«پرفروش‌ترین کتاب نیویورک تایمز»

چرا و چگونه بخشنده‌ها
به اوج موفقیت می‌رسند؟

ببخش و بگیر

آدام گرنت

ترجمه‌ی علیرضا خاکساران | سعید یاراحمدی

ببخش و بگیر

چرا و چگونه بخشنده‌ها به اوج موفقیت می‌رسند؟

آدام گرنت

مترجم: علیرضا خاکساران، سعید یاراحمدی

حق انتشار الکترونیک برای فیدیبو محفوظ است

سرشناسه : گرانت، آدام. Grant, Adam.
عنوان و نام پدیدآور : ببخش و بگیر: چرا و چگونه بخشنده‌ها به اوج موفقیت می‌رسند؟/ آدام گرنت؛ ترجمه‌ی علیرضا خاکساران، سعید یاراحمدی.
مشخصات نشر : اصفهان: آموخته، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری : ۳۷۰ص: مصور.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۵۹-۴
وضعیت فهرست‌نویسی : فیپا
یادداشت : عنوان اصلی: Give and take, 2013.
موضوع : موفقیت -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع : Success -- Psychological aspects
موضوع : موفقیت در کسب‌وکار-- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع : Success in business-- Psychological aspects
موضوع : روابط بین اشخاص -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع : Interpersonal relations -- Psychological aspects
موضوع : شبکه‌های اجتماعی -- جنبه‌های روانشناسی
موضوع : Social networks -- Psychological aspects
شناسه‌ی افزوده : خاکساران، علیرضا، مترجم
شناسه‌ی افزوده : یاراحمدی، سعید، مترجم
رده‌بندی کنگره : BF۶۳۷ /م۸گ۴ ۱۳۹۷
رده‌بندی دیویی : ۱۵۸/۲
شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۵۰۸۴۲۸۳

مقدمه‌ی ناشر

تأثیر تحولات اقتصاد جهانی بر عملکرد کسب‌وکارهای امروزی بر هیچ کس پوشیده نیست. در کنار این تحولات، جهانی‌شدن، توسعه‌ی فن‌آوری و شفافیت انتقال اطلاعات و به دنبال آن مشتریان هوشیار، تنوع الگوهای کسب‌وکار و تشدید رقابت را در پی داشته است و در این فضای رقابتی، تلاش بنگاه‌ها برای افزایش سهم بازار، تلاشی برای تسخیر قلب و روح و روان مشتریان بالقوه و بالفعل است.
انتشارات آموخته در راستای تحولات و تشدید رقابت جهانی و فرهنگ مبتنی بر اختصاص بهینه‌ی منابع محدود به منظور تأمین حداکثر نیازها، وظیفه‌ی خود دانسته با انتشار آموزه‌های مکتوب دانش علمی و نوین کسب وکار، نگاه ویژه‌ای به این حوزه داشته باشد. امید است تلاش مجموعه‌ی انتشارات بتواند ضمن اقناع جامعه‌ی کسب‌وکار، سهم بسزایی در توسعه و گسترش روزافزون این دانش داشته باشد.

انتشارات آموخته

مقدمه‌ی حامی

برای بسیاری از ما پیش آمده است که در انتخاب مابین ارزش‌های اخلاقی-انسانی و منافع فوری ناشی از نادیده گرفتن‌شان دچار تردید شده باشیم. از یک‌سو، چارچوب زندگی مدرن، ظاهراً بر منافع شخصی و مصلحت‌های خودمان تأکید می‌کند و از سوی دیگر، آموخته‌ها ما را به رعایت اصولی سفارش می‌کند که در آن کمک به دیگری ارجحیت دارد. باید اعتراف کنم شخصاً در زندگی یا کسب‌وکار بارها در این انتخاب درمانده‌ام و دچار حس باخت در مواقع بخشیدن به دیگران و یا خارج شدن از چارچوب‌ها در غیر از آن شده‌ام.
اما چطور است که گذشتگان ما که بسیاری از آن‌ها تاجران موفق یا صاحبان کسب‌وکارهای بزرگ بوده‌اند، در عین حال به خوش‌نامی و رعایت اصول انسانی نیز شهره هستند؟ شاید این پرسش، ذهن شما را هم درگیر کرده باشد. واقعیت این است که اگر از دیدگاه کاربردی به ارزش‌های روحانی بنگریم، پشت بیشتر آن‌ها نتایج قابل لمس مادی و زمینی نهفته است.
کاسبی که انصاف دارد و رعایت نفع مشتری را می‌کند، با جذب مشتریان بیشتر در بلندمدت موفق‌تر است. کسی که تعهد به دیگران را به نفع کوتاه‌مدت خود ترجیح دهد، با جلب اعتماد، از سهولت و رونق بیشتر در زندگی بهره‌مند خواهد شد.
از این دست مثال‌ها بسیار است. می‌توان دید رعایت هرچه بیشتر این‌ها در جامعه نه تنها بقیه، بلکه مستقیماً خود فرد را از برکت بهره‌مند می‌سازد. شاید به همین دلیل، پیشینیان ما، نه فقط به پشتوانه‌های اعتقادی، بلکه به دلیل منفعت‌های پایدار و واقعی حاصل از آن، پیوسته ارزش‌های اخلاقی و رفتار نیک انسانی را سفارش می‌کردند. اما این نگاه، که اتفاقاً ریشه‌هایی عمیق در فرهنگ شرقی دارد، گاهی در الگوبرداری ناقص از ارزش‌های مادی جوامع مدرن، و متضاد شمردن نادرست آن با ارزش‌های معنوی، نادیده گرفته می‌شود.
اگر از این دیدگاه به اصول اخلاقی مانند بخشش و کمک به دیگران بنگریم، جای تردید کمتری برای چرایی و چیستی آن‌ها خواهد بود. آنچه برای من می‌ماند، تمرین و مطالعه برای اجرای عملی این اصول در زندگی روزمره است؛ چرا که دانستن یک حقیقت - که مثلاً بخشیدن با درایت موجب نفع است - لزوماً مترادف با توانایی به کاربستن آن، یعنی مهارت بخشنده بودن و برنده بودن در زندگی واقعی نیست. شاید با این کار بتوانیم نه فقط برای

رفتن یا بردن دیگران به بهشت، بلکه برای آوردن کمی از آن به همین دنیا هم تلاش کنیم.
نسخه‌ی اصلی کتاب حاضر، نخستین‌بار توسط استاد فرهیخته، آقای دکتر محسن علامه در اختیار من قرار گرفت و بعداً در اتفاقی خوب، از ترجمه‌ی آن توسط انتشارات آموخته با خبر شدم. اثری قابل تأمل که نمونه‌های بسیاری از این معامله‌ی پرسود را در قلب جامعه‌ی غربی ارائه می‌کند و نشان می‌دهد چگونه همین اصول، حتی در آنجا که ظاهراً قوانین منفعت و رقابت پررنگ‌تر هستند، باز هم برنده است و توسط موفق‌ترین چهره‌های جامعه‌ی سرمایه‌داری و پیشتازان فن‌آوری اطلاعات در سیلکون‌ولی به اجرا گذارده می‌شوند.
بر همین اساس بر آن شدیم تا با همراهی کوچکی در کنار ناشر و مترجمان این اثر ارزشمند، زمینه‌ی دسترسی بیشتر به این کتاب را میسر کنیم. اگر شما هم تاکنون در این دوراهی گیر کرده‌اید، این کتاب می‌تواند به شما کمک کند. متن حاضر را به روح دو عزیز، پدرم آقای محمد نژادستاری و پدر دیگرم آقای اصغر صدوقیان، که زندگی‌شان الگوی گذشت و بزرگواری بود و هنوز یادآوری مراودات‌شان با دیگران برایم درس زندگی دارد، تقدیم می‌کنم. یادشان گرامی.

مسعود نژادستاری
زمستان ۱۳۹۶

پیشگفتار مترجمان

مطمئناً در جایی از مسیر زندگی چنین جملاتی را یا دیگران به شما گفته‌اند یا با خود زمزمه کرده‌اید: «کلاهتو بگیر باد نبره»، «به کسی سواری نده» و «اومدیم ثواب کنیم کباب شدیم». بخشندگی در همه‌ی جوامع کاری پسندیده است، ولی در تمام مقاطع زندگی این چنین پیام‌هایی را از خانواده، دوستان و جامعه شنیده‌ایم که بخشندگی را کاری بیهوده و زیان‌آور می‌دانند. این پیام‌ها تا جایی پیش می‌روند که حاضر به اذعان بخشندگی‌مان نیستیم و آن را نشانه‌ی ضعف می‌دانیم. تعدادی از ما سعی در پنهان کردن آن و تعدادی از ما بسته به موقعیت، بین بخشندگی و گیرندگی تغییر موضع می‌دهیم. ولی بخشندگی چیست؟ طبق تعریف، به معنای کمک بدون چشم‌داشت است. اگر واقعاً در مقابل بخشندگی چیزی دریافت نمی‌کنیم، پس چرا می‌بخشیم؟ گروهی معتقدند بخشش در اصل کاری خودخواهانه و برای داشتن احساس بهتری به خودمان است و گروه دیگر معتقدند بخشش کاری نوع‌دوستانه و در ذات بشر است. آدام گرنت معتقد است حد وسطی میان این دو عقیده وجود دارد و بخشندگان موفق با در نظر گرفتن نفع خودشان و دیگران می‌بخشند و بخشندگی لزوماً بی‌جواب نمی‌ماند و می‌تواند منافع زیادی را برای‌مان به ارمغان بیاورد.
پس از خواندن این کتاب با سه قشر از افراد آشنا می‌شوید: بخشندگان، گیرندگان و حسابگران. گیرندگان افرادی‌اند که همواره منافع شخصی را به منافع گروهی ترجیح می‌دهند و حسابگران هم به دنبال بده و بستان‌اند. بخشندگان به دو دسته تقسیم می‌شوند: بخشندگان ازخودگذشته که بی‌حساب و کتاب می‌بخشند و بخشندگان ملاحظه‌گر که درهنگام بخشش، نیم‌نگاهی هم به منافع خود دارند. در این کتاب، پژوهش‌های مختلف در حوزه‌های متفاوت نشان داده‌اند که بخشندگان هم در پایین نردبان موفقیت و هم در بالای آن قرار می‌گیرند. آدام گرنت، با مثال‌های فراوان تمایز بین بخشندگان موفق و ناموفق را نشان و به ما یاد می‌دهد چگونه بخشنده‌ای موفق باشیم. هنگام خواندن این پژوهش‌ها به یاد روابط خانوادگی، دوستانه و کاری‌مان افتادیم و هرچه جلوتر رفتیم، اطرافیان‌مان را بیشتر شناختیم. مطمئنیم پس از خواندن این کتاب شما هم دید بهتری به خود، دوستان و همکاران‌تان خواهید داشت.
این کتاب به ما یاد می‌دهد چگونه بخشندگی خود را تشخیص، نشان و ترویج دهیم و با استفاده از آن، قله‌های موفقیت را فتح کنیم. برای فتح این قله‌ها آدام گرنت ابتدا دیدمان را به بخشندگی تغییر و سپس نحوه‌ی شناسایی و اجتناب از تله‌های موجود را به ما یاد می‌دهد.

معتقدیم بسیاری از ما ایرانیان بخشنده‌ایم و متأسفانه بخشندگی خود را پنهان می‌کنیم، شاهد این مدعا این است که در بلایای طبیعی، همیشه شاهد خیل عظیمی از بخشندگان بوده‌ایم و در زلزله‌ی سال ۹۶ کرمانشاه، این موضوع کاملاً مشهود بود. امیدواریم با خواندن این کتاب از سایه‌ها بیرون بیایید و بخشندگی خود را فریاد بزنید. هر بخششی ارزش‌آفرین است و بخشندگی در جامعه را افزایش می‌دهد و آن را به هنجار قوی‌تر و بارزتری تبدیل می‌کند. به امید روزی که بتوانیم همان‌طور که امانوئل کانت گفته، بخشش را از باران و خورشید بیاموزیم که بارش و تابش‌شان را به همه ارزانی می‌دارند.

شرف مرد به جود است و کرامت به سجود
هر که این هر دو ندارد، عدمش به زِ وجود

«استاد سخن سعدی»

علیرضا خاکساران
سعید یاراحمدی

تمجیدهای صورت گرفته از کتاب

«شاید بتوان این کتاب را مهم‌ترین کتاب قرن جدید دانست. این کتاب که به اندازه‌ی کتاب‌های ملکوم گلدول روشنگرانه و جذاب است، نتایج فوق‌العاده‌ای برای نحوه‌ی مدیریت شغل‌مان، معاشرت با دوستان و بستگان، تربیت فرزندان و طراحی سازمان‌های‌مان به همراه دارد. خواندن این مطالب ناب لذت‌بخش است و بر این افسانه خط بطلان می‌کشد که طمع راه رسیدن به موفقیت است».
رابرت ساتن، نویسنده‌ی کتاب رئیس خوب، رئیس بد

«کتابی هیجان‌انگیز به معنای واقعی کلمه؛ اثری کم‌نظیر که ذهنیت‌تان درباره‌ی سازوکار دنیا را تغییر می‌دهد و تا هفته‌ها پس از اتمام آن، به فکر فرو می‌روید».
دنیل اچ. پینک، نویسنده‌ی کتاب‌های انگیزه و ذهن کامل نو

«این کتاب پر از نکات روشنگرانه‌ای است که زندگی‌تان را تغییر می‌دهند. کتابی بسیار خردمندانه که جهان‌بینی جدید و روشنگرانه‌ای را پیش چشم‌تان می‌گذارد. آدام گرنت یکی از دانشمندان برجسته‌ی معاصر در حوزه‌ی علوم اجتماعی است و کتاب جدید خارق‌العاده‌اش قطع به یقین جزء کتاب‌های پرفروش خواهد بود».
سوزان کین، نویسنده‌ی کتاب سکوت: قدرت درون‌گراها

«این کتاب کلیشه‌های بازار موفقیت را کنار زده و دیدگاه جدیدی را در زمینه‌ی هنر و علم موفقیت مطرح می‌کند. آدام گرنت جعبه‌ابزار منحصربه‌فردی برای تحقق اهداف از طریق همکاری و رابطه‌ی متقابل ساخته که هر کسی باید به آن مجهز باشد».
ویلیام پی. لودر، رئیس اجرایی شرکت استی لودر

«کتابی لذت‌بخش، خواندنی و فوق‌العاده آگاهی‌بخش که احتمالاً به یکی از کتاب‌های معروف مدیریت و رهبری تبدیل خواهد شد. دیدگاه من به روابط شخصی و حرفه‌ای‌ام را تغییر داده و ترغیبم کرده تا همکار و دوست متفکرتری باشم».
جف اشبی، فرمانده‌ی شاتل فضایی در ناسا

«آدام گرنت در این کتاب شواهدی محکم برای طرز تفکری انقلابی درباره‌ی موفقیت فردی در کار و زندگی ارائه کرده است. علاوه بر ماهیت اساساً جالب‌توجه موضوعی که پیش می‌کشد، خوانندگان از سبک جذاب او در ارائه‌ی این موضوع لذت می‌برند. خواندن این کتاب از نان شب هم واجب‌تر است».
رابرت سیالدینی، نویسنده‌ی کتاب تأثیر: روان‌شناسی فنون قانع کردن دیگران

«کتابی فوق‌العاده، کاملاً مستند و انگیزه‌بخش که بر باورِ «آدم خوب‌ها مزد کارشان را نمی‌گیرند» خط بطلان می‌کشد! سال‌هاست که متوجه شدم سخاوتمندی، برابری را به سبک خودش ایجاد می‌کند و پژوهش‌های مسحورکننده‌ی گرنت و سبک جذاب وی در ارائه‌ی آن‌ها مهر تأیید محکمی بر این مسأله است و روش‌های کاربردی برای استفاده‌ی اثربخش‌تر از سخاوتمندی را نشان می‌دهد. این کتاب حاوی مطالب بسیار عالی برای به سرانجام رساندن مستمر کارهای معنادار است».
دیوید الن، نویسنده‌ی به سرانجام رساندن کارها

«کتابی حاوی پژوهش‌های نوآورانه، مثال‌های محکم و رهیافت‌های ژرف که شما را به فکر فرو می‌برند و نتایج شگفت‌انگیزی را درباره‌ی تأثیر چگونگی تعامل ما با دیگران بر موفقیت و خوش‌بختی‌مان مطرح می‌کند. این کتاب مهم که خواندنش از نان شب واجب‌تر است استحقاق موفقیتی بزرگ [در دنیای نشر] را دارد».
گرچن رابین، نویسنده‌ی کتاب پروژه‌ی خوش‌بختی

«یکی از رازهای زندگی این است: افرادی که بیشتر از همه بخشنده‌ترند، بیشتر از همه طعم پیروزی را می‌چشند. آدام گرنت، در این کتاب روشنگرانه که پر از شواهد محکم و مثال‌هایی است که انسان را به فکر فرو می‌برند، چرایی و چگونگی این مسأله را نشان می‌دهد. پیشنهاد می‌کنم حتماً آن را بخوانید!»
ویلیام یوری، از نویسندگان کتاب بله گرفتن و نویسنده‌ی قدرت نه مثبت

«آدم خوب‌ها مزد کارشان را می‌گیرند و گرنت علت آن را می‌داند. این کتاب شگفتی هوشمندانه‌ای است که اگر نخوانیدش، نصف عمرتان بر باد رفته است».
دنیل گیلبرت، نویسنده‌ی کتاب شیرجه در خوش‌بختی

«کتابی روشنگرانه برای رهبرانی که می‌خواهند تغییرات معنادار و پایدار در محیط‌های کاری‌شان ایجاد کنند. گرنت به ما نشان می‌دهد که چگونه سخاوتمندی در حق دیگران می‌تواند فرمولی برای پرورش رهبران و عملکرد سازمانی موفق باشد. سبک نگارش او مانند سبک تدریسش جذاب و لذت‌بخش است».
کنث فریزیر، رئیس هیئت‌مدیره، رئیس و مدیرعامل شرکت مرک

«آدام گرنت در این کتاب مسحورکننده و روشنگرانه تفکر متداول درباره‌ی ملزومات موفقیت و پیشرفت در زندگی را از این رو به آن رو می‌کند. با داستان‌های بسیار جذاب و مطالعات مستدل، عوامل شگفت‌انگیز مؤثر بر موفقیت و گام‌های لازم برای افزایش موفقیت‌مان را نشان می‌دهد».
لزلو باک، نایب رئیس ارشد واحد منابع انسانی گوگل

«این کتاب بر این باور رایج که بخشنده‌ها افرادی ضعیف و گیرنده‌ها افرادی قوی‌اند خط بطلان می‌کشد. گرنت اهمیت پرورش و تقویت رفتارهای مطلوب اجتماعی را به ما نشان می‌دهد».
دن اریلی، نویسنده‌ی کتاب نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر

فصل اول: تو نیکی می‌کن و در دجله انداز، که ایزد در بیابانت دهد باز

خطرها و پاداش‌های بیش از حد بخشنده بودن

قاعده‌ی بده بستان مانند دیپلماسی است؛ یکی ببخش، ده تا بگیر.
- مارک تواین، نویسنده و فکاهی‌نویس

در بعدازظهر آفتابی یکی از روزهای شنبه در دره‌ی سیلیکون(۱)، دو پدر با افتخار تمام در کنار زمین فوتبال ایستاده و مشغول تماشای بازیِ دختران جوان‌شان با یکدیگر بودند که پس از گذشت چند دقیقه، سر صحبت را درباره‌ی کارشان باز کردند. مرد قدبلندتر دنی شِیدر نام داشت و کارآفرینی سریالی(۲) بود که در نت‌اسکیپ(۳)، موتورولا و آمازون کار کرده بود. دنی شیدر فردی پرشور با موهای مشکی و کسی بود که می‌توانست تا ابد درباره‌ی تجارت صحبت کند. دنی در اواخر ۳۰ سالگی اولین کسب‌وکارش را شروع کرده و دوست دارد خودش را «پیرمردِ اینترنت» بنامد. عاشق تأسیس شرکت است و در آن زمان، چهارمین شرکت نوپایش در شرف راه‌اندازی بود.
پدر دیگر خیلی سریع نظر شیدر را به خودش جلب کرد؛ مردی به نام دیوید هورنیک که روزگارش را از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها می‌گذراند. قد هورنیک ۱۷۵ سانتی‌متر و موهایش تیره است، عینک می‌زند و ریش پروفسوری دارد. مردی با علایق عجیب‌وغریب است: مجموعه کتاب‌های آلیس در سرزمین عجایب را جمع می‌کند و در مقطع کارشناسیِ رشته‌ی موسیقیِ رایانه‌ای تحصیل کرده است. پس از ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشدِ رشته‌ی حقوق و جرم‌شناسی و چند سال کار شبانه‌روزی در یک دفتر حقوقی، پیشنهاد شغلی برای پیوستن به یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر را می‌پذیرد و دهه‌ی بعدی زندگی کاری‌اش را به شنیدن طرح‌های پیشنهادی کارآفرینان و تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری کردن یا نکردن روی آن‌ها می‌گذراند.
در وقت استراحت بین دو نیمه‌ی فوتبال، شیدر رو به هورنیک کرد و گفت: «دارم روی یه ایده‌ی جدید کار می‌کنم، می‌خوای طرحمو ببینی؟» از آن‌جا که هورنیک متخصص شرکت‌های اینترنتی بود، بنابراین سرمایه‌گذار ایده‌آلی برای شیدر به نظر می‌رسید. این علاقه دوطرفه بود. بیشتر افرادی که ایده‌های‌شان را ارائه می‌دهند، اولین تجربه‌ی کارآفرینی‌شان است که هیچ

سابقه‌ی موفقیتی ندارند. در مقابل، شیدر کارآفرین باتجربه‌ای بود که نه یک بار، بلکه دو بار بابت فروش شرکت‌هایش کلی پول به جیب زده بود. در سال ۱۹۹۹، آمازون اولین شرکت نوپایش به نام Accept.com را به قیمت ۱۷۵ میلیون دلار خرید. در سال ۲۰۰۷، شرکت بعدی‌اش به نام گود تکنولوژی(۴) توسط موتورلا به قیمت ۵۰۰ میلیون دلار خریداری شد. با توجه به سابقه‌ی شیدر، هورنیک مشتاق بود ببیند چه چیزی در چنته‌اش دارد.
چند روز پس از بازی فوتبال، شیدر به دفتر هورنیک رفت و ایده‌ی جدیدش را ارائه کرد. حدود یک چهارم آمریکایی‌ها، به دلیل نداشتن حساب بانکی یا کارت اعتباری، در خرید آنلاین مشکل داشتند و شیدر راه‌حل خلاقانه‌ای برای این مشکل ارائه کرد. هورنیک یکی از اولین سرمایه‌گذاران خطرپذیری بود که این ارائه را شنید و در همان ابتدا، عاشقش شد. ظرف یک هفته، شیدر را مقابل شرکایش نشاند و قرارداد همکاری را جلویش گذاشت: می‌خواست روی شرکت شیدر سرمایه‌گذاری کند.
هورنیک به‌سرعت این ایده را پذیرفته بود، ولی شیدر دست برتر را داشت. با توجه به اعتبار شیدر و کیفیت ایده‌اش، هورنیک می‌دانست که بسیاری از سرمایه‌گذاران به‌شدت به دنبال همکاری با شیدر خواهند بود. هورنیک این‌طور توضیح می‌دهد: «در این حوزه، به‌جز ما سرمایه‌گذارهای دیگه‌ای هم هستن و فقط ما نیستیم. توی این کشور داریم با بهترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر رقابت می‌کنیم و تمام سعی‌مون اینه که کارآفرین‌ها رو قانع کنیم تا پیشنهاد سرمایه‌گذاری ما رو بپذیرن، نه پیشنهاد بقیه رو».
بهترین راه هورنیک برای تعیین تکلیف این سرمایه‌گذاری این بود که مهلتی برای شیدر مشخص کند تا او تصمیمش را بگیرد. اگر هورنیک پیشنهادی متقاعدکننده با فرصت تصمیم‌گیری محدود می‌داد، ممکن بود شیدر پیش از اینکه بتواند ایده‌اش را به سرمایه‌گذاران دیگر ارائه دهد، قرارداد را امضا کند. این شیوه‌ای است که بسیاری از سرمایه‌گذاران خطرپذیر به کار می‌برند تا فرصت سرمایه‌گذاری نصیب خودشان شود.
اما هورنیک برای شیدر مهلت تعیین نکرد. در واقع، از شیدر خواست تا پیشنهادش را با توجه به پیشنهادهای سایر سرمایه‌گذاران بپذیرد. هورنیک معتقد بود کارآفرینان به زمان نیاز دارند تا گزینه‌هایشان را ارزیابی کنند، پس طبق اصول شخصی‌اش، از ارائه‌ی پیشنهادهای مهلت‌دار امتناع کرد. هورنیک گفت: «تا هر وقت بتونی تصمیم درستی بگیری وقت داری».
اگرچه هورنیک امیدوار بود شیدر به این نتیجه برسد که بهترین تصمیم امضای قرارداد با اوست، منافع شیدر را مقدم بر منافع خودش قرار داد و به شیدر اجازه داد تا گزینه‌های دیگر را بررسی کند.

شیدر دقیقاً همان کار را کرد: چند هفته‌ی بعد را مشغول ارائه‌ی ایده‌اش به سایر سرمایه‌گذاران شد. در همین حین، هورنیک می‌خواست به او اطمینان بدهد که هنوز یک رقیب قدرتمند است، بنابراین باارزش‌ترین منبع خود را برای شیدر ارسال کرد: فهرستی از چهل معرف که می‌توانستند ظرفیت و استعداد هورنیک به‌عنوان یک سرمایه‌گذار را تأیید کنند. هورنیک می‌دانست کارآفرینان به دنبال دو ویژگیِ «صلاحیت» و «قابل اعتماد بودن» در سرمایه‌گذاران می‌گردند؛ همان ویژگی‌هایی که همه‌ی ما در مشاوران مالی نیز به دنبال‌شان هستیم. وقتی کارآفرینان قراردادی را با سرمایه‌گذار امضا می‌کنند، سرمایه‌گذار عضوی از هیئت‌مدیره‌ی آن‌ها می‌شود و مشاوره‌های تخصصی می‌دهد. فهرستِ معرف‌های هورنیک نمایانگر تلاش بسیار و خون‌دل‌هایی بود که در بیش از یک دهه کار در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری خطرپذیر خورده بود. او می‌دانست که معرف‌ها مهارت و شخصیتش را تأیید خواهند کرد.
چند هفته بعد، تلفن هورنیک زنگ خورد. شیدر بود که می‌خواست تصمیمش را اعلام کند.
شیدر گفت: «متأسفم، می‌خوام با سرمایه‌گذار دیگه‌ای قرارداد ببندم».
شرایط مالی پیشنهادی هورنیک و آن یکی سرمایه‌گذار تقریباً یکسان بودند، بنابراین فهرست معرف‌های هورنیک باید برایش یک مزیت محسوب می‌شد. پس از گفت‌وگو با معرف‌ها، شیدر برایش مثل روز روشن بود که هورنیک مرد بزرگی است.
ولی همین روحیه‌ی سخاوتمندی هورنیک بود که موجب شد پیشنهادش پذیرفته نشود. شیدر نگران این بود که نکند هورنیک به‌جای اینکه او را بیشتر به چالش بکشد، لی‌لی به لالایش بگذارد. نگران این بود که نکند هورنیک در کمک به او برای شروع یک کسب‌وکار موفق به اندازه‌ی کافی جدی و سرسخت نباشد. از طرفی، سرمایه‌گذار دیگر به این معروف بود که مشاور زیرکی است که کارآفرینان را به چالش می‌کشد و آن‌ها را به جلو هل می‌دهد. شیدر با خودش فکر می‌کرد: «احتمالاً باید کسی رو به هیئت‌مدیره اضافه کنم که بیشتر منو به چالش بکشه. هورنیک زیادی مهربونه و نمی‌دونم توی هیئت‌مدیره چه رفتاری از خودش نشون می‌ده».
زمانی که شیدر به هورنیک زنگ زد، توضیح داد: «دلم می‌گه با شما کار کنم و منطقم می‌گه با اونا. تصمیم گرفتم به منطقم گوش بدم، نه به حرف دلم».
حال هورنیک گرفته شده بود و شروع به مرور رفتار خودش کرد. «من یه احمقم؟ اگه تحت فشار می‌ذاشتمش که قرارداد رو امضا کنه، شاید امضاش کرده بود. اما من یه دهه برای ایجاد اعتبارم وقت گذاشتم، نباید این‌طوری می‌شد. چطور این اتفاق افتاد؟»

دیوید هورنیک به بهایی گزاف درس عبرت گرفت: آدم‌های خوب مزد واقعی کارشان را نمی‌گیرند.
آیا واقعاً همین‌طور است؟

***

بیشتر مردم بر این باورند که افراد بسیار موفق سه نقطه‌ی اشتراک دارند: انگیزه، توانایی و فرصت. اگر می‌خواهیم موفق شویم، به ترکیبی از سخت‌کوشی، استعداد و شانس نیاز داریم. ماجرای دنی شیدر و دیوید هورنیک جزء چهارمی را به ما نشان می‌دهد؛ جزئی مهم که اغلب نادیده گرفته می‌شود: موفقیت‌مان به رویکرد ما در تعامل با سایرین وابستگی زیادی دارد. هر زمان با فرد دیگری در زمینه‌ی کاری تعامل می‌کنیم، یک انتخاب پیش روی ماست: آیا تلاش می‌کنیم تا جایی که می‌توانیم مطالبه‌گر باشیم، یا بدون نگرانی از آنچه در ازای خدمات‌مان به دست می‌آوریم، همکاری و کمک می‌کنیم؟
در کِسوَت یک روان‌شناس سازمانی و استاد دانشکده‌ی وارتون(۵) در دانشگاه پنسیلوانیا، بیش از ده سال از زندگی حرفه‌ای‌ام را به مطالعه‌ی چنین انتخاب‌هایی در سازمان‌های مختلف، از گوگل گرفته تا نیروی هوایی آمریکا، اختصاص داده‌ام و ثابت شده که این انتخابات نتایج شگفت‌آوری برای موفقیت در پی دارند. طی بیش از سه دهه‌ی گذشته، در مجموعه‌ای از مطالعات پیشگامانه، پژوهشگران اجتماعی دریافته‌اند که اولویت‌های رفتار افراد در یک رابطه‌ی متقابل (ترکیب مطلوب‌شان در یک بده بستان)، به‌طور چشمگیری با یکدیگر تفاوت دارد. برای روشن کردن این اولویت‌ها، دو گروه از افراد را به شما معرفی می‌کنم که در دو سر مخالف و انتهایی طیفِ سبک رفتار در یک رابطه‌ی متقابل قرار می‌گیرند. آن‌ها را گیرنده و بخشنده می‌نامم.
گیرنده‌ها مشخصه‌ی متمایزی دارند: بیشتر از اینکه دست بده داشته باشند، دست بگیر دارند. آن‌ها رابطه‌ی متقابل را به نفع خودشان تغییر می‌دهند، منافع خودشان را مقدم بر نیازهای دیگران می‌دانند. گیرنده‌ها معتقدند جهان جای رقابت است که اگر نخوری، خورده می‌شوی. آن‌ها احساس می‌کنند که برای موفقیت، باید از دیگران بهتر باشند. برای اثبات صلاحیت‌شان، در جهت ترقی خود پیش می‌روند و مطمئن می‌شوند که در ازای تلاش‌شان، اعتبار زیادی کسب کنند. گیرنده‌ها به‌طور معمول انسان‌هایی بی‌رحم یا جانی نیستند؛ فقط محتاط و محافظه‌کارند و از خودشان محافظت می‌کنند. گیرنده‌ها به این می‌اندیشند که «اگه خودم به فکر خودم نباشم، هیچ‌کی دیگه به فکرم نیست». اگر دیوید هورنیک شخصیت گیرنده‌تری داشت، باید مهلتی برای دنی شیدر تعیین می‌کرد و هدف خود، یعنی رسیدن به سرمایه‌گذاری را مقدم بر خواستِ شیدر برای

داشتن جدول زمانی انعطاف‌پذیر می‌دانست.
اما هورنیک نقطه‌ی مقابل گیرنده و فردی بخشنده است. در محیط کاری، بخشنده‌ها گونه‌ی به‌نسبت کمیابی هستند. آن‌ها کفه‌ی ترازوی رابطه‌ی متقابل را به نفع فرد مقابل سنگین می‌کنند و ترجیح می‌دهند بیشتر ببخشند تا بگیرند. گیرنده‌ها به‌طور معمول خودمحورند و می‌خواهند ببینند سایر افراد چه چیزی می‌توانند به آن‌ها عَرضه کنند، ولی بخشنده‌ها به فکر دیگران هستند و بیشتر به این توجه دارند که دیگران از آن‌ها چه می‌خواهند. این اولویت‌ها به پول ربطی ندارند: افراد را نمی‌توان بر اساس میزان کمکی که به خیریه‌ها می‌کنند یا مقدار پاداشی که به کارمندان‌شان می‌دهند، به بخشنده و گیرنده تفکیک کرد. بلکه، نگرش‌ها و کارهای گیرنده‌ها و بخشنده‌ها در قبال دیگران متفاوت است. گیرنده‌ها به‌صورت استراتژیک به دیگران کمک می‌کنند، سودی که به آن‌ها می‌رسد باید بیشتر از هزینه‌ای باشد که برای خودشان دارد. بخشنده‌ها احتمالاً تحلیل متفاوتی را برای نسبت هزینه به فایده به کار می‌برند: هر زمان سودی که به دیگران می‌رسد از هزینه‌های خودشان فراتر رود، کمک می‌کنند. به احتمال دیگر، شاید به هزینه‌های شخصی‌شان اصلاً فکر نکنند؛ یعنی بدون هیچ چشم‌داشتی، به دیگران کمک کنند. اگر در شغل‌تان بخشنده باشید، به‌سادگی تلاش می‌کنید در سهیم کردن زمان، انرژی، دانش، مهارت‌ها، ایده‌ها و روابط‌تان با دیگر افرادی که شاید از این‌ها سود ببرند، سخاوتمند باشید.
خیلی منطقی به نظر می‌رسد که قهرمانان حماسی مانند مادر ترزا یا ماهاتما گاندی را بخشنده بنامیم، اما بخشنده بودن به فداکاری‌های خارق‌العاده نیاز ندارد. کافی‌ست شامل انجام کاری به نفع دیگران باشد، مانند کمک رساندن، مربی‌گری، ضامن کسی شدن یا ایجاد فرصت برای دیگران. خارج از محل کار، این نوع رفتار به‌نسبت رایج است. بنا بر پژوهشی به سرپرستی مارگارت کلارک، استاد روانشناسی دانشگاه ییل، بیشتر افراد در روابط با نزدیکان‌شان مثل بخشنده‌ها رفتار می‌کنند. در ازدواج و روابط دوستانه، هر زمان که بتوانیم، بی‌حساب کتاب کمک و همکاری می‌کنیم.
اما در محل کار، بده بستان پیچیده‌تر می‌شود. در سر کار، عده‌ی بسیار کمی صرفاً مانند یک بخشنده یا یک گیرنده عمل می‌کنند و به جایش سبک سومی را به کار می‌گیرند. به حسابگری تبدیل می‌شویم که در تلاش است تعادلی را بین گرفتن و بخشیدن حفظ کند. حسابگرها بنا بر اصل انصاف عمل می‌کنند: وقتی به دیگران کمک می‌کنند، انتظار دارند دیگران به آن‌ها کمک کنند و بدین طریق از خودشان محافظت می‌کنند. اگر حسابگر باشید، به اصل «این به آن در» معتقدید و روابط‌تان تابع تبادل منافع است.

بخشیدن، گرفتن و حسابگری سه سبک اساسی در تعامل‌های اجتماعی‌اند، ولی مرز بین آن‌ها قابل تغییر است. همین‌طور که نقش‌های شغلی و روابط مختلف را تجربه می‌کنید، شاید از یک سبک رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل به سبک دیگری تغییر روش دهید(۶). تعجبی ندارد که هنگام مذاکره بر سر میزان حقوق‌تان شخصیتی گیرنده داشته باشید، وقتی به کسی کم‌تجربه‌تر از خودتان چیزی آموزش می‌دهید بخشنده باشید و به هنگام سهیم کردن یک همکار در یک تخصص، مثل یک حسابگر عمل کنید. شواهد نشان می‌دهند که در محیط‌های کاری، بخش زیادی از مردم یک سبک اصلی در رابطه‌ی متقابل دارند که نشان می‌دهد بیشتر اوقات با چه رویکردی به سراغ افراد می‌روند. و نقش این سبک اصلی در موفقیت ما به اندازه‌ی سخت‌کوشی، استعداد و شانس است.

در واقع، الگوهای موفقیت بر مبنای سبک‌های رفتاری در رابطه‌ی متقابل به‌طور قابل‌توجهی واضح‌اند. اگر از شما بپرسم حدس می‌زنید چه کسی احتمال دارد در پایین نردبان موفقیت قرار بگیرد، چه خواهید گفت؟ گیرنده، بخشنده یا حسابگر؟

در محل کار، هر سه سبک مزایا و معایب خودشان را دارند، ولی یکی از این سبک‌ها از دو تای دیگر هزینه‌برتر است. با توجه به ماجرای دیوید هورنیک در ابتدای این فصل، شاید حدس بزنید که بخشنده‌ها بدترین نتایج را به دست می‌آورند (و حق با شماست). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بخشنده‌ها به پایین نردبان موفقیت سقوط می‌کنند. با تحقیق در میان طیف وسیعی از مشاغل مهم، بخشنده‌ها کسانی‌اند که ضرر می‌کنند: آن‌ها موجب بهبود بقیه می‌شوند، ولی در این بین، موفقیت خود را قربانی می‌کنند.

در دنیای مهندسی، بخشنده‌ها کم‌ترین بهره‌وری و اثربخشی را دارند. در یک مطالعه، بیش از ۱۶۰ مهندس حرفه‌ای یکدیگر را بر اساس کمک‌های داده شده و دریافتی رتبه‌بندی کردند. کم‌ترین موفقیت مربوط به مهندسانی بود که بیشتر از کمک گرفتن، کمک کرده بودند. بخشنده‌ها به‌لحاظ تعداد وظایف، گزارش‌های فنی و طرح‌های تکمیل شده (گذشته از خطاها، ضرب‌الاجل‌های محقق نشده، و اتلاف منابع مالی)، کم‌ترین امتیازهای عینی را در شرکت خود به دست آوردند. افراط در کمک به دیگران مانع از این می‌شد که کار خودشان را به انجام برسانند.

همین الگو در دانشکده‌ی پزشکی هم وجود دارد. طی پژوهشی روی بیش از شش‌صد دانشجوی پزشکی در بلژیک، دانشجویانی که پایین‌ترین نمرات را داشتند به جملاتی امتیازهای بسیار بالا داده بودند که شخصیت بخشنده‌ی فرد را نشان می‌دهند (مانند «عاشق اینم که به دیگران کمک کنم» و «نیازهای بقیه رو بر نیاز خودم مقدم می‌دونم»). بخشنده‌ها در کمک به همکلاسی‌هایشان افراط می‌کردند، آن‌ها به‌جای اینکه خلأهای درسی

خودشان را پر کنند، دانسته‌های قبلی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذاشتند و این مسأله، در زمان امتحان، همکلاسی‌هایشان را نسبت به آن‌ها در موقعیت بهتری قرار می‌داد. این قضیه در خصوص فروشندگان نیز صادق است. در پژوهشی که درباره‌ی فروشندگان کارولینای شمالی انجام دادم، بخشنده‌ها در مقایسه با گیرنده‌ها و حسابگرها، درآمد سالیانه‌ای دو و نیم برابر کمتر کسب کرده بودند. آن‌ها بیش از آنکه بخواهند جنس‌شان را به هر ضرب و زوری بفروشند، نگران این بودند که صلاح مشتریان‌شان در چیست.

در میان مشاغل، به نظر می‌رسد که بخشنده‌ها بسیار دلسوز و قابل‌اعتمادند و بیشتر دوست دارند منافع خود را به نفع دیگران فدا کنند. حتی شواهدی وجود دارد که بخشنده‌ها در مقایسه با گیرنده‌ها، به‌طور میانگین ۱۴ درصد پول کمتری به دست می‌آورند، دو برابر بیشتر در معرض این هستند که قربانی جنایت شوند و ۲۲ درصد کمتر از دیگران آدم قدرتمند و مسلطی به حساب می‌آیند.

خب اگر بخشنده‌ها با احتمال بیشتری در پایین نردبان موفقیت قرار گیرند، چه کسی در رأس قرار می‌گیرد؟ گیرنده‌ها یا حسابگرها؟

هیچ‌کدام. وقتی نگاه دیگری به داده‌ها انداختم، به الگوی شگفت‌انگیزی پی بردم: باز هم بخشنده‌ها.

همان‌طور که دیدیم، مهندسانی با کمترین بهره‌وری بیشتر بخشنده بودند. اما وقتی به مهندسانی با بیشترین بهره‌وری نگاه می‌اندازیم، شواهد نشان می‌دهند که آن‌ها نیز بخشنده‌اند. مهندسان با بهترین امتیازهای عینی در نتایج کیفی و کمّی کسانی بودند که بیشتر از آنچه می‌گرفتند به همکاران‌شان می‌بخشیدند. افراد با بهترین و بدترین عملکرد بخشنده‌اند؛ گیرنده‌ها و حسابگرها بیشتر در میانه قرار می‌گیرند.

این الگو در همه جا صادق است. دانشجویان پزشکی بلژیکی با پایین‌ترین نمرات امتیاز بخشندگی بسیاری بالایی داشتند، اما این درباره‌ی دانشجویان با نمرات بالا هم صادق بود. در آن تحقیق، ۱۱ درصد دانشجویان با نمرات بالا بخشنده بودند. حتی در فروشندگی، متوجه شدم که امتیاز بخشندگی فروشندگان با بدترین عملکرد ۲۵ درصد بیشتر از فروشندگان با عملکرد متوسط است، اما این درباره‌ی فروشندگان با بهترین عملکرد نیز صدق می‌کرد. بهترین عملکرد متعلق به بخشنده‌ها بود و آن‌ها به‌طور میانگین ۵۰ درصد بیشتر از گیرنده‌ها و حسابگرها درآمد سالیانه داشتند. ابتدا و انتهای نردبان موفقیت در دست بخشنده‌هاست. اگر در میان مشاغل، ارتباط بین موفقیت و سبک رفتاری در رابطه‌ی متقابل را بررسی کنید، بخشنده‌ها شاید احمق به نظر برسند، ولی قهرمان هم هستند.

حدس می‌زنید دیوید هورنیک کدام‌یک از این‌ها از آب در آمد؟ احمق یا قهرمان؟

***

پس از اینکه دیوید شیدر با آن یکی سرمایه‌گذار قرارداد بست، احساس نگرانی و اضطراب داشت. خود شیدر این‌طور توضیح می‌دهد: «به تازگی سرمایه‌ی لازم رو جذب کرده بودیم. باید جشن می‌گرفتیم، اما خیلی خوشحال نبودم، چرا؟ سرمایه‌گذارم بسیار عالی و بااستعداد بود و از این بابت هیجان‌زده بودم، اما فرصت کار با هورنیک را از دست داده بودم». شیدر می‌خواست راهی بیابد تا هورنیک را درگیر کار کند، اما مشکلی وجود داشت. برای این کار، شیدر و سرمایه‌گذارش باید بخش زیادی از سهام شرکت را می‌فروختند و درصد مالکیت‌شان کاهش می‌یافت.
شیدر تصمیم گرفت بهتر است از سهم خودش به هورنیک بدهد. پیش از آنکه کارهای مالی شرکت نهایی شود، از هورنیک خواست که در شرکتش سرمایه‌گذاری کند. هورنیک پیشنهادش را پذیرفت و با سرمایه‌گذاری، بخشی از مالکیت شرکت را به دست آورد. در جلسات هیئت‌مدیره حاضر شد و شیدر تحت تأثیر توانایی هورنیک قرار گرفت که او را تشویق می‌کرد مسیرهای جدید را در نظر بگیرد. شیدر می‌گوید: «داشتم اون روی دیگه‌ش هم می‌دیدم که زیر شخصیت مهربون و قابل اعتمادش پنهان شده بود». به لطف بخشی از توصیه‌های هورنیک، پی‌نیرمی([۷])، شرکت نوپای شیدر، رشد کرد و آمریکایی‌هایی که حساب بانکی یا کارت اعتباری ندارند می‌توانند با یک بارکد یا کارت، آنلاین خرید کنند و سپس به مؤسسه‌های طرف قرارداد وجه نقد بدهند. شیدر برای ارائه‌ی چنین خدماتی، با ۷-الون([۸]) و گری‌هوند([۹]) قرارداد همکاری بست و تا یک سال و نیم اول پس از آغاز به کارش، شرکتش هر ماه بیش از ۳۰ درصد رشد داشت. هورنیک در نقش یک سرمایه‌گذار سهم کوچکی در این رشد داشت.
هورنیک، شیدر را نیز به فهرست معرف‌هایش افزوده است، که احتمالاً باارزش‌تر از آن معامله است. وقتی کارآفرینان تماس می‌گیرند که درباره‌ی هورنیک بپرسند، شیدر به آن‌ها می‌گوید: «شاید فکر کنید که فقط یه مرد دوست‌داشتنیه، اما خیلی بیشتر از اینا حرف برای گفتن داره: فوق‌العاده سخت‌کوش و با جرأته. هم‌زمان چالش‌برانگیز و حامی و به‌طرز باورنکردنی مسئولیت‌پذیره، که می‌تونه یکی از بهترین ویژگی‌های یه سرمایه‌گذار باشه. هر وقت سر هر موضوع بااهمیتی کارش داشته باشید، جواب‌تونو می‌ده».
نتیجه‌ی نهایی برای هورنیک فقط به همین معامله در پی‌نیرمی محدود نشد. پس از اینکه شیدر عملکرد هورنیک را دید، تعهد هورنیک در قبال منافع کارآفرینان را تحسین کرد و او را در موقعیت‌های سرمایه‌گذاری قرار داد. در یک مورد، شیدر پس از ملاقات با مدیرعامل شرکتی به نام راکت لایر([۱۰])، هورنیک را به‌عنوان سرمایه‌گذار پیشنهاد کرد. آن مدیرعامل با سرمایه‌گذار دیگری قرارداد داشت، اما در نهایت هورنیک سرمایه‌گذاری را برد.

هورنیک معتقد است شخصیت بخشنده‌اش نیروی پیشران موفقیت‌هایش در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری خطرپذیر بوده است، اگرچه از جنبه‌های منفی آن نیز آگاه است. طبق برآوردهای هورنیک، بیشتر سرمایه‌گذارها وقتی قراردادی را به کارآفرینان پیشنهاد می‌کنند، احتمال امضا کردن آن حدود ۵۰ درصد است: «اگه نصف معامله‌هایی که پیشنهاد کردید جوش بخورن، کارِتونو خوب انجام دادید». با این حال، هورنیک طی یازده سالی که به‌عنوان یک سرمایه‌گذار کار کرده، بیست‌وهشت قرارداد به کارآفرینان پیشنهاد کرده که بیست‌وپنج قرارداد پذیرفته شده‌اند. شیدر یکی از سه نفری است که پیشنهاد سرمایه‌گذاری هورنیک را رد کرده‌اند. در ۸۹ درصد دیگر، کارآفرینان پیشنهاد سرمایه‌گذاری‌اش را پذیرفته‌اند. به لطف سرمایه‌گذاری و مشاوره‌های تخصصی او، کارآفرینان تعدادی از شرکت‌های موفق نوپا را تأسیس کرده‌اند (یکی از آن‌ها در اولین روز کاری‌اش در سال ۲۰۱۲ بیش از سه میلیارد دلار قیمت‌گذاری شد و بقیه توسط گوگل، اوراکل، تیکت‌مستر(۱۱) و مانستر(۱۲) خریداری شدند).
سخت‌کوشی و استعداد هورنیک، علاوه بر خوش‌شانسی‌اش که در روز مسابقه‌ی فوتبال دخترش در سمت درستی از زمینِ بازی ایستاده بود، نقش بزرگی در معامله با دنی شیدر داشتند. اما سبک رفتاری‌اش در رابطه‌ی متقابل بود که در نهایت او را پیروز میدان کرد. حتی بهتر، فقط او برنده نبود. شیدر و شرکت‌هایی هم که بعدتر شیدر به هورنیک معرفی کرد، برنده‌ی بازی بودند. هورنیک با بخشنده بودنش، برای خودش ارزش ایجاد کرد و در عین حال، برای اینکه آن ارزش برای دیگران سود بیشتری داشته باشد، از فرصت‌ها حداکثر بهره را می‌برد.

***

در این کتاب، قصد دارم قانع‌تان کنم که ما آدم‌ها موفقیتِ شخصیت‌های بخشنده‌ای نظیر هورنیک را دست‌کم می‌گیریم. اغلب، بخشنده‌ها را افرادی ساده‌لوح و توسری‌خور در نظر می‌گیریم، ولی آن‌ها به‌طور شگفت‌آوری موفق از آب در می‌آیند. برای درک اینکه چرا بخشنده‌ها بر بالای نردبان موفقیت تکیه می‌زنند، ماجراها و مطالعات شگفت‌انگیزی را بررسی می‌کنیم که روشن می‌کنند چگونه بخشیدن می‌تواند قدرتمندانه‌تر و کم‌خطرتر از آن چیزی باشد که بیشتر مردم باور دارند. در این مسیر، بخشنده‌های موفق در مشاغل متفاوت شامل مشاوران تخصصی، وکلا، پزشکان، مهندسان، فروشندگان، نویسندگان، کارآفرینان، حسابداران، مشاوران مالی و رؤسای هیئت‌های ورزشی را معرفی می‌کنم. این بخشنده‌ها روند مرسوم اول موفق شدن و سپس بخشیدن را برعکس کرده و ثابت می‌کنند افرادی که در ابتدا می‌بخشند، در ادامه جایگاه مناسبی برای موفقیت پیدا می‌کنند.

اما نمی‌توانیم مهندسان و فروشندگان پایین نردبان موفقیت را نیز فراموش کنیم. برخی بخشنده‌ها انسان‌هایی ضعیف یا توسری‌خور می‌شوند و می‌خواهم عامل تفکیک قهرمانان از افراد ضعیف را بررسی کنم. این عامل به استعداد صرف یا شایستگی ربطی ندارد و بیشتر به استراتژی‌ها و انتخاب‌های بخشنده‌ها مربوط است. برای توضیح اینکه بخشندگان چگونه از پایین نردبان موفقیت فاصله می‌گیرند، دو افسانه‌ی رایج درباره‌ی آن‌ها را بیان می‌کنم تا نشان دهم که آن‌ها الزاماً خوب و الزاماً نوع‌دوست نیستند. همه‌ی ما اهدافی برای دستیابی به موفقیت‌های شخصی‌مان داریم و این نشان می‌دهد که بخشندگان موفق مانند گیرندگان و حسابگرها باانگیزه‌اند. آن‌ها فقط روش متفاوتی در تعقیب اهداف‌شان دارند.

توضیح این امر مرا به هدف سومم نزدیک می‌کند که پرده‌برداری از راز خاص بودن موفقیت بخشنده‌هاست. بگذارید واضح و روشن بگویم که بخشندگان، گیرندگان و حسابگرها، همگی هم توانایی رسیدن به موفقیت را دارند و هم به موفقیت می‌رسند. اما وقتی بخشنده‌ها به موفقیت می‌رسند، اتفاق خاصی رخ می‌دهد: این موفقیت فراگیر می‌شود. در حالی که پیروزی گیرنده‌ها اغلب با باخت فرد دیگری همراه است. تحقیقات ثابت کرده که مردم به موفقیت گیرندگان حسادت کرده و و در انتظار فرصتی برای زمین زدن آن‌ها هستند. در حالی که با موفقیت افرادی چون دیوید هورنیک، افراد به‌جای پایین کشیدن‌شان، به پشتیبانی از آن‌ها پرداخته و هوادارشان هستند. موفقیت بخشندگان اثری موجی را به همراه دارد و موفقیت انسان‌های اطراف‌شان را هم افزایش می‌دهد. در واقع، تفاوت در نحوه ارزش‌آفرینی موفقیت بخشندگان است و نه فقط رسیدن به آن. به قول رندی کمیسار(۱۳)، سرمایه‌گذار خطرپذیر: «برنده شدن وقتی آسون‌تر می‌شه که همه بخوان برنده بشید. اگه برای خودتون دشمن نتراشید، موفق شدن ساده‌تره».

اما در برخی عرصه‌ها، به نظر می‌رسد هزینه‌های بخشیدن از منافعش به وضوح سنگین‌تر است. برای مثال، در سیاست، نقل‌قولی که در ابتدای فصل از مارک تواین آورده شده اشاره به این دارد که دیپلماسی مستلزم این است که ده برابر آنچه داده‌اید، بگیرید. بیل کلینتون، رئیس‌جمهور سابق آمریکا می‌نویسد: «سیاست به منزله‌ی گرفتن است. مجبورید بارها و بارها حمایت، مشارکت و رأی دیگران را جلب کنید». گیرنده‌ها در لابی‌گری و سبقت گرفتن از حریفان‌شان در انتخاباتِ رقابتی مزیت دارند و حسابگرها می‌توانند برای بده بستان مستمری که سیاست می‌طلبد، مناسب باشند. پس در دنیای سیاست چه بر سر بخشنده‌ها می‌آید؟

مبارزه‌های سیاسی روستازاده‌ای به نام سمپسون را در نظر بگیرید. هدفش تبدیل شدن به «کلینتون ایلینویز»(۱۴) بود و به تصاحب کرسی

مجلس سنا چشم دوخته بود. سمَپسون در امور سیاسی، نامزدی با احتمال پیروزی اندک بود که اوایل جوانی‌اش را به کشاورزی در مزرعه پرداخته بود. ولی جاه‌طلبی زیادی داشت و در بیست‌وسه سالگی، برای تصاحب جایگاهی در مجلس قانون‌گذاری ایالتی، اولین تلاشش را آغاز کرد. سیزده نامزد در این رقابت حضور داشتند و فقط چهار نفر اول کرسی مجلس نصیب‌شان شد. سمپسون با قرار گرفتن در رتبه‌ی هشتم نتیجه‌ی ناامیدکننده‌ای از خود به نمایش گذاشت.
پس از شکست در آن رقابت، سمپسون به دنیای کسب‌وکار روی آورد و با گرفتن وام، مغازه‌ی کوچکی با یکی از دوستانش باز کرد. کسب‌وکارش شکست خورد و نتوانست وامش را بازپرداخت کند و بنابراین اموالش توسط مسئولان محلی مصادره شد. مدت کوتاهی پس از آن، شریک تجاری‌اش که هیچ دارایی‌ای نداشت درگذشت و سمپسون بدهی را تقبل کرد. سمپسون بدهکاری‌اش را به شوخی «بدهیِ ملی» می‌نامید: پانزده برابر درآمد سالیانه‌اش بدهکار بود. بازپرداختش سال‌ها طول می‌کشید، اما در نهایت تا قِران آخرش را پس داد.
سمپسون پس از اینکه کسب‌وکارش شکست خورد، برای دومین بار برای مجلس قانون‌گذاری ایالتی تلاش کرد. با وجود اینکه فقط بیست‌وپنج سال داشت، نفر دوم شد و به مجلس راه یافت. در اولین جلسه‌ی مجلس، مجبور شد برای خرید اولین لباس رسمی‌اش، پول قرض کند. سمپسون هشت سال بعدی زندگی‌اش را در مجلس قانون‌گذاری ایالتی خدمت کرد و هم‌زمان در رشته‌ی حقوق به تحصیل پرداخت و مدرکش را گرفت. سرانجام در چهل‌وپنج سالگی، آماده بود که در سطح ملی تأثیرگذار باشد و برای مجلس سنا به رقابت پرداخت.
سمپسون می‌دانست که نبرد دشواری در پیش دارد و دو رقیب عمده داشت: جیمز شیلدز و لایمن ترامبول(۱۵). هر دو از قضات دادگاه عالی ایالتی بودند و سوابق درخشان‌تری از سمپسون داشتند. شیلدز که برای انتخاب مجدد تلاش می‌کرد، برادرزاده‌ی یکی از اعضای کنگره بود. ترامبول نوه‌ی یکی از تاریخ‌دانهای برجسته‌ی تحصیل‌کرده در دانشگاه ییل بود. نسبت به آن‌ها، سمپسون تجربه یا نفوذ سیاسی اندکی داشت.
در اولین مرحله‌ی اخذ رأی، سمپسون با داشتن ۴۴ درصد آرا، به‌طور شگفت‌آوری پیش بود. شیلدز با اختلاف اندک و ۴۱ درصد آرا دوم شد و ترامبول با پنج درصد، با اختلاف زیاد در مقام سوم قرار گرفت. در دومین مرحله‌ی اخذ رأی، سمپسون با افزایش رأیش به ۴۷ درصد، میدان را در دست گرفت. اما وقتی نامزد جدیدی به نام جوئل متسون(۱۶)، فرماندار وقت آن ایالت، وارد عرصه‌ی رقابت شد، ورق برگشت. متسون محبوب بود و پتانسیل این را داشت که آرای سمپسون و نیز ترامبول را به سوی

خود بکشد. هنگامی که شیلدز از رقابت کنار کشید، متسون به‌سرعت سبقت گرفت. متسون ۴۴ درصد رأی داشت، آرای سمپسون به ۳۸ درصد کاهش یافت و ترامبول فقط نُه درصد رأی داشت. اما چند ساعت بعد، ترامبول انتخابات را با ۵۱ درصد آرا برنده شد، در حالی که متسون با ۴۷ درصد فاصله‌ی کمی با او داشت.
چگونه آرای سمپسون سقوط کرد و آرای ترامبول به آن سرعت افزایش یافت؟ سمپسون که به نظر می‌رسید به بخشندگی بیمارگونه دچار بود، تصمیمی گرفت که برگشت ناگهانی نتایج را رقم زد. هنگامی که متسون پا به رقابت گذاشت، سمپسون به توانایی خودش در کسب حمایت لازم برای برنده شدن شک کرد. او می‌دانست ترامبول حامیان کم، اما وفاداری دارد که امیدشان به او را از دست نمی‌دهند. بیشتر افراد اگر جای سمپسون بودند، احتمالاً با حامیان ترامبول لابی می‌کردند تا خودشان پیروز شوند. بالاخره، ترامبول با فقط نُه درصد حمایت، شانس کمی داشت.
اما دغدغه‌ی اصلی سمپسون این نبود که خودش انتخاب نشود، بلکه می‌خواست جلوی برنده شدن متسون را بگیرد. سمپسون معتقد بود که متسون درگیر فعالیت‌های مشکوک است. متسون به این متهم بود که سعی کرده رأی‌دهندگان بانفوذ را تطمیع کند. دست کم سمپسون اطلاعات موثق داشت که متسون به سراغ برخی از حامیان کلیدی او رفته است. استدلال متسون این بود که اگر به نظر برسد سمپسون شانسی ندارد، رأی‌دهندگان تغییر موضع داده و به او رأی خواهند داد.
نگرانی‌های سمپسون درباره‌ی روش‌ها و انگیزه‌های متسون ثابت شدند. یک سال بعد، وقتی دوره‌ی فرمانداری متسون رو به پایان بود، چک‌های دولتی تاریخ‌گذشته یا چک‌هایی را که قبلاً نقد شده ولی هیچ‌وقت باطل نشده بودند، نقد کرد. متسون چند صد هزار دلار به جیب زد و به کلاهبرداری متهم شد.
سمپسون علاوه بر سوءظن به متسون، به ترامبول باور داشت، چرا که پیرامون مسائل مهم دیدگاه مشابهی با یکدیگر داشتند. طی چند سال، سمپسون برای تغییری بزرگ در سیاست اقتصادی و اجتماعی کمپین پرشوری به راه انداخته بود. او معتقد بود این کمپین برای آینده‌ی ایالتش ضروری است و در این‌باره، او و ترامبول متحد بودند. بنابراین سمپسون به‌جای اینکه تلاش کند حامیان وفادار به ترامبول را به سوی خودش برگرداند، تصمیم گرفت شمشیرش را زمین بگذارد. او به مدیر ستاد انتخاباتی‌اش، استفن لوگان، گفت که از رقابت کنار خواهد کشید و از هوادارانش می‌خواهد که به ترامبول رأی دهند. لوگان نمی‌توانست باور کند: چرا کسی که رأی بیشتری دارد، انتخابات را به کسی که حامیان کمتری دارد، واگذار می‌کند؟ لوگان به گریه افتاد، ولی سمپسون تسلیم نشد. او

انصراف داد و از هوادارانش خواست که به ترامبول رأی دهند. این هزینه‌ای که سمپسون می‌پرداخت، برای پیش راندن ترامبول به سوی پیروزی کافی بود.
اولین بار نبود که سمپسون منافع دیگران را مقدم بر منافع خود می‌دانست. پیش از آنکه به ترامبول برای پیروزی در انتخابات سنا کمک کند، به‌رغم اینکه او را وکیل خوبی می‌دانستند، به علت سخت‌گیری در انتخاب موکلانش موفقیتش نمود نداشت. اگر احساس می‌کرد موکلی گناهکار است، وکالتش را بر عهده نمی‌گرفت. بنا بر سخنان یکی از همکارانش، موکلان سمپسون می‌دانستند مورد پرونده‌شان اگر منصفانه باشد، برنده خواهند شد؛ در غیر این صورت، مراجعه به او وقت تلف کردن بود. در یکی از پرونده‌ها، یکی از موکلانش متهم به سرقت بود و سمپسون رو به قاضی گفت: «اگه می‌تونید حرفی در دفاع از این مرد بزنید، این کار رو بکنید چون من نمی‌تونم. هر حرفی بزنم، هیئت منصفه می‌فهمه که از نظر من، این فرد گناهکاره و محکومش می‌کنن». در پرونده‌ی دیگری، در طول یک محاکمه‌ی جنایی، به همکارش گفت: «این مرد گناهکاره؛ تو ازش دفاع کن، کار من نیست». سمپسون پرونده را به همکارش واگذار و از دستمزد قابل‌توجهش صرف‌نظر کرد. چنین تصمیماتی برایش احترام به ارمغان آوردند، ولی این سؤال هم پیش آمد که آیا به اندازه‌ی کافی سرسخت هست که تصمیمات دشوار سیاسی بگیرد؟
یکی از رقبای سیاسی‌اش می‌گفت: «سمپسون تقریباً یه مرد تمام عیاره، ولی یه چیزی کم داره». حرف آن فرد این بود که نمی‌شود قدرت را دست سمپسون بسپاریم، زیرا در اثر نگرانی برای دیگران، نظرش را به‌راحتی عوض می‌کند. در سیاست، عمل کردن مانند یک بخشنده باعث ضرر و زیان سمپسون شد. بی‌میلی‌اش برای اینکه منافع خود را در اولویت قرار دهد به قیمت از دست دادن انتخابات سنا تمام شد و این سؤال را برای ناظران به جا گذاشت که آیا در دنیای بی‌رحم سیاست، به اندازه‌ی کافی قوی است؟ ترامبول سخنوری قهار و سمپسون کسی بود که به‌آسانی تحت تأثیر قرار می‌گرفت. سمپسون بعدتر اقرار کرد که از این شکست پشیمان است، اما مدعی بود انتخابِ ترامبول به پیشبرد اهداف مشترک‌شان کمک می‌کند. بعد از انتخابات، یکَ گزارشگر محلی نوشت که در مقایسه با سمپسون، ترامبول «بااستعدادتر و مقتدرتر است».
ولی سمپسون نمی‌خواست برای همیشه کنار بکشد. سمپسون چهار سال پس از اینکه به لایمن ترامبول در تصاحب کرسی مجلس سنا کمک کرد، دوباره برای مجلس سنا اقدام کرد. او دوباره شکست خورد، اما در هفته‌های پایانی پیش از رأی‌گیری، یکی از پروپاقرص‌ترین حامیان سمپسون، کسی نبود جز لایمن ترامبول. فداکاری سمپسون برایش

حسن‌نیت به ارمغان آورده بود و ترامبول تنها رقیبی نبود که در جواب بخشندگی سمپسون، به یک حامی تبدیل شده بود. در اولین انتخابات سنا، که سمپسون ۴۷ درصد رأی داشت و به نظر می‌رسید در لبه‌ی پیروزی قرار دارد، یک سیاستمدار و وکیل اهل شیکاگو به نام نورمن جاد رهبری پنج درصدِ آرای تعیین‌کننده را بر عهده داشت که در حمایت از ترامبول وفاداری‌شان متزلزل نمی‌شد. در دومین رقابت سمپسون برای مجلس سنا، جاد به یکی از حامیان قدرتمند سمسپون تبدیل و این آرا به سبد رأی سمپسون ریخته شد.
دو سال بعد، پس از دو شکست در انتخابات سنا، سرانجام سمپسون اولین پیروزی‌اش را در انتخاباتی در سطح ملی کسب کرد. بنا بر نظر یکی از صاحب‌نظران، جاد هرگز رفتار سخاوتمندانه‌ی سمپسون را فراموش نکرد و بیش از هر کس دیگری در حفاظت از کاندیداتوری سمپسون تلاش کرد.
در سال ۱۹۹۹، شبکه تلویزیونی سی‌اسپن(۱۷) که اخبار سیاسی را پوشش می‌دهد، از بیش از هزار بیننده‌ی اهل سیاست نظرسنجی کرد. آن‌ها اثربخشی سمپسون و چند ده سیاستمدار دیگر را که برای مناصب مشابه رقابت می‌کردند، رتبه‌بندی کردند. سمپسون با دریافت بالاترین امتیاز، در صدر قرار گرفت. به‌رغم شکست‌هایش، از هر سیاستمدار دیگری در آن فهرست محبوب‌تر بود. سمپسون اسم مستعاری بود که این روستازاده در نامه‌هایش به کار می‌برد.
نام واقعی‌اش آبراهام لینکلن بود.
در دهه‌ی ۱۸۳۰، لینکلن خیلی تلاش کرد که دوایت کلینتونِ ایلینویز شود؛ سناتور آمریکایی و فرماندار نیویورک که ساخت کانال ایری(۱۸) را عملی کرد. وقتی لینکلن از اولین رقابت سناتوری کنار کشید تا به پیروزی ترامبول کمک کند، هر دوی‌شان به لغو قانون برده‌داری متعهد بودند. لینکلن با اقداماتی چون لغو برده‌داری، قربانی کردن فرصت‌های سیاسی خودش در قبال انگیزه‌اش، رد کردنِ دفاع از موکلانی که گناهکار به نظر می‌رسیدند، همواره در جهت صلاح جمعی بهتری تلاش کرد. وقتی متخصصان تاریخ، علوم سیاسی و روان‌شناسی رؤسای‌جمهور را بر اساس گیرندگی و بخشندگی رتبه‌بندی کردند، لینکلن را بخشنده‌ای تمام عیار تشخیص دادند. دو نفر از متخصصان نوشته‌اند: «لینکلن برای کمک به دیگران تلاش زیادی می‌کرد، حتی اگر برایش دشوار بود. او نگران رفاه همه‌ی شهروندان بود».
شایان ذکر است که لینکلن همواره در بین سایر رؤسای‌جمهور، کم‌ترین خودمحوری، خودخواهی و خودستایی را داشته است. در رتبه‌بندی‌های مستقلِ زندگی‌نامه‌ی رؤسای‌جمهور، لینکلن در دادن اعتبار کار به دیگران و عمل کَردن در جهت منافع دیگران، در کنار جورج واشنگتن و فیلمور(۱۹)، جزء سه نفر اول ثبت شده است. یکی از ژنرال‌های ارتش که با لینکلن کار

می‌کرد گفته است: «او بیش از هر کس دیگری، بیشترِ مؤلفه‌های بزرگ‌منشی را همراه با خوبی دارا بود».
در قامت یک رئیس‌جمهور، لینکلن مصمم بود که خیر و صلاح ملی را بر خودخواهی خودش در اولویت قرار دهد. وقتی در سال ۱۸۶۰ در انتخابات ریاست‌جمهوری پیروز شد، از سه رقیب دیگرش در حزب جمهوری‌خواه دعوت کرد تا مناصب وزیر امور خارجه، وزیر خزانه‌داری و دادستانی کل را بر عهده بگیرند. دوریس کیرنس گودوین(۲۰)، تاریخ‌دان، در کتابش به نام در تیم رقبا نشان می‌دهد که کابینه‌ی لینکلن چقدر غیرعادی بود. «در بین مردم، هر عضو کابینه از لینکلن شناخته‌شده‌تر، تحصیل‌کرده‌تر و باتجربه‌تر بود. حضور آن‌ها در کابینه ممکن بود وکیل گمنام اهل دره‌ی می‌سی‌سی‌پی را تحت‌شعاع قرار دهد».
اگر فردی با شخصیت گیرنده در جایگاه لینکلن بود، شاید ترجیح می‌داد از خود و قدرتش محافظت کند و از افراد «بله قربان گو» برای ملحق شدن به دولتش دعوت کند. یک حسابگر ممکن بود مناصب را به متحدانی که از او حمایت کرده بودند، پیشنهاد دهد. در حالی که لینکلن از تندوتیزترین رقبایش دعوت کرد. لینکلن به یک گزارشگر دیرباور گفته بود: «به قدرتمندترین مردان حزب در کابینه نیاز داشتیم، هیچ حقی نداشتم که کشور را از خدمات آن‌ها محروم سازم». برخی از این رقبا لینکلن را خوار شمرده و دیگران او را به دید فردی بی‌کفایت می‌نگریستند، اما توانست حمایت همه‌ی آن‌ها را به دست آورد. طبق گفته‌ی کرنس گودوین: «موفقیت لینکلن در کنار اومدن با غرور زیاد مردان کابینه‌ش نشون می‌ده صفاتی که معمولاً به نجابت و اخلاق ربط می‌دیم (مهربونی، حساسیت، دل‌رحمی، صداقت و یکدلی) در دستانِ یه سیاستمدار واقعاً کارکشته، می‌تونن منابع تأثیرگذاری در سیاست باشن».
اگر سیاست بتواند زمین حاصل‌خیزی برای بخشنده‌ها باشد، در این صورت شاید بخشنده‌ها بتوانند در هر شغلی به موفقیت برسند. اینکه بخشندگی مؤثر باشد یا نه، به بده بستان‌هایی بستگی دارد که در آن‌ها به کار می‌رود. همین‌طور که با ایده‌های این کتاب آشنا می‌شویم، یکی از ویژگی‌های مهم بخشندگی را باید در نظر داشته باشیم: در هر زمانی بخشندگی می‌تواند با موفقیت ناسازگار باشد. در موقعیت‌های با مجموع صفر که تعامل‌هایی با نتیجه‌ی برد-باخت هستند، بخشندگی به‌ندرت جواب می‌دهد. آبراهام لینکلن هر بار که انتخاب می‌کرد از حق خود بزند و در حق دیگران بخشندگی کند، به این نکته پی می‌برد. لینکلن گفته: «بزرگ‌ترین عیبم اینه که نمی‌تونم «نه!» بگم».
اما بیشترِ زندگی تعامل‌های با مجموع صفر نیست و روی هم رفته، افرادی که بخشیدن را به‌عنوان سبک اصلی رفتاری خود در یک رابطه‌ی متقابل

برمی‌گزینند، در نهایت پاداشش را می‌گیرند. به نظر می‌رسد برای لینکلن، همانند دیوید هورنیک، تصمیماتی که با ازخودگذشتگی گرفت، در نهایت به سودش تمام شدند. وقتی در ابتدا نتیجه گرفتیم که لینکلن و هورنیک شکست خورده‌اند، افق‌های زمانی را به اندازه‌ی کافی گسترش نداده بودیم. برای بخشنده‌ها طول می‌کشد تا حسن‌نیت و اعتمادسازی کنند، اما در نهایت، اعتبار و روابطی می‌سازند که موفقیت‌شان را افزایش می‌دهند. در واقع، در ادامه می‌بینید در زمینه‌ی فروش و در دانشکده‌ی پزشکی، برتریِ شخصیتِ بخشنده در طول زمان رشد می‌کند. در درازمدت، بخشیدن همان اندازه که خطرناک است، می‌تواند قدرتمند باشد. به قول چیپ کانلی، کارآفرین مشهوری که مؤسس هتل‌های ژوا دِویور است: «بخشنده بودن برای دوی صد متر خوب نیست، ولی برای دوی ماراتون می‌ارزه».

در عصر لینکلن، در آن ماراتون باید مدتی طولانی می‌دویدیم. بدون تلفن، اینترنت و حمل‌ونقل سریع، ساختن روابط و اعتبار فرآیندی کند بود. کانلی می‌گوید: «در دنیای قدیم می‌شد نامه فرستاد و کسی هم متوجه نشه». او معتقد است در دنیای به‌هم‌پیوسته‌ی امروزی که در آن روابط و اعتبار بیشتر قابل رؤیت‌اند، بخشنده‌ها می‌توانند سرعت‌شان را شتاب دهند. بابی سیلتن، رئیس سابق شرکت داکرز که در حال حاضر مسئولیت واحد زیست‌محیطی و اجتماعی شرکت گَپ را برعهده دارد، می‌گوید: «دیگه مجبور نیستید انتخاب کنید، می‌تونید یه بخشنده باشید و موفق بشید».

واقعیت کوتاه شدنِ آن دوره‌ی زمانی طولانی یگانه نیرویی نیست که موجب می‌شود امروزه بخشندگی از نظر حرفه‌ای پربارتر باشد. در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که با پدید آمدن تغییرات عظیم در ساختار کار و فناوری مزایای بخشنده بودن بیش از گذشته تقویت شده‌اند. امروزه، بیشتر از نصف شرکت‌های آمریکایی و اروپایی به‌طور مرتب از تیم‌ها برای انجام کارها و وظایف استفاده می‌کنند. برای ماشین‌سازی، خانه‌سازی، انجام عمل جراحی، به پرواز درآوردن هواپیماها، مبارزه در جنگ‌ها، نواختن سمفونی‌ها، تهیه‌ی گزارش‌های خبری، حسابرسی شرکت‌ها و ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای، به تیم‌ها تکیه می‌کنیم. در کارهای تیمی، برای اشتراک‌گذاری اطلاعات، داوطلب شدن برای وظایف ناخوشایند و یاری‌رسانی، به بخشنده‌ها نیاز داریم.

وقتی لینکلن از رقبایش دعوت کرد تا به کابینه‌اش ملحق شوند، آن‌ها این فرصت را داشتند که از نزدیک ببینند برای منافع دیگران و کشورش چقدر حاضر به همکاری است. چند سال پیش از اینکه لینکلن رئیس‌جمهور شود، ادوین استَنتون، یکی از رقبایش، همکاری مشورتی او در یک دادرسی را رد کرده و او را «بوزینه‌ی بدقواره‌ی دست‌وپاچلفتی» نامیده بود. با این حال،

استنتون پس از اینکه با لینکلن کار کرد، او را «کامل‌ترین حکمرانی که جهان تاکنون دیده است» توصیف کرد. از آن‌جا که امروزه کارهای تیمی بیشتر شده‌اند، بخشنده‌ها فرصت بیشتری برای نشان دادن ارزش‌شان دارند، همان‌طور که لینکلن این کار را کرد.
حتی اگر جزء هیچ تیم کاری نباشید، شاید شغلی خدماتی داشته باشید. بیشتر پدربزرگان ما مشاغل مستقلی داشتند و کالا تولید می‌کردند. آن‌ها نیاز نداشتند با افراد دیگر همکاری کنند، بنابراین بخشنده بودن به‌نسبت ناکارآمد بود. اما اکنون، درصد بالایی از مردم در مشاغل به‌هم‌پیوسته‌ای مشغول به کارند و به ارائه‌ی خدمات به دیگران می‌پردازند. در دهه‌ی ۱۹۸۰، بخش خدمات حدود نیمی از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌داد. تا سال ۱۹۹۵، بخش خدمات، عهده‌دار حدود دو سوم تولید ناخالص داخلی بود. امروزه، بیش از ۸۰ درصد آمریکایی‌ها در مشاغل خدماتی کار می‌کنند.
از آن‌جا که خدمات در حال گسترش است، ارائه‌دهندگان خدماتی که روابط و شهرتی برای بخشنده بودن‌شان دست‌وپا کرده‌اند، احترام و اعتماد افراد بیشتری را جلب می‌کنند. در تعامل با دیگران چه بخشنده باشید، چه گیرنده یا حسابگر، حاضرم شرط ببندم دوست دارید کسی که ارائه‌دهنده‌ی اصلی خدمات به شماست، بخشنده باشد. امیدوارید که پزشک، وکیل، معلم، دندان‌پزشک، لوله‌کش و مشاور املاک‌تان بر ارائه‌ی ارزش به شما تمرکز کند، نه اینکه فقط از شما ارزش مطالبه کند. به همین دلیل، دیوید هورنیک نرخ موفقیت ۸۹ درصدی دارد: کارآفرینان می‌دانند وقتی او پیشنهاد سرمایه‌گذاری روی شرکت‌شان را می‌دهد، منافع آن‌ها را به بهترین نحو در نظر می‌گیرد. بسیاری از سرمایه‌گذاران خطرپذیر افرادی را که سرزده برای ارائه وارد شرکت‌شان می‌شوند، نمی‌پذیرند و ترجیح می‌دهند وقت گران‌بهای‌شان را صرف افراد و ایده‌هایی کنند که نشانی از موفقیت دارند، ولی هورنیک خودش به‌شخصه به ایمیل‌های افراد غریبه پاسخ می‌دهد. او می‌گوید: «خوشحال می‌شم صرف‌نظر از منافع مالی، تا جایی که می‌تونم مفید باشم». بنا بر نظر هورنیک، یک سرمایه‌گذار خطرپذیر موفق «یک ارائه‌دهنده‌ی خدمات است. کارآفرینان نیستند که به سرمایه‌گذاران خدمت می‌کنند. ما هستیم که به کارآفرینان خدمات ارائه می‌دهیم».
رشد اقتصاد در حوزه‌ی خدمات روشن می‌کند که چرا بخشنده‌ها بدترین و بهترین نمرات را در دانشکده‌ی پزشکی گرفته‌اند. در مطالعه روی دانشجویان پزشکی بلژیکی، بخشنده‌ها در اولین سال تحصیلی‌شان در دانشکده‌ی پزشکی، به‌طور چشمگیری نمرات پایین‌تری داشتند. بخشنده‌ها ضرر کردند (و همبستگی منفی بین امتیاز بخشنده بودن و نمرات تحصیلی، از اثری که کشیدن سیگار بر احتمال بروز سرطان ریه دارد، قوی‌تر بود).
اما فقط همان سال اول دانشکده‌ی پزشکی بود که بخشندگان عملکرد

ضعیفی داشتند. در سال دوم تحصیلی‌شان، فاصله بین نمرات را جبران کردند: کم‌کم از همکلاسی‌هایشان فراتر می‌رفتند. در پایان سال ششم، نمرات بخشنده‌ها از سایر همکلاسی‌هایشان بسیار بالاتر بود. در دانشکده‌ی پزشکی، وقتی کسی شخصیت بخشنده دارد، احتمال گرفتن نمرات بالا در شش سال بعد بسیار بالاست، حتی بالاتر از احتمال تأثیر کشیدن سیگار بر نرخ سرطان ریه و نیز تأثیر برچسب نیکوتین بر ترک سیگار. در پایان سال هفتم پزشکی، هنگامی که بخشنده‌ها پزشک شدند، باز هم بیشتر پیش رفته بودند. احتمال موفقیت افراد بخشنده در پایان سال هفتم پزشکی، از احتمال ابتلا به سرطان در اثر سیگار کشیدن و حتی احتمال بروز رفتارهای تهاجمی در اثر نوشیدن الکل بالاتر بود.
چرا وضع نامساعد بخشنده‌ها از این رو به آن رو شد و به مزیتی برتر بدل شد؟
بخشنده‌ها تغییری نکرده بودند، اما برنامه‌ی تحصیلی‌شان چرا. دانشجویان پزشکی هر چه به پایان دوران تحصیل‌شان نزدیک می‌شدند، برنامه‌شان از کلاس‌های نظری به کار عملی در بیمارستان، کارآموزی و مراقبت از بیمار تغییر می‌کرد. هر چه بیشتر جلو می‌رفتند، موفقیت‌شان بیشتر به کار گروهی و ارائه‌ی خدمات بستگی پیدا می‌کرد. همین‌طور که ساختار کار کلاسی تغییر می‌یافت، بخشنده‌ها از تمایل طبیعیِ خود به همکاری مؤثر با دیگر افراد کادر درمانی و توجه نشان دادن به بیماران سود می‌بردند.
این مزیتِ بخشنده بودن در نقش‌های خدماتی فقط به پزشکی و خدمات درمانی محدود نمی‌شود. استیو جونز، مدیرعامل سابق یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های استرالیا، می‌خواست بداند چه چیزی موجب موفقیت مشاوران مالی می‌شود. گروهش عوامل کلیدی مانند تخصص مالی، تلاش و کوشش را مطالعه کردند. اما جونز به من گفت: «یگانه عاملی که مؤثرترین نقش رو داشت این بود که آیا یه مشاور مالی منافعِ مشتری رو بالاتر از منافع شرکت یا حتی منافع خودش در نظر می‌گیره یا نه؟ یکی از سه اولویت اصلیم این بود که کم‌کم این ارزش رو توی کارکنانم نهادینه کنم و نشون بدم که این نوع رفتار با مشتری به نفع همه است».
پیتر اودِی یکی از مشاوران مالی است که نمونه‌ای از این سبک بخشنده به حساب می‌آید؛ یک استرالیایی چهارشانه که زمانی پشت‌مو می‌گذاشت و به گروه موسیقی راک بن جووی(۲۱) علاقه دارد. او حرفه‌اش را در بخش خدمات پس از فروش با پاسخ‌گویی تلفنی در یکی از شرکت‌های بزرگ بیمه آغاز کرد. یک سال پس از استخدامش، به‌خاطر اشتیاقش در کمک کردن به مشتریان، جایزه‌ی «شخصیتِ سال» را در رقابت با صدها کارمند از آن خود کرد و به جوان‌ترین سرپرست بخش در کل شرکت تبدیل شد. سال‌ها بعد، وقتی پیتر در یک تمرین بده بستان به گروهی پانزده نفره از مدیران ملحق

شد، هر مدیر به‌طور مَیانگین به سه همکار دیگر کمک می‌کرد، در حالی که پیتر به همه‌ی پانزده نفر کمک می‌کرد. او آن‌قدر بخشنده است که حتی سعی می‌کند به متقاضیان کاری که استخدام‌شان نکرده کمک کند و ساعت‌ها وقت صرف این می‌کند تا برای آن‌ها روابطی ایجاد کند که بتوانند موقعیت‌های شغلی دیگری برای خود دست و پا کنند.
در سال ۲۰۱۱، زمانی که پیتر مشاور مالی بود، تماسی از یک مشتری استرالیایی دریافت کرد. مشتری می‌خواست در صندوق کوچک بازنشستگی به ارزش ۷۰ر۰۰۰ دلار تغییراتی ایجاد کند. یکی از کارمندان مسئول رسیدگی به این مشتری شد، اما وقتی فهمید او در حوزه‌ی آهن‌آلات قراضه کار می‌کند، با فکر کردن مثل یک حسابگر، قرار ملاقات را رد کرد: برایش وقت تلف کردن بود. مسلماً برای پیتر هم نمی‌ارزید. او متخصص مشتریان متمولی بود که سرمایه‌شان هزار برابر این پول بود و بزرگ‌ترین مشتری‌اش بیش از ۱۰۰ میلیون دلار دارایی داشت. اگر ارزش زمانِ پیتر را به دلار محاسبه می‌کردید، دستمزد مدت زمان رانندگی پیتر تا آن‌جا بیشتر از سرمایه‌ی آن کارگر آهن‌آلات قراضه بود. پیتر می‌گوید: «کمترین سرمایه رو بین مشتری‌هامون داشت و هیچ‌کس دلش نمی‌خواست به کارش رسیدگی کنه؛ سرمایه‌ش از همه کمتر بود. ولی به نظرم دلیل نمی‌شه چون کسی آدم مهمی نیست، به کارش رسیدگی نکنیم».
پیتر قرار ملاقاتی گذاشت تا این فرد را ببیند و در تغییر طرح صندوق بازنشستگی کمکش کند. وقتی جلوی خانه رسید، از تعجب فکش افتاد. در ورودی پوشیده از تارعنکبوت بود و ماه‌ها باز نشده بود. به پشت خانه رفت که مردی سی‌وچهار ساله در را باز کرد. اتاق نشیمن پر از حشره بود و چون سقفش تخریب شده بود، می‌شد آسمان را دید. مشتری به چند صندلی تاشو اشاره کرد و پیتر کار روی تغییر مدنظر مشتری را آغاز کرد. پیتر با او که به نظر می‌رسید کارگری مشتاق و سخت‌کوش است، احساس همدردی کرد و پیشنهادی سخاوتمندانه به او داد. «حالا که این‌جام چرا درباره‌ی خودت چیزی نمی‌گی تا ببینم شاید چیز دیگه‌ای باشه که بتونم کمکت کنم».
مشتری به علاقه‌اش به ماشین اشاره کرد و او را اطراف آلونکی محقر گرداند. پیتر خودش را برای صحنه‌ی افسرده‌کننده‌ی دیگری از فقر آماده کرد و با خودش فکر می‌کرد مُشتی آهن قراضه در آن‌جا می‌بیند. پیتر وقتی وارد آلونک شد، نفسش بند آمد. با مجموعه‌ای از ماشین‌های گران‌قیمت کلاسیک مواجه شد. آن مشتری کارگر آهن‌آلات قراضه نبود، بلکه مالک کسب‌وکار پرسود آهن‌آلات قراضه بود. او به‌تازگی این خانه را خریده بود و می‌خواست تعمیرش کند، که یازده هکتار بود و ۴/ ۱ میلیون دلار می‌ارزید. پیتر سال بعد را صرف مهندسی مجدد کسب‌وکار مشتری‌اش کرد، موقعیت

مالیاتی‌اش را بهبود بخشید و کمکش کرد تا خانه را بازسازی کند. پیتر خاطر نشان می‌کند: «هر کاری که انجام دادم، با مهربونی آغاز شد. وقتی روز بعدش رفتم سر کار، باید به همکارم می‌خندیدم که حاضر نشد کمی وقت بذاره و با اون مشتری ملاقات کنه». پیتر با پرورش رابطه‌ای قوی با آن مشتری، به همکاری‌اش با او ادامه داد. او سال آینده دستمزد پیتر را صد برابر کرد و انتظار داشت که ده‌ها سال با هم کار کنند.
بخشندگی موجب شد پیتر اودی، در طول زندگی حرفه‌ای‌اش، فرصت‌هایی را به دست آورد که گیرنده‌ها و حسابگرها به‌طور معمول از دست می‌دهند، اما هزینه‌ی زیادی هم برایش داشت. در فصل ۷ خواهید دید که دو گیرنده استثمارش کردند و تقریباً کسب‌وکارش را تا آستانه‌ی نابودی کشاندند. با این حال، پیتر موفق شد با برنامه‌ریزی از نردبان موفقیت بالا برود و به یکی از پربازده‌ترین مشاوران مالی در استرالیا تبدیل شد. به اعتقاد وی، نکته‌ی کلیدی این بود که یاد گرفت منافعِ بخشندگی را تحت کنترل درآورد و هزینه‌ها را به حداقل برساند. در کسوت مدیرعامل در جنسیس ولث ادوایزرز(۲۲)، توانست شرکتش را از آستانه‌ی ورشکستگی نجات دهد و آن را به یکی از پیشتازان آن صنعت تبدیل کند و دلیل موفقیتش را بخشنده بودن می‌دانست. پیتر می‌گوید: «شکی نیست موفقیتم در تجارت به دلیل بخشش در قبال دیگران بوده. این سلاح انتخابی منه. وقتی سر یه کار با مشاور دیگه‌ای شاخ‌به‌شاخ می‌شم و سعی می‌کنم ببَرم، مردم می‌گن بخشندگی دلیل برنده شدنمه».
تغییرات فناوری و سازمانی موجب شده‌اند که بخشندگی سودمندتر شود، ولی بخشندگی ویژگی جدایی‌ناپذیری دارد: وقتی به اصولِ راهنمای‌مان در زندگی فکر می‌کنیم، بسیاری از ما از نظر حسی به سمت بخشندگی کشیده می‌شویم. شالوم شوارتز، روان‌شناس مشهور، طی سه دهه‌ی گذشته روی ارزش‌ها و اصول راهنمایی که در فرهنگ‌های مختلف سراسر دنیا برای مردم اهمیت دارند، مطالعه کرده است. در یکی از مطالعاتش، از هزاران بزرگسال در استرالیا، شیلی، فنلاند، فرانسه، آلمان، مالزی، هلند، آفریقای جنوبی، اسپانیا، سوئد و ایالات متحده نظرسنجی کرده که جمعیت آماری قابل‌قبولی است. نظرسنجی‌اش را به یازده زبان ترجمه کرد و از پاسخ‌دهنده‌ها خواست که میزان اهمیت ارزش‌های مختلف را رتبه‌بندی کنند. نمونه‌هایی از این نظرسنجی در زیر آمده است:

فهرست ۱

- ثروت (پول، دارایی‌های مادی)
- قدرت (سلطه، کنترل بر دیگران)
- لذت (لذت بردن از زندگی)
- برنده شدن (بهتر از دیگران کاری را انجام دادن)

فهرست ۲

- مفید بودن (کار کردن برای رفاه دیگران)
- مسئولیت (قابل اتکا بودن)
- عدالت اجتماعی (توجه نشان دادن به محرومین)
- شفقت (واکنش نشان دادن به نیازهای دیگران)

گیرنده‌ها طرفدار ارزش‌های فهرست ۱ هستند، در حالی که بخشنده‌ها ارزش‌های فهرست ۲ را در اولویت قرار می‌دهند. شوارتز می‌خواست بداند در کدام کشور، بیشتر مردم ارزش‌های بخشنده بودن را تأیید می‌کنند. دوباره به یازده کشور بالا نگاه کنید. فکر می‌کنید در کدام کشور بیشتر مردم ارزش‌های بخشنده را بیشتر از ارزش‌های گیرنده تأیید کردند؟
تمام‌شان. در همه‌ی یازده کشور، بیشتر مردم بخشندگی را یگانه ارزش مهم‌شان برشمردند. بر اساس این نظرسنجی، بخشندگی اهمیت بیشتری از قدرت، موفقیت، هیجان، آزادی، سنت، همرنگ دیگران بودن، امنیت و لذت دارد. در واقع، این موضوع در بیش از هفتاد کشور مختلف صادق بود. برای بیشتر مردم، ارزش‌های بخشنده بودن اولین اصلِ راهنمای زندگی در بیشتر کشورها بود (از آرژانتین گرفته تا ارمنستان، از بلژیک تا برزیل و از اسلوواکی تا سنگاپور). در اکثر فرهنگ‌های دنیا، از جمله در ایالات متحده، عمده‌ی مردم بخشندگی را مهم‌ترین اصل راهنمای‌شان اعلام می‌کنند.
از برخی جهات، چندان تعجب‌آور نیست. ما پدر مادرها، برای کودکان‌مان کتاب‌هایی مانند درخت بخشنده(۲۳) را می‌خوانیم و بر اهمیت سهیم کردن دیگران و مراقبت از دیگران تأکید می‌کنیم. ولی بخشندگی را به چند بخش تقسیم می‌کنیم و در محیط کاری، مجموعه ارزش‌های متفاوتی را به کار می‌گیریم. شاید نویسنده‌ی کتب کودکان شل سیلورستاین را محض رضای کودکان‌مان دوست داشته باشیم، اما محبوبیت کتاب‌هایی مانند ۴۸ قانونِ قدرت اثر رابرت گرین حاکی از این است که در زندگی حرفه‌ای‌مان جایی

برای ارزش‌های بخشندگی قائل نیستیم (البته همه‌ی ما می‌دانیم که بسیاری از مشاوران تجاری تحت جذبه‌ی کتاب هنر رزم اثر سان تزو قرار دارند).
در نتیجه، حتی کسانی که در کارشان مانند یک بخشنده عمل می‌کنند اغلب از اقرار به آن می‌ترسند. در تابستان سال ۲۰۱۱، با زنی به نام شریان پلس ملاقات کردم که از مدیران اجرایی یک شرکت معتبر خدمات مالی بود. شریان به‌وضوح یک بخشنده بود: ساعت‌های بی‌شماری را صرف تعلیم همکاران تازه‌کارش می‌کرد و در شرکت خود داوطلب شد تا مسئولیت طرح رهبری زنان و طرح جمع‌آوری پول برای امور خیر را بر عهده بگیرد. او می‌گوید: «بخشندگی توی خونمه، هیچ چشم‌داشتی هم ندارم؛ فقط دنبال اینم که تغییری ایجاد کنم و تأثیرگذار باشم و روی افرادی تمرکز می‌کنم که می‌تونن از کمک من بیشترین بهره رو ببرن».
شریان برای ارتقای شمّ تجاری‌اش، کارش را برای شش هفته رها کرد و به همراه شصت مدیر دیگر از شرکت‌هایی در سراسر دنیا، در یک دوره‌ی آموزش رهبری ثبت‌نام کرد. برای شناخت نقاط قوتش، یک ارزیابی جامع روان‌شناختی انجام داد. وقتی فهمید مهربانی و شفقت عالی‌ترین نقاط قوتش هستند، شوکه شد. از آن‌جا که می‌ترسید شاید نتایج این ارزیابی موقعیتش را به‌عنوان رهبری سرسخت و موفق به خطر بیندازد، تصمیم گرفت به هیچ‌کس چیزی نگوید. شریان در جایی به من گفت: «می‌ترسیدم مردم برداشت دیگه‌ای ازم داشته باشن، مثلاً فکر کنن مدیر خیلی جدی‌ای نیستم. با خودم عهد کردم تا سر کار احساساتم رو پشت در بذارم و پیروز باشم. می‌خوام سخت‌کوشی و نتیجه‌گرایی رو توانایی‌های اصلیم بدونن، نه مهربونی و شفقت. یه وقت‌هایی توی محیط کار مجبورید نقاب‌های متفاوتی به چهره‌تون بزنید».
ترس از قضاوت شدن به‌عنوان فردی ضعیف یا بی‌تجربه مانع از این می‌شود که بسیاری از افراد در کارشان مثل یک بخشنده عمل کنند. بسیاری از افرادی که در زندگی ارزش‌های بخشندگی دارند، در محیط کار، حسابگری را به‌عنوان سبک اصلی رفتارشان در روابط متقابل برمی‌گزینند و به دنبال توازنی بین بده بستان هستند. در پژوهشی، از افراد خواسته شد تا با پاسخ به یک نظرسنجی، رویکرد پیش‌فرضشان در روابط کاری را مشخص کنند. فقط هشت درصد خودشان را بخشنده توصیف کردند. ۹۲ درصد دیگر مایل نبودند در کارشان، بیشتر از آنچه دریافت می‌کنند به دیگران کمک کنند. در پژوهشی دیگر، مشخص شد که در یک دفتر کار، افراد بیش از سه برابر ترجیح می‌دهند حسابگر باشند تا بخشنده.
افرادی که ترجیح می‌دهند بخشنده یا حسابگر باشند، وقتی محیط کاری را موقعیتی با مجموع صفر می‌دانند، احساس می‌کنند ناگزیرند به گیرنده بودن روی آورند. در شرکتی با سیستم رتبه‌بندی اجباری یا گروهی از شرکت‌های

رقیب که مشتریان یکسانی دارند، یا در مدرسه‌ای که معدل بسیار مهم است و مشاغل پرطرفداری که بیش از عرضه متقاضی دارند، طبیعی است که فرض کنیم همتایان بیشتر به گیرندگی روی می‌آورند تا بخشندگی. بنا بر توضیحات دِیل میلر، روان‌شناس دانشگاه استنفورد، وقتی مردم از دیگران انتظار رفتارهای خودخواهانه دارند، از این می‌ترسند که اگر مانند بخشنده‌ها عمل کنند، استثمار شوند، پس نتیجه می‌گیرند که اتخاذ یک جهت‌گیری رقابتی منطقی و مناسب است. حتی شواهدی وجود دارد که صرفاً پوشیدنِ کت‌شلوار رسمی و مطالعه‌ی پژوهش‌های مرتبط با کسب‌وکار کافی است تا توجه به روابط و علایق دیگران به‌طور چشمگیری کاهش یابد. ترس از استثمار توسط گیرنده‌ها بسیار فراگیر است، رابرت فرانک، استاد اقتصاد دانشگاه کُرنل، می‌نویسد: «تشویق ما به اینکه انتظار بدترین‌ها را در دیگران داشته باشیم، بدترین‌ها را در ما ایجاد می‌کند: اغلب با ترس از اینکه نقشِ آدم ساده‌لوح را داشته باشیم، ذات سخاوتمندانه‌مان را سرکوب می‌کنیم».

بخشندگی به‌ویژه در مواجهه با گیرنده‌ها بسیار خطرناک است و به اعتقاد دیوید هورنیک، بسیاری از موفق‌ترین سرمایه‌گذاران خطرپذیر جهان مانند گیرنده‌ها عمل می‌کنند (آن‌ها بیش از اندازه، بر تصاحب سهم زیاد از شرکت نوپای کارآفرینان اصرار می‌ورزند و وقتی موفقیتِ سرمایه‌گذاریشان ثابت شد، اعتبار بیش از اندازه‌ای را به اسم خودشان می‌زنند). هورنیک مصمم است تا این هنجارها را تغییر دهد. وقتی یک برنامه‌ریز مالی از او پرسید که می‌خواهد چه چیزی در زندگی به دست بیاورد، هورنیک گفت: «بیش از هر چیز، می‌خوام نشون بدم لازم نیست موفقیت با هزینه دادن دیگران همراه باشه».

هورنیک در تلاشی برای اثبات این موضوع، دو مورد از مقدس‌ترین قوانین در سرمایه‌گذاری خطرپذیر را نقض کرده است. در سال ۲۰۰۴، اولین سرمایه‌گذار خطرپذیری بود که وبلاگی راه‌اندازی کرد. سرمایه‌گذاری خطرپذیر حکم جعبه‌ای سیاه را داشت، پس هورنیک کارآفرینان را به داخلش دعوت کرد. اطلاعاتش را بدون هیچ سانسوری روی اینترنت به اشتراک گذاشت و به کارآفرینان کمک کرد تا از طرز فکر یک سرمایه‌گذار خطرپذیر درک عمیق‌تری به دست آورند و بدین ترتیب ارائه‌هایشان را بهتر کنند. شرکای هورنیک و شورای عمومی شرکتش او را از این کار بازداشتند. چرا او می‌خواست اسرار تجاری را فاش کند؟ اگر دیگر سرمایه‌گذاران وبلاگش را می‌خواندند، می‌توانستند ایده‌ها را بدزدند بدون اینکه در ازایش چیزی به اشتراک بگذارند. هورنیک این‌طور توضیح می‌دهد: «این ایده که یه سرمایه‌گذار خطرپذیر درباره‌ی کارش حرف بزنه دیوونگی به حساب می‌اومد. ولی واقعاً می‌خواستم با مجموعه‌ی گسترده‌ای از کارآفرین‌ها وارد

گفت‌وگو بشم و به‌دردشون بخورم». منتقدانش حق داشتند: «بسیاری از سرمایه‌گذارهای خطرپذیر وبلاگم رو خوندن. وقتی راجع به شرکت‌هایی صحبت می‌کردم که درباره‌شون هیجان‌زده بودم، بستن قرارداد با اونا رقابتی‌تر می‌شد». اما این هزینه‌ای بود که هورنیک مایل بود بپردازد. او می‌گوید: «تمرکزم کاملاً روی ایجاد ارزش برای کارآفرین‌ها بود». وبلاگ را از هشت سال پیش تا الآن نگه داشته است.

ناامیدی‌اش از سخنرانان خسته‌کننده‌ی کنفرانس‌ها جرقه‌ی دومین حرکت غیرمتعارف هورنیک را زد. در دوران دانشگاه، به یکی از استادان ملحق شده بود تا بخش سخنرانان را اداره کند، بنابراین می‌توانست افراد جالب را به دانشگاه دعوت کند. ترکیب سخنرانان شامل این افراد بود: مخترع بازی سیاه‌چاله و اژدها(۲۴)، قهرمان جهانی یویو، انیماتوری که شخصیت‌های کارتون میگ‌میگ و کایوت را ساخته بود. در مقابل، سخنرانانِ کنفرانس‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و فناوری به آن جذابی نبودند. «به خودم که اومدم دیدم داخل سالن نمی‌رم تا به سخنرانی‌ها گوش بدم و کل وقتم رو توی راهرو صرف این می‌کردم که با افراد درباره‌ی کارشون صحبت کنم. ارزش واقعی این رویدادها در گفت‌وگوها و روابطی بود که بین افراد شکل می‌گرفت. چی می‌شد اگه کنفرانسی وجود داشت که توی اون، افراد به‌جای شنیدن حرف‌های یه عدّه، با هم گفت‌وگو می‌کردن؟»

در سال ۲۰۰۷، هورنیک طرح اولین کنفرانس سالانه‌اش را ریخت. این کنفرانس «لابی» نامیده شد و هدفش این بود که کارآفرینان را گرد هم آورد تا ایده‌هایشان را درباره‌ی رسانه‌های جدید به اشتراک بگذارند. هورنیک حدود ۴۰۰ر۰۰۰ دلار سرمایه را به خطر انداخت و سعی کردند از این کار منصرفش کنند. آن‌ها هشدار دادند: «ممکنه اعتبار شرکتت رو از بین ببری» و اشاره کردند که اگر کنفرانس شکست بخورد، احتمالاً موقعیت شغلی خودِ هورنیک نابود می‌شود. اما او پیش رفت و وقتی زمانِ ارسال دعوت‌نامه‌ها رسید، کاری غیرقابل تصور کرد. او از سرمایه‌گذاران خطرپذیرِ شرکت‌های رقیب دعوت کرد تا در کنفرانس شرکت کنند.

برخی از همکارانش فکر کردند او عقلش را از دست داده است. آن‌ها می‌پرسیدند: «آخه واقعاً چرا باید اجازه بدی که بقیه‌ی سرمایه‌گذارهای خطرپذیر توی کنفرانس شرکت کنن؟» اگر هورنیک در کنفرانس «لابی» کارآفرینی را ملاقات می‌کرد که ایده‌ی جذاب و جدیدی داشت، برای رسیدن به آن سرمایه‌گذاری دست برتر را داشت. چرا او می‌خواست برتری‌اش را ببخشد و به رقبایش کمک کند تا فرصت پیدا کنند؟ هورنیک بار دیگر حرف افراد همیشه شاکی را نادیده گرفت. «می‌خوام تجربه‌ای بسازم که همه توش سود ببرن، نه فقط خودم». یکی از سرمایه‌گذاران خطرپذیرِ رقیب که در کنفرانس هورنیک شرکت کرد، از قالبِ کنفرانس بسیار

خوشش آمد و خودش کنفرانسی مانند «لابی» ترتیب داَد، اما نه هورنیک و نه هیچ سرمایه‌گذار خطرپذیر دیگری را دعوت نکرد. احتمالاً شرکایش اجازه ندادند. با وجود این، هورنیک همچنان سرمایه‌گذاران دیگر را به لابی دعوت می‌کرد.
دیوید هورنیک به هزینه‌های بخشنده بودن واقف است. او می‌گوید «بعضیا فکر می‌کنن توهم برم داشته. اونا معتقدن که گیرنده بودن آدمو موفق می‌کنه». اگر او بیشتر گیرنده بود، احتمالاً ارائه‌های سرزده را نمی‌پذیرفت، شخصاً به ایمیل‌ها پاسخ نمی‌داد، اطلاعاتش را با رقبا در وبلاگش به اشتراک نمی‌گذاشت و از رقبایش دعوت نمی‌کرد تا از کنفرانس «لابی» سود ببرند. او باید مراقب زمانش بود، دانشش را نگه می‌داشت و با دقت، نهایتِ بهره را از روابطش می‌برد. اگر حسابگر بود، باید از سرمایه‌گذاران خطرپذیری که در کنفرانس لابی شرکت کردند، ولی هورنیک را به کنفرانس خودشان دعوت نکردند، می‌خواست لطفش را به‌نوعی جبران کنند. ولی هورنیک به نیازهای دیگران بیشتر توجه نشان می‌دهد تا آنچه از آن‌ها نصیب خودش می‌شود. هورنیک در عین پای‌بندی به ارزش‌هایش، یک سرمایه‌گذار خطرپذیر بسیار موفق بوده و به‌خاطر سخاوتش، احترام بسیار زیادی دارد. هورنیک این‌طور توضیح می‌دهد: «این یه بازی برد-برده. محیطی رو فراهم می‌کنم که بقیه هم می‌تونن معامله کنن و روابط بسازند و با این کار، توی جهانی که دوست دارم زندگی می‌کنم». تجربه‌ی او مؤید این مطلب است که از نظر حرفه‌ای، بخشیدن نه تنها پرخطر نیست، بلکه می‌تواند رضایت‌بخش باشد.

***

تمرکز کتاب بر فهم این موضوع است که چه چیزی بخشندگی را هم قدرتمند و هم خطرناک می‌کند. بخش نخست اصولِ موفقیت بخشنده بودن را آشکار و روشن می‌کند که بخشنده‌ها چرا و چگونه به قله‌ی موفقیت می‌رسند. نشان می‌دهم در تعامل در چهار حوزه‌ی کلیدی، بخشنده‌های موفق چگونه رویکرد منحصربه‌فردی دارند. این چهار حوزه عبارت‌اند از: شبکه‌سازی، همکاری کردن، ارزیابی و اثرگذاری. نگاهی دقیق به شبکه‌سازی رهیافت‌های تازه‌ای را در گسترش ارتباط با مخاطبان جدید و تحکیم پیوند با مخاطبان قدیمی برجسته می‌سازد. با بررسی مقوله‌ی همکاری، ملزومات همکاری پرثمر با همکاران و دریافت احترام از جانب آن‌ها آشکار می‌شوند. با بررسی اینکه دیگران را چگونه ارزیابی می‌کنیم، برای قضاوت کردن و پرورش مهارت‌ها به منظور گرفتن بهترین نتایج در بین دیگران، به تکنیک‌هایی نامعقول می‌رسیم. با تحلیل تأثیرگذاری، از راهبردهای نوینی در ارائه، فروش، متقاعدسازی و مذاکره پرده برداشته می‌شود که در راستای متقاعدسازی دیگران برای حمایت از ایده‌ها و علایق

ما هستند. در میان این چهار حوزه، می‌بینید که بخشنده‌های موفق چه کارهایی را به شکل متفاوت انجام می‌دهند (و گیرنده‌ها و حسابگرها چه نکاتی می‌توانند از رویکرد آن‌ها بیاموزند). در این مسیر، پی می‌برید بهترین شبکه‌سازهای آمریکا چگونه ارتباطات‌شان را گسترش دادند، چرا نابغه‌ای که پشت یکی از موفق‌ترین سریال‌های تاریخ تلویزیون قرار داشت، سال‌ها در گم‌نامی جان کَند، چطور یک مدیر بسکتبال که مسئول انتخاب برخی از بدترین بازیکن‌ها در تاریخ بود، ورق را به نفع تیمش برگرداند، آیا وکیلی که لکنت زبان دارد می‌تواند وکیلی را که با اعتمادبه‌نفس سخن می‌گوید، شکست دهد و اینکه چگونه می‌توانید یک گیرنده را فقط با بررسی صفحه‌ی فیس‌بوکش تشخیص دهید.

در بخش دوم کتاب، تمرکز ما از مزایای بخشنده بودن به هزینه‌های آن و اینکه بخشنده‌ها چطور آسیب می‌بینند، تغییر می‌کند. به بررسی این مسأله می‌پردازیم که بخشنده‌ها چگونه از خودشان در برابر فرسودگی شغلی محافظت می‌کنند و نمی‌گذارند به آدم مغلوب و شکست‌خورده تبدیل شوند. خواهید دید که چگونه یک معلم با بخشندگیِ بیشتر، فرسودگی شغلی‌اش را کاهش داد، چطور یک میلیاردر با بخشیدن، پولدار شد و اینکه اگر می‌خواهید خوشحال‌تر باشید و بیشتر عمر کنید، از مدت زمان ایده‌آل برای کارهای داوطلبانه در این کتاب مطلع می‌شوید. می‌بینید که چرا بخشندگی موجب کند شدن مسیر یک مشاور به سمت شریک شدن در شرکت و شتاب گرفتن دیگری شد، چرا در اینکه چه کسی بخشنده و چه کسی گیرنده است دچار قضاوت اشتباه می‌شویم و اینکه بخشنده‌ها سر میز مذاکره چگونه از خودشان محافظت می‌کنند. همچنین یاد می‌گیرید بخشنده‌ها چطور با دور کردن افراد از گیرنده بودن و هل دادن‌شان به سوی بخشندگی، از پایین نردبان موفقیت به بالای آن صعود می‌کنند. درباره‌ی یک فعالیت نود دقیقه‌ای می‌آموزید که امکان بخشندگی را به طرق جالب‌توجهی برای‌مان فراهم می‌کند و می‌فهمید چرا افراد چیزهایی را به رایگان می‌بخشند که به‌راحتی می‌توانند روی سایت کریگ‌لیست(۲۵) بفروشند، چرا برخی رادیولوژیست‌ها ارتقا می‌یابند و برخی وضع‌شان بدتر می‌شود، چرا فکر کردن راجع به سوپرمن احتمال کار داوطلبانه‌ی افراد را کاهش می‌دهد و چرا افرادی با نام دنیس، احتمال بیشتری دارد سر از حرفه‌ی دندان‌پزشکی درآورند.

پس از مطالعه‌ی این کتاب، شاید در برخی از فرض‌های بنیادی‌تان درباره‌ی موفقیت بازنگری کنید. اگر بخشنده‌ای فداکار باشید، به فهم و بینش فراوانی برای صعود از انتهای نردبان موفقیت به بالای آن دست می‌یابید. اگر ارزش‌های بخشندگی مورد تأییدتان است، ولی در کارتان مانند یک حسابگر عمل می‌کنید، شاید از وفور فرصت‌هایی که با ابراز ارزش‌هایتان

به دست می‌آورید، به‌طور خوشایندی غافلگیر شوید و کمک کردن به دیگران بدون اینکه موفقیت خودتان تضعیف شود، برای‌تان معنا پیدا کند. شاید به‌جای اینکه تصمیم بگیرید اول به موفقیت برسید و بعد بخشنده شوید، تصمیم بگیرید بخشیدن در همان ابتدا مسیری امیدبخش برای رسیدن به موفقیت در آینده است. و اگر در حال حاضر به گیرنده بودن تمایل دارید، شاید وسوسه شوید به بخشندگی روی آورید و مهارت‌های این گونه‌ی رو به رشد از افراد را کسب کنید که موفقیت را از طریق همکاری و کمک به دیگران به دست می‌آورند.
ولی اگر این کار را فقط برای دستیابی به موفقیت انجام دهید، احتمالاً نتیجه‌ای نمی‌گیرید.

فصل دوم: طاووس و پاندا

بخشندگان، گیرندگان و حسابگرها چطور شبکه‌سازی می‌کنند؟

هر کسی باید تصمیم بگیرد می‌خواهد در نور نوع‌دوستی سازنده قدم بزند یا مسیر تاریک خودخواهی ویران‌گر را طی کند.
- مارتین لوتر کینگ، رهبر جنبش حقوق مدنی و برنده‌ی جایزه‌ی صلح نوبل

چند دهه پیش مردی که زندگی‌اش را با فقر شروع کرده بود توانست رؤیای آمریکایی را محقق کند. در شهرک‌های زراعی میزوری، جایی که خانه‌های آن حتی لوله‌کشی آب نداشتند، با سختی بزرگ شد. این مرد جوان برای اینکه بتواند کمک خرج خانواده‌اش باشد، ساعت‌های طولانی را به کار در مزرعه و تحویل روزنامه به در خانه‌ها مشغول بود. به دانشگاه میزوری رفت، با کسب عضویت افتخاری در انجمن فی بتا کاپا(۲۶) تحصیلاتش را به پایان رساند و سپس مدرک کارشناسی ارشد و دکترایش را در رشته‌ی اقتصاد گرفت. به دنبال کار در بخش دولتی رفت، به نیروی دریایی پیوست و سپس در چند جایگاه مهم در دولت آمریکا به خدمت پرداخت که مدال سپاس نیروی دریایی و مدال خدمت به امنیت ملی را برایش به همراه داشت. پس از آن، شرکتی را تأسیس کرد و به مدت پانزده سال رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل آن بود. زمانی که از سِمتش کناره‌گیری کرد، ارزش شرکتش ۱۱۰ میلیارد دلار بود و بیش از بیست هزار کارمند در چهل کشور داشت. برای پنج سال متوالی، مجله‌ی فورچن این شرکت را «نوآورترین شرکت آمریکایی» و یکی از بیست‌وپنج محیط کاری برتر در آمریکا برشمرد. وقتی درباره‌ی موفقیتش از او پرسیدند، به اهمیت این موارد اشاره کرد: «احترام... قانون طلایی... صداقت کامل... همه می‌دانند اصول اخلاقی خاصی دارم که طبق آن‌ها زندگی می‌کنم». او با تأسیس بنیاد خیریه‌ی خانوادگی، بیش از ۵/۲ میلیون دلار را صرف کمک به بیش از ۲۵۰ سازمان کرد و یک درصد از درآمد سالیانه‌ی شرکتش را به خیریه بخشید. بخشندگی‌های او توجه رئیس‌جمهور سابق، جورج دبلیو بوش را به خود جلب کرد که او را به‌عنوان «انسانی درستکار» و «شخصی بخشنده» ستود.
سپس متهم شد.
نام او کنث لی بود و همه او را به‌عنوان مجرم اصلی رسوایی انرون(۲۷) به یاد دارند. انرون شرکتی در زمینه‌ی انرژی، کالاهای مصرفی و امنیت واقع

در هیوستون آمریکا بود. در اکتبر ۲۰۰۱ و پس از گزارش زیان ۶۱۸ میلیون دلاری خود در سه ماهه‌ی سوم سال که یکی از بزرگ‌ترین تجدید ارائه‌ها(۲۸) در تاریخ آمریکا بود، انرون ۲ /۱ میلیارد دلار از سرمایه‌ی سهامداران را از دست داد. در دسامبر، انرون ورشکست شد، بیست هزار کارمندش از کار بیکار شدند و خیلی‌هایشان در عمل می‌دیدند که با سقوط شرکت، پس‌انداز زندگی‌شان نیز بر باد می‌رود. بازرسان حسابرسی فهمیدند انرون با گزارش‌های نادرست درباره‌ی سود شرکت و مخفی کردن بیش از یک میلیارد دلار بدهی، سرمایه‌گذاران را فریب داده است، در کالیفرنیا و تگزاس در بازارهای انرژی و نیرو دست برده و با پرداخت رشوه به دولت‌های خارجی، قراردادهای بین‌المللی را از آن خود کرده است. لی به شش مورد تقلب و کلاهبرداری محکوم شد.
می‌توانیم در این‌باره بحث کنیم که لی واقعاً چقدر از این فعالیت‌های غیرقانونی انرون اطلاع داشت، ولی انکار شخصیت گیرنده‌اش سخت است. شاید لی از نظر برخی فرد بخشنده‌ای باشد، اما یک متقلب بود: گیرنده‌ای در لباس مبدل. لی خود را مستحق استفاده از منابع انرون برای مقاصد شخصی می‌دانست. همان‌طور که بتانی مکلین و پیتر الکایند در کتاب باهوش‌ترین فرد اتاق(۲۹) توضیح می‌دهند، لی وام‌های گزافی از شرکت می‌گرفت و کارکنان خود را مجبور می‌کرد ساندویچ‌هایش را در بشقاب‌های نقره‌ای و ظروف چینی مرغوب بگذارند. زمانی یکی از منشی‌هایش تلاش کرد برای سفر کاری یکی از مدیران جایی در یکی از هواپیماهای انرون رزرو کند و فهمید خانواده‌ی لی در حال استفاده از سه هواپیمای انرون برای مسافرت شخصی هستند. از سال ۱۹۹۷ تا ۱۹۹۸، مبلغ ۵ /۴ میلیون دلار از پورسانت‌های انرون به آژانس مسافرتی متعلق به خواهر لی تعلق گرفته بود. طبق اتهاماتش، درست قبل از ورشکست شدن شرکت، ۷۰ میلیون دلار از سهامش را فروخت تا گنج این کشتی در حال غرق شدن را از آن خود کند. سایه‌ای از این رفتارها را می‌شد در دهه‌ی ۱۹۷۰ دید؛ یعنی زمانی که لی در اکسون(۳۰) مشغول به کار بود. یکی از رؤسا توصیه‌نامه‌ای نوشت که در آن، کلی از لی تعریف کرده بود، اما هشداری در آن بود که می‌گفت: «شاید بیش از اندازه جاه‌طلب است». ناظران بر این باورند که حتی در سال ۱۹۸۷، لی در شرکت انرون فعالیت دو معامله‌گر را تأیید و به پنهان کردن کارهایشان کمک کرد؛ دو معامله‌گری که شرکت‌هایی صوری تأسیس کرده و ۸ /۳ میلیون دلار بالا کشیده بودند و در همین حین، به انرون در اجتناب از زیان‌های بزرگ تجاری کمک کرده بودند. وقتی این زیان‌ها کشف شدند، شرکت انرون مجبور شد زیان ۸۵ میلیون دلاری خود را گزارش کند. لی در نشستی هر گونه اطلاع از این مسأله را رد و از خودش سلب مسئولیت کرد: «اگه کسی هست که می‌گه

من از این موضوع خبر داشتم، بذارید پاشه حرفشو بزنه». طبق گفته‌های مکلین و الکایند، یکی از حضار تلاش کرد که بایستد و حرف بزن، اما دو همکارش با زور مانع او شدند.
چطور فردی گیرنده این‌قدر موفق شد؟ او پارتی داشت، پارتی‌های کلفتی هم داشت. کنث لی با استفاده‌ی شخصی از منابع مالی شرکت خود سود زیادی به جیب زد، اما بیشتر موفقیت او در رشد شرکتش از راهی سنتی حاصل شد: شبکه‌ای از افراد بانفوذ ساخت و از آن‌ها در جهت منافع شخصی‌اش استفاده کرد. لی از ابتدا در شبکه‌سازی استاد بود. او استاد اقصاد خود در دانشگاه، پینکنی واکر، را تحت تأثیر قرار داد و با استفاده از ارتباطات استادش، خودش را بالا کشید. واکر به لی کمک کرد تا به‌عنوان اقتصاددان در پنتاگون کارش را شروع کند و سپس در زمان ریاست‌جمهوری نیکسون، به‌عنوان دستیار ارشد در کاخ سفید مشغول به کار شود.
در اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰، پس از اینکه ترتیب کارها را طوری داد تا دفتر مرکزی انرون در پی ادغام به هیوستون منتقل شود، رئیس این شرکت شد. همان‌طور که به تحکیم قدرت خود می‌پرداخت، نشست و برخاست با لابی‌گران سیاسی را شروع کرد؛ کسانی که می‌توانستند از منافع انرون حمایت کنند. او چارلز واکر، برادر پینکنی واکر را عضو هیئت‌مدیره‌ی انرون کرد و روابط خود را با جورج دبلیو بوش که نامزد ریاست‌جمهوری شده بود، گسترس داد. در سال ۱۹۹۰، لی یکی از رؤسای نشست مهم «کنفرانس کشورهای صنعتی» در هیوستون بود که اجرایی فوق‌العاده داشت و جمعیت را به هیجان آورد، جمعیتی که اشخاصی از جمله نخست‌وزیر بریتانیا مارگارت تاچر، صدراعظم آلمان هلموت کُهل و رئیس‌جمهور فرانسه فرانسیس میتراند در آن حضور داشتند. بعد از اینکه بوش رقابت ریاست‌جمهوری را به بیل کلینتون باخت، لی بدون اتلاف وقت به سراغ یکی از دوستانش رفت که مهره‌ای کلیدی در پیروزی رئیس‌جمهور منتخب بود؛ دوستی که همراه کلینتون به مهدکودک رفته بود. به‌زودی لی با رئیس‌جمهور جدید گلف بازی می‌کرد. چند سال بعد که جورج بوش به قدرت رسید، لی از ارتباطات خود استفاده کرد تا برای کاهش کنترل دولت روی انرژی لابی کند و حامیان خود را وارد سِمت‌های مهم دولتی در تگزاس و کاخ سفید کرد تا بتواند قوانین را به نفع انرون تغییر دهد. تقریباً در هر مرحله‌ای از زندگی حرفه‌ای‌اش، لی می‌توانست چشم‌انداز آینده‌ی خود یا شرکتش را به‌طرز چشم‌گیری بهبود دهد و این کار را با استفاده از افرادی انجام می‌داد که در شبکه‌ی ارتباطی‌اش در جایگاه درستی قرار گرفته بودند.
قرن‌هاست که از اهمیت شبکه‌سازی مطلعیم. طبق گفته‌های برایان اوزی،

استاد مدیریت دانشگاه نورث‌وسترن، شبکه‌ها سه مزیت بزرگ دارند: دسترسی به اطلاعات خصوصی، مهارت‌های مختلف و قدرت. افراد با ایجاد شبکه‌ای قوی می‌توانند به دانش، تخصص و قدرت نفوذ دسترسی داشته باشند. بر اساس نتایج تحقیقات گسترده، افرادی که به شبکه‌های غنی دسترسی دارند عملکرد بهتری دارند، با سرعت بیشتری به رده‌های بالاتر می‌رسند و پول بیشتری به دست می‌آورند. چون شبکه‌ها بر پایه‌ی تعاملات و روابط ساخته می‌شوند، برای درک تأثیری که سبک‌های مختلف رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل بر موفقیت دارند، نقش منشوری قدرتمند را ایفا می‌کنند. افراد درون شبکه چطور با سایرین مرتبط می‌شوند و هدف شبکه‌سازی را چه چیزی می‌دانند؟

از یک طرف، مفهوم شبکه‌سازی خود یک معنای ضمنی منفی دارد. وقتی شخص جدیدی را ملاقات می‌کنیم که مشتاق به ایجاد ارتباط است، از خودمان می‌پرسیم این رفتار دوستانه‌ی او به دلیل علاقه‌ی صادقانه‌اش به رابطه‌ای است که به هر دوی‌مان سود می‌رساند یا از ما چیزی می‌خواهد؟ احتمالاً در جایی از زندگی‌تان تجربه‌ی برخورد با افرادی را داشته‌اید که وقتی از شما چیزی می‌خواهند رفتار خوبی دارند، اما پس از اینکه به خواسته‌ی خود می‌رسند، از پشت به شما خنجر می‌زنند یا به‌سادگی نادیده‌تان می‌گیرند. این سبک متقلبانه از شبکه‌سازی کل رابطه را به سبک ماکیاولی نزدیک می‌کند؛ یعنی فعالیتی خودخواهانه برای ایجاد ارتباط که افراد فقط با هدف رسیدن به خواسته‌های خود به آن می‌پردازند. از طرف دیگر، بخشندگان و حسابگرها شبکه‌سازی را به چشم راهی خوشایند برای ارتباط با افراد و ایده‌های جدید می‌بینند. در طول زندگی حرفه‌ای و شخصی خود، افراد مختلفی را ملاقات می‌کنیم و از آن‌جایی که هر کدام‌مان دانش و منابع مختلفی داریم، برای تبادل کمک، توصیه و معارفه منطقی است که به این افراد مراجعه کنیم. چنین چیزی سؤالی اساسی را به میان می‌آورد: آیا افراد می‌توانند با استفاده از هر سه سبک رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل، شبکه‌هایی بسازند که گسترده و ریشه‌دار باشند؟ یا فقط یک سبک رفتاری همواره شبکه‌ی غنی‌تری را به وجود می‌آورد؟

در این فصل، به بررسی این موضوع می‌پردازم که چگونه بخشندگان، گیرندگان و حسابگرها شبکه‌های از اساس متفاوتی را ایجاد می‌کنند و چرا تعامل‌هایشان درون این شبکه‌ها خصوصیات و نتایج متفاوتی دارند؟ خواهید دید که چگونه بخشندگان و گیرندگان شبکه‌های خود را به شیوه‌ای متفاوت مدیریت می‌کنند و سرنخ‌هایی را که حین این کار از خود به جا می‌گذارند یاد می‌گیرید؛ چیزهایی از قبیل اینکه چطور چهار سال پیش از ورشکست شدن انرون، می‌توانستیم افراد گیرنده‌ی این شرکت را تشخیص دهیم. در نهایت، در این‌باره بحث می‌کنم که شاید بخشندگان و گیرندگان شبکه‌هایی به یک

اندازه بزرگ داشته باشند، اما بخشندگان می‌توانند ارزش ماندگار بسیار بیشتری در شبکه‌ی ارتباطی خود به وجود بیاورند و این کار را از راه‌هایی انجام می‌دهند که شاید آن‌چنان آشکار نباشد.
در سال ۲۰۱۱، فورچن تحقیق گسترده‌ای انجام داد تا بهترین شبکه‌ساز آمریکا را تشخیص دهد. هدف تحقیق این بود که با استفاده از شبکه‌های اجتماعی تشخیص دهند چه کسی بیشترین ارتباط را با قدرتمندترین افراد آمریکا دارد. فهرستی از مدیران‌عامل ۵۰۰ شرکت برتر آماده کردند، به‌علاوه‌ی فهرست فورچن از ۵۰ نفر از باهوش‌ترین افراد حوزه‌ی فناوری، ۵۰ نفر از قدرتمندترین زنان و ۴۰ نفر از ستارگان زیر ۴۰ سالِ در حال پیشرفت در حوزه‌ی کسب‌وکار. سپس این فهرست ۶۴۰ نفری را با کل پایگاه داده‌ی لینکدین با بیش از ۹۰ میلیون کاربر ارجاع متقابل دادند.
شبکه‌ساز برنده کسی بود که بیش از هر شخص دیگری در لینکدین با افراد این فهرست ۶۴۰ نفره مرتبط بود. برنده بیش از ۳٫۰۰۰ ارتباط لینکدین داشت که شامل این افراد می‌شد: مارک اندریسن، هم‌بنیان‌گذار نت‌اسکیپ، اوان ویلیامز، هم‌بنیان‌گذار توئیتر، کاترینا فیک، هم‌بنیان‌گذار فلیکر، داستین موسکوویتز، هم‌بنیان‌گذار فیس‌بوک، شان پارکر، هم‌بنیان‌گذار نپستر([۳۱]) و جاش کوپلمن، مؤسس Half.com و همچنین رئیس اسبق گریتفول دد([۳۲]). همان‌طور که در ادامه خواهید دید، این اعجوبه‌ی شبکه‌سازی شخصیتی بخشنده دارد. رید هافمن، مؤسس لینکدین می‌نویسد: «شاید بعید به نظر برسد، اما هر چقدر رفتارتان نوع‌دوستانه‌تر باشد، منفعت بیشتری از رابطه‌تان می‌برید. اگر هدف‌تان کمک به دیگران باشد، به‌سرعت اعتبارتان را افزایش می‌دهید و گزینه‌های بیشتری پیش روی‌تان قرار می‌گیرند». استدلالم این است که بخشی از این اتفاق مربوط به نحوه‌ی تغییر شبکه‌ها و دگرگونی حال حاضر آن‌هاست. گرچه بخش اصلی تحقیقاتم به این می‌پردازد که انگیزه‌هایمان برای شبکه‌سازی چگونه قدرت و گستره‌ی این شبکه‌ها را شکل می‌دهند و چگونه روی جریان انرژی درون این شبکه‌ها تأثیر می‌گذارند.

تشخیص گیرنده در لباس بخشنده

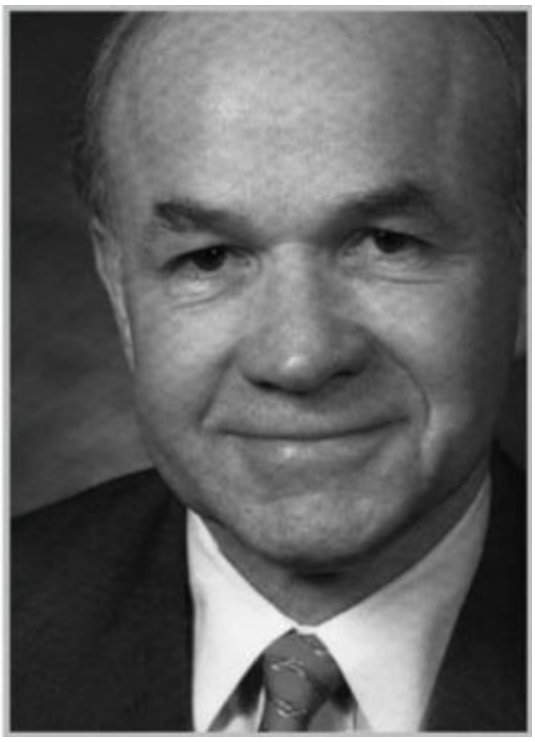
اگر تا به حال برای‌تان پیش آمده هنگام ملاقات همکاری جدید موضعی دفاعی گرفته باشید، احتمالاً دلیلش این بوده که بوی انگیزه‌های خودخواهانه‌اش به مشام‌تان رسیده است. وقتی می‌بینیم گیرنده‌ای به طرف‌مان می‌آید، با بستن در ورودی شبکه‌هایمان، از خودمان محافظت و اعتماد و کمک‌مان را از او دریغ می‌کنیم. بسیاری از گیرندگان برای اجتناب

از چنین وضعی به متقلبانی حرفه‌ای تبدیل می‌شوند، سخاوتمندانه رفتار می‌کنند تا بتوانند به‌عنوان شخصی بخشنده یا حسابگر وارد شبکه‌مان شوند. به مدت دو دهه، چنین روشی برای کنث لی کارساز بود، شخصی که هدایا و بخشش‌های سخاوتمندانه‌اش تصویری مثبت از او در ذهن دیگران ایجاد کرد و برایش راه رسیدن به منابع کمک و ارتباطات جدید را باز می‌کرد.
اما برای گیرندگان حفظ چنین ظاهری در تمام تعامل‌هایشان می‌تواند کار سختی باشد. کنث لی هنگام ملاقات افراد مهم در واشنگتن خوش‌برخورد بود، اما بسیاری از همکاران و افراد زیردستش شخصیت حقیقی‌اش را می‌دیدند. در آن زمان، یکی از کارکنان سابق انرون گفته بود: «اگر می‌خواستید کاری کنید که لی به جلسه‌ای بیاید، باید شخص مهمی را به آن دعوت می‌کردید». مَثَلی هلندی وجود دارد که چنین رفتار دوگانه‌ای را به زیبایی بیان می‌کند: «از دور دل می‌برد، از نزدیک زَهره». گیرندگان در مواجهه با افراد زیردست خود کنترل‌گر و سلطه‌جو هستند، ولی در مقابل مافوق‌شان بسیار مطیع و محترمانه رفتار می‌کنند. گیرندگان در مواجهه با افراد قدرت‌مند، به فریبکارانی متقاعدکننده تبدیل می‌شوند. گیرندگان می‌خواهند از سوی مافوق‌های صاحب‌نفوذ تحسین شوند، پس تلاش زیادی می‌کنند تا آن‌ها را شیفته‌ی خود کنند. در نتیجه، افراد قدرت‌مند در برداشت اولیه‌شان از گیرندگان سر از پا نمی‌شناسند. سه روان‌شناس آلمانی فهمیدند زمانی که غریبه‌ها برای اولین بار با افراد ملاقات می‌کنند، غریبه‌هایی که از همه بیشتر جلب‌توجه می‌کنند آن‌هایی‌اند که «احساس حق‌به‌جانب بودن و تمایلی برای فریب دیگران و بهره‌برداری از آن‌ها» دارند.
گیرندگان به هنگام چرب‌زبانی برای افراد بالادست، به فریبکاران ماهری تبدیل می‌شوند. در سال ۱۹۹۸، وقتی تحلیل‌گران وال‌استریت برای بازدید به انرون رفتند، لی هفتاد کارمند استخدام کرد که باید وانمود می‌کردند معامله‌گرانی‌اند که به‌شدت سرشان شلوغ است. امید داشت با این کار و ایجاد تصویری از یک شرکت فعال در حوزه‌ی انرژی که بهره‌وری بالایی دارد، بتواند تحلیل‌گران را شگفت زده کند. لی این خیمه‌شب‌بازی را نشان تحلیل‌گران داد، جایی که از کارکنان خواسته شده بود عکس‌های شخصی خود را به طبقه‌ی دیگری از ساختمان بیاورند و نقش بازی کنند تا این‌طور به نظر برسد که آن‌جا کار می‌کنند. تماس‌های تلفنی خیالی می‌گرفتند و این توهم را ایجاد می‌کردند که مشغول معامله‌ی انرژی و گاز هستند. این یکی دیگر از علائم گیرنده بودن لی بود: به‌شدت تمرکزش بر این بود که تصویر خوبی از او برای بالادستی‌ها ایجاد شود، اما اصلاً نگران نبود که از دید افراد زیردستش چطور به نظر می‌رسد. ساموئل جانسون به‌صراحت می‌نویسد:

«ارزش واقعی انسان به نحوه‌ی رفتارش با فردی است که نمی‌تواند به او هیچ خیری برساند».
شاید گیرندگان با چرب‌زبانی مافوق‌هایشان بالا بروند، اما بیشتر اوقات به‌خاطر لگدکوب‌کردن زیردست‌هایشان سقوط می‌کنند. وقتی لی تلاش می‌کرد تحلیل‌گران وال‌استریت را تحت تأثیر قرار دهد، با سوءاستفاده از کارمندانش این کار را انجام داد، از آن‌ها خواست تا وجدان کاری‌شان را نادیده بگیرند و برای تحلیل‌گران ظاهرسازی کنند و آن‌ها را فریب دهند. بر اساس تحقیقات انجام‌شده، همین‌طور که افراد قدرت می‌گیرند، احساس بزرگی و ریاست می‌کنند: محدودیت کمتری دارند و آزادترند که تمایلات طبیعی خود را بروز دهند. هر چه گیرندگان قدرت بیشتری می‌گیرند، کمتر توجه می‌کنند که از نظر زیردستان و افراد هم‌سطح خود چطور به نظر می‌رسند، احساس می‌کنند مستحق رفتن به دنبال هدف‌های خودخواهانه و ادعای ارزشمندی بیشتری هستند. با گذشت زمان، این رفتار بد با همتایان و زیردستان باعث به خطر افتادن روابط و اعتبارشان می‌شود. هر چه باشد، بیشتر افراد حسابگرند: ارزش‌های اصلی‌شان بر محور عدالت، برابری و عمل متقابل است. وقتی گیرندگان این اصول را زیر سؤال می‌برند، حسابگرها که معتقدند از هر دست بدهی از همان دست هم می‌گیری می‌خواهند ببینند عدالت برقرار شده است.
برای اینکه این مطلب را بهتر درک کنید، تصور کنید یکی از شرکت‌کنندگان آزمایش معروفی هستید که دنیل کانمن، روان‌شناس برنده‌ی جایزه‌ی نوبل از دانشگاه پرینستون آن را ابداع کرده است. در حال شرکت در بازی «پیشنهاد نهایی» هستید و آن سوی میز روبه‌روی غریبه‌ای می‌نشینید که ۱۰ دلار به او داده شده است. وظیفه‌ی او این است که درباره‌ی نحوه‌ی تقسیم این پول بین خودش و شما پیشنهادی مطرح کند. این یک پیشنهاد نهایی است: می‌توانید پیشنهاد او را همان‌طور که مطرح می‌کند قبول کرده و پول را به همان صورت تقسیم کنید یا می‌توانید پیشنهاد را رد کنید که در این صورت، هیچ‌کدام‌تان پولی نمی‌گیرید. شاید هرگز دوباره یکدیگر را نبینید، پس او مانند یک گیرنده رفتار می‌کند، ۸ دلار را برای خودش برمی‌دارد و ۲ دلار به شما پیشنهاد می‌دهد. چه کار می‌کنید؟
اگر بخواهیم از منظر سود خالص نگاه کنیم، منطقی است که این پیشنهاد را قبول کنید. هر چه باشد، ۲ دلار بهتر از هیچی است. اما اگر شما هم مانند بیشتر افراد هستید، این پیشنهاد را رد خواهید کرد. حاضرید از این پول بگذرید تا گیرنده را بابت رفتار ناعادلانه‌اش تنبیه کنید و بدون هیچ پولی از بازی خارج شوید فقط به‌خاطر اینکه نگذارید او ۸ دلار به دست بیاورد. بر اساس شواهد، بیشتر افراد در چنین موقعیتی پیشنهادهایی را که به نسبت ۸۰ درصد یا بیشتر نابرابرند رد می‌کنند(۳۳).

چرا گیرنده‌ها را به‌خاطر رفتار ناعادلانه‌شان تنبیه می‌کنیم؟ از روی بدخواهی نیست. به‌خاطر اینکه تلاش کرده‌اند از ما سوءاستفاده کنند در حال انتقام گرفتن از آن‌ها نیستیم. این به عدالت برمی‌گردد. اگر حسابگر باشید، گیرنده‌ها را به‌خاطر رفتار ناعادلانه در مواجهه با دیگران تنبیه خواهید کرد. در آزمایش دیگری به سرپرستی کانمن، افراد دو انتخاب داشتند: تقسیم برابر ۱۲ دلار با گیرنده‌ای که پیشنهادی ناعادلانه به آن‌ها داده بود یا تقسیم برابر ۱۰ دلار با حسابگری که پیشنهادی عادلانه مطرح کرده بود. بیش از ۸۰ درصد افراد ترجیح دادند ۱۰ دلار را به‌صورت مساوی بین خودشان و حسابگر تقسیم کنند و به‌جای ۶ دلار، صاحب ۵ دلار شوند تا فرد گیرنده نتواند ۶ دلار به دست بیاورد.
بر اساس تحقیقات جدید، زمانی که افراد شبکه از سوی گیرنده‌ها آسیب می‌بینند، با به اشتراک گذاشتن اطلاعاتی درباره‌ی شهرت و اعتبار گیرنده‌ها، آن‌ها را تنبیه می‌کنند. متیو فاینبرگ، جوئی چنگ و راب ویلر، دانشمندان علوم اجتماعی، می‌نویسند: «شایعه‌سازی روشی رایج، بهینه و کم هزینه برای تنبیه است». وقتی این اطلاعات از گیرنده بودن فلان شخص خبر دهد، می‌توانیم به او اعتماد نکنیم و خودمان را از مورد سوءاستفاده قرار گرفتن نجات دهیم. با گذشت زمان، وقتی دست این فرد رو می‌شود، ارتباطات فعلی خود را از دست می‌دهد و پل‌هایی که به سوی ارتباطات احتمالی جدید وجود دارند، از بین می‌روند. وقتی گیرنده بودن لی آشکار شد، خیلی از حامیان پیشینش، از جمله خانواده‌ی بوش، از او فاصله گرفتند. طبق توضیح جامعه‌شناس و کارشناس شبکه‌سازی، وین بیکر، از دانشگاه میشیگان: «اگر هدف‌مان از شبکه‌سازی فقط دستیابی به چیزی باشد، کاری از پیش نمی‌بریم. نمی‌توانیم از این شبکه‌سازی نفعی ببریم، منافع شبکه‌سازی از سرمایه‌گذاری روی فعالیت‌ها و روابط معنادار به وجود می‌آیند».
پیش از سرمایه‌گذاری روی روابط‌مان، باید افراد گیرنده در تعاملات روزمره‌مان را تشخیص دهیم. برای بسیاری از ما، چالش شبکه‌سازی در تلاش برای حدس زدن انگیزه یا نیت مخاطب جدید نهفته است، به‌خصوص از آن‌جایی که می‌دانیم اگر منفعتی احتمالی وجود داشته باشد، گیرندگان می‌توانند با مهارت زیادی خود را فردی بخشنده جا بزنند. آیا نفر بعدی که ملاقات می‌کنید واقعاً مشتاق ایجاد ارتباط با شماست یا فقط به دنبال منافع شخصی‌اش است و آیا راه خوبی وجود دارد که بتوانیم تفاوت این دو را بفهمیم؟
خوشبختانه تحقیقات نشان می‌دهند گیرندگان سرنخ‌هایی را از خود بروز می‌دهند. به بیان دقیق‌تر، گیرندگان سرنخ‌ها را مانند مراسم جفت‌گیری حیوانات جار می‌زنند.

در دنیای حیوانات، مراسم جفت‌گیری به مراسمی گفته می‌شود که در آن، نرها جذابیت خود را به‌عنوان جفت به نمایش می‌گذارند. زمان جفت‌گیری در مکانی مشترک جمع می‌شوند و جایگاه تثبیت‌شده‌شان را تصاحب می‌کنند. نمایشی پر زرق و برق را اجرا می‌کنند تا ماده‌ها را تحت تأثیر قرار دهند و نظرشان را جلب کنند. بعضی‌هایشان می‌رقصند. بعضی‌ها نغمه‌های دلربایی سر می‌دهند. برخی دیگر حتی حرکات آکروباتیک انجام می‌دهند. چشمگیرترین نمایش جفت‌گیری بین طاووس‌های نر اتفاق می‌افتد. در هر فصل جفت‌گیری، نرها جایگاهی برای خود در نظر می‌گیرند و رژه‌ی پر زرق و برق‌شان را شروع می‌کنند. قدم می‌زنند. پرهایشان را باز می‌کنند. می‌چرخند تا دم خود را به رخ بکشند.
در جهان مدیران‌عامل، گیرنده‌ها نشانه‌هایی از خود بروز می‌دهند که بسیار شبیه به این مراسم است.
در پژوهشی تاریخ‌ساز، آریجیت چاترجی و دونالد همبریک، استادان استراتژی، بیش از یک‌صد مدیرعامل شرکت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را بررسی کردند. گزارش‌های سالیانه‌ی هر شرکت را طی بیش از یک دهه تحلیل کردند و به دنبال نشانه‌های خودنمایی گشتند. یافته‌ی آن‌ها برای همیشه وجهه‌ی رهبری کردن را تغییر می‌داد.
از قرار معلوم، امکان پیش‌بینی فروپاشی انرون در سال ۱۹۹۷، بدون ملاقات با کنث لی یا بررسی آمار و ارقام شرکت، میسر بوده است. علائم هشداردهنده‌ی مرگ انرون را می‌توان در یک عکس دید، عکسی که چهار سال قبل از آشکار شدن این اتفاقات گرفته شده بود. به عکس‌های دو مدیرعامل در پایین نگاه کنید، عکس‌هایی که از گزارش‌های سالیانه‌ی شرکت‌هایشان استخراج شده است. هر دو زندگی خود را با فقر شروع کردند، در زمان ریاست‌جمهوری نیکسون شروع به کار کردند، شرکت‌های خودشان را تأسیس کردند، به مدیران‌عامل ثروتمندی تبدیل شدند و مبلغ قابل‌توجهی از ثروت‌شان را به خیریه بخشیدند. می‌توانید از روی چهره یا لباس‌هایشان، تشخیص دهید کدام‌شان فردی گیرنده است؟





فرد سمت چپ جان هانتسمن است؛ شخص بخشنده‌ای که در فصل ۶ درباره‌اش می‌خوانیم و عکس او از گزارش سالیانه‌ی شرکتش در سال ۲۰۰۶ برداشته شده است. عکس سمت راست متعلق به کنث لی است. هزاران فرد خبره صورت‌های مالی انرون را تحلیل کرده‌اند، اما یک حقیقت مهم را جا انداختند: ارزش یک عکس بیش از هزاران کلمه است. اگر به گزارش‌های انرون با دقت بیشتری نگاه می‌کردیم، شاید می‌توانستیم نشانه‌های گویای حضور شخصیتی گیرنده در رأس امور شرکت را تشخیص دهیم.

اما این نشانه‌ها در چهره یا لباس این مدیرعامل نبودند. چاترجی و همبریک در پژوهش‌شان درباره‌ی مدیران‌عامل صنعت کامپیوتر این فرضیه را داشتند که گیرنده‌ها خودشان را به‌چشم خورشیدی برای منظومه‌ی شمسی شرکت‌شان می‌بینند. چندین سرنخ از گیرنده‌هایی پیدا کردند که در رأس امور مشغول خودنمایی نبودند. یکی از نشانه‌ها در مصاحبه‌های مدیران عامل آشکار می‌شود. از آن‌جایی که گیرندگان خودخواهند، از ضمیرهای اول شخص مفرد بیشتر استفاده می‌کنند، ضمیرهایی همچون من، مرا، مال من، خودم در مقابل ضمیرهای اول شخص جمع مانند ما، ما را، مال ما، خودمان. در صنعت کامپیوتر، هنگام صحبت درباره‌ی شرکت به‌طور متوسط

۲۱ درصد ضمایر مورد استفاده توسط مدیران‌عامل ضمایر اول شخص مفرد بودند. برای گیرندگان، ۳۹ درصدِ ضمایر اول شخص مفرد بودند. از هر ده کلمه‌ای که مدیران‌عامل گیرنده برای اشاره به خودشان استفاده می‌کردند، چهار کلمه فقط درباره‌ی خودشان و نه هیچ‌کس دیگری بود.
یکی دیگر از نشانه‌ها حقوق و مزایاست: مدیران‌عامل با شخصیت گیرنده حقوق بسیار بیشتری نسبت به دیگر مدیران ارشد شرکت دریافت می‌کردند. گیرندگان خودشان را افرادی برتر می‌بینند، پس احساس می‌کنند مستحق این هستند که اختلاف حقوق قابل‌توجهی با دیگران داشته باشند. در صنعت کامپیوتر، مدیرعاملی با شخصیت گیرنده سه برابر بیشتر از متوسط حقوق سالانه و مزایای اشخاص دیگر عایدی دارد. در مقابل، متوسط این مقدار برای کلیه‌ی مدیران‌عامل در این صنعت فقط یک‌ونیم برابر بیشتر از مبلغ حقوق دیگر کارکنان است. مدیران‌عامل با شخصیت گیرنده به اندازه‌ی هفت برابر بالاترین حقوق، سهام و سایر پاداش‌های غیرنقدی دریافت می‌کنند، در حالی که متوسط این مقدار دوونیم برابر است([۳۴]).
اما جالب‌ترین سرنخ، گزارش‌های سالیانه‌ای بود که شرکت به سهام‌داران می‌داد. در زیر، مجدد عکس‌های کنث لی و جان هانتسمن را می‌بینید، ولی این بار این عکس‌ها در زمینه‌ی گزارش سالانه به سهامداران قرار دارند.
عکس سمت چپ به گزارش سالیانه‌ی هانتسمن در سال ۲۰۰۶ مربوط است. عکس او کوچک است و کمتر از ۱۰ درصد صفحه را به خود اختصاص داده است. عکس سمت راست به گزارش سالیانه‌ی انرون در سال ۱۹۹۷ مربوط می‌شود. عکس او کل صفحه را پوشانده است.



Special Note to Stockholders

It has now been 46 years since I first entered the plastics and petrochemical business. Clearly, it was during the early days of our industry. Throughout almost a half-century, it has been a great honor to be associated with many talented and capable people. However, our Board of Directors and our management team in place today are the most professional and dedicated people I have ever known. Their combined interests are totally focused on enhancing stockholder value while maintaining quality and integrity with our associates and customers.

The well-planned transformation that Hanover Corporation has undergone recently with the divestiture of its Intrusion and MTBE business, the sale of the European petrochemical business and the announcement of an agreement to sell the U.S. Base Chemicals and Polymers business, coupled with the acquisition of Ciba's Textile Effects business, is truly remarkable. This transition completed a commitment made to stockholders nearly one year ago.

Upon the sale of the U.S. Base Chemicals and Polymers business, Hanover will emerge with over 30% less debt than two years ago. This, together with a portfolio of truly global businesses and much less dependence on energy costs, will result in more stable growth in earnings and a substantially increased positive cash flow profile. This move better positions stockholders to receive a favorable return on their investment, together with expanding our base of potential investors. The strategic focus going forward is to enhance stockholder value through growth and innovation.

The Board was pleased to recently approve the company's first quarterly common stock cash dividend, return some value to the stockholders and expand our base of investors.

On behalf of our very experienced Board and our talented management team, our I express our grateful appreciation to each stockholder.

Jon M. Huntsman
Chairman and Founder



زمانی که چاترجی و همبریک به گزارش‌های سالیانه‌ی شرکت‌های کامپیوتری نگاه کردند، اندازه‌ی تصویر مدیرعامل هر شرکت در گزارش‌های سالیانه تفاوت‌های چشم‌گیری داشتند. در برخی گزارش‌های سالیانه، تصویری از مدیرعامل وجود نداشت. در برخی دیگر، یک صفحه‌ی کامل به عکس مدیرعامل اختصاص داده شده بود. به نظرتان کدام مدیرعامل شخصیتی گیرنده دارد؟

برای مدیران‌عامل با شخصیت گیرنده همه چیز درباره‌ی خودشان است. یک عکس بزرگ نشان از خودستایی دارد و حامل پیام مهمی است: «من شخصیت مرکزی این شرکت هستم». اما واقعاً چنین چیزی نشانی از گیرنده بودن است؟ برای یافتن پاسخ این سؤال، چاترجی و همبریک از تحلیل‌گران امنیتی متخصص در حوزه‌ی فناوری اطلاعات دعوت کردند تا به این مدیران‌عامل امتیاز دهند. معیارهای امتیازدهی این بود که آیا این مدیران‌عامل «مغرورند و در احساسات‌شان درباره‌ی برتر بودن، مستحق بودن و لزوم توجه و ستایش همیشگی چنین چیزی مشهود است... از اینکه در مرکز توجه باشند لذت می‌برند، بر این تأکید دارند که بسیار مورد احترام قرار بگیرند، خودستا و متکبرند؟» امتیازهای این تحلیل‌گران همبستگی تقریباً کاملی با اندازه‌ی عکس این مدیران‌عامل داشت.

در گزارش سال ۱۹۹۷ انرون، کنث لی مرکز توجه بود. در نُه صفحه‌ی اول، دو صفحه به عکس‌های بزرگ و تمام صفحه از کنث لی و مدیر ارشد عملیاتی، جف اسکلینگ، اختصاص داده شده بود. این الگو در سال‌های ۱۹۹۸ و ۱۹۹۹ و با عکس‌هایی تمام صفحه از لی و اسکلینگ تکرار شد. تا سال ۲۰۰۰، تصاویر لی و اسکلینگ به صفحه‌های چهار و پنج منتقل و نیز کوچک‌تر شده بودند. سه عکسِ لی تا حد زیادی مثل هم بودند و لبخند زیرکانه و خودبینانه‌ی مدیری را نشان می‌دادند که می‌داند شخصی استثنایی است. لی عاقبت بخیر نشد و پیش از محکومیت، در اثر حمله‌ی قلبی مرد.

تا این‌جا دو راه مختلف برای تشخیص گیرندگان را توضیح دادیم. اول وقتی به اطلاعاتی از خصوصیات رفتاری این افراد دسترسی داشته باشیم، می‌توانیم ببینیم این افراد با دیگر افراد شبکه‌ی ارتباطی‌شان چطور رفتار کرده‌اند. دو اینکه، وقتی فرصتی نصیب‌مان می‌شود تا شاهد رفتارها و تأثیرات گیرندگان باشیم، می‌توانیم دنبال نشانه‌های خودنمایی بگردیم. عکس‌های متکبرانه، گفت‌وگوهایی که خودشیفتگی فرد را جار می‌زنند و تفاوت زیاد حقوق می‌توانند نشانه‌های دقیق و قابل‌اعتمادی به ما بدهند که با یک گیرنده سروکار داریم. به لطف تغییرات چشمگیری که از سال ۲۰۰۱ تا الآن در جهان داشته‌ایم، امروزه راحت‌تر از هر زمان دیگری می‌توانیم متوجه این نشانه‌ها شویم. شبکه‌های ارتباطی شفاف‌تر شده‌اند و فرصت

جدیدی را در اختیارمان قرار می‌دهند تا بتوانیم از خصوصیات رفتاری و میزان خودنمایی‌شان مطلع شویم.

شبکه‌ی شفاف

در سال ۲۰۰۲، فقط چند ماه پس از سقوط انرون، جاناتان آبرامز، دانشمند علوم کامپیوتر، اولین شبکه‌ی اجتماعی آنلاین جهان به نام فرندستر(۳۵) را تأسیس کرد. فرندستر به افراد امکان می‌داد بتوانند برای خودشان پروفایل درست کنند و ارتباطات‌شان را با سایر افراد نیا به اشتراک بگذارند. دو سال بعد، لینکدین، مای‌اسپیس و فیس‌بوک تأسیس شدند. حالا دیگر غریبه‌ها به ارتباطات و شهرت یکدیگر دسترسی داشتند. تا سال ۲۰۱۲، جمعیت جهان به هفت میلیارد نفر رسید. در همین زمان، کاربران فعال فیس‌بوک به یک میلیارد رسید که یعنی بیش از ۱۰ درصد مردم جهان از طریق فیس‌بوک با یکدیگر ارتباط دارند. چند روان‌شناس به نام‌های بنجامین کروزیر، گرگور وبستر و هلی دیلون می‌نویسند: «شبکه‌های اجتماعی همیشه وجود داشته‌اند. ولی اینترنت به تازگی امکانی را برای انفجار الکترونیکی آن‌ها فراهم کرده است... از ارتباطات ساده گرفته تا ملاقات با عشق زندگی خود تا شروع انقلاب‌های سیاسی، ارتباطات شبکه‌ای حکم کانال‌هایی را دارند که اطلاعات و منابع از طریق آن‌ها پخش می‌شوند».
این ارتباطات آنلاین یکی از ویژگی‌های اساسی جهان قدیم را شبیه‌سازی کرده‌اند. پیش از اینکه انقلاب‌های فناورانه به ما کمک کنند بتوانیم از طریق تلفن و ایمیل با یکدیگر ارتباط برقرار کنیم و با اتومبیل و هواپیما سفر کنیم، افراد ارتباطات اجتماعی به‌نسبت قابل کنترلی در حلقه‌های به‌شدت مرتبط و شفاف داشتند. در این شبکه‌های ایزوله، افراد می‌توانستند به‌سادگی اطلاعات مربوط به شهرت و اعتبار یکدیگر را به دست آورند و شاهد خودنمایی افراد باشند. همین‌طور که ارتباطات و حمل‌ونقل آسان‌تر شد و جمعیت افزایش پیدا کرد، تعاملات بیش از پیش پراکنده و ناشناس شدند. شهرت و خودنمایی افراد وضوح کمتری پیدا کرد. به همین دلیل، کنث لی توانست خودنمایی‌اش را مخفی نگه دارد. همین‌طور که از یک سِمت و سازمان به سِمت و سازمان دیگری منتقل می‌شد، مخاطبان او همیشه دسترسی آسانی به یکدیگر نداشتند و افراد جدیدی که وارد شبکه‌ی او می‌شدند اطلاعات زیادی راجع به شهرت و اعتبار او به دست نمی‌آورند. در انرون، امکان ضبط و انتشار کارها و حرف‌های او در یوتیوب، توئیتر یا ارسال آن به‌صورت ناشناس در وبلاگ داخلی شرکت یا اینترانت شرکت وجود نداشت.

اما حالا برای گیرندگان سخت‌تر است که نقش بازی کنند، افراد را فریب دهند که شخصیت‌هایی بخشنده‌اند و قسر در بروند. در اینترنت، با دسترسی به پایگاه داده‌های عمومی و کشف ارتباطات مشترک، می‌توانیم اطلاعاتی از شهرت و اعتبار مخاطبان‌مان به دست آوریم. دیگر به گزارش سالیانه‌ی شرکت نیاز نداریم تا بتوانیم شخصیت گیرنده را تشخیص دهیم، چون خودنمایی در هر اندازه و شکلی که باشد در پروفایل‌های شبکه‌های اجتماعی فراوان است. نشانه‌های کوچکی همچون کلمات و عکس‌ها می‌توانند سرنخ‌های قابل‌توجهی درباره‌ی ما باشند و بر اساس تحقیقات، افراد معمولی می‌توانند با نگاه کردن به پروفایل فیس‌بوک گیرنده‌ها، آن‌ها را تشخیص دهند. در پژوهشی، روان‌شناسان از افراد خواستند تا به یک نظرسنجی پاسخ دهند که مشخص می‌کرد هر شرکت‌کننده فردی گیرنده است یا خیر. سپس روان‌شناسان صفحه‌ی فیس‌بوک این شرکت‌کنندگان را به گروهی دیگر از افراد غریبه نشان دادند. گروهی که صفحه‌های فیس‌بوک را مشاهده کردند توانستند با دقت شگفت‌انگیزی افرادی با شخصیت گیرنده را تشخیص دهند.
گیرندگان اطلاعاتی را در فیس‌بوک ارسال کرده بودند که خودشان را بالا می‌برد، درباره‌ی خودشان بود یا برای خودشان مهم بود. از نقل‌قول‌هایی متکبرانه استفاده کرده بودند. گیرنده‌ها همچنین دوستان فیس‌بوکی به مراتب بیشتری داشتند، تا بتوانند با این ارتباطات مصنوعی، به تبلیغ دستاوردهایشان بپردازند و با آن‌ها در ارتباط بمانند تا موقع نیاز از آن‌ها استفاده کنند و عکس‌های مغرورانه و تملق‌آمیزتری از خودشان ارسال کرده بودند.
هاوارد لی، رئیس سابق گروپان(۳۶) در جنوب چین، یکی از آن دسته افرادی است که از رسانه‌های اجتماعی برای تشخیص گیرنده‌ها استفاده می‌کند. وقتی لی فروشنده استخدام می‌کرد، بسیاری از کاندیداهای قوی حالتی تهاجمی داشتند که تمایز بین گیرنده‌ها و کاندیداهای مناسبی را که خونگرم و با انگیزه بودند، سخت می‌کرد. لی شیفته‌ی یکی از این کاندیداها شده بود که رزومه‌ی خوبی داشت و در مصاحبه خوش درخشیده بود و توصیه‌نامه‌های خیلی خوبی داشت. اما شاید این کاندیدا نقش بازی می‌کرد، لی با خودش فکر کرد: «یه ساعت صحبت با هر کسی فقط می‌تونه بخش خیلی کوچیکی از واقعیت رو نشون بده و توصیه‌نامه‌ها رو هم که افراد خودشون انتخاب می‌کنن چه کسی بنویسه». شخص گیرنده به‌راحتی می‌تواند مافوق‌هایی را پیدا کند که تحسینش می‌کنند.
به این ترتیب بود که لی در شبکه‌های لینکدین و فیس‌بوکش گشت و یک ارتباط مشترک پیدا کرد؛ فردی که اطلاعات ناراحت‌کننده‌ای را درباره‌ی این کاندیدا با لی به اشتراک گذاشت. «به نظر می‌رسید شخصیتش گیرنده

باشه و چنین چیزی تأثیر زیادی روم گذاشت. اگه توی شرکتی رفتار بدی داشته، به‌درد کار کردن با من می‌خوره؟» لی احساس می‌کند شبکه‌های اجتماعی آنلاین فرآیند استخدام در گروپان را دگرگون کرده‌اند. «دیگه نیازی نیست با فلان شرکت تماس بگیرم تا از شهرت و اعتبار شخصی مطلع بشم. همه به‌طرزی باورنکردنی با هم در ارتباطن. وقتی مصاحبه‌های فنی رو قبول می‌شن، فیس‌بوک یا لینکدین‌شون رو بررسی می‌کنم. بعضی‌وقت‌ها دوستای مشترکی داریم یا هم‌مدرسه‌ای بودیم یا افراد تیمم اون فرد رو می‌شناسن. می‌تونید شهرت و اعتبار یه شخص رو بین هم‌رده‌هاش به‌سرعت بفهمید». وقتی ارتباطات و شهرت‌تان در معرض دید جهان باشد، در نقش یک گیرنده دستیابی به موفقیت پایدار کار سخت‌تری می‌شود.

در دره‌ی سیلیکون، شخصی آرام و متین که شبیه خرس‌های پانداست در حال متحول کردن شبکه‌های شفاف است. او آدام فارست ریفکین است و از او با نام پاندای بزرگ برنامه‌نویسی یاد می‌کنند. او خودش را فردی خجالتی و خوره‌ی کامپیوتری درون‌گرا توصیف می‌کند که دو زبان مورد علاقه دارد: جاوااسکریپت، زبان برنامه‌نویسی کامپیوتر و کلینگون، زبان بیگانگان در فیلم استار ترک(۳۷). ریفکین آناگرام باز(۳۸) است: ساعت‌های بی‌شماری را صرف بازآرایی حروف اسمش کرده و به عبارات عجیب‌غریبی رسیده است. دو مدرک کارشناسی ارشد در علوم کامپیوتر و یک اختراع ثبت‌شده دارد و برای ناسا، نرم‌افزارهای ابررایانه و برای مایکروسافت، سیستم‌های اینترنتی را ساخته است. با ورود به هزاره‌ی جدید، ریفکین هم‌بنیانگذار KnowNow شد، شرکت نوپای نرم‌افزاری به همراه روهیت کار(۳۹) که به شرکت‌ها کمک می‌کند اطلاعات‌شان را بهینه‌تر و مفیدتر مدیریت کنند. این شرکت پس از دریافت سرمایه‌ی ۵۰ میلیون دلاری، به یک دهه موفقیت دست پیدا کرد. در سال ۲۰۰۹، در حالی که ریفکین هنوز سی و چند سال داشت، اعلام بازنشستگی کرد.

اسم ریفکین را اولین بار وقتی پیدا کردم که در حال بررسی ارتباطات لینکدین دیوید هورنیک بودم؛ سرمایه‌گذار خطرپذیری که در فصل پیش با او آشنا شدیم. وقتی روی پروفایل ریفکین کلیک کردم، متوجه شدم برای شروع شرکت نوپایی به نام پانداوال(۴۰) می‌خواهد بازنشستگی را کنار بگذارد. هدف این شرکت ایجاد سابقه‌ای عمومی و همیشگی از اطلاعاتی است که افراد با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. از آن‌جایی که ریفکین از طرفداران سرسخت شفافیت در شبکه‌ی ارتباطی است، کنجکاو بودم بدانم شبکه‌ی خود او چطور به نظر می‌رسد. پس همان کاری را کردم که در دنیای به هم متصل ما طبیعی است: به گوگل رفتم و تایپ کردم «آدام ریفکین». همین‌طور که بین نتایج پایین می‌رفتم، شانزدهمین لینک نظرم را

جلب کرد. این لینک می‌گفت آدام ریفکین بهترین شبکه‌ساز فورچن شناخته شده است.

از هر دست بدهی از همان دست می‌گیری

در سال ۲۰۱۱، آدام ریفکین بیش از هر شخص دیگری در لینکدین با فهرست ۶۴۰ نفره‌ی افراد قدرتمند به انتخاب فورچن ارتباط داشت. از اشخاصی همچون مایکل دل، مؤسس میلیاردر شرکت کامپیوتری دل و جف واینر مدیرعامل لینکدین نیز جلو زده بود([۴۱]). از این تعجب کرده بودم که چطور خوره‌ی نرم‌افزاری که خجالتی، عاشق استار ترک و دیوانه‌ی آناگرام‌هاست، شبکه‌ای به وجود آورده که مؤسسان فیس‌بوک، نت‌اسکیپ، نپستر، توئیتر، فلیکر و Half.com در آن حضور دارند.
آدام ریفکین شبکه‌ی خود را با بخشندگی و با حسن‌نیت ساخت. ریفکین این‌طور توضیح می‌دهد: «شبکه‌ی ارتباطیم کم‌کم توسعه پیدا کرد، در واقع هر روز با انجام کمی مهربونی در حق دیگران و طی چند سال و با تمایل به بهتر کردن زندگی افرادی که با آن‌ها ارتباط دارم، گسترده شد». از سال ۱۹۹۴، ریفکین رهبر و نگهبان بسیاری از جوامع آنلاین بوده است، سرسختانه تلاش کرده روابط میان افراد را محکم و به آن‌ها کمک کند تعارض‌های آنلاین خود را برطرف کنند. ریفکین، به‌عنوان هم‌بنیان‌گذار رنکو([۴۲])، شرکت نوپایی که با همکاری جویس پارک راه‌اندازی کرد، برنامه‌هایی کاربردی ساخت که بیش از ۳۶ میلیون نفر از اعضای فیس‌بوک و مای‌اسپیس بیش از ۵۰۰ میلیون بار از آن‌ها استفاده کردند. با وجود چنین محبوبیتی، ریفکین راضی نبود. او می‌گوید: «اگه قراره ده‌ها میلیون نفر از نرم‌افزارتون استفاده کنن، باید کار معناداری انجام بدید، کاری که دنیا رو تغییر بده. راستش دوست دارم ببینیم افراد بیشتری دارن به بقیه کمک می‌کنن». تصمیم گرفت رنکو را تعطیل کند و به بخشنده‌ای تمام‌وقت تبدیل شود، راهنمایی‌های گسترده‌ای را در اختیار شرکت‌های نوپا قرار دهد و تلاش کند مهندسان و کارآفرینان را با اهالی کسب‌وکار در شرکت‌های بزرگ‌تر مرتبط کند.
در همین راستا، در سال ۲۰۰۵ ریفکین و جویس پارک ۱۰۶مایلز([۴۳]) را تأسیس کردند، شبکه‌ای حرفه‌ای که مأموریت اجتماعی‌اش آموزش به مهندسان کارآفرین از طریق گفت‌وگو است. این شبکه بیش از پنج هزار کارآفرین را دور هم جمع کرده است، کارآفرینانی که هر ماه دو بار با هم ملاقات می‌کنند تا برای یادگیری و موفقیت به یکدیگر کمک کنند. او به شوخی می‌گوید: «ترغیبم می‌کنن به کارآفرین‌ها مشاوره‌ی رایگان بدم، که

توصیه‌های آن‌چنان ارزشمندی هم نیستن. ولی کمک کردن به دیگران کار مورد علاقمه».
این رویکرد نه فقط برای ریفکین، بلکه برای آن‌هایی که در این مسیر کمک‌شان کرده بود سبب اتفاق‌های بزرگی شد. در سال ۲۰۰۱، ریفکین یکی از طرفداران پر و پا قرص سرویس بلاگر، یکی از اولین ارائه‌دهندگان خدمات وبلاگ‌نویسی، بود. بلاگر پولی در بساط نداشت، به همین دلیل ریفکین به مؤسس بلاگر پیشنهاد انجام کارهایی برای شرکت نوپای خودش، یعنی KnowNow را داد. ریفکین می‌گوید: «تصمیم گرفتیم استخدامش کنیم، چون می‌خواستیم بلاگر زنده بمونه. باهاش یه قرارداد بستیم تا چیزی برای شرکت‌مون درست کنه که بتونیم ازش به‌عنوان نمونه اولیه استفاده کنیم و اونم بتونه بلاگر رو سرپا نگه داره». پول این قرارداد به مؤسس بلاگر کمک کرد پروژه‌اش را سرپا نگاه دارد و به سَمت هم‌بنیانگذاری شرکتی رفت که نامش توئیتر بود. ریفکین می‌گوید: «افراد دیگه‌ای نیز بودن که با اوان ویلیامز قرارداد بستن تا بتونه شرکتش رو سرپا نگه داره. اصلاً نمی‌شه فهمید سرنوشت افراد چی می‌شه. این کارها فقط با هدف کسب شهرت انجام نمی‌شن، واقعاً باید به فکر دیگران باشید».
در جست‌وجوی بهترین شبکه‌ساز به انتخاب فورچن، وقتی نام ریفکین به‌عنوان برنده مشخص شد، گزارشگر این خبر، جسیکا شمبورا، خنده‌ی بلندی سر داد. «تعجبی نداره که قبلاً باهاش ملاقات داشتم! وقتی داشتم درباره‌ی کالاهای مجازی و شبکه‌های اجتماعی تحقیق می‌کردم، یه نفر توصیه‌ی منو بهش کرد». به گفته‌ی شمبورا که الآن در فیس‌بوک کار می‌کند: «ریفکین توی شبکه‌سازی استاده و با بالا رفتن از دیگران یا محاسبه‌گری به چنین جایگاهی نرسیده. افراد به سمتش می‌رن چون می‌دونن نیتش خیره». وقتی ریفکین برای اولین بار به دره‌ی سیلیکون نقل مکان کرد، احساس می‌کرد بخشنده بودن راهی طبیعی برای خارج شدن از لاک خودش است. او می‌گوید: «من که یه خوره‌ی کامپیوتر خجالتی بودم، مفهوم شبکه‌سازی برام حکم ستاره‌ی قطبی رو داشت. وقتی هیچ‌چی ندارید، اولین کاری که تلاش می‌کنید انجام بدید چیه؟ سعی می‌کنید با افراد ارتباط بگیرید و ارتباطی داشته باشید که به شما اجازه می‌ده کاری برای یه نفر دیگه انجام بدید».
شعار او در صفحه‌ی لینکدینش این است: «می‌خوام دنیا رو به جای بهتری تبدیل کنم و می‌خوام این کار رو از راه درستش انجام بدم». تا سپتامبر ۲۰۱۲، در لینکدین ۴۹ نفر توصیه‌نامه‌هایی درباره‌ی ریفکین نوشته‌اند و بخشنده بودن خصوصیتی است که در این توصیه‌نامه‌ها از همه بیشتر به آن اشاره شده است. اگر فردی حسابگر به‌جای او باشد، توصیه‌نامه‌های متقابلی برای همین ۴۹ نفر می‌نویسد و شاید برای مخاطبان کلیدی،

توصیه‌نامه‌های ناخواسته‌ای بنویسد و این امید را داشته باشد که آن‌ها نیز در مقابل چنین کاری کنند. اما ریفکین بیش از پنج برابر توصیه‌نامه‌هایی که گرفته، توصیه‌نامه نوشته است: در لینکدین برای ۲۵۶ نفر توصیه‌نامه‌هایی با جزئیات کامل نوشته است. به گفته‌ی ریموند روف، کارآفرین: «هیش‌کی توی کمک کردن به آدما به پای آدام نمی‌رسه. بیشتر از اون چیزی که گیرش میاد می‌بخشه. کمک کردن بهش آرامش می‌ده».
روش شبکه‌سازی ریفکین که مثالی از نحوه‌ی شبکه‌سازی بخشندگان است تضاد قابل‌توجهی با شیوه‌ی گیرندگان و حسابگرها برای شبکه‌سازی و کسب ارزش از ارتباطات‌شان دارد. این حقیقت که ریفکین بسیار بیشتر از چیزی که دریافت می‌کند می‌بخشد نکته‌ای کلیدی است: گیرندگان و حسابگرها نیز در شبکه‌ی ارتباطاتی‌شان می‌بخشند، اما این بخشش استراتژیک است و انتظار بازگشتی وجود دارد که مساوی یا فراتر از بخشش‌شان باشد. زمانی که گیرندگان و حسابگرها مشغول شبکه‌سازی می‌شوند تمرکزشان بر این است که چه کسی می‌تواند در آینده‌ی نزدیک به آن‌ها کمک کند و این به آن‌ها می‌گوید چه چیزی، کجا و چگونه ببخشند. چنین کاری شبیه به همان عمل رایجی است که در تمام جوامع سراسر جهان انجام می‌شود که افراد طبق هنجار رابطه‌ی متقابل عمل می‌کنند: تو پشت مرا بخاران و من نیز پشت تو را می‌خارانم. اگر به من کمک کنی، مدیونت می‌شوم و وظیفه دارم اگر بتوانم به تو کمک کنم. طبق گفته‌های رابرت سیالدینی، روان‌شناس، افراد می‌توانند با استفاده از این رابطه‌ی متقابل، چیزی را ببخشند که می‌خواهند بگیرند. گیرندگان و حسابگرها، به‌جای اینکه به‌طور متقابل به اشخاصی کمک کنند که به آن‌ها کمک کرده‌اند، بیشتر اوقات پیش‌قدم می‌شوند و به کسانی پیشنهاد کمک می‌دهند که در آینده به کمک‌شان نیاز خواهند داشت(۴۴). به قول مربی شبکه‌سازی، کیث فرازی، در کتاب هرگز تک‌خوری نکنید(۴۵): «بهتر است پیش از آنکه بگیرید ببخشید».
کنث لی با این اصل زندگی کرد: در انجام کمک ناخواسته مهارت داشت، کاری می‌کرد تا افراد مهمی که کمک‌شان می‌کرد احساس کنند باید کمک او جبران شود. به‌هنگام چرب‌زبانی برای بالادستی‌ها، تلاش زیادی می‌کرد که اعتبارش را در چشم افراد قدرتمند افزایش دهد تا بتواند بعدها با آن‌ها ارتباط بگیرد.
در سال ۱۹۹۴، جورج دبلیو بوش کاندیدای فرمانداری تگزاس شده بود. بوش شانس پیروزی در انتخابات را نداشت، اما لی و همسرش محض احتیاط ۱۲ /۵۰۰ دلار به او کمک بلاعوض کردند. زمانی که بوش فرماندار شد، لی از یکی از طرح‌های بوش در زمینه‌ی سوادآموزی حمایت کرد و نامه‌های زیادی برای لابی‌گری به او نوشت. طبق شنیده‌ها، لی پیشنهاد

کمک متقابل خود به بوش را مطرح کرده بود تا بوش از کاهش قوانین نظارتی مرتبط با حوزه‌ی کاری شرکتش حمایت کند. در یکی از این نامه‌ها، لی اشاره‌ای جزئی کرده بود که اگر بوش در پیشبرد اهدافش به او کمک کند، او نیز به کمک‌های متقابلش به بوش ادامه می‌دهد: «به من اطلاع بده که انرون نه فقط در زمینه‌ی تغییر قوانین برق، بلکه درباره‌ی بقیه‌ی قانون‌هایی که توی ذهنت داری چه کمکی می‌تواند بکند».
رابطه‌ی متقابل هنجار قدرتمندی است، اما دو نقطه ضعف دارد که علت احتیاط ما به‌هنگام شبکه‌سازی هستند. نقطه ضعف اول: افرادی که کمک می‌گیرند بیشتر اوقات احساس می‌کنند تحت نفوذ کمک‌کننده قرار گرفته‌اند. به قول دن واین‌اشتاین، اسکیت‌سوار سابق المپیک و مشاور فعلی بازاریابی در ریسورس‌سیستمز گروپ(۴۶): «بعضی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره صندلی‌های به‌خصوصی در رویدادهای مهم ورزشی دارن. وقتی این شرکت‌ها بلیت‌های بازی تیم «رد ساکس» را به مشتریاشون هدیه می‌دن، مشتری‌ها می‌دونن این شرکت‌ها حداقل یکی از اهداف‌شون اینه که چیزی در عوض این کار دریافت کنن». وقتی لطف و خوبی ما با تقاضای چیزی همراه باشد یا معنای ضمنی‌اش این باشد که چیزی در عوض آن می‌خواهیم، می‌تواند طعم بدی داشته باشد و بیشتر احساس یک معامله را دارد تا اینکه بخشی از یک رابطه‌ی بامعنا باشد. واقعاً برای‌تان اهمیت دارد که به من کمک کنید یا فقط تلاش می‌کنید کاری کنید که بتوانید در عوضش کاری از من بخواهید؟
آن‌طور که به نظر می‌رسد، کنث لی چنین تأثیری روی جورج دبلیو بوش گذاشته بود. وقتی بوش کاندیدای فرمانداری شده بود، از لی خواست مسئولیت یکی از کمپین‌های مالی‌اش را بر عهده بگیرد. در آن زمان لی فکر نمی‌کرد بوش شانسی برای پیروزی داشته باشد، پس این پیشنهاد را رد کرد و گفت در حال حاضر مشغول خدمت در شورای بازرگانی آن ریچاردز از حزب دموکرات است. و برای عذرخواهی، ۵۰۰/ ۱۲ دلار کمک مالی کرد. سپس نزدیک به اواخر کمپین، وقتی به نظر می‌رسید بوش شانس خوبی برای پیروزی دارد، لی ۵۰۰/ ۱۲ دلار دیگر هم کمک کرد. لی بیشتر از آنچه به ریچاردز کمک کرده بود، به بوش بخشید، ولی تصمیم او برای انجام چنین کاری در زمانی که همه چیز از روی حساب و کتاب بود، شکافی در این رابطه ایجاد کرد. به گزارش یکی از خبرنگاران: «این تصمیم او را برای همیشه به حاشیه‌ی حلقه‌ی افراد نزدیک به جورج دبلیو بوش فرستاد». افرادی از نزدیکان لی به‌صورت محرمانه به این خبرنگار گفته بودند: «لی فاصله‌ای بین خودش و بوش انداخت که هرگز پر نشد». بوش پسر هرگز به اندازه‌ی پدرش، لی را به کاخ سفید دعوت نکرد. وقتی رسوایی انرون برملا شد، لی برای کمک به تعدادی از مقام‌های سیاسی

روی آورد، اما بوش یکی از آن‌ها نبود، رابطه‌شان شکراب بود.
نقطه ضعف دوم رابطه‌ی متقابل بیشتر به ضرر حسابگرهاست. حسابگرها، نسبت به بخشندگان که به‌صورت فعالانه در تلاش‌اند به افراد بیشتری کمک کنند، یا نسبت به گیرندگان، که به دنبال گسترش شبکه‌شان هستند تا روابط شکراب شده در آخرین معامله‌شان را ترمیم کنند، شبکه‌های کوچک‌تری دارند. مؤسس لینکدین رید هافمن می‌نویسد: «بسیاری از حسابگرها طبق این خصوصیت رفتار می‌کنند که برایت کاری انجام می‌دهم به‌شرطی که برایم کاری انجام دهی و به این ترتیب، خودشان را محدود به دادوستدهایی می‌کنند که منفعت آنی‌اش حداقل برابر با منفعت طرف مقابل باشد... اگر همیشه وقتی قرار است به کسی کمک کنید، روی رابطه‌ی متقابل برابر پافشاری کنید، شبکه‌ی بسیار کوچک‌تری خواهید داشت». وقتی حسابگرها با این انتظار می‌بخشند که چیزی دریافت کنند، این بخشش را برای کسی انجام می‌دهند که فکر می‌کنند می‌تواند به آن‌ها کمک کند. در هر صورت، اگر قرار باشد از رابطه‌ی متقابلی که در عوض بخشش‌تان انجام شده است سودی نبرید، پس فایده‌ی حسابگر بودن چیست؟
همین‌طور که این نقطه ضعف‌های رابطه‌ی متقابل طی زمان روی هم جمع می‌شوند، بر کیفیت و حجم شبکه‌هایی که گیرندگان و حسابگرها می‌سازند تأثیر می‌گذارند. هر دوی این نقاط ضعف در نهایت به دلیل کوته‌بینی درباره‌ی شبکه‌ی ارتباطی رخ داده‌اند، این کوته‌بینی که گیرندگان و حسابگرها فرض‌های عجولانه و سرسختانه‌ای دارند که چه کسی قادر خواهد بود در عوض کاری که انجام داده‌اند، منفعت متقابل بیشتری ارائه دهد. روش بخشندگان دامنه‌ی دسترسی بیشتری دارد و گرچه تلافی کمک‌ها موتور محرکه‌ی این شبکه نیستند، دامنه‌ی این تلافی‌های احتمالی نیز بیشتر می‌شود. به قول گای کاوازاکی از طرفداران دوآتشه‌ی اپل و شخصیت افسانه‌ای دره‌ی سیلیکون: «وقتی با افراد ملاقات می‌کنید»، صرف‌نظر از اینکه چه کسی باشند «باید از خودتان بپرسید: «چطور می‌تونم بهش کمک کنم؟»». شاید از نظر بعضی‌ها چنین کاری سرمایه‌گذاری بیش از اندازه روی دیگران باشد، اما همان‌طور که آدام ریفکین پی برد، نمی‌توانیم همیشه پیش‌بینی کنیم چه کسی در آینده می‌تواند به ما کمک کند.

بیدار کردن غول‌های خفته

در سال ۱۹۹۳، گراهام اسپنسر، در زمان دانشجویی، با پنج نفر از دوستانش تیمی را تشکیل داد تا روی یک شرکت نوپای اینترنتی کار کنند. اسپنسر مهندس کامپیوتری خجالتی و درون‌گرا بود، پیشانی بلند و عینک بزرگی داشت و عاشق کتاب‌های مصور بود. با نگاه به دوران نوجوانی، می‌گوید سوپرمن به او عدالت و فضیلت را آموخت، داستان مردان اکس([۴۷]) توجهش را به گروه‌های سرکوب‌شده جلب کرد و مرد عنکبوتی به او امید داد: «حتی ابرقهرمانان هم می‌توانستند دوران سختی در مدرسه داشته باشند».
اسپنسر و دوستانش اکسایت([۴۸]) را تأسیس کردند؛ یکی از اولین درگاه‌های اینترنتی و موتور جست‌وجویی که به‌سرعت به یکی از محبوب‌ترین سایت‌های اینترنتی تبدیل شد. در سال ۱۹۹۸، اکسایت به قیمت ۷ /۶ میلیارد دلار خریداری شد و اسپنسر جایگاه بسیاری خوبی در این شرکت داشت، بزرگ‌ترین سهام‌دار و مدیر ارشد فناوری اکسایت بود. در سال ۱۹۹۹، کمی پس از فروش اکسایت، اسپنسر ایمیلی غیرمنتظره از آدام ریفکین دریافت کرد، ریفکین در آن ایمیل دنبال مشورتی درباره‌ی یک شرکت نوپا بود. هرگز با یکدیگر ملاقات نکرده بودند، ولی اسپنسر پذیرفت که ریفکین را ملاقات کند. پس از ملاقات‌شان، اسپنسر ریفکین را به سرمایه‌گذار خطرپذیری معرفی کرد که در نهایت از شرکت نوپای او حمایت کرد. ریفکین چطور به اسپنسر دسترسی پیدا کرد؟ و چرا اسپنسر کاری غیرعادی کرد و به ریفکین کمک کرد؟
در سال ۱۹۹۴، پنج سال پیش از اینکه ریفکین کمکی از اسپنسر بخواهد، ریفکین عاشق یکی از گروه‌های موسیقی نوظهور آن زمان شد. می‌خواست به آن گروه کمک کند تا محبوب شوند، پس تخصص کامپیوتری خود را به کار گرفت و وب‌سایتی برای طرفداران آن گروه ساخت، وب‌سایتی که روی سرور دانشگاه فناوری کالیفرنیا میزبانی می‌شد. «ابراز عشق صادقانه‌ای از سوی یکی از طرفدارهای موسیقی بود. عاشق موسیقی‌شون بودم». این صفحه محبوب شد: صدها هزار نفر این صفحه را پیدا کردند و این گروه به‌سرعت از گروهی ناشناس به یک ستاره تبدیل شد.
نام این گروه گرین دِی([۴۹]) بود.
وب‌سایت طرفداران که ریفکین راه‌اندازی کرده بود آن‌قدر در آن روزهای اول تجاری شدن اینترنت محبوب شده بود که در سال ۱۹۹۵ مدیران گرین

دی با ریفکین تماس گرفتند تا بپرسند آیا می‌توانند اختیار این سایت را بر عهده بگیرند و آن را به سایت رسمی این گروه تبدیل کنند. ریفکین ماجرا را این‌طور بازگو می‌کند: «گفتم عالیه، همه‌ش مال شما و وب‌سایت رو بهشون دادم». تابستان سال ۱۹۹۴ میلیون‌ها نفر از سایت ریفکین بازدید کرده بودند. یکی از این بازدیدکنندگان که از طرفداران پر و پا قرص موسیقی «پانک راک» بود، احساس کرد که گرین دی در واقع موسیقی پاپ است. به ریفکین ایمیل زده بود تا به او درباره‌ی سبک پانک راک «واقعی» بگوید.
این طرفدار کسی نبود جز گراهام اسپنسر. اسپنسر گفته بود وقتی افراد در اینترنت دنبال پانک راک می‌گردند، باید چیزی بیش از گرین دی پیدا کنند. وقتی ریفکین این ایمیل را خواند، فکر کرد اسپنسر نیز یکی دیگر از این طرفداران کلیشه‌ای پانک راک با موهای سبز تیغ‌تیغی است. ریفکین روحشم خبر نداشت که شاید روزی اسپنسر بتواند به او کمک کند، مدت‌ها بعد معلوم شد اسپنسر اکسایت را راه‌اندازی کرده است. شاید فردی با شخصیت گیرنده یا حسابگر چنین ایمیلی را نادیده می‌گرفت، اما واکنش طبیعی ریفکین به‌عنوان یک بخشنده این بود که به اسپنسر کمک کند بتواند باشگاه هوادارانی را راه‌اندازی کند که درباره‌ی پانک راک و گروه‌های رو به افول این سبک از موسیقی اطلاع‌رسانی شود. به این ترتیب، ریفکین صفحه‌ی مجزایی در گرین دی ساخت و به گروه‌های موسیقی پیشنهادی اسپنسر لینک داد.
نکته‌ی ظریفی در تجربه‌ی آدام ریفکین و گراهام اسپنسر نهفته است، حس رضایت‌بخش از کار خوبی که به آن پاسخ داده شده است. اما اگر دقیق‌تر نگاه کنیم، می‌توانیم مثالی پیدا کنیم از اینکه چه چیزی شبکه‌ی ارتباطی افراد بخشنده را این‌قدر قدرتمند می‌کند و چنین چیزی بیش از اینکه به خود این بخشندگی‌ها مربوط باشد، به آن پنج سالی مربوط است که بین این دو بخشندگی فاصله وجود داشت. تجربه‌ی ریفکین نشان می‌دهد چطور بخشندگان مزیت دسترسی به کل شبکه‌ی ارتباطی‌شان را دارند.
یکی از شعارهای ریفکین این است: «به قدرت پیوندهای ارتباطی ضعیف باور دارم». این عبارت نشانه‌ای از احترام به تحقیق قدیمی یکی از جامعه‌شناس‌های دانشگاه استنفورد به نام مارک گرنووتر است. دوستان و همکاران‌مان، یعنی اشخاصی که به آن‌ها اعتماد داریم، جزء پیوندهای ارتباطی محکم‌مان به حساب می‌آیند. پیوندهای ارتباطی ضعیف آشنایان‌مان و افرادی‌اند که شناخت کمی از آن‌ها داریم. برای آزمایش این فرض رایج که بیشترین کمک را از پیوندهای ارتباطی محکم می‌گیریم، گرنووتر مصاحبه‌ای ترتیب داد و از افرادی با شغل‌های تخصصی، فنی و مدیریتی که اخیراً شغل خود را عوض کرده بودند سؤال‌هایی پرسید. نزدیک به ۱۷

درصد، اطلاعات شغل جدیدشان را از یکی پیوندهای ارتباطی محکم شنیده بودند. دوستان و همکاران مورد اعتمادشان سرنخ‌های زیادی به آن‌ها داده بودند.
اما نکته‌ی شگفت‌انگیزش این‌جاست که احتمال کسب منفعت از پیوندهای ارتباطی ضعیف بیشتر بود. نزدیک به ۲۸ درصد درباره‌ی آن شغل از یکی از پیوندهای ارتباطی ضعیف شنیده بودند. پیوندهای ارتباطی محکم باعث ایجاد پیوند عاطفی می‌شوند، اما پیوندهای ارتباطی ضعیف نقش پل را دارند: راهی بهینه‌تر برای دسترسی به اطلاعات جدید فراهم می‌کنند. پیوندهای ارتباطی محکم‌مان درون همان دایره‌های اجتماعی هستند که ما در آن‌ها هستیم و تقریباً همان فرصت‌هایی را می‌شناسند که ما با آن‌ها آشنایی داریم. پیوندهای ارتباطی ضعیف دسترسی به شبکه‌ای متفاوت را به احتمال بیشتری برای‌مان فراهم کرده و کشف سرنخ‌های درست‌حسابی را برای‌مان تسهیل می‌کنند.
پیچیدگی‌اش در این است که کمک خواستن از پیوندهای ارتباطی ضعیف سخت است. گرچه آن‌ها راه‌های سریع‌تری برای رسیدن به سرنخ‌های جدیدند، اما هنگام رفتن به سمت‌شان احساس خوبی نداریم. نبود اعتماد متقابل بین آشنایان مانعی روانی ایجاد می‌کند. اما بخشندگانی همچون آدام ریفکین راه گریزی را کشف کرده‌اند. امکانش وجود دارد که بتوانیم بهترین هر دو جهان را از آن خود کنیم: اعتماد پیوندهای ارتباطی محکم به همراه اطلاعات جدید پیوندهای ارتباطی ضعیف.
کلید این کار در برقراری مجدد ارتباط است و به همین دلیل، بخشندگان در طولانی‌مدت موفق می‌شوند.
پس از اینکه در سال ۱۹۹۴، ریفکین لینک‌های پانک راک را در سایت گرین دی برای اسپنسر ایجاد کرد، اکسایت رشد چشمگیری کرد و ریفکین سراغ تحصیلات تکمیلی رفت. برای پنج سال ارتباط‌شان را از دست دادند. وقتی ریفکین تصمیم گرفت به دره‌ی سیلیکون برود، سراغ زنجیره ایمیل‌های قدیمی‌اش رفت و پیامی برای اسپنسر فرستاد: «شاید از پنج سال پیش منو به خاطر نداشته باشی. من همونی‌ام که اون تغییرات رو توی سایت گرین دی انجام دادم. می‌خوام یه شرکت بزنم و به دره‌ی سیلیکون بیام و افراد زیادی رو نمی‌شناسم. امکانش هست همدیگه رو ببینیم و بهم مشاوره بدی؟»
ریفکین تلاش نمی‌کرد یک حسابگر باشد. وقتی به اسپنسر کمک کرده بود، بدون هیچ چشم‌داشتی این کار را انجام داده بود، هیچ قصدی نداشت که لطف متقابلی از او بخواهد. اما پنج سال بعد زمانی که به کمک نیاز پیدا کرد، با درخواستی صادقانه به سراغ او رفت. اسپنسر دوست داشت کمک کند و برای صرف قهوه با یکدیگر ملاقات کردند. ریفکین می‌گوید: «بازم با

موهای تیغ‌تیغی تصورش می‌کردم. وقتی دیدمش تقریباً هیچ صحبتی نکرد. حتی درون‌گراتر از من بود». در ملاقات دوم، اسپنسر ریفکین را به سرمایه‌گذار خطرپذیری معرفی کرد. ریفکین می‌گوید: «مجموعه‌ای از اتفاق‌های کاملاً تصادفی در سال ۱۹۹۴ باعث شدن بتونم در سال ۱۹۹۹ از طریق ایمیل باهاش ارتباط برقرار کنم که باعث شد بتونم شرکتم رو سال ۲۰۰۰ تأسیس کنم. بخشنده‌ها شانس میارن».

با این حال، دلایلی وجود دارند که با اتکا بر آن‌ها می‌توانیم آنچه را ریفکین شانس می‌نامد، در حقیقت پاسخی قابل پیش‌بینی و الگومند بدانیم که بیشتر مردم به بخشندگان می‌دهند. سی سال پیش، فرد گلدنر، جامعه‌شناس، درباره‌ی معنای تجربه‌ای متضاد با پارانویا، یعنی پرونویا، نوشت. طبق گفته‌های روان‌شناس برجسته، برایان لیتل، پرونویا یعنی: «توهم اینکه دیگران برای حفظ سلامتی شما نقشه می‌کشند یا پشت سرتان خوب می‌گویند».

اگر بخشنده باشید، شاید چنین باوری نه یک توهم، بلکه واقعیت باشد. چه می‌شود اگر فکر کنیم واقعاً دیگران در حال برنامه‌ریزی برای موفقیت افراد بخشنده‌ای مانند آدام ریفکین هستند؟

در سال ۲۰۰۵، وقتی ریفکین به همراه جویس پارک در حال تأسیس رنکو بود، فضای اداری برای کار کردن نداشتند و به همین دلیل، در آشپزخانه‌ی ریفکین مشغول به کار بودند. یکی از همکاران پا پیش گذاشت و ریفکین را به رید هافمن، که به تازگی لینکدین را تأسیس کرده بود و در آن زمان کمتر از پنجاه کارمند داشت، معرفی کرد. هافمن در یکی از روزهای یکشنبه با ریفکین و پارک ملاقات کرد و به آن‌ها پیشنهاد فضای کار رایگان در لینکدین داد؛ فضایی که باعث شد ریفکین به قلب دره‌ی سیلیکون دسترسی داشته باشد. ریفکین می‌گوید: «در تابستان ۲۰۰۵، یکی از شرکت‌های کناری ما یوتیوب بود و تونستیم قبل از اینکه خیلی محبوب بشن و رشد بکنن، باهاشون ملاقات کنیم».

تجربه‌ی ریفکین زوایای تازه‌ای از ضرب‌المثل «از هر دست بدهی از همان دست می‌گیری» را برای‌مان روشن می‌کند. بیشتر اوقات می‌توانیم این لحظه‌های سرشار از بازی سرنوشت را با این حقیقت توضیح دهیم که مأموریت حسابگرها این است که کاری کنند این لحظات اتفاق بیفتند. همان‌طور که حسابگرها منفعت خود را نادیده خواهند گرفت تا گیرنده‌ای را که خودخواهانه رفتار کرده تنبیه کنند، همان‌طور پا پیش می‌گذارند تا به بخشندگانی که سخاوتمند بوده‌اند پاداش دهند. زمانی که آدام ریفکین به افراد شبکه‌ی خود کمک می‌کند، حسابگرها احساس می‌کنند فقط در صورتی که بتوانند برای خوب پیش رفتن کارهای او برنامه‌ریزی کنند همه چیز عادلانه است. او که به اصل خود پای‌بند بود، از دسترسی جدید خود در

لینکدین استفاده کرد تا به خوب انجام شدن کارهای دیگر افراد درون شبکه‌ی خود کمک کند و مهندسانی را برای کار در لینکدین معرفی کرد.
در غروب یکی از روزهای چهارشنبه‌ی ماه می، توانستم این پاندا را در زیستگاه اصلی‌اش ببینم. ریفکین با لبخندی پهن، برای دورهمی ۱۰۶مایل در ردوودسیتی وارد بار شد و پیراهن تیم بیسبال سانفرانسیسکو جاینتز(۵۰) را به تن داشت. به‌سرعت توسط گروهی از کارآفرینان فناوری احاطه شد، کارآفرینانی که بعضی‌هایشان عادی و بقیه‌شان دست‌پاچه بودند. همین‌طور که کارآفرینان بیشتری در بار تجمع می‌کردند، ریفکین داستان هر کدام‌شان را به من گفت که البته برای شخصی که روزانه بیش از ۸۰۰ ایمیل دریافت می‌کند، کار بسیار سختی است.
راز او بسیار ساده بود: سؤالات اندیشمندانه می‌پرسید و با صبر قابل‌توجهی به جواب‌ها گوش می‌داد. اوایل غروب ریفکین از یکی از کارآفرینان تازه‌کار پرسیده بود شرکتش در چه حالی است. آن کارآفرین چهارده دقیقه یک‌بند صحبت کرد. گرچه چنین گفت‌وگوی یک جانبه‌ای می‌توانست حتی کنجکاوترین خوره‌های فناوری را نیز خسته کند، ریفکین هرگز اشتیاق خود را از دست نداد. پرسید: «کجا به کمک نیاز داری؟» و کارآفرین به نیازش برای فرد برنامه‌نویسی اشاره کرد که زبان برنامه‌نویسی ناشناخته‌ای را بلد باشد. ریفکین در فهرست ذهنی خود به جست‌وجو پرداخت و چند نفر را به او پیشنهاد کرد. بعدتر در همان غروب، یکی از این افراد پیشنهادی خودش به آن بار آمد و ریفکین آن دو شخص را به یکدیگر معرفی کرد. همین‌طور که جمعیت بیشتر می‌شد، ریفکین هنوز هم زمان اختصاص می‌داد تا با هر شخص گفت‌وگویی داشته باشد. وقتی اعضای جدید پیش او می‌آمدند، معمولاً بین ۱۵ الی ۲۰ دقیقه زمان را صرف شناختن آن‌ها می‌کرد، می‌پرسید چه چیزی به آن‌ها انگیزه می‌دهد و چطور می‌تواند به آن‌ها کمک کند. بسیاری از این افراد کاملاً غریبه بودند، اما همان‌طور که هجده سال پیش بدون لحظه‌ای درنگ به گراهام اسپنسر کمک کرده بود، این را وظیفه‌ی خود می‌دانست که برای‌شان کار پیدا کند، آن‌ها را به هم‌بنیان‌گذاران احتمالی متصل کند و برای حل مشکلات شرکت‌شان توصیه‌هایی به آن‌ها بکند. هر دفعه که چیزی می‌بخشید، ارتباط جدیدی درست می‌کرد. اما آیا واقعاً ممکن است شخصی بتواند از پس این همه مخاطب بربیاید؟

پیوندهای ارتباطی مسکوت(۵۱)

از آن‌جایی که آدام ریفکین شبکه‌ی بسیار بزرگی دارد، تعداد پیوندهای ارتباطی مسکوت او همیشه در حال افزایش‌اند، افرادی که قبلاً اغلب آن‌ها را می‌دید و خوب می‌شناخت، ولی مدت‌هاست که دیگر ارتباطش با آن‌ها قطع شده است. طبق گفته‌های استادان مدیریت دنیل لوین، جورج والتر و کیث مورنیگان: «بزرگسالان طی زندگی‌شان هزاران ارتباط با افراد مختلف برقرار می‌کنند، اما پیش از ظهور اینترنت تعداد ارتباط‌هایی که فعالانه از آن‌ها نگهداری می‌شد بیش از ۱۰۰ یا ۲۰۰ مورد نبود». طی چند سال گذشته، این استادان از مدیران اجرایی خواسته‌اند کاری را انجام دهند که به‌شدت از آن می‌ترسند: پیوندهای ارتباطی مسکوت خود را دوباره فعال کنند. وقتی یکی از مدیران از این وظیفه‌ی جدید خود آگاه شد، فریاد کشید: «اگه دیگه با اونا ارتباط نداریم حتماً دلیلی داره. درسته؟ چرا باید بخوام دوباره باهاشون تماس بگیرم؟»

ولی شواهد داستان متفاوتی می‌گویند. در تحقیقی، لوین و همکارانش از بیش از دویست مدیر اجرایی خواستند ارتباطاتی را که حداقل به مدت سه سال مسکوت مانده‌اند دوباره فعال کنند. هر کدام از این مدیران با دو همکار سابق خود ارتباط برقرار کردند و درباره‌ی پروژه‌ی کاری فعلی خود از آن‌ها مشورت‌هایی خواستند. پس از دریافت مشاوره‌ها، به ارزش آن‌ها امتیاز دادند: این مشاوره‌ها به آن‌ها چقدر کمک کرد که مشکلات‌شان را حل کنند و به جاهای خوبی معرفی شوند؟ همچنین به مشاوره‌ای که از دو مخاطب فعلی همان پروژه نیز دریافت کردند امتیاز دادند. نکته‌ی جالب‌توجه این است که امتیاز مدیران به مشاوره‌ی پیوندهای ارتباطی مسکوت نشان از ارزشمندتر بودن مشاوره‌ی این افراد نسبت به همکاران فعلی فعلی داشت. چرا؟

پیوندهای ارتباطی مسکوت اطلاعات جدیدتری نسبت به مخاطبان فعلی در اختیار این مدیران قرار دادند. در چند سال گذشته که ارتباطی با یکدیگر نداشتند، در معرض ایده‌ها و زوایای دید جدیدی قرار گرفته بودند. احتمال اینکه مخاطبان فعلی همان دانش و دیدگاه فعلی مدیر را با او به اشتراک بگذارند بیشتر بود. به قول یکی از این مدیران: «قبل از اینکه با اونا تماس بگیرم فکر می‌کردم چیز بیشتری نسبت به اون چیزی که می‌دونم بهم نمی‌گن، اما اشتباه می‌کردم. ایده‌های تازه‌شون شگفت‌زده‌م کرد».

پیوندهای ارتباطی مسکوت دسترسی به اطلاعات نویی را در اختیار ما قرار می‌دهند که پیوندهای ارتباطی ضعیف هم ارائه می‌دهند، اما احساس بد به‌هنگام شروع یک ارتباط از صفر را ندارند. آن‌طور که لوین و همکارانش توضیح می‌دهند: «برقراری ارتباط دوباره با شخصی که چند وقتی است با او ارتباط نداشته‌اید مانند شروع کردن یک ارتباط از صفر نیست. وقتی افراد دوباره با یکدیگر ارتباط می‌گیرند، هنوز همان احساس اعتماد

میان‌شان وجود دارد». یکی از مدیران این‌طور گفته بود: «احساس خوبی داشتم... نیاز نبود حدس بزنم نیتش چیه... اعتماد مشترکی که سال‌ها پیش بین‌مون ایجاد شده بود باعث شد گفت‌وگوی فعلی‌مون خیلی خوب پیش بره». به دلیل وجود وجوه مشترک، فعال‌سازی مجدد رابطه‌ای غیرفعال به گفت‌وگوی کوتاه‌تری نیاز دارد. این مدیران نیازی نداشتند مانند پیوندهای ارتباطی ضعیف‌شان، سرمایه‌گذاری روی ایجاد رابطه با پیوندهای ارتباطی مسکوت‌شان را از اول شروع کنند.
لوین و همکارانش از گروه دیگری از مدیران با جمعیت بیش از صد نفر خواستند ده نفر از پیوندهای ارتباطی مسکوت خود را شناسایی کرده و میزان ارزش احتمالی‌شان را مرتب کنند. این مدیران سپس تمام ده پیوند ارتباطی مسکوت خود را دوباره فعال کردند و به ارزش گفت‌وگوی‌شان امتیاز دادند. تمام این ده پیوند ارتباطی مسکوت ازرش زیادی به این مدیران ارائه دادند و هیچ تفاوتی در امتیازشان نبود: این مدیران همان ارزشی را که از نفر اول فهرست‌شان دریافت کرده بودند از نفر دهم نیز دریافت کردند. وقتی به اطلاعات جدید نیاز داریم، شاید به سراغ پیوندهای ارتباطی ضعیف‌مان برویم و اطلاعات جدیدشان را تخلیه کنیم و دیگر کسی باقی نماند، اما هنوز مخزن بزرگی از پیوندهای ارتباطی مسکوت داریم که می‌توانند کمک کنند. هر چقدر سن‌مان بیشتر باشد، پیوندهای ارتباطی مسکوت بیشتری داریم و ارزش‌شان نیز بیشتر می‌شود. لوین و همکارانش فهمیدند افرادی که در چهل یا پنجاه سالگی خود هستند، با فعال‌سازی دوباره‌ی پیوندهای ارتباطی مسکوت‌شان، ارزش بیشتری دریافت می‌کنند تا افرادی که در سی سالگی به سر می‌برند، که البته این افراد نیز ارزش بیشتری نسبت به اشخاصی که بیست سال دارند، دریافت می‌کنند. آن مدیری که وقتی فهمید باید پیوندهای ارتباطی مسکوتش را فعال کند فریاد کشیده بود، اقرار کرد که این کار «چشمامو باز کرد... بهم نشون داد این ارتباط‌ها چه قابلیت بالقوه‌ای دارن».
پیوندهای ارتباطی مسکوت ارزش‌های نادیده‌گرفته‌شده‌ی شبکه‌هایمان هستند و افراد بخشنده هنگام احیای چنین ارزشی مزیت خوبی نسبت به گیرندگان یا حسابگرها دارند. احیای پیوندهای ارتباطی مسکوت برای گیرندگان چالش بزرگی است. اگر این پیوندهای ارتباطی مسکوت خودشان افرادی گیرنده باشند، شک کرده و موضع دفاعی می‌گیرند که باعث می‌شود اطلاعات جدید را برای خودشان نگه دارند. اگر این پیوندهای ارتباطی مسکوت حسابگر باشند، همان‌طور که در بازی پیشنهاد نهایی دیدیم، شاید گیرندگان را تنبیه کنند. اگر این پیوندهای ارتباطی مسکوت بخشندگان باهوشی باشند، همان‌طور که در ادامه می‌بینید، اشتیاق چندانی برای کمک به گیرندگان نخواهند داشت. و البته اگر اعمال خودخواهانه‌ی

شخصی گیرنده باعث غیرفعال شدن این ارتباط شده باشد، شاید هرگز امکان احیای این ارتباط وجود نداشته باشد.
حسابگرها راحت‌تر می‌توانند دوباره ارتباط برقرار کنند، اما بیشتر اوقات احساس خوبی از این کار ندارند که به سراغ کمک بروند، چون به هنجار رابطه‌ی متقابل احساس وفاداری می‌کنند. وقتی تقاضایی دارند، احساس می‌کنند بدهکار شده‌اند. اگر از قبل به آن پیوند ارتباطی مسکوت بدهکار باشند و هنوز بدهی خود را صاف نکرده باشند، تقاضای چنین کمکی دو چندان سخت‌تر است. و برای بسیاری از حسابگرها، در پیوندهای ارتباطی مسکوت‌شان اعتماد عمیقی وجود ندارد، چون به این ارتباطات‌شان بیشتر به چشم معامله نگاه کرده‌اند تا اینکه بخواهند آن‌ها را رابطه‌هایی معنادار ببینند.
طبق گفته‌های متخصصان شبکه‌سازی، برقراری مجدد ارتباط برای بخشندگان، به‌خصوص در دنیای واقعی، تجربه‌ی بسیار متفاوتی است. بخشندگان سابقه‌ی نشر سخاوتمندانه‌ی دانش‌شان را در کارنامه‌ی خود دارند، بدون اینکه به فکر منفعت شخصی خودشان باشند، توانایی‌هایشان را به ما یاد داده‌اند و به ما کمک کرده‌اند شغل پیدا کنیم، پس وقتی دوباره با ما ارتباط برقرار می‌کنند، برای‌مان جای بسی خوشحالی است که بتوانیم کمک‌شان کنیم. آدام ریفکین امروز نسبت به زمان آغاز کسب‌وکارش زمان کمتری را صرف شبکه‌سازی با افراد جدید می‌کند و در عوض، بر تعداد پیوندهای ارتباطی مسکوتی تمرکز می‌کند که تعدادشان هم روزبه‌روز رو به افزایش است. «در حال حاضر، زمان بیشتری رو صرف برقراری ارتباط با افرادی می‌کنم که مدتیه باهاشون ارتباط نداشتم». وقتی یکی از پیوندهای ارتباطی مسکوتش را دوباره فعال می‌کند، آن شخص از ارتباط دوباره با او بسیار هیجان‌زده است. سخاوتمندی و مهربانی‌اش باعث جلب اعتمادشان شده است. بابت کمکش از او سپاسگزارند و می‌دانند چنین کمکی بدون تقاضای چیزی در عوض آن بوده است. همیشه آماده است دانشش را به اشتراک بگذارد، توصیه‌هایی در اختیار دیگران قرار دهد یا افراد را به یکدیگر معرفی کند. درسال ۲۰۰۶، ریفکین به دنبال یک سخنران برای همایش ۱۰۶مایلز بود. دوباره با اوان ویلیامز ارتباط برقرار کرد و گرچه ویلیامز مشهور شده بود و به‌شدت درگیر راه‌اندازی توئیتر بود، با چنین پیشنهادی موافقت کرد. ریفکین می‌گوید: «پنج سال بعد وقتی ازش خواستیم سخنرانی کنه، اصلاً منو فراموش نکرده بود».
حُسن‌نیتی که بخشندگانی مانند ریفکین از خود نشان می‌دهند موضوع تحقیق بسیار جالبی است. معمولاً محققان شبکه‌های اجتماعی اول نحوه‌ی تبادل اطلاعات، یعنی جریان انتقال دانش از شخصی به شخص دیگر را نقشه‌برداری می‌کنند. اما وین بیکر طی تحقیقی با همکاری راب کراس،

استاد دانشگاه ویرجینیا، و اندرو پارکر از آی‌بی‌ام متوجه شد که امکان رهگیری جریان انرژی درون شبکه‌ها وجود دارد. در سازمان‌های مختلف، کارکنان به تعاملات خود با یکدیگر امتیاز دادند، امتیازی که از «بسیار انرژی‌گیر» تا «بسیار انرژی‌بخش» را شامل می‌شد. این محققان نقشه‌ای از انرژی درون شبکه‌ها ساختند که شبیه مدلی از یک کهکشان بود.
گیرندگان نقش سیاه‌چاله‌ها را داشتند. انرژی اطرافیان‌شان را می‌مکیدند. بخشندگان نقش خورشید را داشتند: نور را اطراف سازمان پخش می‌کردند. بخشندگان به‌جای اینکه ایده‌های خودشان را به دیگران تحمیل کنند و برای دستاوردهایشان دنبال اعتبار باشند، برای همکاران‌شان فرصت‌هایی ایجاد می‌کردند تا بتوانند مشارکتی داشته باشند. بخشندگان وقتی با پیشنهادی مخالف بودند، به‌جای تحقیر پیشنهاددهنده، برای کسانی که حرف‌شان را زده‌اند احترام قائل بودند.
اگر نقشه‌ی انرژی درون شبکه‌ی آدام ریفکین را رسم کنید، متوجه می‌شوید که او شبیه خورشید در منظومه‌های شمسی مختلف زیادی است. چند سال پیش در یک مهمانی، ریفکین با کارآفرین درآستانه‌ی شکستی به نام ریموند روف آشنا شد. شروع به صحبت کردند و ریفکین به او بازخورد داد. شش ماه بعد، روف در حال کار روی شرکت نوپای جدیدی بود و برای مشورت سراغ ریفکین رفت. ریفکین همان روز به او جواب داد و برای صبحانه‌ی روز بعد برنامه‌ریزی کردند، که در آن روز، در عرض دو ساعت بازخوردهای بیشتری به روف داد. چند ماه بعد، دوباره به هم رسیدند. روف دو ماه را بدون هیچ درآمدی گذرانده بود و لوله‌کشی ساختمانش کار نمی‌کرد، به همین دلیل در باشگاهی ثبت‌نام کرده بود تا بتواند آن‌جا حمام کند. با ریفکین برخورد می‌کند، ریفکین می‌پرسد شرکت نوپایش چطور پیش می‌رود و نکاتی درباره‌ی جایگاه‌یابی مجدد شرکت به او می‌گوید. ریفکین سپس سرمایه‌گذار خطرپذیری را به روف معرفی می‌کند که در نهایت از شرکتش حمایت مالی می‌کند و عضوی از هیئت‌مدیره‌ی شرکت می‌شود. روف می‌گوید: «هر دوشون جلسه‌هایی درباره‌ی من می‌ذاشتن تا ببینن چطور می‌تونن بهم کمک کنن». شرکت روف، گرف‌ساینس(۵۲)، به یکی از شرکت‌های برتر تحلیل آمار فیس‌بوک در جهان تبدیل شد و او می‌گوید، بدون کمک ریفکین، هرگز چنین اتفاقی نمی‌افتاد.
ریفکین حتی پروژه‌هایی برای یکی از نویسندگان/کارگردانان هالیوود مهیا کرد. همان‌طور که در فصل ۸ خواهید دید، ملاقات آن‌ها به این دلیل بود که ریفکین اطلاعات تماسش را آشکارا در اینترنت به اشتراک گذاشته بود. در گفت‌وگویی دوستانه، آن کارگردان هالیوودی گفته بود که به‌تازگی تولید سریالی را در شبکه‌ی شوتایم(۵۳) به پایان رسانده است و از ریفکین تقاضای کمک کرد. این کارگردان می‌گوید: «گرچه در حوزه‌ی کاری خودش

کاملاً موفق بود، اعتقاد زیادی به توانایی او برای تبلیغ اثری هالیوودی نداشتم. سخت در اشتباه بودم». هنوز ۲۴ ساعت نشده بود که ریفکین قرارهای ملاقات و اکران‌های خصوصی این سریال را در حضور مدیران رده‌بالای توئیتر و یوتیوب ترتیب داد. این کارگردان هالیوودی توضیح می‌دهد:

باید تأکید کنم: موفقیت سریالم برای آدام هیچ منفعتی نداشت. چه موفق می‌شدم و چه شکست می‌خوردم، به او هیچ منفعت یا ضرری نمی‌رسید. اما او که واقعاً از بخشندگی لذت می‌برد، تمام سعی‌اش را کرد و فرصت‌های بی‌شماری را در رسانه‌ها برای‌مان مهیا کرد. وقتی آب‌ها از آسیاب افتاد، به‌تنهایی مسئول مقاله‌های مثبت و درخشانی بود که در رسانه‌های ملی و رسانه‌های اجتماعی منتشر می‌شدند. در نهایت، بخشندگی او گسترده‌تر و تأثیرگذارتر از تبلیغات گران در هالیوود بود. در نتیجه، این سریال بیشترین تعداد بیننده در زمان پخش را دریافت کرد که در تاریخ شبکه‌ی شوتایم بی‌سابقه بود! شوتایم که تحت تأثیر آمار و ارقام خوب سریال ما قرار گرفته بود، چراغ سبز برای ساخت سریال دیگری را به ما نشان داد. بخشندگی‌اش باعث شد این سریال پربیننده شود و شوتایم با سریال‌های فعلی من موافقت کند.

برای کسی که چنین کارهایی می‌کند و چنین حسن‌نیتی دارد، ارتباط دوباره تجربه‌ی انرژی‌بخشی است. دوباره به آن ۲۵۶ نفری فکر کنید که ریفکین برای‌شان توصیه‌هایی در لینکدین نوشت یا صدها کارآفرینی که در ۱۰۶مایلز به آن‌ها کمک کرده است. پر بی‌راه نیست اگر تصور کنیم همه‌ی آن‌ها مایل‌اند در صورت قطع ارتباط‌شان با ریفکین، دوباره با ریفکین ارتباط برقرار کرده و به او کمک کنند.
اما آدام ریفکین دنبال کمک آن‌ها نیست، حداقل برای خودش دنبال چنین چیزی نیست. هدف اصلی ریفکین این است که درباره‌ی نحوه‌ی شبکه‌سازی و اینکه چه کسی باید از شبکه منفعت ببرد، نظرمان تغییر کنند. به اعتقاد او، باید شبکه‌های ارتباطی‌مان را ابزار ارزش‌آفرینی برای همه ببینیم و آن‌ها را فقط از آن خودمان ندانیم و معتقد است که این شیوه‌ی بخشنده بودن در شبکه‌های ارتباطی می‌تواند هنجار قدیمی رابطه‌ی متقابل را به شیوه‌ای دگرگون کند که برای تمام اشخاص درگیر، به‌شدت بهینه باشد.

لُطف پنج دقیقه‌ای

در سال ۲۰۱۲، از یکی از مسئولان جذب نیرو در لینکدین به نام استفانی خواسته شد فهرستی سه نفره از افرادی تهیه کند که بیشترین تأثیر را روی مسیر شغلی‌اش داشته‌اند. آدام ریفکین از اینکه در فهرست او قرار گرفته بود شوکه شد، چون فقط یک بار، ماه‌ها پیش، همدیگر را ملاقات کرده بودند. استفانی دنبال کار می‌گشت و از طریق دوست دوستش با ریفکین

آشنا شده بود. ریفکین با ارسال چند پیامک به او توصیه و کمک کرده بود چند گزینه‌ی احتمالی برای خود پیدا کند. استفانی به او ایمیلی ارسال می‌کند تا از او تشکر کند و پیشنهاد می‌دهد در مقابل کاری برایش انجام دهد: «می‌دونم فقط یه بار حضوری همدیگه رو دیدیم و خیلی کم با هم حرف می‌زنیم، اما بیشتر از چیزی که فکر می‌کنی بهم کمک کردی... واقعاً دوست دارم لطفت رو جبران کنم».

ولی استفانی فقط دنبال این نبود که به آدام ریفکین کمک کند. در عوض، داوطلب شد که به جلسه‌ی ۱۰۶مایلز در دره‌ی سیلیکون برود تا در کمک کردن به کارآفرین‌های این جلسه، به ریفکین یاری برساند. استفانی در آن جلسه درباره‌ی ایده‌هایشان به آن‌ها بازخورد می‌داد، پیشنهاد می‌کرد محصولات‌شان را امتحان کند و ارتباط آن‌ها با همکاران و سرمایه‌گذاران احتمالی را تسهیل می‌کرد. همین اتفاق برای بسیاری از افراد دیگری که ریفکین به آن‌ها کمک کرده بود نیز رخ داد. ریموند روف بیشتر اوقات به جلسات ۱۰۶مایلز می‌رود تا به دیگر کارآفرینان کمک کند. مهندسی به نام باب نیز همین‌طور، شخصی که ریفکین را در سال ۲۰۰۹ در یک بار ملاقات کرد. سر صحبت باز شد و ریفکین فهمید باب شغلش را از دست داده، بنابراین او را به اشخاصی معرفی کرد و باعث شد باب بتواند شغلی پیدا کند. شرکت او ورشکست شد و ریفکین از ارتباطات بیشتری استفاده کرد که سبب شد باب بتواند شغلی در شرکت نوپایی پیدا کند که شش ماه بعد توسط گوگل خریداری شد. امروز باب مهندس موفقی در گوگل است و در حال بازپرداخت کمکی است که در شبکه‌ی ۱۰۶مایلز دریافت کرده بود.

چنین چیزی چرخش جدیدی در رابطه‌ی متقابل است. در رابطه‌ی متقابلی که در گذشته‌ها انجام می‌شد، افراد شبیه حسابگرها عمل کرده و ارزش‌ها را با یکدیگر معامله می‌کردند. به افرادی که به ما کمک کرده بودند کمک می‌کردیم و به افرادی می‌بخشیدیم که در عوض از آن‌ها چیزی می‌خواستیم. اما امروز بخشندگانی همچون آدام ریفکین می‌توانند جرقه‌ی شکل جدیدی از رابطه‌ی متقابل را بزنند. به‌جای معامله‌ی ارزش‌ها، ریفکین دنبال این است که ارزشی اضافه کند. بخشندگی‌های او تابع قانون ساده‌ای است: لطف پنج دقیقه‌ای. ریفکین معتقد است: «اگر قرار باشد کاری پنج دقیقه یا کمتر وقت‌تان را بگیرد، باید مشتاق انجام آن باشید».

ریفکین به این فکر نمی‌کند افرادی که به آن‌ها کمک کرده است در عوض چه کمکی به او می‌کنند. گیرندگان شبکه‌های بزرگی ایجاد می‌کنند تا مهم به نظر برسند و به افراد قدرتمند دسترسی داشته باشند و حسابگرها نیز چنین کاری می‌کنند تا بتوانند تقاضایی در عوضش داشته باشند، ولی ریفکین چنین کاری می‌کند تا فرصت‌های بیشتری برای بخشش داشته باشد. اگر بخواهیم از زبان استاد علوم سیاسی هاروارد، رابرت پوتنام

بگوییم: «بدون هیچ چشم‌داشتی به دیگران کمک می‌کنم تا اینکه اگر روزی به کمک نیاز داشتم، کسی پیدا شود چنین کاری در حقم انجام دهد». وقتی اشخاصی مثل استفانی به خاطر کمک ریفکین از او سپاسگزاری می‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که خودشان نیز به دیگران کمک کنند. استفانی می‌گوید: «همیشه آدم بخشنده و خوش‌قلبی بودم، ولی همیشه تلاش کردم این خصوصیتم رو مخفی کنم و رقابتی‌تر باشم تا بتونم پیشرفت کنم. آدام بهم یاد داد که می‌شه خوش‌قلب بود و پیشرفت هم کرد». هر بار که ریفکین تخصص یا ارتباطات خود را صادقانه در اختیار دیگران قرار می‌دهد، روی این موضوع سرمایه‌گذاری می‌کند که افراد شبکه‌ی خود را تشویق کند شبیه بخشندگان باشند. وقتی ریفکین از دیگران کمک می‌خواهد، معمولاً چنین درخواستی برای کمک به شخص دیگری است. در نتیجه، افرادی که در شبکه‌ی وسیع او هستند، به‌جای معامله‌ی ارزش، بیشتر دنبال ارزش‌آفرینی‌اند و این امکان برای‌شان فراهم می‌شود تا از افرادی که تا به حال به آن‌ها کمک نکرده یا حتی ملاقات نکرده‌اند، منفعت ببرند. ریفکین با ایجاد هنجار ارزش‌آفرینی، بخشندگی را از یک بازی با مجموع صفر به بازی برد-برد تبدیل می‌کند.

وقتی گیرندگان شبکه‌سازی می‌کنند، سعی‌شان این است تا جایی که می‌توانند از کیکی با حجم ثابت([۵۴]) برای خودشان ارزش کسب کنند. وقتی افراد بخشنده‌ای همچون ریفکین شبکه‌سازی می‌کنند، این کیک را بزرگ می‌کنند تا هر کسی بتواند سهم بیشتری داشته باشد. نیک سالیوان، کارآفرینی که از کمک ریفکین منفعت برده است، می‌گوید: «آدام اثر یکسانی روی همه‌مون داشته: کاری کرده که ما هم به دیگران کمک کنیم». روف این موضوع را بیشتر باز می‌کند: «آدام همیشه مطمئن می‌شه شخصی که داره بهش کمک می‌کنه در حال کمک به شخص دیگه‌ای باشه. اگه افرادی از توصیه‌هاش نفع ببرن، مطمئن می‌شه اونام به بقیه‌ی افرادی کمک کنن که بهشون توصیه‌هایی می‌کنه، این‌طوری شبکه‌ی ارتباطیش رو می‌سازه، مطمئن می‌شه که همه‌ی افراد شبکه‌ش دارن به هم کمک می‌کنن».

آخرین تحقیقات صورت گرفته حاکی از این هستند که چطور ریفکین به دیگران انگیزه می‌دهد تا بخشنده باشند. بخشنده بودن، به‌خصوص وقتی متمایز و همیشگی باشد، الگویی ایجاد می‌کند که سبک رفتاری سایر افراد گروه در یک رابطه‌ی متقابل را تغییر می‌دهد. به نظر می‌رسد بخشنده بودن می‌تواند مُسری باشد. در تحقیقی، جیمز فاولر و نیکولاس کریستاکیس، متخصصان مسری بودن، فهمیدند که بخشنده بودن به‌سرعت در شبکه‌های اجتماعی پخش می‌شود. وقتی شخصی تصمیم گرفت با هزینه‌ی شخصی خود طی چند نوبت به گروهی کمک کند، احتمالش بیشتر می‌شد که سایر

اعضای گروه، حتی وقتی با افرادی سر و کار داشتند که عضو اصلی گروه نبودند، کمک کنند. طبق یافته‌های این دو: «چنین تأثیری برای چند دوره تداوم می‌یابد و تا سه نفر گسترش می‌یابد (از یک فرد به فرد دیگر به فرد دیگر و به فرد دیگر). در دور اول آزمایش، هر مشارکت اضافه‌ای که یکی از سوژه‌های آزمایش انجام می‌دهد به اندازه‌ی سه برابر از سوی دیگر سوژه‌هایی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر قرار گرفته‌اند تکرار می‌شود که در نتیجه کمک بیشتری می‌کنند».
وقتی افراد وارد موقعیت جدیدی می‌شوند، برای درک رفتار درست، به دیگران نگاه می‌کنند. با شروع بخشندگی، چنین عملی به هنجار تبدیل می‌شود و افراد در تعاملات‌شان با دیگران از آن استفاده می‌کنند. برای درک بهتر موضوع، تصور کنید به گروهی چهار نفره ملحق شده‌اید. سه نفر دیگر غریبه‌اند و هر کدام‌تان تصمیم‌هایی می‌گیرید که دیگران از آن بی‌خبرند و در شش دور، هیچ فرصتی برای ایجاد ارتباط با یکدیگر ندارید. در هر دور، هر کدام‌تان ۳ دلار دریافت خواهید کرد و تصمیم می‌گیرید آن را برای خودتان بردارید یا به گروه ببخشید. اگر آن را برای خودتان بردارید، کل ۳ دلار را می‌گیرید. اگر به گروه ببخشید، هر کدام از اعضای گروه ۲ دلار می‌گیرند که شامل شما هم می‌شود. در پایان هر دور، می‌فهمید هر کسی چه تصمیمی گرفته است. اگر همه بخشنده باشند، گروه بهتر می‌تواند پیش برود، هر کس در پایان هر دور ۸ دلار دریافت خواهد کرد و در پایان شش دور، این مبلغ به ۴۸ دلار خواهد رسید. اما اگر فقط شما بخشنده باشید و هیچ‌کس دیگری این کار را نکند، فقط ۱۲ دلار گیرتان می‌آید. چنین چیزی به فرد انگیزه می‌دهد که گیرنده باشد، چون تضمین می‌کند ۱۸ دلار گیرتان می‌آید.
از آن‌جایی که نمی‌توانید با یکدیگر ارتباط برقرار کنید، بخشنده بودن راهبرد خطرناکی است. اما در تحقیق اصلی، ۱۵ درصد شرکت‌کنندگان همواره بخشنده بودند: در هر شش دور به گروه بخشیدند، برای منفعت گروه فداکاری می‌کردند. و آن‌قدرها که فکر می‌کنید هزینه‌بردار نبود. شگفت‌انگیز است که این بخشندگان ثابت‌قدم نتیجه‌ی خوبی گرفتند: با میانگین ۲۶ درصد پول بیشتر نسبت به شرکت‌کنندگان گروه‌های دیگری که حتی یک بخشنده هم نداشتند بازی را تمام کردند. چطور ممکن است بیشتر ببخشند و بیشتر بگیرند؟
وقتی این گروه‌ها شامل یک بخشنده‌ی ثابت‌قدم بودند، دیگر اعضا نیز بیشتر می‌بخشیدند. حضور فقط یک فرد بخشنده کافی بود تا هنجاری از بخشندگی ایجاد شود. این افراد توانستند با بخشندگی کاری کنند که اعضای گروه‌شان به نتیجه‌ی بهتری برسند و در این فرآیند، پول بیشتری بگیرند. با هر بخشش، ۵۰ درصد پول کمتری دریافت می‌کردند، اما از آن‌جایی که به

دیگران انگیزه می‌دادند بخشنده باشند، باعث می‌شدند در مجموع پول بیشتری به اعضای گروه برسد. بخشندگان مرز را جابه‌جا کردند و منافع را برای کل گروه گسترش دادند.
در این آزمایش، وقتی این بخشندگان ثابت‌قدم در هر دور پول‌شان را می‌بخشیدند، در حال انجام کاری مثل لطف پنج دقیقه‌ای بودند. در حال انجام فداکاری‌های کوچکی بودند تا به هر عضو گروه منفعت برسانند و به دیگر اعضای گروه انگیزه دادند که آن‌ها نیز کار مشابهی انجام دهند. ریفکین با لطف پنج دقیقه‌ای برای کل شبکه‌اش، منافع کل گروه را گسترش می‌دهد. در ۱۰۶مایلز برای تمام پنج هزار کارآفرین این شبکه این هنجار وجود دارد که به یکدیگر کمک کنند. به گفته‌ی ریفکین: «این‌طور نیست که چون در ازای کمک‌شون چیزی بهشون می‌رسه به هم کمک می‌کنن. هدف گروه اینه که ارزش بخشش را درون خودشون نهادینه کنن: لزومی نداره به چنین کاری به چشم یه معامله نگاه کنید، لزومی نداره کمک‌تون رو معامله کنید. اگه کاری برای یکی از اعضای گروه انجام می‌دید، وقتی به کمک نیاز دارید، یکی دیگه از اعضای گروه کمک‌تون می‌کنه».
برای گیرندگان و حسابگرها این نوع بخشش بی‌پایان کمی خطرناک به نظر می‌رسد. آیا افراد بخشنده‌ای مانند ریفکین می‌توانند بهره‌وری خود را بالا نگه دارند، به‌خصوص وقتی هیچ تضمینی وجود ندارد کمک‌شان دوباره به آن‌ها برگردد و به‌صورت مستقیم سبب منفعت‌شان شود؟ برای روشن شدن جواب چنین سؤالی، فرانک فلین، استاد دانشگاه استنفورد، تحقیقی را روی مهندسان حرفه‌ای یکی از شرکت‌های بزرگ مخابراتی در منطقه‌ی بی اریا([۵۵]) انجام داد. از مهندسان خواست به خودشان و یکدیگر به میزان کمکی که می‌دهند و می‌گیرند، امتیاز دهند، با این کار می‌توانست بفهمد کدام مهندسان بخشنده، گیرنده یا حسابگرند. همچنین از هر مهندس خواست به منزلت اجتماعی ده مهندس دیگر نیز امتیاز دهد تا مشخص شود هر کدام چقدر مورد احترام هستند.
گیرندگان کمترین امتیاز منزلت اجتماعی را داشتند. با کمک خواستن از دیگران و جبران نکردن لطف آن‌ها پل‌های پشت سرشان را خراب می‌کردند. همکاران‌شان آن‌ها را افرادی خودخواه می‌دیدند و با احترام نگذاشتن به این افراد، تنبیه‌شان می‌کردند. بخشندگان بیشترین امتیاز منزلت اجتماعی را داشتند و از حسابگران و گیرندگان جلو زده بودند. هر چقدر بخشنده‌تر بودند، نزد همکاران‌شان احترام و اعتبار بیشتری داشتند. بخشندگان با بیشتر بخشیدن نسبت به آن چیزی که دریافت می‌کردند توانایی‌های منحصربه‌فرد خود را بروز می‌دادند، ارزش خود را نشان می‌دادند و حسن‌نیت خود را در معرض دید می‌گذاشتند.
با اینکه بیشترین احترام را داشتند، با یک مشکل مواجه بودند:

بخشندگی‌شان به بهای بهره‌وری‌شان بود. فلین طی سه ماه کمیت و کیفیت کار هر یک از این مهندسان را اندازه‌گیری کرد. بخشندگان بهره‌وری بالاتری نسبت به گیرندگان داشتند: سخت‌تر کار می‌کردند و کار بیشتری را به انجام می‌رساندند. اما حسابگرها بیشترین بهره‌وری را داشتند و حتی بخشندگان به گرد پای‌شان نمی‌رسیدند. به نظر می‌رسید زمانی را که بخشندگان صرف کمک به همکاران خود می‌کردند، توانایی آن‌ها برای اتمام کارها را کاهش می‌داد. احتمال بیشتری وجود داشت که حسابگرها تقاضای کمک کنند و کمک دریافت کنند و به نظر می‌رسید چنین چیزی آن‌ها را جلوتر نگه می‌دارد. در ظاهر، چنین چیزی شبیه مانعی برای سبک شبکه‌سازی افراد بخشنده است. اگر قرار باشند افراد بخشنده با کمک به دیگران بهره‌وری خود را فدا کنند، چطور می‌شود ارزشش را داشته باشد؟
با این حال، آدام ریفکین توانسته یک فرد بخشنده باشد و به‌عنوان هم‌بنیان‌گذار چند شرکت موفق بهره‌وری بسیار بالایی هم داشته باشد. او چطور از این موازنه‌ی بین بخشندگی و بهره‌وری اجتناب می‌کند؟ بیشتر می‌بخشد.
در تحقیقی که روی این مهندسان انجام شده بود، بخشندگان همیشه هزینه‌ی کاهش بهره‌وری‌شان را نمی‌پرداختند. فلین از همکاران این مهندسان پرسیده بود آیا بیشتر، کمتر یا همان‌قدری دریافت می‌کنند که می‌بخشند و با این سؤال بخشنده، گیرنده، یا حسابگر بودن‌شان را سنجید. چنین چیزی بدین معناست که شاید بعضی از مهندسان حتی اگر خیلی هم به دیگران کمک نکنند، مادامی که در عوض کمک‌شان چیز کمتری بخواهند، افرادی بخشنده محسوب شوند. چون فلین داده‌هایش را بر این اساس بررسی کرده بود که هر کدام از این مهندسان چقدر می‌بخشند و دریافت می‌کنند، بخشندگان فقط زمانی هزینه‌ی کاهش بهره‌وری را متحمل می‌شدند که هرازگاهی بخشندگی داشتند. بهره‌ورترین مهندس‌ها کسانی بودند که بیشتر اوقات بخشنده بودند و بیشتر از آنچه دریافت می‌کردند می‌بخشیدند. این‌ها بخشندگان واقعی بودند و بیشترین بهره‌وری و بالاترین مقام را داشتند: همکاران‌شان به آن‌ها احترام می‌گذاشتند. مهندسان با بارها بخشندگی اعتماد بیشتری به وجود می‌آوردند و کمک ارزشمند بیشتری از کلیه‌ی همکاران‌شان دریافت می‌کردند و این دریافت کمک فقط از سوی کسانی نبود که به آن‌ها کمک کرده بودند.
این دقیقاً همان اتفاقی است که برای آدام ریفکین و لطف‌های پنج دقیقه‌ای او افتاده است. پیش از ظهور رسانه‌های اجتماعی، ریفکین با وجود ناشناس بودن همچنان این کار خود را انجام می‌داد. اما به لطف این جهان مرتبط، شهرت او به‌عنوان فردی بخشنده با سرعتی فراتر از صوت منتقل شده است. روف با شگفتی می‌گوید: «تو یه چشم به هم زدن می‌تونه برای

شرکت‌های نوپاش سرمایه جمع کنه. شهرتش خیلی زیاده. مردم می‌دونن آدم خوبیه. این سودیه که به‌خاطر شخصیتش دریافت می‌کنه».
تجربه‌ی ریفکین نشان می‌دهد چطور بخشندگان قادرند شبکه‌هایی بسیار غنی ایجاد کنند و از شبکه‌شان نهایت استفاده را ببرند. بخشندگان به‌لطف روش تعامل‌شان با سایر افراد شبکه‌ی ارتباطی‌شان، هنجارهایی می‌سازند که به‌جای معامله یا طلب ارزش، ارزش‌آفرینی می‌کنند و کیک را برای همه‌ی افراد شبکه بزرگ می‌کنند. وقتی واقعاً به کمک نیاز دارند، می‌توانند با افرادی که چند وقتی با آن‌ها در ارتباط نبودند دوباره ارتباط برقرار کنند و کمک تازه‌ای را از منابع تقریباً فراموش‌شده، ولی قابل‌اعتماد خود بگیرند.
کیث فرازی می‌نویسد: «کلید موفقیت را در یک کلمه خلاصه می‌کنم: بخشندگی. اگر تعاملات‌تان بر بخشندگی استوار باشند، پاداش‌تان به دنبالش می‌آید». شاید این تصادفی نیست که ایوان میسنر، مؤسس و رئیس هیئت‌مدیره‌ی بی‌ان‌آی، بزرگ‌ترین شرکت شبکه‌سازی تجاری در جهان، فقط به سه کلمه نیاز دارد تا فلسفه‌ی راهنمای خود را توصیف کند: «بخشنده سود می‌برد».

فصل سوم: اثر موجی

همکاری و مناسبات اعتباربخشی و اعتبارگیری

خوب است به یاد داشته باشیم که کل جهان، به‌جز خود آدم، از دیگران تشکیل شده است.
- جان اندرو هولمز، سناتور و نماینده‌ی سابق آمریکا

احتمالاً جورج میر را نمی‌شناسید، اما قطعاً با کارهایش آشنایی دارید. در واقع شاید یکی از نزدیکان‌تان از طرفداران پر و پا قرص ایده‌های او باشد، ایده‌هایی که نسلی از مردم سراسر جهان را شیفته‌ی خود کرده‌اند. تا همین اواخر نمی‌دانستم این ایده‌ها به او تعلق دارند، ولی از نه سالگی کارش را تحسین می‌کردم. میر مردی قدبلند و لاغر در اواسط پنجاه سالگی است که موهایی بلند و باریک و ریش بزی دارد. اگر در خیابان با او برخورد کنید، نمی‌توانید چهره‌اش را تشخیص دهید، ولی شاید احساس کنید که یکی از طرفداران گریتفول دد است. در این صورت حق با شماست: در پنج سال آخر عمر جری گارسیا، میر حداقل به هفتاد کنسرت مختلف گریتفول دد رفته بود.
میر در هاروارد درس خوانده است. در آن‌جا پخچالی را به یکی از دانشجویان سال اول فروخت و پولش را گرفت، اما هرگز پخچال را تحویل نداد و برای همین چند ماهی اخراج شد. یک بار دیگر وقتی از گیتار الکتریکی برای شکستن پنجره‌ی خوابگاه استفاده کرد، باز چند ماهی اخراج شد. یکی از معدود نقاط روشن زندگی او در سال‌های دانشجویی این بود که رئیس مجله‌ی معروف کمدی به نام هاروارد لمپون(۵۶) شد، اما به‌سرعت با زیرآب‌زنی برکنار شد. طبق گفته‌های دیوید اوون، روزنامه‌نگار: «همتایان میر تلاش کردن در جنگی داخلی و تلخ و با زیرآب‌زنی برکنارش کنن چون فکر می‌کردن خیلی مسئولیت‌پذیر نیست».
میر پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه در سال ۱۹۷۸، به شهر خودش بازگشت و دنبال راه‌های یک‌شبه پولدار شدن رفت. بیشتر زمانش در دوران دانشجویی را صرف شرط‌بندی روی مسابقات دوی سگ‌ها می‌کرد و در این فکر بود که شاید بتواند شغلی از این راه به دست آورد. به یکی از کتاب‌خانه‌های عمومی رفت و به بررسی راهبردهای علمی برای پیروزی در این قمار پرداخت. جوابی نگرفت: پس از دو هفته، تمام پولش را از دست داد.

سه دهه‌ی بعد، جورج میر به یکی از موفق‌ترین افراد در حوزه‌ی آثار سینمایی تبدیل شد. یکی از عوامل اصلی در فیلمی با فروش بیش از ۵۲۷ میلیون دلار بوده است. هفت جایزه‌ی اِمی(۵۷) برده و چند کلمه و اصطلاح ابداع کرده که وارد لغت‌نامه‌های انگلیسی شده‌اند، که یکی‌شان را هم‌اتاقی دوران دانشجویی‌ام چهار سال هر روز تکرار می‌کرد. اما بیشتر از همه به دلیل نقشش در پدیده‌ای تلویزیونی که جهان را تغییر داده تحسین شده است. اهالی سینما و تلویزیون معتقدند به اندازه‌ی هر شخص دیگری، باعث موفقیت جُنگی تلویزیونی است که مجله‌ی تایم از آن به‌عنوان بهترین مجموعه‌ی نمایشی قرن بیستم یاد می‌کند.
در سال ۱۹۸۱، به توصیه‌ی دو دوست، میر چند نمونه از نوشته‌هایش را برای یکی از مجموعه‌های نمایشی جدید شبکه‌ی ان‌بی‌سی به نام آخر شب با دیوید لترمن فرستاد. لترمن با حالتی احساساتی به اوون می‌گوید: «هر چیزی که توی متنش بود، تا آخرین جزئیات، به خوبی ساخته و پرداخته شده بود. از اون موقع تا به حال هیچ‌کس دیگه‌ای رو با این خصوصیات ندیدم».
طی فصل اول این برنامه، میر چیزی را اختراع کرد که به پای ثابت برنامه‌ی لترمن تبدیل شد: استفاده از غلتک برای خرد کردن اشیای معمولی مثل تکه‌هایی از میوه. میر پس از دو سال کار با لترمن، این مجموعه را ترک کرد و به سراغ کار روی مجموعه‌ی نمایش جدید با اجرای لورن مایکلز(۵۸) رفت و سپس به جُنگ تلویزیونی ستردی نایت لایو(۵۹) پیوست، در سال ۱۹۸۷، از آن‌ها جدا شد تا متنی برای فیلم لترمن بنویسد که در نهایت به بعد موکول شد.
وقتی دو دوست میر او را به لترمن توصیه کردند، از او با لقب «بامزه‌ترین مرد آمریکا» یاد کردند. کسانی که این لقب را به او داده بودند از برندگان جایزه‌ی امی برای نویسندگی در سریال‌های کمدی بسیار معروف آن زمان بودند و بنابراین از این لقب نمی‌شد به‌راحتی گذشت. و با توجه به موفقیت‌های جورج میر پس از اتمام فیلم‌نامه‌ی فیلم لترمن، شاید بخواهید با این دو نفر موافق باشید.
جورج میر مغز متفکر بیشتر شوخی‌های خانواده‌ی سیمپسون(۶۰)، طولانی‌ترین سریال کارتونی و کمدی در آمریکاست.
خانواده‌ی سیمپسون بیست‌وهفت جایزه‌ی امی گرفته که شش تایش به میر رسیده و وجهه‌ی کارتون کمدی را تغییر داده است. گرچه میر خالق این کارتون نبود و این سریال را مت گرونینگ ساخت و جیمز بروکز و سم سیمون توسعه‌اش دادند، اتفاق آرایی وجود دارد که میر مهم‌ترین عامل در پس موفقیت این سریال بوده است. میر پیش از نمایش اولین قسمت این سریال در سال ۱۹۸۹، استخدام شده بود که برای آن متن بنویسد و شانزده فصل به‌عنوان نویسنده و تهیه‌کننده‌ی اجرایی، از دست‌اندرکاران اصلی این

اثر تلویزیونی بود. اوون می‌نویسد: «میر این‌قدر در شوخی‌های خانواده‌ی سیمپسون نقش داشته که حالا دیگر می‌توان گفت حس طنز این سریال تا اندازه‌ی زیادی متعلق به اوست». به قول مایک سکز، طنزنویس: «میر بین نویسندگان این نمایش به‌عنوان نابغه‌ی پشت پرده شناخته می‌شود. شخصی که بهترین دیالوگ‌ها و شوخی‌ها را خلق می‌کند». جان ویتی، یکی از نویسندگان اصلی سریال که بسیاری از قسمت‌های اولیه‌ی آن را نوشت و بعدها به‌عنوان تهیه‌کننده‌ی مجموعه تلویزیونی اداره(۶۱) به فعالیت پرداخت، می‌گوید: «میر بین نویسنده‌ها کسیه که بیشتر متن کار رو می‌نویسه، تقریباً توی هر متنی اثری ازش هست. بیشتر از هر کس دیگه‌ای توی این کار اثرگذاره و این در حالیه که جزء خالقان این اثر نیست».
چطور شخصی مانند جورج میر در چنین کار مشارکتی این‌قدر موفق می‌شود؟ سبک‌های رفتاری در رابطه‌ی متقابل عینک قدرتمندی را در اختیار ما می‌گذارند تا علت شکوفایی برخی افراد در تیم‌ها و شکست برخی دیگر را واضح‌تر ببینیم. لیز وایزمن، مدیر سابق اوراکل، در کتاب خود به نام تکثیرکنندگان(۶۲)، بین نوابغ و نابغه‌سازان تفاوت قائل می‌شود. نوابغ افرادی گیرنده‌اند: برای پیشبرد منافع شخصی خود «هوش، انرژی و توانایی‌های دیگران را تخلیه می‌کنند». نابغه‌سازان افرادی بخشنده‌اند: «از هوش خود استفاده می‌کنند تا هوش و توانایی‌های دیگران را چند برابر کنند». وایزمن می‌نویسد که: «افکار افراد آزاد می‌شوند، ایده‌ها جریان پیدا می‌کنند و مشکلات حل می‌شوند». می‌خواهم در این فصل به بررسی این مسأله بپردازم که چطور این تفاوت‌ها بین بخشندگان و گیرندگان بر موفقیت افراد و گروه تأثیر می‌گذارند.

همکاری و شخصیت خلاق

بی‌تردید همه قبول دارند که برای رسیدن به میزان تأثیرگذاری جورج میر در کار طنز، خلاقیت نقش بسیار پررنگی داشته است. کارولین اوماین، یکی از نویسندگان و تهیه‌کنندگان خانواده‌ی سیمپسون می‌گوید: «میر دنیا رو از زاویه‌ی دیگه‌ای می‌بینه که کاملاً مختص به خودشه». مایک اسکالی، تهیه‌کننده‌ی اجرایی و تهیه‌کننده‌ی ارشد اجرایی زمانی درباره‌ی میر گفته بود که وقتی برای اولین بار به مجموعه‌ی خانواده‌ی سیمسپون پیوست، «مات و مبهوتم کرد. کارهای طنز زیادی انجام داده بودم، اما کارهای جورج به‌قدری متفاوت و اصیل بودن که یه مدتی از خودم می‌پرسیدم لقمه‌ی بزرگ‌تر از دهنم برنداشتم؟»
برای کشف این راز که افراد چطور به آدم‌هایی بسیار خلاق تبدیل می‌شوند،

در سال ۱۹۵۸ یکی از روان‌شناسان دانشگاه برکلی به نام دونالد مک‌کینون تحقیقی نوآورانه را آغاز کرد. می‌خواست خصوصیت‌های منحصربه‌فرد افراد بسیار خلاق در هنر، علم و تجارت را تشخیص دهد. برای این کار، گروهی از افراد را بررسی کرد که هر سه ویژگی را داشتند: معماران. مک‌کینون و همکارانش برای شروع از پنج معمار مستقل خواستند تا فهرستی از چهل نفر از خلاق‌ترین معماران آمریکا را بنویسند. گرچه هرگز با یکدیگر صحبت نکرده بودند، اما اتفاق آرای بسیار بالایی داشتند. در مجموع می‌توانستند به فهرستی از دویست معمار برسند، اما وقتی اشخاص مشترک در فهرست‌ها را حذف کردند، فهرست‌شان شامل هشتادوشش معمار شد. بیش از نصف این معماران را بیش از یک معمار معرفی کرده بودند، بیش از یک سوم‌شان را اکثر معماران معرفی کرده بودند و ۱۵ درصد معماران این فهرست را هر پنج معمار معرفی کرده بودند.
در ادامه، چهل نفر از خلاق‌ترین معماران پذیرفتند که به‌لحاظ روان‌شناسی بررسی شوند. تیم تحقیقاتی مک‌کینون آن‌ها را با هشتادوچهار معمار دیگری که موفق بودند، اما خلاقیت چندانی نداشتند، مقایسه کردند، دو گروه معماران خلاق و «معمولی» را بر اساس سن و موقعیت جغرافیایی با یکدیگر تطبیق دادند. تمام این معماران به برکلی رفتند و در آن‌جا سه روز کامل از سوی اعضای تیم مک‌کینون بررسی شدند. به مجموعه پرسش‌نامه‌هایی درباره‌ی شخصیت‌شان پاسخ دادند، در موقعیت‌های اجتماعی استرس‌آور قرار گرفتند، آزمون‌های سخت حل مسأله انجام دادند و به سؤالات جامع درباره‌ی کل زندگی‌شان پاسخ دادند. تیم مک‌کینون انبوهی داده به دست آورده بود و برای هر معمار، از اسم مستعار استفاده می‌کردند تا بتوانند درباره‌ی اینکه چه کسی بسیار خلاق است و چه کسی نیست، کاملاً بی‌اطلاع بمانند.
گروهی از معماران بسیار «مسئولیت‌پذیرتر، صادق‌تر، قابل‌اتکاتر و مورد اعتمادتر» بودند و «خصوصیت‌های خوب» بیشتر و «نگرانی دلسوزانه‌ی بیشتری برای دیگران» داشتند. طبق اصل کارما، چنین خصوصیاتی باید متعلق به معماران خلاق باشند، ولی این‌طور نبود. معماران معمولی چنین خصوصیت‌هایی داشتند. مک‌کینون فهمید معماران خلاق «پرتوقع‌تر، خشن‌تر و خودخواه‌تر» هستند. معماران خلاق غرور زیادی داشتند و در برابر انتقاد جبهه می‌گرفتند. در تحقیق‌های بعدی، الگوهای مشابهی در مقایسه‌ی بین دانشمندان خلاق و کمتر خلاق مشاهده شد: دانشمندان خلاق امتیاز بسیار بیشتری در زمینه‌های سلطه‌جویی، خصومت و مشکلات روانی داشتند. از نظر دیگران، دانشمندان بسیار خلاق در دیگران وابستگی ایجاد و از آن وابستگی سوءاستفاده می‌کردند. حتی خود این دانشمندان بسیار خلاق نیز با عبارت‌هایی از جمله «معمولاً نقش دیگران رو کوچیک جلوه می‌دم و

بیشتر اعتبار کار رو به اسم خودم می‌زنم» و «معمولاً هنگام توصیف ارزش کار سایر محققان نیش و کنایه می‌زنم» موافق بودند.
گیرندگان به‌خوبی می‌توانند ایده‌های خلاقانه بدهند و با وجود مخالفت دیگران، آن‌ها را به پیش ببرند. از آن‌جایی که اعتماد بسیار زیادی به نظرهایشان دارند، به دنبال تأیید دیگران نیستند، کاری که قوه‌ی تخیل خیلی‌ها را محدود می‌کند. این یکی از ویژگی‌های شاخص طنزهای جورج میر است. در سال ۲۰۰۲، در نمایش کوتاهی با نام آپ یور گیگی(۶۳) ایفای نقش کرد که نویسندگی و کارگردانی آن را نیز بر عهده داشت. در تک‌گویی‌های خود، ازدواج را این‌طور توصیف کرد: «دیگ راکدی از خشم تخمیرشده، همرنگی با جماعت از روی ترس و قضاوت دیگران، نگرانی بیش از حد برای بچه‌ها».
آیا راز خلاق بودن این است که شخصیتی گیرنده داشته باشید؟
خیلی تند نروید. شاید میر شوخ‌طبعی بدبینانه، شکاکی عمیقی به سنت‌های قدیمی و چند مورد بی‌احتیاطی در گذشته‌ی خود داشته باشد، اما در هالیوود که پر از افراد گیرنده است بیشتر مسیر شغلی‌اش را به شیوه‌ی بخشندگان طی کرده است. از اوایل زندگی‌اش چنین کاری را شروع کرد: در سنین رشد، بالاترین درجه‌ی هنگ پیشاهنگی را داشت و به‌عنوان دستیار کشیش در مراسم‌های مذهبی فعال بود. در هاروارد، در رشته‌ی بیوشیمی فارغ‌التحصیل و در دانشکده‌ی پزشکی پذیرفته شد، اما به دنبال این رشته نرفت. دانشجویان بسیار رقابتی پزشکی که در دانشگاه دیده بود اشتیاقش به این رشته را از بین برده بودند، اشخاصی که معمولاً «پژوهش‌های یکدیگر را خراب می‌کردند». پس از اینکه به‌عنوان رئیس مجله‌ی طنز لمپون انتخاب شد، وقتی همکارانش تلاش کردند او را برکنار کنند، اوون می‌گوید: «میر هم از پس این زیرآب‌زنی بر اومد، هم به دلیل ویژگی‌های شخصیش به دوست نزدیک یکی از رقباش تبدیل شد». پس از فارغ‌التحصیلی و شکست در قمار روی مسابقه‌ی سگ‌ها، در آزمایشگاه تحقیقاتی سرطان کار کرد و به‌عنوان معلم جایگزین به کار پرداخت. وقتی از میر پرسیدم چه چیزی او را به سمت کارهای طنز آورد، گفت: «عاشق اینم که خنده رو روی لب‌های مردم بنشونم، سرگرم‌شون کنم و تلاش کنم دنیا جای بهتری بشه».
میر از استعداد طنازی‌اش استفاده کرد تا مسئولیت افراد در برابر جامعه و محیط‌زیست را افزایش دهد. در سال ۱۹۹۲، یکی از قسمت‌های اولیه‌ی خانواده‌ی سیمپسون با نام «آقای لیسا به واشنگتن می‌رود» که میر نویسنده‌ی آن بود، نامزد جایزه‌ی محیط‌زیست و رسانه شد؛ جایزه‌ای که به بهترین قسمت یک سریال کمدی با پیامی در راستای حفظ محیط‌زیست می‌رسد. در دوران حضورش در این مجموعه، شش بار این جایزه نصیب

این سریال شد. به دلیل افزایش آگاهی مردم درباره‌ی مسائل مربوط به حیوانات در سال ۱۹۹۵، سریال خانواده‌ی سیمپسون برنده‌ی جایزه‌ی دیگری در زمینه‌ی حفظ حقوق حیوانات شد. میر گیاه‌خوار است و یوگا تمرین می‌کند و در سال ۲۰۰۵، از نویسندگان برنامه‌ی از زمین به آمریکا بود، برنامه‌ی ویژه‌ای از شبکه‌ی تی‌بی‌اس که در قالب طنز، آگاهی مردم درباره‌ی گرمای جهانی و سایر مشکلات مرتبط زیست‌محیطی را افزایش می‌دهد. کارهای بسیار زیادی برای سازمان کانزرویشن اینترنشنال(۶۴) انجام داده است، پاورپوینت‌های خنده‌داری ساخت تا تنوع‌زیستی را ترویج کند. در سال ۲۰۰۷، زمانی که دانشمندان گونه‌ی جدیدی از قورباغه‌های خزه‌ای را در سریلانکا کشف کردند، برای تشکر از کمک‌های مالی میر به «سازمان جهانی ارزیابی دوزیستان» برای حفاظت از قورباغه‌ها، نام دختر میر را روی این گونه گذاشتند.
نحوه‌ی همکاری او با دیگران حتی متحیرکننده‌تر از کارهایی است که در زمینه‌ی حفاظت از کره‌ی زمین انجام داده است. یکی از بزرگ‌ترین نوآوری‌های او زمانی بود که در سال ۱۹۸۸ در حال کار روی فیلم‌نامه‌ی فیلم لترمن بود. برای اینکه از روزمرگی خلاص شود، مجله‌ی طنزی نوشت و خودش آن را منتشر کرد، مجله‌ای با نام مرد ارتشی. میر به اریک اسپیتزناگل، طنزنویس، گفته بود: «مجله‌ی طنز به‌دردبخوری وجود نداشت، برای همین گفتم یه مجله‌ای منتشر کنم که فقط مردمو بخندونه». اولین شماره‌ی مرد ارتشی فقط هشت صفحه بود. میر خودش این مجله را تایپ و روی تختش مرتب کرد و کپی‌هایی از آن تهیه کرد. سپس بهترین اثر طنز خودش را به دیگران داد، نسخه‌هایی را به‌صورت رایگان برای دویست نفر از دوستانش فرستاد.
مرد ارتشی از نظر خوانندگان بسیار خنده‌دار بود و این مجله را برای دوستان‌شان فرستادند. این مجله به‌سرعت مجموعه‌ای از طرفداران را به خود جلب کرد و به فهرست بهترین مجله‌های سرگرمی سال در مجله‌ی رولینگ استون راه پیدا کرد. خیلی زود دوستان میر متن‌هایی برایش فرستادند تا در شماره‌های بعدی از آن‌ها استفاده کند. در دومین شماره، آن‌قدر تقاضا برای مجله‌اش بالا رفته بود که مجبور شد هزار نسخه از مجله چاپ کند. پس از شماره‌ی سوم، مجله را تعطیل کرد و یکی از دلایلش این بود که نمی‌توانست تمام مطالب ارسالی دوستانش را چاپ کند و همچنین نمی‌توانست این را تحمل کند که روی‌شان را زمین بیندازد.
آغاز به کار اولین نسخه‌ی مرد ارتشی همان زمانی بود که خانواده‌ی سیمپسون در ابتدای کار خود بود، این مجله به دستان سم سیمون تهیه‌کننده‌ی اجرایی این سریال می‌رسد که مشغول استخدام نویسنده برای این سریال بود. میر و چند نفر دیگر از نویسندگان مرد ارتشی را استخدام

کرد و به کمک هم، خانواده‌ی سیمپسون را به نمایشی پرطرفدار تبدیل کردند. در اتاق نویسندگان، جورج میر خود را به‌عنوان یک بخشنده به اثبات رساند. تیم لانگ، یکی از نویسندگان خانواده‌ی سیمپسون و برنده‌ی پنج جایزه‌ی امی، به من گفت: «جورج بهترین شهرت رو بین بقیه داره. در بخشش و کمک به دیگران خیلی سخاوتمنده». کارولین اوماین نیز با شگفتی می‌گوید: «هر کسی که جورج رو بشناسه می‌دونه که آدم واقعاً خوبیه. طبق اصول اخلاقی خودش زندگی می‌کنه و وجدان کاری خیلی بالایی داره».

موفقیت جورج میر این نکته را به نشان می‌دهد که بخشندگان می‌توانند به اندازه‌ی گیرندگان خلاق باشند. با بررسی عادت‌های او در همکاری با دیگران می‌توانیم فهم خوبی از روش کار بخشندگان به دست آوریم که به موفقیت خودشان و اطرافیان‌شان کمک می‌کند. اما برای درک کامل اینکه بخشندگان هنگام همکاری با دیگران چه کاری را از همه بهینه‌تر انجام می‌دهند، باید آن‌ها را با گیرندگان مقایسه کنیم. تحقیقی که روی معماران خلاق انجام شد حاکی از این بود که گیرندگان می‌توانند اعتمادبه‌نفس کافی برای تولید ایده‌های اصیلی را داشته باشند که سنت‌شکن هستند و برای اثبات این ایده‌ها می‌توانند در جنگ‌های دشواری شرکت کنند. ولی آیا این استقلال هزینه‌ای هم دارد؟

تنها پرواز کردن

در قرن بیستم، احتمالاً هیچ‌کس بیشتر از فرانک لوید رایت نماد خلاقیت مطلق نبود. در سال ۱۹۹۱، رایت از سوی انجمن معماران آمریکا به‌عنوان بزرگ‌ترین معمار آمریکایی تاریخ شناخته شد. دوران حرفه‌ای بسیار پرباری داشت، خانه‌ی مشهور فالینگ‌واتر(۶۵) نزدیک پیتسبورگ، موزه‌ی گوگنهایم و بیش از هزار سازه‌ی دیگر را طراحی کرده است که تقریباً نصف‌شان ساخته شده‌اند. در دوران کاری‌اش که هفت دهه به طول انجامید، به‌طور متوسط بیش از ۱۴۰ طراحی و ۷۰ سازه را در هر دهه به پایان رساند.
گرچه رایت طی ۲۵ سال اول قرن بیستم بسیار پرکار بود، از سال ۱۹۲۴ به بعد، نُه سال سقوط را تجربه کرد. راجر فرایدلند و هارولد زِلمان، که به ترتیب جامعه‌شناس و معمار هستند، می‌گویند: «از سال ۱۹۲۵ کارش به طراحی چند خانه در لس‌آنجلس محدود شد». اِد اوبین، روان‌شناس، پس از بررسی مسیر شغلی رایت گفته است: «بدترین سقوط رایت در زمینه‌ی معماری در سال‌های ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۳ اتفاق افتاد، زمانی که فقط دو پروژه را به انجام رساند». طی این نه سال، رایت تقریباً سی‌وپنج برابر کمتر از دیگر سال‌های عمر خود کار کرد. طی یک دوره‌ی دو ساله، حتی یک کمیسیون هم دریافت نکرد و کریستوفر هاثورن، منتقد معماری، می‌گوید: «از نظر حرفه‌ای، در حال دست و پا زدن بود». برندان گیل، زندگی‌نامه‌نویس، می‌نویسد: «در سال ۱۹۳۲ فرانک لویدی که همه‌ی دنیا می‌شناختند» بی‌کار بود. آخرین کمیسیون خوبش برای خانه‌ی پسرعمویش بود که در سال ۱۹۲۹ طراحی کرده بود و «همیشه مقروض بود» تا جایی که جان می‌کند تا «پولی برای خرید خواربار خانه به دست آورد». چه چیزی باعث افول بزرگ‌ترین معمار آمریکا شده بود؟
رایت یکی از معماران دعوت شده در تحقیق مک‌کینون درباره‌ی خلاقیت بود. گرچه این دعوت را رد کرده بود، تصویری که بررسی مک‌کینون درباره‌ی معماران خلاق نشان داد همان تصویر رایت بود. فرانک لوید رایت در طراحی‌هایش فردی بشردوست به نظر می‌رسید. او مفهوم معماری ارگانیک را معرفی کرد؛ تلاشی در جهت ایجاد هارمونی بیشتر بین افراد و محیط‌زیستی که در آن زندگی می‌کنند. اما در تعاملاتش با دیگران مانند گیرنده‌ها عمل می‌کرد. متخصصان بر این باورند که در دوران کارآموزی‌اش، حداقل نُه خانه را به‌صورت غیرقانونی طراحی کرد و به این ترتیب، قوانین قراردادش که او را از کار مستقل منع می‌کردند، زیر پا گذاشت. در ظاهر، رایت برای مخفی کردن کارهای غیرقانونی‌اش، یکی از

همکاران نقشه‌کش خود را متقاعد کرده بوده تا پایان کار چند تا از این خانه‌ها را امضا کند. یک بار به پسرش جان قول کار به‌عنوان دستیار چند پروژه و دریافت حقوق را می‌دهد. وقتی جان حقوقش را درخواست می‌کند، رایت صورت‌حسابی را برایش می‌فرستد که مجموع هزینه‌های جان در تمام طول زندگی از زمان تولدش تا به آن روز را نشان می‌دهد.
رایت هنگام طراحی خانه‌ی معروف فالینگ‌واتر، ماه‌ها پیشرفت نداشت. وقتی آخر سر کارفرمایش ادگار کافمن با او تماس گرفت تا بگوید قرار است ۲۰۰ کیلومتر رانندگی کند تا پیش او بیاید و پیشرفت کار را ببیند، رایت ادعا کرد که کار ساخت خانه به پایان رسیده است. اما زمانی که کافمن رسید، رایت حتی طراحی خانه را نیز انجام نداده بود، چه برسد به ساخت خود خانه. در عرض چند ساعت، جلوی چشمان کافمن، رایت طرحی با جزئیات کامل را کشید. کافمن کلبه‌ای برای آخر هفته در یکی از مکان‌های مورد علاقه‌ی خانواده‌اش در ذهن داشت که در آن‌جا می‌توانستند آبشاری را ببینند. رایت ایده‌ی بسیار متفاوتی در ذهن داشت: او خانه را روی سنگی در بالای آبشار کشید که به آبشار دید نداشت. کافمن را راضی کرد که این طرح را بپذیرد و در نهایت، ۱۲۵ هزار دلار برای این طراحی گرفت، که سه برابر بیشتر از مبلغ ۳۵ هزار دلاری مشخص شده در قراردادشان بود. بعید به نظر می‌رسد فردی بخشنده بتواند این‌قدر از انتظارهای مشتری دور شود، چه برسد به اینکه با شور و اشتیاق از طرحش طرفداری کند و پول بیشتری هم در ازای آن بگیرد. به نظر می‌رسد به دلیل ذهنیت گیرنده‌اش، این گستاخی در رایت وجود داشت تا ایده‌ای کاملاً جدید را توسعه دهد و به کارفرما بفروشد.
اما همین ویژگی گیرنده بودنش که در پروژه‌ی فالینگ‌واتر به نفع او تمام شده بود، باعث در جا زدن نه ساله‌ی او شد. به مدت بیست سال و تا سال ۱۹۱۱، رایت نام خود را به‌عنوان معماری در شیکاگو و اوک پارک در ایالت ایلینویز سر زبان‌ها انداخت که در آن‌جا از کمک صنعتگران و مجسمه‌سازان بهره می‌گرفت. در سال ۱۹۱۱، ساختمان تالیسین(۶۶) را طراحی کرد که عمارتی دورافتاده در دره‌ی ویسکانسین است. از آن‌جایی که باور داشت می‌تواند به تنهایی خوش بدرخشد، به آن‌جا نقل مکان کرد. گیل می‌نویسد: «اما با گذشت زمان، رایت سال‌های طولانی بی‌کاری اجباری را تجربه می‌کرد». رایت در تالیسین به شاگردان بااستعداد دسترسی نداشت. اوبین می‌نویسد: «انزوایی که با طراحی تالیسین برای خود ایجاد کرد، او را فاقد عناصری کرد که برای زندگی‌اش ضروری شده بودند: حق کمیسیون‌های معماری و کارکنانی توانا که به او کمک کنند طراحی‌های خود را کامل کند».
این در جا زدن ادامه پیدا کرد تا اینکه از مستقل بودن ناامید شد و دوباره انجام کارها به‌صورت غیرمستقل و با همکاری مشارکت‌کنندگانی بااستعداد

را شروع کرد. ایده‌ی خودش نبود: همسرش اولگیوانا متقاعدش کرد که برنامه‌ای برای کمک هزینه‌ی تحصیلی ایجاد کند تا کارآموزانش بتوانند به او کمک کنند. وقتی در سال ۱۹۳۲ کارآموزانش به او پیوستند، بهره‌وری‌اش بسیار بالا رفت و خیلی زود کار خود روی فالینگ‌واتر را شروع کرد که از دید خیلی‌ها، بزرگ‌ترین کار معماری در تاریخ مدرن است. رایت برنامه‌ی کمک هزینه‌ی تحصیلی خود را به مدت ۲۵ سال ادامه داد، اما حتی در آن دوران نیز به میزان وابستگی‌اش به کارآموزان خود توجهی نمی‌کرد. از پرداخت کمک هزینه به آن‌ها طفره می‌رفت، از آن‌ها می‌خواست که آشپزی، نظافت خانه و کارهای بیرون را انجام دهند. ادگار تافل، کارآموز سابق او که روی پروژه‌ی فالینگ‌واتر کار کرده است، این‌طور توضیح می‌دهد: «رایت معمار فوق‌العاده‌ای بود، ولی به افرادی مثل من نیاز داشت تا طراحی‌هاش عملی بشن و البته که نمی‌شد چنین چیزی رو بهش بگید».

داستان رایت شکاف بین تمایل طبیعی‌مان به نسبت دادن موفقیت خلاقانه به افراد و واقعیت پشت همکاری کردن را نشان می‌دهد که پایه و اساس بیشتر کارهای واقعاً عالی است. این شکاف فقط متعلق به کارهای خلاقانه نیست. حتی در شغل‌های مستقلی که فقط به نیروی ذهنی نیاز دارند، موفقیت‌مان بیش از آنچه فکرش را می‌کنیم به دیگران وابسته است. در دهه‌ی گذشته، استادان مختلفی از هاروارد به تحقیق روی جراحان قلب و تحلیلگران اوراق بهادار در بانک‌های تأمین سرمایه پرداختند. هر دو گروه کارشان وابسته به دانش تخصصی است: باید هوش سرشاری داشته باشند تا بتوانند قلب بیماران را دوباره به کار بیندازند و اطلاعات پیچیده‌ی بورس را سازمان‌دهی کنند تا پیشنهاد سرمایه‌گذاری بدهند. طبق گفته‌های پیتر دراکر، متخصص مدیریت: «این کارمندان متخصص، برخلاف کارگران یدی خط تولید، ابزار تولید در اختیار خودشان است: این دانش را در ذهن‌شان با خودشان حمل می‌کنند و در نتیجه می‌توانند به هر جایی که می‌خواهند ببرند». اما حمل دانش چندان هم آسان نیست.

در تحقیقی، رابرت هاکمن و گری پیسانو می‌خواستند بدانند آیا جراحان با تمرین بهتر می‌شوند. از آن‌جایی که تقاضای بالایی برای جراحان وجود دارد، عمل‌های جراحی را در بیمارستان‌های مختلف انجام می‌دهند. طی بازه‌ی زمانی دو ساله، هاکمن و پیسانو ۵۷۷/ ۳۸ عمل جراحی انجام‌شده توسط ۲۰۳ جراح قلب در ۴۳ بیمارستان مختلف را پیگیری کردند. تمرکزشان بر جراحی کنارگذر سرخرگ تاجی بود. در این عمل، جراح سینه‌ی بیمار را می‌شکافد تا رگی از پا یا بخشی از شاهرگ‌های سینه را به قلب پیوند دهد که انسداد رگ قلب را برطرف کند. به‌طور متوسط سه درصد بیماران طی این جراحی جان خود را از دست داده‌اند.

هافمن و پیسانو با بررسی این داده‌ها الگویی قابل‌توجه را تشخیص دادند.

جراحان به‌طور کلی با انجام عمل جراحی بیشتر بهتر نمی‌شدند. فقط در همان بیمارستانی که عمل جراحی می‌کردند بهتر می‌شدند. بازای هر جراحی که در بیمارستان خاصی انجام می‌دادند، ریسک تلفات بیماران یک درصد کاهش پیدا می‌کرد. اما ریسک تلفات بیماران در بیمارستان‌های دیگر برای‌شان یکسان باقی می‌ماند. این جراحان نمی‌توانستند عملکردشان را با خود به بیمارستان‌های دیگر ببرند. در انجام عمل جراحی کنارگذر سرخرگ تاجی بهتر نمی‌شدند. با پرستاران یا متخصصان بیهوشی بیمارستان آشنایی بیشتری پیدا می‌کردند، متوجه نقاط ضعف و قوت‌شان، عادت‌ها و شیوه‌ی کارشان می‌شدند. این آشنایی به آن‌ها کمک می‌کرد تا از مرگ بیماران جلوگیری کنند، ولی به بیمارستان‌های دیگر انتقال نمی‌یافت. این جراحان برای کاهش ریسک تلفات بیماران، به ایجاد ارتباط با دیگر اعضای تیم جراحی نیاز داشتند.
در حالی که هافمن و پیسانو مشغول جمع‌آوری داده‌های مربوط به بیمارستان‌ها بودند، در بخش دیگری از هاروارد، تحقیقی مشابه درباره‌ی بخش مالی در حال انجام بود. تحلیلگران اوراق بهادار در بانک‌های تأمین سرمایه تحقیقاتی برای پیش‌بینی سود انجام می‌دهند و به شرکت‌های مدیریت پول توصیه‌هایی می‌کنند، اطلاعاتی درباره‌ی اینکه آیا سهام فلان شرکت ارزش خرید یا فروش دارد یا خیر؟ تحلیلگران خبره دانش و تخصصی فوق‌العاده دارند که علی‌القاعده باید صرف‌نظر از اینکه همکاران‌شان چه کسانی هستند، از این دانش و تخصص استفاده کنند. فِرِد فرانکل، مدیر تحقیقات سرمایه‌گذاری، این‌طور توضیح می‌دهد: «تحلیلگران یکی از سیارترین متخصصان وال استریت هستند، چون می‌توانند دانش‌شان را با خود حمل کنند. منظورم این است که هر جا باشند این دانش همراه‌شان است. پایگاه مشتریان تغییری نمی‌کند. به دفترچه تلفن و فایل‌های‌تان نیاز دارید و می‌توانید کارتان را شروع کنید».
برای آزمایش این فرض، بوریس گرویزبرگ بیش از هزار تحلیلگر اوراق بهادار را در بازه‌ی زمانی نه ساله در هفتادوهشت شرکت مختلف بررسی کرد. هزاران نفر از مشتریان این مؤسسه‌های مدیریت سرمایه‌گذاری بر اساس کیفیت برآورد سود، دانش فرد از صنعت مشتری، گزارش‌های مکتوب، خدمات، انتخاب سهام و دسترسی و میزان پاسخ‌گویی، به این تحلیلگران امتیاز دادند. سه تحلیلگر برتر از هر یک از هشتاد بخش صنعتی انتخاب شدند، افرادی که بین ۲ تا ۵ میلیون دلار در سال درآمد داشتند. گرویزبرگ و همکارانش بررسی کردند که اگر این تحلیلگران از شرکتی به شرکت دیگر بروند، چه اتفاقی می‌افتد. طی این نه سال، ۳۶۶ تحلیلگر، یعنی نه درصد تحلیل‌گران، به شرکتی دیگر رفتند و به این ترتیب توانستند بررسی کنند آیا این افراد برتر در شرکت‌های جدید نیز موفقیت‌شان را به

همراه خود می‌برند یا خیر؟
طبق فرض، این تحلیلگران ستارگانی مستقل بودند، اما نتایج نشان داد عملکرد این افراد قابل انتقال نیست. وقتی این تحلیلگران برتر به شرکت جدیدی می‌رفتند، عملکردشان پایین می‌آمد و حداقل به مدت پنج سال پایین باقی می‌ماند. در پنج سال اول پس از جابه‌جایی، احتمال اینکه این تحلیلگران در مقام اول باشند پنج درصد کمتر بود، احتمال اینکه در مقام دوم باشند شش درصد و احتمال اینکه در مقام سوم باشند یک درصد کمتر بود و احتمال اینکه جزء رده‌بندی نباشند شش درصد بیشتر بود. حتی پنج سال پس از جابه‌جایی، احتمال اینکه اول باشند پنج درصد کمتر بود و احتمال اینکه جزء رده‌بندی نباشند هشت درصد بیشتر بود. به‌طور متوسط شرکت‌ها با استخدام این افراد برتر ۲۴ میلیون دلار ضرر می‌کردند. گرویزبرگ و همکارانش بر خلاف باور فرانکل و دیگر افراد این صنعت، به این نتیجه رسیدند: «استخدام افراد برتر از نظر بهره‌وری برای خود این افراد خوب نیست و از نظر ارزش بازار برای شرکت استخدام‌کننده‌شان فایده‌ای ندارد».
اما بعضی از آن‌ها موفقیت‌شان را حفظ کردند. اگر با تیم‌شان جابه‌جا می‌شدند، هیچ کاهشی در عملکرد مشاهده نمی‌شد. افراد برتری که به‌تنهایی جابه‌جا می‌شدند، به احتمال پنج درصد می‌توانستند به مقام اول برسند، ولی آن‌هایی که با اعضای تیم‌شان جابه‌جا می‌شدند، شانس ۱۰ درصدی برای مقام اول داشتند که برابر با شانس کسانی بود که جابه‌جا نشده بودند. در تحقیق دیگری، گرویزبرگ و همکارانش به این نتیجه رسیدند که اگر تحلیل‌گران با همکاران ممتاز در تیم و دپارتمان‌شان کار کنند، احتمال اینکه بتوانند بهره‌وری‌شان را حفظ کنند بیشتر می‌شود. این تحلیلگران به همکارانی با دانش بالا نیاز داشتند تا از آن‌ها اطلاعات و ایده‌های جدیدی بگیرند.
تحلیل‌گران عالی و جراحان قلب وابستگی شدیدی به همکارانی دارند که آن‌ها را خوب بشناسند یا توانایی‌های قدرتمندی داشته باشند. اگر فرانک لوید رایت بیش از آنکه گیرنده باشد بخشنده بود، آیا می‌توانست از نه سالی اجتناب کند که درآمد و شهرتش افول کرد؟ جورج میر این‌طور فکر می‌کند.

ای کاش می‌توانستم از تو متنفر باشم

پس از اینکه میر در سال ۱۹۸۷ همکاری‌اش با ستردی نایت لاو را ادامه نداد، به‌سرعت از نیویورک به شهر بولدر در ایالت کُلُرادو نقل مکان کرد تا

بتواند تنها باشد و روی فیلم‌نامه‌ی فیلم لترمن کار کند. مانند فرانک لوید رایت، میر هم خودش را از همکارانش جدا کرد. اما در تضادی آشکار با رایت، میر می‌دانست که برای موفقیت به دیگران نیاز دارد. می‌دانست بهره‌وری‌اش به دیگران وابسته است و مستقل نیست: توانایی او برای خنداندن مردم به همکاری‌اش با دیگر طنزنویسان وابسته بود. پس به سمت افرادی رفت که در مجله‌ی لمپون و دیگر نمایش‌های گذشته‌اش با او همکاری داشتند و از آن‌ها دعوت کرد که در مرد ارتشی با او همکاری کنند. میر به من گفت: «به نظرم همکاری با بقیه کار بسیار زیباییه، به‌خصوص در کار طنز. بین افراد شوخ‌طبع می‌تونید اون هم‌افزایی کم‌یاب رو پیدا کنید، جوک‌هایی که امکان نداره بتونید تنهایی بسازید». چهار نفر از همکاران میر در نسخه‌ی اولیه‌ی این مجله به او کمک کردند. یکی از این همکاران جک هَندی بود که در نگارش نسخه‌ی اولیه‌ی کتاب تفکرات عمیق(۶۷) نقش داشت، نسخه‌ای که به مجموعه جوک‌های بسیار محبوبی تبدیل شد. میر مجموعه جوک‌های این کتاب را سه سال پیش از اینکه در برنامه‌ی تلویزیونی ستردی نایت لاو محبوب شوند منتشر کرده بود که در موفقیت مرد ارتشی تأثیرگذار بود.

قرار دادن جورج میر و فرانک لوید رایت در کنار هم نشان می‌دهد که چطور بخشندگان و گیرندگان تفکرات متفاوتی درباره‌ی موفقیت دارند. رایت فکر می‌کرد می‌تواند نبوغ معماری خود را از شیکاگو، جایی که همراه تیمی از متخصصان فعالیت می‌کرد به بخش دورافتاده‌ای از ویسکانسین، جایی که تنها خواهد بود، ببرد. شعار خانواده‌ی رایت این بود: «حقیقت در برابر جهان». و چنین شعاری مفهومی آشنا در فرهنگ غرب است. نابغه‌ی تنهایی را که ایده‌های فوق‌العاده‌ای می‌دهد و ما را شیفته‌ی خود می‌کند یا جهان‌مان را تغییر می‌دهد برتر می‌دانیم. طبق تحقیقی که سه نفر از روان‌شناسان استنفورد انجام دادند، آمریکایی‌ها استقلال را نمادی از قدرت می‌بینند و وابستگی متقابل را نشانی از ضعف می‌دانند. این قضیه به‌خصوص در مورد گیرندگان صدق می‌کند، ما این افراد را بالاتر و جدا از دیگران می‌بینیم. گیرندگان بر این باورند که اگر بیش از اندازه به دیگران وابسته باشند، در معرض خطر شکست قرار می‌گیرند. مانند رایت، آن تحلیلگرانی که بدون تیم‌شان از شرکت‌شان خارج شدند، یا بدون اینکه کیفیت تیم جدید را در نظر بگیرند وارد شرکت جدید شدند، به همین تله افتادند.

بخشندگان ناقض این مفهوم‌اند که وابستگی متقابل برای افراد ضعیف است. بخشندگان وابستگی متقابل را منبعی از قدرت و راهی برای کنترل توانایی‌های چندین نفر برای هدفی والاتر می‌بینند. اهمیت قائل شدن برای ارزش وابستگی متقابل تأثیر زیادی روی نحوه‌ی همکاری میر داشت.

می‌دانست که اگر بتواند به‌طرزی مؤثر با گروه مشارکت کند، همه نتیجه‌ی بهتری می‌گیرند. به همین دلیل تمام سعی خود را کرد که به همکارانش کمک کند. وقتی در اواسط سال‌های ۱۹۸۰ به‌عنوان فردی ناشناس برای ستردی نایت لاو نویسندگی می‌کرد، تقریباً همیشه در دفتر کارش بود و خودش را در شرایطی قرار می‌داد تا آماده‌ی بازخورد دادن به دیگران باشد. او به طنزپردازهای مشهوری از جمله جان لوویتز، فیل هارتمن و ریدی کوید در نوشتن و تحویل متن‌هایشان کمک کرد.
در پشت صحنه‌ی ستردی نایت لاو، بسیاری از نویسندگان برای ارسال متن‌هایشان به این برنامه رقابت می‌کردند. میر این‌طور بیان می‌کند: «برای بقا باید می‌جنگیدید. به ده متن برای هر نمایش نیاز داشتیم و سی‌وپنج الی چهل متن روی میز قرار داشتند. مبارزه‌ی کوچکی در میان بود و فقط تلاش می‌کردم همکار خوبی باشم». وقتی قرار شد ستاره‌های بزرگی همچون مَدونا در این برنامه حضور پیدا کنند، همکارانش برای ارسال متن‌هایشان به این برنامه هجوم آوردند. میر متن‌های خود را برای چنین شب‌هایی نیز می‌فرستاد، ولی برای مهمانان معمولی‌تر نیز تلاش خود را می‌کرد، مهمانانی که متن‌های کمتری برای شب اجرای‌شان ارسال می‌شد. میر این وظیفه را به خود محول کرد که برای مهمانان کمتر شناخته‌شده‌ای مانند جیمی برسلین روزنامه‌نگار، متن‌های تأثیرگذاری آماده کند، چون این برنامه بیش از همه در این موارد به او نیاز داشت. میر می‌گوید: «فقط می‌خواستم سرباز خوبی باشم. وقتی نویسندگان زیاد هیجان‌زده نبودن، احساس می‌کردم وقتشه که خودی نشون بدم و کار خوبی ارائه کنم». در این شرایط خوب می‌درخشید و نویسندگی مشترک متنی خنده‌دار را برای برسلین به‌خوبی انجام داد، متنی که پای شخصیت‌های منفی مجموعه فیلم‌های جیمز باند را به این نمایش باز کرد. برسلین در این قسمت از برنامه نقش شخصیت منفی گلدفینگر(۶۸) را در یکی از مجموعه فیلم‌های جیمز باند انتخاب کرد و درباره‌ی نقش بر آب شدن برنامه‌هایش توسط باند حرف زد. این متن یک دهه قبل از این بود که مجموعه فیلم‌های کمدی آستین پاورز(۶۹) که فیلم‌های جیمز باند را مسخره می‌کرد، محبوب شود.
الگوی بخشندگی میر در سریال خانواده‌ی سیمپسون نیز ادامه یافت. محبوب‌ترین کار بین نویسندگان نوشتن اولین پیش‌نویس یک قسمت بود، چون چنین کاری به نویسندگان اجازه می‌داد مُهر خلاقیت خود را روی آن قسمت داشته باشند. میر ایده‌های زیادی برای هر قسمت ارائه می‌داد، اما به‌ندرت اولین پیش‌نویس را می‌نوشت. در عوض، چون احساس می‌کرد بیشتر به توانایی‌های او در هنگام بازنویسی نیاز است، مسئولیت کار کثیف بازنویسی را بر عهده می‌گرفت و ماه‌ها زمان را صرف بازبینی و بازنویسی

هر قسمت می‌کرد. این همان شیوه‌ی مشارکت بخشندگان است: مسئولیت کارهایی را قبول می‌کنند که منافع کل گروه را تضمین می‌کند و نه کارهایی که لزوماً درباره‌ی منافع خودشان باشد. چنین چیزی گروه بخشندگان را به گروه بهترین تبدیل می‌کند: تحقیقات حاکی از این هستند که به‌طور متوسط هر چقدر اعضای گروه بخشندگی بیشتری نشان دهند، از تیم فروش گرفته تا کارگران شرکت‌های تولیدی و کارکنان یک رستوران، کمیت و کیفیت محصولات و خدمات‌شان بیشتر می‌شود. اما این فقط گروه‌شان نیست که پاداش می‌گیرد: مانند آدام ریفکین، بخشندگان موفق کیک منافع را طوری بزرگ می‌کنند که به خودشان نیز منفعت بیشتری می‌رسد. تحقیقات جامع نشان می‌دهند در شغل‌های مختلف، از بانک‌داری گرفته تا کار در کارخانه، افرادی که از زمان و دانش خود جهت کمک به همکاران‌شان استفاده می‌کنند، در نهایت ترفیع‌های بیشتری می‌گیرند. تیم لانگ می‌گوید: «فکر می‌کنم جورج خودشو وقف سریال خانواده‌ی سیمپسون کرد. دلش بهش می‌گفت بهترین چیز براش اینه که این سریال تا حد ممکنه سریال خوبی باشه».

نامی برای این کار میر وجود دارد: در کوهنوردی، به آن رفتار اردویی می‌گویند. این عبارت را «مدرسه‌ی ملی رهبری در فضای باز» ایجاد کرد؛ مدرسه‌ای که آموزش‌های طبیعت‌گردی را در اختیار هزاران نفر از جمله فضانوردان ناسا قرار داده است. رفتار اردویی یعنی: در اولویت قرار دادن اهداف و مأموریت گروه و همان‌قدر که نگران خودتان هستید، نگران دیگران باشید. جف اَشبی، یکی از فرماندهان شاتل فضایی ناسا که در بیش از چهارصد چرخش به دور زمین حضور داشته است، می‌گوید: «رفتار اردویی، اینکه فارغ از خود و بخشنده باشی و تیم رو قبل از خودت در نظر بیاری، از همه بیشتر عامل موفقیت‌مان در فضاست». جان کانِنگیتر که رئیس این مدرسه است می‌گوید: «رفتار اردویی یک بازی با مجموع صفر نیست: وقتی ببخشید، در جواب چیز بیشتری دریافت می‌کنید».

بخشی از موفقیت میر به دلیل بزرگ‌تر کردن کیک منافع بوده است: هر چقدر بیشتر برای موفقیت نمایش‌هایش تلاش می‌کرد، برای کل تیم موفقیت بیشتری وجود داشت تا در آن سهیم شوند. اما رفتار اردویی میر نگاه همکارانش به او را نیز تغییر داد. وقتی بخشندگان منافع گروه را نسبت به منافع خودشان در اولویت قرار می‌دهند، این علامت را می‌دهند که هدف اصلی‌شان منفعت رساندن به گروه است. در نتیجه، بخشندگان احترام همکاران خود را به دست می‌آورند. اگر میر به این رقابت وارد می‌شد تا قوی‌ترین متن خود را برای شب نمایش مدونا ارسال کند، ممکن بود همکاران نویسنده‌اش او را به‌عنوان خطری برای جایگاه و شغل خود در نظر بیاورند. میر با نوشتن بهترین متن‌ها برای مهمانان کمتر شناخته‌شده،

به همکارانش منفعت می‌رساند. گیرندگان حس می‌کردند لازم نیست با او رقابت کنند، حسابگرها احساس می‌کردند چیزی به او بدهکارند و بخشندگان نیز او را عضوی از گروه خودشان می‌دیدند. دون پین که از سال ۱۹۹۸ از نویسندگان سریال خانواده‌ی سیمپسون بوده، می‌گوید: «وقتی در حال خلاصه‌سازی داستان یا بازنویسی متن بودیم، همیشه با آغوش باز جورج رو می‌پذیرفتیم. همیشه چیزی می‌گفت که متن رو بهتر می‌کرد، این همون چیزیه که بقیه رو به سمت اون می‌کِشه، همه بهش احترام می‌ذاشتن و تحسینش می‌کردن».
داوطلب شدن برای انجام کارهای غیرمحبوب و بازخوردن دادن به دیگران، علاوه بر ایجاد حسن‌نیت، این فرصت را در اختیار میر قرار می‌داد تا بدون اینکه باعث احساس ناامنی در همکارانش شود، توانایی‌های کمدی خود را به نمایش بگذارد. در تحقیقی، یوجین کیم و ترسا گلومب، محققان دانشگاه مینسوتا، به این نتیجه رسیدند که افراد بسیار بااستعداد باعث حسادت دیگران می‌شوند و خطر بیزاری و تنفر دیگران از خودشان، انزوا یا دست‌کم گرفته شدن را به جان بخرند. اما اگر این افراد بااستعداد بخشنده باشند، دیگر در معرض چنین خطرهایی نیستند. در عوض، بخشندگان بابت مشارکت‌شان در گروه تحسین می‌شوند. میر توانست با انجام فعالیت‌هایی که همکارانش نمی‌خواستند انجام دهند، بدون اینکه حسادت‌شان را برانگیزد، آن‌ها را شیفته‌ی شوخ‌طبعی و بذله‌گویی خود کند.
میر اصول اخلاقی‌اش را این‌طور خلاصه می‌کند: «(۱) به‌موقع حاضر باش. (۲) سخت کار کن. (۳) مهربان باش. (۴) اخلاق‌مدار باش». بدون اینکه حسادت همکارانش را برانگیزد، به طرقی مشارکت می‌کرد که مهارت‌هایش را نشان دهد، به همین دلیل، همکارانش شروع به ستایش قوه‌ی طنازی‌اش کردند. تیم لانگ این‌طور توضیح می‌دهد: «از نظر افراد، کسی نبود که فقط انگیزه‌ای شخصی موتور محرکش باشه. کسی به چشم رقیب بهش نگاه نمی‌کنه. کسیه که تفکرش با بقیه فرق داره و به فکر چیزهای والاتریه و می‌تونید از نظر خلاقانه بهش اعتماد کنید». کارولین اوماین می‌گوید: «در مقایسه با سایر اتاق‌های نویسندگان که توشون کار کردم، باید بگم اتاق نویسندگان سیمپسون زمان بیشتری رو صرف پیدا کردن شوخی‌ها می‌کنه. فکر می‌کنم دلیلش اینه که نویسنده‌هایی مثل جورج داریم که می‌گن: «نه، هنوز جای کار داره.» حتی اگه دیروقت باشه و همه خسته باشیم. فکر می‌کنم خصوصیت مهمیه. به افرادی مثل جورج نیاز داریم، افرادی که نترسن و بگن: «نه، هنوز جای کار داره. می‌شه بهترش کرد.»».
در مقاله‌ای قدیمی، ادوین هولَندر، روان‌شناس، این استدلال را مطرح می‌کند که وقتی افراد در گروه‌ها رفتاری بخشنده دارند، اعتبار خاصی از

این نظر به دست می‌آورند، تأثیرات مثبتی که در ذهن افراد گروه انباشته می‌شود. از آن‌جایی که بسیاری از افراد مثل حسابگرها فکر می‌کنند، اینکه در پی بدهی و طلب هر یک از اعضای گروه باشند اتفاقی عادی است. زمانی که یکی از اعضای گروه اعتبار خاصی از طریق بخشندگی به دست می‌آورد، حسابگرها به او مجوز زیر پا گذاشتن هنجارها یا انتظارهای گروه را می‌دهند.
طبق توضیح راب ویلیامز، استاد جامعه‌شناسی دانشگاه برکلی: «گروه‌ها به فداکاری شخصی پاداش می‌دهند». میر در سیمپسون انبوهی از اعتبارهای خاص به دست آورد که به او آزادی عمل داد تا بتواند ایده‌های اصیل خود را بروز داده و مسیر خلاقانه‌ی نمایش را تغییر دهد. میر می‌گوید: «یکی از بهترین چیزایی که این اعتبار برام به وجود آورد این بود که اگه می‌خواستم چیزی رو امتحان کنم که یه کم عجیب به نظر می‌اومد، بقیه حاضر بودن حداقل درباره‌ش صحبت کنیم. در نهایت، متن‌های من کمتر از اوایل کارم بازنویسی می‌شدن چون می‌دونستن پیشینه‌ی خوبی دارم. فکر می‌کنم افراد می‌دیدن که از جون مایه می‌ذارم و حسن‌نیت دارم. چنین چیزی خیلی بهم کمک کرد».
مطابق با تجربه‌ی میر، تحقیقات نیز نشان می‌دهند که بخشندگان با ارائه‌ی ایده‌هایی که وضع موجود را به چالش می‌کشند اعتبار مازادی می‌گیرند. در تحقیقاتی که با همکارانم شارون پارکر و کاترین کالینز انجام دادم، وقتی گیرندگان پیشنهاد بهبود چیزی را مطرح می‌کردند، همکاران‌شان به نیت آن‌ها شک داشتند و چنین پیشنهادهایی را تغییراتی خودخواهانه می‌دیدند. اما وقتی بخشندگان ایده‌هایی را می‌دادند که شاید خطرناک هم بودند، همکاران‌شان به آن‌ها گوش می‌کردند و بابت طرح چنین ایده‌ای پاداش می‌گرفتند، چون می‌دانستند انگیزه‌ی فرد بخشنده کمک کردن است. کارولین اوماین با خنده می‌گوید: «وقتی به رفتار جورج توی اتاق نویسنده‌ها فکر می‌کنم، نمی‌شه گفت رفتار خوبی داره و تندتر از این حرف‌هاست. اما وقتی عصبانی می‌شه و سخت‌گیری می‌کنه، همه می‌دونن برای اینه که به درست انجام شدن کار خیلی اهمیت می‌ده».
در سال ۱۹۹۵، میر در زمان پخش ششم فصل خانواده‌ی سیمپسون به همکارانش گفت که قرار است در پایان این فصل، گروه را ترک کند. همکارانش رفتن او را فرصتی برای پیشرفت شخصی خود نمی‌دیدند و دوست نداشتند برود. به‌سرعت با کمک یکدیگر دوباره او را سر کار آوردند و متقاعدش کردند که به‌عنوان مشاور در این کار حضور داشته باشد. ولی خیلی زود توانستند او را دوباره به‌عنوان نویسنده‌ای تمام‌وقت سر کار بیاورند. جان ویتی به هاروارد کریسمون گفته است: «خیلی زود فهمیدن اگه جورج نباشه اصلاً نمی‌شه. نظر هیش‌کی به اندازه‌ی نظر جورج مهم

نبود». تیم لانگ به تجاربش هنگام همکاری با میر فکر می‌کند و می‌گوید: «اینکه شما رو به‌عنوان کسی بشناسن که به دیگران بیشتر از خودتون اهمیت می‌دید جادو می‌کنه. از راه‌های خیلی زیادی به نفع‌تون تموم می‌شه».

مطالبه‌ی بخش زیادی از اعتبار کار

گرچه بخشندگی میر باعث تقویت اعتبار او در بین اهالی آثار نمایشی شده بود، در فضای بیرون از این حوزه، با ناشناس بودن خود دست‌وپنجه نرم می‌کرد. در هالیوود، راه‌حل آسانی برای این مشکل وجود دارد. نویسندگان با تصاحب هر چه بیشتر اعتبار قسمت‌های برنامه‌های تلویزیونی برجسته می‌شوند که ثابت می‌کند این ایده‌ها و صحنه‌ها نتیجه‌ی تفکر آن‌ها بوده است.
جورج میر متن بیش از سی‌صد قسمت از خانواده‌ی سیمپسون را چکش‌کاری کرد، اما برخلاف هنجارهای رقابتی هالیوود، فقط به‌عنوان نویسنده‌ی دوازده قسمت شناخته می‌شد. در صدها قسمت دیگر، بقیه‌ی نویسندگان اعتبار ایده‌ها و شوخی‌های میر را گرفته بودند. تیم لانگ به من گفت: «جورج ماشین تولید ایده بود، اما هرگز اعتبار نوشتن متن‌های سیمپسون رو نگرفت. افراد معمولاً ایده‌هایی دارن و با حسادت از این ایده‌ها محافظت می‌کن، اما جورج ایده‌آفرینی می‌کرد، ایده‌ش رو به شخص دیگه‌ای می‌داد و هرگز اعتباری به خاطرشون دریافت نمی‌کرد. طی ده سال از تولید سیمپسون، حتی یه بار هم به خاطر شوخی‌هاش اعتبار نگرفت، در حالی که ایده‌ی خیلی از اونا برای جورج بود».
میر مشهور و دیده شدن خودش را با بخشیدن اعتبارش به دیگران به خطر انداخت. لانگ در این‌باره می‌گوید: «برای مدت‌ها، نقش پررنگ جورج در اثری که خیلی‌ها اونو مهم‌ترین سریال تلویزیونی آن دوره می‌دونستند به اندازه‌ای که باید معلوم نبود. بخش زیادی از مطالب رو تولید می‌کرد و اعتبارش رو نمی‌گرفت». آیا میر باید بابت تلاش‌هایش ادعای دریافت اعتبار بیشتری می‌کرد؟ به زور گرفتن اعتبار برای فرانک لوید رایت خوب جواب داده بود: در پروژه‌ی تالسین، رایت اصرار داشت حتی وقتی کارآموزانش رهبری پروژه‌ای را بر عهده داشتند، نامش در تمامی اسناد به‌عنوان معمار ارشد آورده شود. کارآموزانش را تهدید می‌کرد که اگر به او اعتبار ندهند و اسناد را برای تأیید به او ارسال نکنند، آن‌ها را متهم به دزدی می‌کند و به دادگاه می‌کشاند.
با این حال، اگر تجربه‌ی میر را دقیق‌تر بررسی کنیم، شاید این‌طور نتیجه بگیریم: در دورانی که رایت معماری موفق بود، چنین موفقیتی ربطی به گرفتن اعتبار کارها نداشت. شاید بی‌میلی میر به اینکه اعتباری بگیرد در کوتاه‌مدت جلوی مشهور شدنش را گرفت، اما در این مورد نگران نبود. به‌عنوان تهیه‌کننده اجرایی اعتبار گرفت و بابت زحماتش در خانواده‌ی

سیمپسون چند جایزه‌ی امی دریافت کرد و احساس می‌کرد آن‌قدر اعتبار وجود دارد که به همه برسد. میر می‌گوید: «خیلی‌ها فکر می‌کنن اگه اسامی زیادی توی متن باشه ارزش‌شون کم شده، انگار همه بخوان از یه ظرف غذا بخورن. اما این‌طور نیست. اعتبار یه بازی با مجموع صفر نیست. برای همه جا هست و اگه بقیه بدرخشن، شمام می‌درخشید».
زمان ثابت کرد حق با میر است. با وجود فداکاری‌های کوتاه‌مدتش، در نهایت اعتباری را که حقش بود دریافت کرد. در واقع، پیش از سال ۲۰۰۰، به‌جز اهالی هالیوود، کسی او را نمی‌شناخت تا اینکه در آن سال، اوون کارنامه‌ی کاری او را در مجله‌ی نیویورکر چاپ کرد و در عنوان مطلب، از میر به‌عنوان «بامزه‌ترین فردِ خنده‌دارترین سریال تلویزیونی» یاد کرد. وقتی اوون با نویسندگان اصلی سیمپسون برای مصاحبه تماس گرفت، از این فرصت استفاده کردند تا میر را تحسین کنند. آن‌طور که تیم لانگ می‌گوید: «خیلی خوشحال می‌شم که از خوبی‌های جورج تعریف کنم، حتی اگه قرار باشه این کارم خجالت‌زده‌ش بکنه».
همان‌طور که حسابگرها در همکاری‌شان به بخشندگان پاداش می‌دهند، از گیرندگان نیز عوارض می‌گیرند. در تحقیقی که ماتج سرن روی شرکت‌های اسلوونیایی انجام داد، کارکنانی که دانش‌شان را از همکاران‌شان پنهان می‌کردند در ارائه‌ی ایده‌های خلاقانه دچار مشکل بودند، چون همکاران‌شان نیز در جواب از به اشتراک‌گذاری اطلاعات با آن‌ها خودداری می‌کردند. برای درک بهتر این موضوع، مسیر شغلی محقق حوزه‌ی پزشکی، جوناس سالک را در نظر بیاورید که در سال ۱۹۴۸ کارش روی واکسن فلج اطفال را شروع کرد. سال بعدش، سه دانشمند به نام‌های جان اندرز، فردریک رابینز و توماس ولر توانستند ویروس فلج اطفال را با موفقیت در لوله‌های آزمایش رشد دهند و راه را برای تولید انبوه واکسنی بر اساس این ویروس زنده باز کنند. سال ۱۹۵۲ آزمایشگاه تحقیقاتی سالک در دانشگاه پیتسبورگ واکسنی را تولید کرده بود که به نظر می‌رسید مؤثر باشد. آن سال بدترین همه‌گیری فلج اطفال در تاریخ آمریکا اتفاق افتاد. این ویروس بیش از ۰۰۰/ ۵۷ نفر را آلوده کرد که به بیش از ۰۰۰/ ۳ مرگ و ۰۰۰/ ۲۰ مورد فلج انجامید. در سه سال بعد، توماس فرنسیس، مربیِ سالک، مسئول ارزیابی آزمایش میدانی واکسن ساخت سالک شد و با کمک بیش از ۲۲۰ هزار داوطلب، ۶۴ هزار نفر از کارکنان مدارس و ۲۰ هزار نفر از کارکنان درمانی، این واکسن را روی بیش از ۸/ ۱ میلیون کودک امتحان کردند. در ۱۲ آپریل ۱۹۵۵، در منطقه‌ی ان اربور([۷۰]) در میشیگان، فرنسیس اطلاعیه‌ای را آماده کرد که موجی از امید را به سراسر کشور فرستاد: واکسن سالک «ایمن، مؤثر و کارا» بود. در عرض دو سال، با تلاش‌های بی‌شائبه‌ی سازمان غیرانتفاعیِ مارچ آو دایمز([۷۱]) این واکسن توزیع شد و

ابتلا به فلج اطفال ۹۰ درصد کَاهش یافت. تا سال ۱۹۶۱، فقط ۱۶۱ مورد فلج اطفال در آمریکا گزارش شد. این واکسن در سراسر جهان اثر مشابهی داشت.
جوناس سالک به قهرمانی بین‌المللی تبدیل شد. اما سخنرانی او در کنفرانس خبری تاریخی‌اش در سال ۱۹۵۵ به ارتباطات و اعتبار او در جامعه‌ی علمی خدشه وارد کرد. به تلاش‌های مهم اندرز، رابینز و ولر اشاره‌ای نکرد، افرادی که سال پیشش کارهای فوق‌العاده‌شان باعث شده بود تیم سالک بتواند واکسن فلج اطفال را کشف کند و جایزه‌ی نوبل دریافت کرده بودند. حتی بدتر از آن، به شش محققی که همراه او در آزمایشگاهش بودند و مشارکت زیادی در تولید این واکسن داشتند اشاره‌ای نکرد (بایرون بنت، پرسیوال بازلی، ال. جیمز لوئیس، جولیوس یانگنر، السی وارد و فرانسیس یوروچکو).
اعضای تیم سالک با چشمانی خیس کنفرانس را ترک کردند. آن‌طور که تاریخ‌دان دیوید اوشینسکی در کتاب فلج اطفال: داستانی آمریکایی(۷۲)، می‌نویسد: «سالک هرگز به افراد درون آزمایشگاهش اشاره نکرد. این گروه که با افتخار در بین جمعیت نشسته بودند احساس می‌کردند به آن‌ها توهین شده... همکاران سالک از پیتسبورگ به این کنفرانس آمده بودند و انتظار داشتند رئیس‌شان به آن‌ها احترام بگذارد. تکریم‌شان به نظر ضروری می‌آمد و مدت‌ها بود که به عقب افتاده بود». چنین چیزی به‌خصوص از زاویه دید یک حسابگر صحیح است. یکی از همکارانش به گزارشگری گفته بود: «اوایل کارمون اونو به چشم یه پدر مهربون می‌دیدم، ولی بعدش برام حکم پدری پلید رو داشت».
با گذشت زمان معلوم شد جولیوس یانگنر احساس می‌کند ناچیز شمرده شده است.
یانگنر به اوشینسکی گفته است: «همه دوست دارن برای کاری که انجام دادن اعتبار بگیرن. شوک بزرگی بود». این توهین رابطه‌شان را خراب کرد: یانگنر در سال ۱۹۵۷ آزمایشگاه سالک را ترک کرد و به کار خود ادامه داد و مشارکت‌های مهمی در ویروس‌شناسی و ایمنی‌شناسی داشت. در سال ۱۹۹۳، دوباره در دانشگاه پیتسبورگ به هم رسیدند و یانگنر حرف دلش را زد. یانگنر گفت: «ما بین حضار بودیم، نزدیک‌ترین همکاران و دوستای وفادارت که برای یه هدف مشترک سخت کار کردیم و به کارمون باور داشتیم. یادت میاد اسم چه افرادی رو بردی و به کیا اشاره نکردی؟ می‌فهمی وقتی سعی کردی ما رو نبینی و لحظات بعدش چقدر برامون سخت بودن؟» یانگنر این‌طور می‌گوید که: «سالک تحت تأثیر این حرف‌ها قرار گرفته بود، ولی جوابی نداشت».
همان لحظه‌ای که جوناس سالک تمام اعتبار را از آن خود کرد مثل بختک بر

زندگی‌اش سایه افکند. مؤسسه‌ی مطالعات زیست‌شناسی سالک را راه‌اندازی کرد که در آن، تا به امروز صدها محقق در حال گسترش مرزهای علم بشردوستانه هستند. اما بهره‌وری خود سالک کاهش یافت، بعدها در مسیر شغلی‌اش برای کشف واکسن ایدز توفیقی نداشت و همکارانش از او دوری می‌کردند. هرگز جایزه‌ی نوبل نبرد و به آکادمی ملی علوم راه پیدا نکرد(۷۳). اوشینسکی می‌نویسد: «در سال‌های بعد، تقریباً تمامی محققان مطرح فلج اطفال به این آکادمی راه پیدا کردند، اصلی‌ترین استثنا جوناس سالک بود... و به قول یکی از ناظران ماجرا، سالک فرمان‌های نانوشته‌ی تحقیقات علمی را زیر سؤال برده بود. فرمان‌هایی از جمله اینکه باید به دیگران اعتبار بدهید». طبق گفته‌های یانگنر: «افراد واقعاً بهش بدبین بودن، چون برای اینکه تحسینش کنن، چنین کاری کرده بود و این کار غیرحرفه‌ای‌ترین کار ممکن در یک محیط علمی بود».
سالک فکر می‌کرد همکارانش به او حسودی می‌کنند. در یکی از معدود اظهارنظرهایش درباره‌ی آن سخنرانی گفته: «اگه کسی کاری انجام بده و به‌خاطرش اعتبار کسب کنه ممکنه که چنین پاسخ رقابتی دریافت کنه. ماجرای ان اربور صدمه‌ای بهم نزد». سالک در سال ۱۹۹۵ و بدون اینکه حتی یک بار به مشارکت‌های همکارانش اشاره‌ای کند درگذشت. ده سال بعد در سال ۲۰۰۵، دانشگاه پیتسبورگ رویدادی برای یادبود پنجاهمین سال اعلان این واکسن برگزار کرد. یانگنر در حضار بود و پسر سالک، پیتر سالک، محقق ایدز، بالاخره اصل ماجرا را گفت. پیتر سالک گفت: «چنین چیزی دستاورد یک نفر نبود. دستاورد یک تیم متمرکز و توانا و تلاشی جمعی بود».
به نظر می‌رسد جوناس سالک نیز اشتباه فرانک لوید رایت را تکرار کرده بود: او به‌جای اینکه خودش را فردی با وابستگی متقابل ببیند، فردی مستقل می‌دید. سالک به‌جای کسب اعتبار به شیوه‌ی جورج میر، تمام اعتبار را از آن خود دانست و به همین دلیل، همکارانش او را تنبیه کردند.
چرا سالک هرگز به مشارکت‌های همکارانش در کشف واکسن فلج اطفال اشاره نکرد؟ شاید مانند فردی گیرنده به‌طرزی حسودانه در حال محافظت از دستاوردهایش بود، اما بر این باورم که جواب قانع‌کننده‌تری نیز وجود دارد: معتقد بود همکارانش مستحق کسب اعتبار نبودند. چرا باید چنین باوری داشته باشد؟

خطای ذهنی مسئولیت

برای درک این معما، باید به کانادا سفر کنیم جایی که روان‌شناسان از زوج‌ها خواستند تا به این موضوع جدال‌آمیز فکر کنند که سهم‌شان در رابطه‌ی دونفره‌شان چقدر است. به ازدواج‌تان یا آخرین رابطه‌ی عاشقانه‌تان فکر کنید. از تمام تلاشی که برای این رابطه می‌شود، از آماده کردن شام و برنامه‌ریزی برای بیرون غذا خوردن گرفته تا بیرون گذاشتن زباله‌ها و حل تعارض‌ها، چند درصد از کارها را شما انجام می‌دهید؟
فرض کنیم در این رابطه ۵۵ درصد کارها را انجام می‌دهید. در این صورت، شریک‌تان نیز مسئولیت ۴۵ درصد باقی‌مانده را بر عهده می‌گیرد و مجموع تخمین‌تان به عدد ۱۰۰ می‌رسد. در واقعیت، دو روان‌شناس به نام‌های مایکل روس و فیور سیکولی فهمیده‌اند که سه زوج از هر چهار زوج به عددی بسیار بیشتر از ۱۰۰ می‌رسند. زوج‌ها میزان مشارکت خود را زیادتر از آنچه هست برآورد می‌کنند. چنین چیزی را تحت عنوان خطای ذهنی مسئولیت می‌شناسیم: اغراق در مورد مشارکت‌مان نسبت به مشارکت دیگران. چنین چیزی اشتباهی است که به‌خصوص افراد گیرنده به کرات مرتکب آن می‌شوند و یکی از دلایلش این است که می‌خواهیم خودمان را مثبت ببینیم و مثبت ارائه دهیم. در راستای همین ایده، جوناس سالک بلد بود چطور خودش را لوس و خودنمایی کند. اوشینسکی می‌نویسد: «یکی از استعدادهایش این بود که خودش را طوری نشان می‌داد که به نظر می‌رسید شهرتش برایش اهمیتی ندارد... گزارشگران و عکاسان همیشه سالک را که به مصاحبه تمایل نداشت، پیدا می‌کردند و همیشه در دسترس بود. به آن‌ها هشدار می‌داد که زیاد وقتش را نگیرند، درباره‌ی کار مهمی که در حال انجامش بود صحبت می‌کرد و گله می‌کرد که خبرنگاران برای چند دقیقه او را از انجام کارش بازداشته‌اند و سپس بعد از اینکه اعتراض تکراری خود را می‌کرد، وقتش را در اختیارشان قرار می‌داد».
اما عامل دیگری در این قضیه وجود دارد که بسیار قدرتمندتر و جالب‌تر است: ناهمخوانی اطلاعات. دسترسی بیشتری به اطلاعات مشارکت‌های خودمان نسبت به دیگران داریم. تمام تلاش‌های خودمان را می‌بینیم، اما فقط بخشی از تلاش‌های همکارمان را مشاهده می‌کنیم. وقتی به این فکر می‌کنیم که چه کسی مستحق اعتبار است، دانش بیشتری از مشارکت‌های خودمان داریم. البته زمانی که از افراد خواسته شد مشارکت‌های خود و شریک زندگی‌شان را فهرست کنند، به‌طور متوسط هر فرد یازده مورد از مشارکت‌های خود را فهرست می‌کرد و فقط هشت مورد از مشارکت‌های شریک زندگی‌اش را به یاد می‌آورد.
وقتی سالک تمام اعتبار کشف واکسن فلج اطفال را از آن خود کرد، به این دلیل بود که خاطرات واضحی از خون‌دل خوردن‌ها، عرق ریختن‌ها و اشک‌هایی داشت که برای کشف این واکسن صرف کرده بود و از طرفِ

دیگر، درباره‌ی مشارکت‌های همکارانش اطلاعات کمی داشت. واقعاً کارهایی را که یانگنر و دیگر اعضای تیم انجام داده بودند تجربه نکرده بود و هنگام اهدای جایزه‌ی نوبل به اندرز، رابینز و ولر، حضور نداشت.
رید هافمن، مؤسس لینکدین، می‌نویسد: «حتی زمانی که افراد حسن‌نیت دارند، برای مشارکت‌های خودشان ارزش بیشتری قائل‌اند و ارزش مشارکت‌های دیگران را کاهش می‌دهند». این خطای ذهنی مسئولیت دلیل اصلی بسیاری از مشارکت‌های ناموفق است. زمانی که کارآفرینان، مخترعان، سرمایه‌گذاران و مدیران احساس کنند شریک‌شان اعتباری را که لایقش هستند از آن‌ها دریغ می‌کند یا به اندازه‌ای که باید کار انجام نمی‌دهد، این روابط حرفه‌ای از هم متلاشی می‌شوند.
در هالیوود، فقط بین سال‌های ۱۹۹۳ و ۱۹۹۷ بیش از چهارصد فیلم‌نامه، تقریباً یک سوم تمام فیلم‌نامه‌های ثبت‌شده، برای تعیین تکلیف حق مالکیت معنوی به شورای اعتبار رفتند. اگر شخصی گیرنده باشید، انگیزه‌ای که شما را پیش می‌برد این است که بیش از آنچه می‌بخشید دریافت کنید که یعنی تمام بخشندگی‌های خود را می‌شمارید. خیلی آسان است که فکر کنید بخش اعظم کارها را انجام داده‌اید و کارهای همکاران‌تان را نبینید.
جورج میر می‌توانست بر این خطای ذهنی مسئولیت غلبه کند. سریال خانواده‌ی سیمپسون کلمات بسیاری به زبان انگلیسی افزوده بود که معروف‌ترین‌شان کلمه‌ی دِهه(۷۴) از هومر بود که واکنش او به رویدادهایی بود که باعث رنج جسمی یا روانی می‌شدند. میر این کلمه را ابداع نکرد، اما کلمه‌ی یونک(۷۵) ابداع اوست، کلمه‌ای که کاراکترهای این سریال وقتی چیزی را از دست شخص دیگری قاپ می‌زنند، می‌گویند. در سال ۲۰۰۷، مجله‌ی طنز کِرَکت(۷۶) به بررسی برترین کلماتی پرداخت که این مجموعه‌ی تلویزیونی به وجود آورده است. کلمه‌های معروفی مثل کرامولنت(۷۷) (برای توصیف چیزی که خوب یا قابل قبول است) و توماکو(۷۸) (کلمه‌ای ترکیبی از دو کلمه‌ی tomato و tobacco که هومر ساخت و اولین بار در مقاله‌ای در مجله‌ی ساینتیفیک امریکن(۷۹) در سال ۱۹۵۹ به آن اشاره شد و بعدها در سال ۲۰۰۳، یکی از طرفداران سیمپسون به نام راب باور آن را مطرح کرد). اما در صدر این فهرست، کلمه‌ی مه(۸۰) قرار داشت، کلمه‌ای برای توصیف بی‌تفاوتی کامل که اولین بار در فصل شش مطرح شد. در یکی از قسمت‌ها، مارج سیمپسون که در دبیرستان بافندگی یاد گرفته بود، از دیدگاه دستگاه بافندگی در جشنواره‌ی رنسانس ذوق می‌کند و پیامی را با این دستگاه می‌بافد: «سلام بارت، در حال بافندگی با یک دستگاه بافندگی هستم». جواب بارت: «مه». شش سال بعد، در یکی از قسمت‌ها، لیسا سیمسون این کلمه را هجی می‌کند.
مه در لغت‌نامه‌های مختلفی مشاهده شده است، از مک‌میلان گرفته

(«کلمه‌ای برای نشان دادن اینکه به اتفاقی اهمیتی نمی‌دهید یا اینکه چیزی برای‌تان جالب نیست») تا Dictionary.com («اظهار بی‌حوصلگی یا بی‌تفاوتی») تا لغت‌نامه‌ی کالینز («حرف ندا برای اظهار بی‌تفاوتی یا بی‌حوصلگی، یا صفتی برای توصیف اینکه چیزی معمولی است یا شخصی تحت تأثیر قرار نگرفته است.»). چند سال پیش، یکی از نویسندگان خاطره‌اش درباره‌ی قسمتی را که برای اولین بار کلمه‌ی مه در آن استفاده شد با جورج میر به اشتراک گذاشت و جورج از شنیدن این خاطره غافلگیر شد. «یادم انداخت که روی اون قسمت کار کرده بودم و فکر می‌کرد من کلمه‌ی مه رو ساختم. چنین چیزی یادم نمی‌اومد». وقتی از تیم لانگ پرسیدم چه کسی مه را ساخته است، کاملاً مطمئن بود که کار جورج میر بوده است: «تقریباً مطمئنم که اون کلمه‌ی مه رو ساخته. همه جا استفاده می‌شه، بیشتر افراد حتی نمی‌دونن این کلمه از سیمپسون شروع شد». در نهایت، گفت‌وگوهایی که با دیگر نویسندگان انجام داد حافظه‌ی میر را بازگرداند. «توی این فکر بودم که کلمه‌ای باشه که گفتنش آسون باشه و تلاش کمی بخواد، فقط لب‌ها از هم جدا بشم و هوا بیرون بیاد».

چرا میر حافظه‌ی بهتری از مشارکت‌هایش نداشت؟ به‌عنوان فردی بخشنده، تمرکزش روی این بود که نتیجه‌ای جمعی به دست آورند که دیگران سرگرم شوند و نه اینکه مسئولیت شخصی حاصل این تلاش را از آن خود بداند. هر چقدر که می‌توانست جملات، شوخی‌ها و کلمات بیشتری پیشنهاد می‌کرد و به دیگران اجازه می‌داد از آن‌ها استفاده کنند و در متن‌شان به کار گیرند. به‌جای اینکه تمرکزش بر این باشد که چه کسی قرار است متن را بنویسد، به بهبود کیفیت کلی متن فکر می‌کرد. میر می‌گوید: «خیلی از این کارها شبیه پاس گل بسکتبال می‌مونه. وقتی کسی می‌گفت: «جورج، این کار تو بود». واقعاً نمی‌دونستم. نمی‌تونستم کارهایی رو که انجام داده بودم به یاد بیارم، پس هرگز نمی‌گفتم کِی این کار یا اون کار رو کردم. می‌گفتم وقتی این کار یا اون کار رو کردیم. فکر می‌کنم عادت کردن به چنین چیزی خوب باشه».

بر اساس تحقیقات، برای گیرندگان و حسابگرها نیز آن‌قدرها سخت نیست که چنین عادتی را در خودشان نهادینه کنند. به یاد داشته باشید که خطای ذهنی مسئولیت به این دلیل اتفاق می‌افتد که اطلاعات بیشتری از مشارکت‌های خودمان نسبت به مشارکت‌های دیگران داریم. برای ایجاد موازنه در قضاوت‌هایمان درباره‌ی مسئولیت‌ها، باید بر این تمرکز کنیم که دیگران چه مشارکت‌هایی داشته‌اند. فقط کافی است قبل از اینکه مشارکت‌های خودتان را تخمین بزنید، فهرستی از مشارکت‌های شریک‌تان درست کنید. تحقیقات نشان می‌دهند وقتی کارکنان قبل از اینکه به این فکر کنند چقدر به رئیس‌شان کمک کرده‌اند، به این فکر کنند که چقدر کمک از

رئیس‌شان دریافت کرده‌اند، تخمین‌شان از مشارکت رئیس‌شان دو برابر می‌شود و از ۱۷ درصد به ۳۳ درصد می‌رسد. گروهی سه الی شش نفره را جمع کنید و از هر کدام‌شان بخواهید درصد کل کاری را که انجام داده‌اند تخمین بزنند. تخمین‌هایشان را با یکدیگر جمع کنید، این عدد به‌طور میانگین به ۱۴۰ می‌رسد. از آن‌ها بخواهید قبل از برآورد مشارکت خود، مشارکت هر یک از اعضای گروه را برآورد کنند و این میانگین به ۱۲۳ می‌رسد.
افراد بخشنده‌ای مثل میر چنین کاری را به‌طور ناخودآگاه انجام می‌دهند: حواس‌شان هست که مشارکت دیگران را به یاد داشته باشند. مایکل مَک‌کال، روان‌شناس، در تحقیقی از افراد خواست به یک نظرسنجی جواب دهند که مشخص می‌کرد افراد بخشنده‌اند یا گیرنده و در گروه‌های دو نفره درباره‌ی اهمیت لوازم مختلف برای بقا در بیابان تصمیم بگیرند. به‌صورت تصادفی به نصف این گروه‌ها گفت که شکست خورده‌اند و به نصف دیگر گفت که موفق شده‌اند. گیرندگان هم‌گروهی‌شان را مسئول شکست می‌دانستند و خودشان را دلیل موفقیت به حساب می‌آوردند. بخشندگان مسئولیت شکست را بر عهده می‌گرفتند و هم‌گروهی‌شان را بیشتر دلیل موفقیت می‌دانستند.
روش کار جورج میر این‌گونه است: وقتی اتفاق بدی می‌افتد، به خودش سخت می‌گیرد، اما زمانی که همه چیز خوب پیش می‌رود، به‌سرعت دیگران را تشویق می‌کند. تیم لانگ می‌گوید: «طنز بد حال جورج رو خراب می‌کنه». میر دوست دارد هر طنزی مردم را بخنداند و بسیاری از آن‌ها افراد را به فکر بیندازند. گرچه از دیگران می‌خواهد به همان استانداردهای بالایی که برای خودش قائل است پای‌بند باشند، در برابر اشتباه‌هایشان با بخشندگی بیشتری عمل می‌کند. میر در اوایل مسیر شغلی‌اش، پس از شش هفته، از نمایشی اخراج شد. بیست سال بعد با رئیسش که او را اخراج کرده بود برخورد کرد. آن خانم عذرخواهی کرد، مسلماً اخراج او یک اشتباه بود و خودش را آماده‌ی خشم میر کرد. میر در حال گفتن این داستان به من بود که خندید و گفت: «خیلی خوب بود که دوباره می‌دیدمش. گفتم بی‌خیال گذشته. از دستت ناراحت نیستم. بعضی از اونایی که توی هالیوود کار می‌کنن با خراب کردن بقیه پیشرفت می‌کنن. انگیزه‌ی پوچیه و مسلماً نمی‌خواید برای خودتون دشمن‌تراشی کنید».
در اتاق بازنویسی سریال سیمپسون، این خصوصیت میر که با دیگران بخشنده‌تر از خودش بود، به او کمک کرد تا بتواند بهترین ایده‌های دیگران را بگیرد. او می‌گوید: «سعی کردم جو اتاق طوری باشه که همه احساس کنن می‌تونن مشارکت داشته باشن، که احساس کنن اشکالی نداره اگه بارها و بارها حرف‌های اشتباهی بزنن». به چنین چیزی امنیت روانی می‌گویند؛ باور به اینکه می‌توانید بدون جریمه یا تنبیه شدن، ریسک کنید. تحقیقی که استاد

دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد اِمی ادموندسون انجام داده است نشان می‌دهد در چنین محیطی که میر ساخت، محیطی که امنیت روانی افراد در آن تضمین شده است، افراد بیشتر می‌آموزند و نوآوری دارند(۸۱). و این بخشندگان هستند که بیشتر اوقات چنین محیط‌هایی را به وجود می‌آورند: در تحقیقی، مهندسانی که ایده‌های خود را بدون چشم‌داشت به اشتراک می‌گذاشتند، با احتمال بیشتری نقش اصلی در نوآوری را داشتند، چون تبادل اطلاعات را امن کرده بودند. دان پین می‌گوید زمانی که او و همکار نویسنده‌اش، جان فرینک، به سریال خانواده‌ی سیمپسون پیوستند، از جانب نویسندگان قدیمی‌تر این نمایش احساس خطر می‌کردند، اما میر محیطی امن برای ارائه‌ی ایده‌هایشان فراهم کرد. «جورج خیلی ازمون حمایت می‌کرد و ما رو زیر پر و بالش گرفت. مشارکت رو برامون آسون کرد، تشویق‌مون کرد ایده‌هامون رو ارائه بدیم و سکه‌ی یه پول‌مون نمی‌کرد. گوش می‌داد و نظرمون رو می‌پرسید».

بسیاری از طنزنویسان در زمان بازبینی متون، بخش‌های زیادی را بی‌رحمانه حذف می‌کنند که باعث می‌شود افرادی که آن بخش‌ها را نوشته‌اند از نظر روانی آسیب ببینند. ولی میر می‌گوید: «تلاش کردم در زمینه‌ی حمایت عاطفی از بقیه متخصص بشم». وقتی نویسندگان به دلیل بازنویسی متن‌هایشان رفتارهای عجیب از خودشان نشان می‌دادند، میر کسی بود که آرام‌شان می‌کرد. میر می‌گوید: «همیشه با افرادی سروکار داشتم که شرایط حادی داشتن و بیشتر اوقات با این افراد صحبت می‌کردم تا اضطراب‌شون کم بشه. در زمینه‌ی آروم کردن افراد و نشون دادن موقعیت از زاویه‌ی دیگه استاد شدم». در پایان کار، حتی اگر در حال دور انداختن متن این نویسندگان بود، آن‌ها می‌دانستند که او کسی است که به آن‌ها اهمیت می‌دهد. کارولین اوماین می‌گوید: «جورج حرفشو نمی‌خوره، اگه فکر کنه شوخی‌ای که طرح کردید احمقانه‌س، رک حرفش رو می‌زنه و نظرش رو می‌گه، اما اصلاً احساس نمی‌کنید که خودتون رو احمق خطاب کرده». تیم لانگ به من گفت، زمانی که به جورج متنی می‌دهید تا بخواند «مثل این می‌مونه که کودکی رو بهش داده باشید و انگار وظیفشه که بگه بچه مریضه یا نه. واقعاً به کیفیت بالای متن و همچنین به خود شما اهمیت می‌ده».

تفاوت نگرش

اگر غلبه بر خطای ذهنی مسئولیت درک واضح‌تری از مشارکت‌های دیگران به ما می‌دهد، پس چه چیزی به ما اجازه می‌دهد زمانی که تنش بالاست، از همکاران‌مان و افرادی که انتقادها را به خودشان می‌گیرند حمایت کنیم؟ تقسیم اعتبار کار فقط بخشی از کار گروهی موفق است. توانایی‌های میر برای تسلی دادن به نویسندگانی که متن‌شان حذف می‌شد و ایجاد محیطی با امنیت روانی نشانه‌ای از قدم مهم دیگری است که بخشندگان در مشارکت‌ها بر می‌دارند: در نظر گرفتن تفاوت نگرش.
در آزمایشی که لوران نوردگرن، استاد روان‌شناسی دانشگاه نورت‌وسترن، انجام داد، افراد پیش‌بینی کردند پنج ساعت نشستن در اتاقی در دمای انجماد چقدر دردآورد خواهد بود. این پیش‌بینی‌ها را در دو شرایط مختلف انجام دادند: گرم و سرد. وقتی گروه گرم تخمین خود از میزان درد را انجام می‌دادند، یکی از دست‌هایشان در سطلی از آب گرم بود. گروه سرد نیز تخمین خود از میزان درد را با دستی در سطل آب یخ انجام می‌دادند. انتظار می‌رود کدام گروه بیشترین درد را در اتاق منجمد تخمین بزند؟
همان‌طور که احتمالاً حدس زدید، گروه سرد این‌طور بود. گروهی که دست‌شان در سطل آب یخ بود، نسبت به گروهی که دست‌شان در آب گرم بود، ۱۴ درصد درد بیشتری را پیش‌بینی کردند. پس از اینکه یک دقیقه سرما را حس می‌کردند، می‌دانستند چند ساعت نشستن در چنین سرمایی چقدر دردناک است. اما گروه سومی هم بود که سرما را به شیوه‌ی متفاوتی تجربه کردند. آن‌ها دست‌شان را در سطلی از آب یخ گذاشتند، اما دست‌شان را بیرون آوردند تا به سؤالات دیگری پاسخ دهند. پس از اینکه ده دقیقه گذشت، پیش‌بینی کردند که اتاق انجماد چقدر دردآور خواهد بود.
از آن‌جایی که دمای انجماد را ده دقیقه پیش حس کرده بودند، پیش‌بینی این گروه نیز باید مثل گروه سرد بود، اما این‌طور نبود. پیش‌بینی‌شان با پیش‌بینی گروه گرم تفاوتی نداشت. سرما را ده دقیقه زودتر حس کرده بودند، ولی چون دیگر سردشان نبود، نمی‌توانستند آن سرما را تصور کنند. این همان تفاوت نگرش است: وقتی در حال تجربه‌ی سختی از نظر روانی یا فیزیکی نیستیم، به‌طرز چشمگیری میزان تأثیرش را دست‌کم می‌گیریم. برای مثال، شواهد نشان می‌دهند که پزشکان همواره فکر می‌کنند بیماران‌شان درد کمتری از میزان واقعی آن احساس می‌کنند. این پزشکان بدون اینکه خودشان درد بکشند، نمی‌توانند به‌طور کامل بفهمند چنین حالتی چه احساسی دارد.

در بیمارستان سانفرانسیسکو، تومورشناس معروفی نگران حال یک بیمار بود. «مثل دیروز هوشیاری نداره». بیمار پیر بود و سرطان متاستاسیک پیشرفته داشت. به امید افزایش طول عمر بیمار، این تومورشناس تصمیم گرفت دستور پونکسیون نخاعی(۸۲) بدهد تا مشکل را پیدا کند. «شاید عفونت، مننژیت، ورم مغز یا چیز قابل درمانی باشه».
عصب‌شناس آن شیفت بیمارستان، رابرت برتون، راضی نبود این آزمایش را انجام دهد. تشخیص‌های اولیه بیماری مهلکی را نشان می‌داد و پونکسیون نخاعی بسیار دردناک بود. اما تومورشناس هنوز نمی‌خواست از بیمار قطع امید کند. زمانی که برتون با سینی پونکسیون نخاعی وارد اتاق شد، خانواده‌ی بیمار اعتراض کردند. یک‌صدا گفتند: «خواهش می‌کنیم، دیگه نه». بیمار که به خاطر بیماری‌اش بسیار نحیف شده بود نیز سر تکان داد و با پونکسیون نخاعی مخالفت کرد. برتون تومورشناس را صدا کرد و درخواست خانواده برای اجتناب از پونکسیون نخاعی را توضیح داد، اما تومورشناس آمادگی قطع امید از بیمار خود را نداشت. در نهایت، همسر بیمار دست برتون را گرفت و از او خواهش کرد تا با برنامه‌ی تومورشناس برای پونکسیون نخاعی مخالفت کند. همسر بیمار می‌گفت: «این چیزی نیست که می‌خوایم». تومورشناس همچنان مصمم بود که بیمار را نجات دهد. توضیح داد چرا پونکسیون نخاعی ضروری است و در نهایت بیمار و خانواده‌اش دست از اصرار برداشتند.
برتون پونکسیون نخاعی را انجام داد که بسیار چالش‌برانگیز و برای بیمار نیز دردناک بود. بیمار سردرد بدی گرفت، به کما رفت و سه روز بعد از دنیا رفت. گرچه این تومورشناس متخصص برجسته‌ای در رشته‌ی خود بود، یاد و خاطره‌اش در ذهن برتون این‌طور نقش بسته «که درباره‌ی پذیرش بی‌قیدوشرط این باور که «داریم کار خوبی می‌کنیم» درس خوبی به من داد. تنها راه فهمیدن این موضوع پرسش از بیمار و گفت‌وگو با اوست».
گیرندگان در همکاری‌ها به‌ندرت از این تفاوت در نگرش عبور می‌کنند. آن‌قدر روی نگرش خودشان متمرکزند که هرگز نمی‌بینند دیگران چه واکنشی به ایده‌ها و بازخوردهایشان دارند. از سوی دیگر، جیم پری و من کشف کردیم که در کارهای خلاقانه، بخشندگان مایل‌اند به دیگران سود برسانند، پس راه‌هایی پیدا می‌کنند تا خودشان را جای دیگری بگذارند. وقتی جورج میر کار انیماتورها و نویسندگان سیمپسون را ویرایش می‌کرد، با تفاوت نگرش مواجه بود. در حال حذف صحنه‌ها و شوخی‌های مورد علاقه‌ی این افراد و نه شوخی‌های خودش بود. با تشخیص اینکه نمی‌تواند احساس آن‌ها را داشته باشد، جایگزین خوبی پیدا کرد: به این فکر کرد که وقتی در جایگاه این افراد باشد، گرفتن بازخورد و بازبینی کارهایش چه احساسی به خودش می‌دهد.

میر وقتی در سال ۱۹۸۹ به عوامل سیمپسون پیوست، قسمتی برای روز شکرگزاری نوشته بود که صحنه‌ای از یک رؤیا را شامل می‌شد. فکر می‌کرد این صحنه بسیار خنده‌دار است، اما سم سیمون، که در آن زمان تهیه‌کننده‌ی اجرایی بود، با آن موافقت نکرد. وقتی سیمون صحنه‌ی رؤیا را از متن حذف کرد، میر عصبانی بود. «از خودم بی‌خود شدم. به‌قدری عصبانی بودم که سم فقط برای اینکه از اتاق بیرونم کنه، منو سراغ کار دیگه‌ای فرستاد». میر هنگام انتقاد و تغییر کار انیماتورها و نویسندگان، به این تجربه‌ی خود رجوع می‌کند. به من گفت: «وقتی متن‌های افراد دیگه بازنویسی می‌شدن، می‌تونستم با این احساس که انگار دل و روده‌شون رو در میارن همدردی کنم». چنین چیزی او را به فردی باملاحظه‌تر و با همدلی بیشتر تبدیل کرد، اینکه به دیگران کمک کند تا از عصبانیت شدید بیرون بیایند و آرام شوند و بازنگری‌های او را بپذیرند.
بخشندگان موفقی مثل میر چارچوب مرجع خود را به نگرش دیگران می‌برند. برای بیشتر افراد، این کار نقطه‌ی شروع طبیعی نیست. به مسأله‌ی رایج هدیه دادن برای عروسی یا تولد یک نوزاد فکر کنید. وقتی دریافت‌کننده فهرستی از لوازم مورد نیازش تهیه کرده است، از این فهرست چیزی انتخاب می‌کنید یا هدیه‌ی منحصربه‌فردی برای او می‌خرید؟
در غروب یکی از روزها، همسرم به دنبال هدیه‌ی ازدواج برای دوستان‌مان بود. این‌طور فکر می‌کرد که اگر چیزی برای‌شان بخریم که در فهرست‌شان وجود ندارد، کار باملاحظه‌تری کرده‌ایم و تصمیم گرفت برای‌شان جاشمعی بخرد و فرضش این بود که دوستان‌مان از این هدیه‌ی منحصربه‌فرد خوشحال می‌شوند. به‌شخصه گیج شده بودم. هفت سال پیش وقتی هدایای ازدواج خودمان را دریافت می‌کردیم، همسرم با دیدن هدایایی که از فهرست نبودند و منحصربه‌فرد بودند ناامید می‌شد. می‌دانست چیزهای به‌خصوصی می‌خواهد و به‌ندرت کسی چیزی فرستاده بود که آن را به یکی از لوازم درون فهرست ترجیح دهد. او که می‌دانست هنگام هدیه گرفتن، آن‌هایی را که در فهرست بودند ترجیح می‌داد، چرا خودش هنگام هدیه دادن تصمیم گرفته بود هدیه‌ی منحصربه‌فردی بدهد؟
برای اینکه چنین معمایی حل شود، فرانچسکو جینو از هاروارد و فرانک فلین از استنفورد به بررسی این قضیه پرداختند که چطور فرستندگان و گیرندگان به هدایای موجود در فهرست‌شان و هدایای منحصربه‌فرد واکنش نشان می‌دهند. پی بردند که فرستندگان معمولاً میزان خوشحالی دریافت‌کنندگان از دریافت یکی از لوازم فهرست‌شان را دست کم می‌گیرند. در یکی از آزمایش‌هایشان، از نود نفر خواستند هدیه‌ای از فروشگاه اینترنتی آمازون بخرند یا بگیرند. دریافت‌کنندگان بیست‌وچهار ساعت وقت داشتند تا فهرستی از محصولاتی تهیه کنند که قیمتی بین

بیست الی سی دلار داشتند و می‌خواستند هدیه بگیرند. ارسال‌کنندگان این فهرست را بررسی می‌کردند و به‌صورت تصادفی باید یا هدیه‌ای از فهرست انتخاب می‌کردند یا هدیه‌ای منحصربه‌فرد می‌خریدند.
ارسال‌کنندگان انتظار داشتند دریافت‌کنندگان از گرفتن هدیه‌ای منحصربه‌فرد خوشحال شوند و چنین هدیه‌ای را شخصی‌تر و باملاحظه‌تر به حساب بیاورند. در واقع، برعکسش درست بود. دریافت‌کنندگان با دریافت هدیه‌های درون فهرست‌شان نسبت به دریافت هدیه‌ای منحصربه‌فرد خوشحالی بیشتری را گزارش کردند. همین الگو هنگام ارسال و دریافت هدایای ازدواج و هدایای تولد نیز دیده شد. ارسال‌کنندگان ترجیح می‌دادند هدیه‌ای منحصربه‌فرد ارسال کنند، اما دریافت‌کنندگان دریافت هدیه‌ای از فهرست‌شان را ترجیح می‌دادند.
چرا؟ تحقیقات نشان می‌دهند زمانی که نگرش دیگران را در نظر داشته باشیم، درون چارچوب مرجع خودمان می‌مانیم و می‌پرسیم: «در چنین وضعیتی، چه احساسی خواهم داشت؟» وقتی هدیه می‌دهیم، لذتی را تصور می‌کنیم که هنگام دریافت همان هدیه‌ی انتخابی‌مان تجربه می‌کنیم. اما این همان لذتی نیست که دریافت‌کننده احساس می‌کند، چون او اولویت دیگری دارد. همسرم در نقش هدیه‌دهنده عاشق جاشمعی‌های انتخابی‌اش بود. اما اگر دوستان‌مان عاشق این جاشمعی‌ها بودند، آن را در فهرست‌شان قرار می‌دادند(۸۳).
افراد برای اینکه بتوانند به همکاران‌شان کمک کنند، باید از چارچوب مرجع خود خارج شوند. باید مانند جورج میر از خود بپرسند: «طرف مقابل در چنین موقعیتی چه احساسی دارد؟» این ظرفیت برای دیدن جهان از چشم شخصی دیگر در سال‌های اولیه‌ی زندگی رشد می‌کند. روان‌شناسان دانشگاه برکلی بتی رپاکولی و الیسون گوپنیک در آزمایشی کودکان چهارده و هجده ماهه را بررسی کردند. این کودکان دو ظرف غذا روبه‌رویشان داشتند: یکی بیسکوییت‌های به شکل ماهی قرمز داشت و دیگری پر از کلم بروکلی بود. کودکان غذاهای هر دوی این ظرف‌ها را امتحان کردند و بیسکوییت‌های به شکل ماهی قرمز را به کلم بروکلی ترجیح دادند. سپس یکی از محققان را دیدند که هنگام امتحان کردن بیسکوییت تنفر و هنگام امتحان کردن بروکلی، لذت را از خودش نشان می‌دهد. وقتی این محقق دست خود را جلو گرفت و تقاضای غذا کرد، کودکان دو انتخاب داشتند: یا بیسکوییت یا کلم بروکلی را در دست محقق بگذارند. آیا از چارچوب مرجع خود خارج می‌شوند و حتی برخلاف تنفر خودشان، به محقق کلم بروکلی می‌دهند؟
چهارده ماهه‌ها چنین کاری نکردند، اما هجده ماهه‌ها اولویت محقق را در نظر گرفتند. در چهارده ماهگی، ۸۷ درصد کودکان بیسکوییت را به‌جای

بروکلی در دست محقق قرار دادند. در هجده ماهگی، فقط ۳۱ درصد چنین اشتباهی کردند و ۶۹ درصد آموختند که اولویت محقق را در اختیارش قرار دهند. این توانایی که به‌جای ثابت ماندن نگرش خودمان، نگرش شخص دیگری را تصور کنیم، نشانی از توانایی بخشندگان موفق در همکاری‌هاست(۸۴). جالب است که وقتی جورج میر اولین بار شغل خود را به‌عنوان طنزنویس شروع کرد، از توانایی‌های خود برای نگاه از زاویه‌ی دید دیگران استفاده نکرد تا به همکارانش کمک کند. او دیگر نویسندگان را رقبای خود می‌دید:

وقتی شروع به کار می‌کنید، دیگران را مانعی برای موفقیت خودتان می‌بینید. اما چنین دیدی به این معنی است که دنیای‌تان پر از موانع خواهد بود که چیز بدی است. در سال‌های ابتدایی، وقتی بعضی از همکاران و دوستانم، به‌خصوص دوستان نزدیکم، موفقیت پر سر و صدایی داشتند برایم سخت بود. حسادت می‌کردم که موفقیت‌شان ننگی برای من باشد. وقتی شغل‌تان را شروع می‌کنید، طبیعتاً به پیشرفت و ترفیع خودتان فکر می‌کنید.

اما چون میر برای برنامه‌های تلویزیونی کار می‌کرد، بارها و بارها با همان افراد برخورد کرد. دنیای کوچک و درهم‌تنیده‌ای بود. میر می‌گوید: «فهمیدم فضای کارم مثل یه برکه‌ی کوچیکه. در کل، فقط چند صد نفرن که برای برنامه‌های طنز تلویزیون متن می‌نویسن. بهتره که این افراد رو از خودتون نَرونید، بیشتر کارهایی که گیرتون میاد از طریق توصیه‌ی یکی از همکاران‌تونه. خیلی مهمه که خوش‌نام باشید. خیلی سریع فهمیدم که باید بقیه‌ی نویسنده‌های طنز رو دوست خودم ببینم». میر کم‌کم از دیگران برای موفق شدن حمایت کرد. «این یه بازی با مجموع صفر نیست. پس اگه به گوش‌تون می‌خوره که متن قسمت اول کسی برای یه سریال قبول شده یا یکی از این متن‌های پیشنهادی قراره به سریال تبدیل بشه، یه جورایی خیلی خوبه، چون ژانر طنز داره کارشو خوب انجام می‌ده».
فرانک لوید رایت این مسیر را دنبال نکرد. بی‌شک یک نابغه بود، اما نابغه‌ساز نبود. وقتی رایت به موفقیت می‌رسید، موفقیت دیگر معماران چند برابر نمی‌شد و معمولاً برای‌شان هزینه داشت. آن‌طور که پسر رایت به خاطر دارد، به پدرش گفته: «بر اساس ایده‌آل‌های خودت ساختمونای خوبی می‌سازی. ولی طی دوران کاریت، از تمایل شاگردات برای انجام همین کار حمایت نکردی». وقتی قرار شد پسرش درباره‌ی کارآموزانش صحبت کند احساساتی شد و گفت: «پدرم هرگز از کارآموزاش حمایت نکرد تا پیشرفت کنن». در یک مورد، رایت به کارآموزانش قول اتاق کاری

داده بود تا آن‌جا کار کنند، اما هفت سال طول کشیده بود تا به قول خود عمل کند. در جایی، یکی از کارفرماهایش گفته بود که ترجیح می‌دهد به‌جای رایت، یکی از کارآموزانش را استخدام کند و گفته بود که کارآموزانش به اندازه‌ی رایت مستعدند، ولی وجدان بیشتری نسبت به او دارند و کار را سر زمان تعیین‌شده و با بودجه‌ی مشخص انجام می‌دهند. رایت عصبانی شده بود و کارآموزانش اجازه نداشتند کارهای مستقل قبول کنند و از آن‌ها خواسته بود تا نام او را بالای تمام کارهایشان بگذارند. تعدادی از بااستعدادترین و باتجربه‌ترین کارآموزانش استعفا دادند و اعتراض‌شان به این بود که رایت برای منفعت شخصی از آن‌ها استفاده می‌کند و اعتبار کار آن‌ها را از آن خود می‌کند. اوبین می‌گوید: «خیلی جالبه که تعداد بسیار کمی از صدها کارآموز رایت از او جدا شدن و مسیر شغلی مستقل و موفقی را به‌عنوان معمار پیمودن».

تأثیر موفقیت جورج میر بر همکارانش دقیقاً برعکس است: این موفقیت به افراد اطراف او منتقل می‌شد. همکاران میر نیز او را نابغه می‌نامند، اما نکته‌ی جالب‌توجه این است که او نابغه‌ساز نیز بوده است. جورج میر با کمک به همکاران نویسنده‌اش در سیمپسون، آن‌ها را به افراد مؤثرتری در کارهایشان تبدیل کرد و تأثیر جمعی آن‌ها را چند برابر بالا برد. دان پین می‌گوید: «منو به نویسنده‌ی بهتری تبدیل کرد، بهم انگیزه داد تا تفکر خلاق داشته باشم». تمایل میر برای انجام کارهای غیرمحبوب، کمک به دیگران برای اینکه شوخی‌هایشان را بهتر کنند و اینکه ساعت‌های طولانی کار کند تا به استاندارد جمعی بالایی برسند، کار را برای همکارانش آسان‌تر می‌کرد. جان ویتی به هاروارد کریمسون، خبرنگار، گفته است: «میر کاری می‌کرد که همه سخت‌تر کار کنند». این خبرنگار از قول جان ویتی گفته است: «حضور میر دیگران رو تشویق می‌کرد که خنده‌دارتر بنویسن». بنا بر ادعای این خبرنگار، جان ویتی استعداد میر را در «الهام‌بخشی برای انجام کارهای فوق‌العاده» تحسین می‌کند.

میر در سال ۲۰۰۴ گروه سیمپسون را ترک کرد و در حال حاضر روی اولین رمان خود، که نام موقت آن مرا ۱/۰۰۰/۰۰۰ بار بزن یا می‌میرم([۸۵]) است، کار می‌کند، اما تأثیرش در اتاق نویسندگان هنوز پابرجاست. پین می‌گوید: «امروز صدای جورج توی تاروپود این سریال رخنه کرده و بهم نشون داد که برای پیشرفت، لازم نیست یه آدم عوضی باشید». به قول کارولین اوماین: «همه‌ی ما از حس شوخ‌طبعی جورج خیلی عاریه گرفتیم. درسته که دیگه توی سیمپسون همراه‌مون نیست، ولی گاهی اوقات مثل اون فکر می‌کنیم». سال‌ها گذشته است و میر هنوز تلاش می‌کند که همکارانش را بالا ببرد. تیم لانگ به‌رغم پنج بار بردن جایزه‌ی امی، به رؤیای زندگی خود نرسیده بود: رؤیایش این بود که مطلبی در نیویورکر منتشر کند. در سال

۲۰۱۰، لانگ پیش‌نویسی برای میر فرستاد. میر به‌سرعت با بازخوردی قاطع جواب داد. «خط‌به‌خط پیش‌نویس رو خوند و بسیار سخاوتمند بود. نکاتی که گفته بود بهم کمک کردن تا جاهایی از متن رو بهتر کنم که روحم رو آزار می‌دادن، اما نمی‌تونستم خودم به زبان‌شون بیارم». سپس میر این سخاوتمندی خود را یک گام فراتر برد: با ویراستاری در نیویورکر تماس گرفت تا به لانگ کمک کند پایش به این مجله باز شود. سال ۲۰۱۱، رؤیای لانگ به حقیقت پیوست، آن هم دو بار.

میر در زمان انتشار دومین نسخه از مرد ارتشی سی دست‌اندکار داشت. همه‌شان به رایگان طنز می‌نوشتند و مسیر شغلی‌شان همراه میر مسیر صعودی خود را پیمود. حداقل هفت نفر از آن سی نفر برای سیمپسون نیز متن نوشتند. یکی از آن‌ها، اسپایک فرستن، یکی از قسمت‌های سیمپسون را در سال ۱۹۹۵ نوشت و به نویسنده و تهیه‌کننده‌ی نامزد امی در سریال طنز ساینفیلد(۸۶) تبدیل شد که در آن، قسمت معروف «سوپ نازی» را نوشت. و آن دسته از دست‌اندرکاران مرد ارتشی که به نویسندگان سیمپسون تبدیل نشدند، به موفقیت‌های دیگری رسیدند. برای مثال، باب اودنکر بازیگر و نویسنده‌ی سرشناسی است، رُز چَست یکی از کارتونیست‌های مجله‌ی نیویورکر است و اندی بورووِیتز به نویسنده‌ی پرفروش و خالق گزارش بورووِیتز(۸۷) تبدیل شد؛ ستون و وب‌سایت طنزی که میلیون‌ها نفر طرفدار دارد. قبل از آن، بورووِیتز یکی از تهیه‌کنندگان فیلم پرفروش پلیزنت‌ویل(۸۸) و خالق پرنس جدید بل‌ایر(۸۹) بود که خود شروع مسیر شغلی ویل اسمیت را رقم زد. میر با دعوت از این افراد برای نویسندگی در مرد ارتشی به آن‌ها کمک کرد تا صعود کنند. خود میر در جایی گفته: «از افرادی که منو می‌خندوندن خواستم باهام همکاری داشته باشن. نمی‌دونستم قراره به افراد برجسته‌ای تبدیل بشن».

فصل چهارم: پیدا کردن الماس در سنگ

حقیقت و افسانه‌ی شناخت قابلیت بالقوه‌ی افراد

وقتی با کسی به اندازه‌ی توانایی‌های فعلی‌اش رفتار کنیم، او را به انسان بدتری تبدیل می‌کنیم. اگر با او مثل کسی رفتار کنیم که وقتی قابلیت‌های بالقوه‌اش را به منصه‌ی ظهور برساند، به آن تبدیل می‌شود، او را به همان کسی تبدیل می‌کنیم که باید باشد.
- منسوب به یوهان ولفگانگ فون گوته، نویسنده‌ی آلمانی، فیزیک‌دان، زیست‌شناس و هنرمند

وقتی باراک اوباما وارد کاخ سفید شد، یکی از گزارشگران از او پرسید آیا برنامه‌ی کاربردی مورد علاقه‌ای دارد. بدون تأمل اوباما از آی‌رگی(۹۰) نام برد و گفت که: «کتاب‌ها، روزنامه‌ها و موسیقی‌ها را یک جا در اختیارم می‌گذارد». آی‌رگی یک نرم‌افزار نبود. مردی با نام رِگی لاو(۹۱) بود و هیچ‌کس فکرش را هم نمی‌کرد که او به دستیار غیرقابل‌جایگزین اوباما تبدیل شود.
لاو یکی از ورزشکاران ستاره در دانشگاه دوک بود که در آن‌جا، به‌عنوان بازیکن اصلی هر دو تیم فوتبال و بسکتبال بازی می‌کرد، اما پس از فارغ‌التحصیلی و دو سال تلاش ناموفق برای لیگ ملی فوتبال، تصمیم گرفت سراغ کار جدیدی برود. از آن‌جایی که در دانشگاه دوک در رشته‌ی علوم سیاسی و سیاست عمومی تحصیل کرده بود، برای کارآموزی به ساختمان کنگره‌ی آمریکا رفت. با پیشینه‌ی ورزشکاری و بدون هیچ تجربه‌ی کاری دیگری، به او کاری در اتاق نامه‌های دفتر سنای اوباما پیشنهاد شد. با این حال، در عرض یک سال، با بیست‌وشش سال سن، ترفیع گرفت و به دستیار شخصی اوباما تبدیل شد.
لاو هجده ساعت در روز کار می‌کرد و بیش از چند صد هزار کیلومتر در سفرهای هوایی همراه اوباما بود. به گفته‌ی اوباما: «تواناییش برای انجام این همه مسئولیت بدون هیچ خوابی الهام‌بخش بود. توی کاری که انجام می‌ده استاده». وقتی اوباما رئیس‌جمهور شد، یکی از دستیاران اوباما گفت که لاو «حواسش به اوباما هست». لاو هر کاری از دستش برمی‌آمد کرد تا به هر نامه‌ای که به دفتر اوباما می‌آمد پاسخ دهد. لاو به من گفت: «همیشه می‌خواستم جواب افراد رو بدم تا بفهمن صداشون شنیده می‌شه». طبق گفته‌های یکی از گزارشگران: «لاو به مهربونی همه‌گیر و استثناییش

معروفه».
چند دهه پیش‌تر در ایالت کارولینای شمالی، جایی که لاو در آن بزرگ شده است، خانمی به نام بث ترینهم تصمیم می‌گیرد به دانشگاه برگردد تا حسابداری بخواند. در آن زمان، بث در اوایل سی سالگی به سر می‌بُرد و استعدادی در کار با اعداد نداشت. تا کلاس سوم یاد نگرفته بود که بتواند زمان را از روی ساعت عقربه‌ای تشخیص دهد و در دبیرستان، برای قبولی در درس ریاضی خیلی به دوستانش متکی بود. حتی در سنین بزرگسالی نیز با درصدها مشکل داشت.
وقتی زمان آزمون حسابداری رسمی رسید، مطمئن بود که رد می‌شود. به‌جز مشکلش با ریاضی، با محدودیت‌های زمانی جدی مواجه بود. سر کار تمام‌وقتی می‌رفت و در خانه از سه کودکش نگهداری می‌کرد که دوتای‌شان نوپا بودند که هر دو، دو هفته قبل از امتحان آبله‌مرغان گرفتند. بدترین زمان وقتی بود که کل یکی از آخر هفته‌ها را صرف فهمیدن حسابداری حقوق بازنشستگی کرد و بعد از سه روز، احساس می‌کرد همان چیزی هم که بلد بوده از یادش رفته است. وقتی سرجلسه‌ی آزمون حسابداری رسمی نشست، همان اول کار پس از نگاه به سؤالات چند گزینه‌ای، وحشت‌زده شد. بث می‌گوید: «ترجیح می‌دم (یه بار دیگه) زایمان طبیعی داشته باشم تا اینکه بخوام دوباره سر جلسه‌ی اون امتحان بشینم». احساس افسردگی می‌کرد و مطمئن بود که رد شده است.
در صبح جمعه‌ی آگوست ۱۹۹۲، تلفن بث زنگ خورد. صدای آن طرف خط گفت او برنده‌ی مدال طلای آزمون حسابداری رسمی در کارولینای شمالی شده است. بث فکر کرد کار یکی از دوستانش است که می‌خواهد او را دست بیندازد و کمی دیرتر در همان روز با هیئت حسابداری ایالت تماس گرفت تا تأیید این خبر را بگیرد. آن خبر شوخی نبود: بث بالاترین امتیاز در کل ایالت را به دست آورده بود. بعدتر نیز با دریافت جایزه‌ی دیگری متحیر شد: جایزه‌ی ملی الیجا وات سلز(۹۲) برای عملکرد منحصربه‌فرد که به ده نفر آزمون حسابداری رسمی در کل کشور داده می‌شود و به این معنی بود که از ۵۲۵/ ۱۳۶ نفر دیگر پیشی گرفته بود. امروز بث یکی از شرکای به‌شدت مورد احترام در مؤسسه‌ی حسابداری هیوز، پیتمن اند گوپتن(۹۳) است. در ریسرچ ترایانگل(۹۴)، از او به‌عنوان یکی از ۲۵ رهبر مالی تأثیرگذار و یکی از بیست‌وپنج زن برتر در عرصه‌ی تجاری نام برده شده است.
بث ترینهم و رگی لاو زندگی‌های به‌شدت متفاوتی داشتند. جدا از موفقیت حرفه‌ای و ریشه‌ی کارولینایی‌شان، سرنخ مشترکی وجود دارد که این دو را به یکدیگر مرتبط می‌کند. این سرنخ کسی نیست جز سی. جی. اسکِندِر؛ مردی که یک اسطوره‌ی در قید حیات است.

اسکندر حسابداری آموزش می‌دهد، اما اگر به او استاد حسابداری بگوییم، حق مطلب را ادا نکرده‌ایم. شخصیتی منحصربه‌فرد دارد و با پاپیون‌های مارک‌دار و توانایی‌اش برای بازگو کردن نقل‌قول‌هایی از هزاران موسیقی و فیلم شناخته می‌شود. به احتمال زیاد، تنها مرد پنجاه‌وهشت ساله‌ای است که پوست خوب و موهای سفیدی دارد و پوستری از فیفتی سنت(۹۵) را در اتاق کارش نصب کرده است. و در حالی که اعجوبه‌ی اعداد است، سنجش تأثیر او در کلاس درس غیرممکن است. اسکندر یکی از معدود استادانی است که دانشگاه دوک و دانشگاه کارولینای شمالی به‌خاطر او، رقابت دیرینه‌ی خود را کنار می‌گذارند و با یکدیگر همکاری می‌کنند: تقاضا برای او آن‌چنان بالاست که اجازه دارد به‌طور همزمان در هر دوی این دانشگاه‌ها تدریس کند. بیش از بیست جایزه تدریس گرفته است، ۱۴ جایزه از دانشگاه کارولینای شمالی و شش جایزه از دانشگاه دوک و پنج جایزه از ایالت کارولینای شمالی. در مسیر شغلی‌اش، تا به امروز تقریباً در شش‌صد کلاس درس داده و بیش از سی‌وپنج هزار دانشجو را ارزیابی کرده است. به دلیل زمانی که به دانشجویانش اختصاص می‌دهد، توانایی فوق‌العاده‌ای را به دست آورده است که می‌توان از آن به‌عنوان فوق‌العاده‌ترین توانایی‌اش یاد کرد: قدرت فوق‌العاده‌ی تشخیص استعداد.
رگی لاو در سال ۲۰۰۴ برای کلاس سی.جی. اسکندر در دوک ثبت‌نام کرد. درس تابستانه‌ای بود که لاو می‌بایست می‌گذراند و در حالی که بسیاری از استادها به دلیل ورزشکار بودنش از او قطع امید می‌کردند، اسکندر توانست توانایی‌های دیگر او را تشخیص دهد. اسکندر این‌طور توضیح می‌دهد: «به دلایلی بازیکنای فوتبال دوک هیچ‌وقت سر کلاس من حاضر نشدن، اما می‌دونستم رگی جنم موفقیت رو داره». اسکندر کاری کرد تا باعث مشارکت لاو در کلاس شود و احساسش درباره‌ی سودده بودن چنین کاری درست بود. لاو می‌گوید: «قبل از کلاس‌های سی. جی. هیچ‌چی از حسابداری سرم نمی‌شد و مطالب مقدماتی این کلاس باعث شد سر از کاخ سفید در بیارم». در اتاق نامه‌های اوباما، لاو از دانش انبارداری که در کلاس اسکندر آموخته بود استفاده کرد تا فرآیندی بهینه‌تر برای سازماندهی و دیجیتالی کردن حجم عظیمی از نامه‌ها ایجاد کند. لاو می‌گوید: «این اولین کاری بود که انجام دادم» و این کار رئیس ستاد اوباما را تحت تأثیر قرار داد و لاو در معرض دید قرار گرفت. لاو در سال ۲۰۱۱ کاخ سفید را ترک کرد تا در دانشکده‌ی وارتون به تحصیل بپردازد. یادداشتی برای اسکندر فرستاد: «سوار قطاری‌ام که به فیلادلفیا می‌ره تا تحصیل در رشته‌ی ام‌بی‌اِی رو شروع کنم و یکی از اولین کلاس‌هام حسابداری مالیه و فقط می‌خواستم به‌خاطر اینکه وقتی سر کلاس‌تون بودم، ازم قطع امید نکردید، از شما تشکر کنم».

چند سال قبل‌تر، بعد از اینکه بث ترینهم آزمون حسابداری رسمی‌اش را داده بود، به اسکندر گفته بود که بعید می‌داند قبول شود. ولی اسکندر می‌دانست که این‌طور نیست. اسکندر قول داد: «اگه قبول نشدی، رهن خونه‌ت رو من می‌دم». دوباره حق با اسکندر بود و فقط درباره‌ی بث این‌طور نبود. در بهار آن سال، برندگان مدال نقره و برنز آزمون حسابداری کارولینای شمالی نیز از دانشجویان او بودند. دانشجویان اسکندر سه نفر برتر آزمون حسابداری بین ۳۹۶/ ۳ نفر شرکت‌کننده بودند. این اولین باری بود که در کارولینای شمالی یکی از دانشگاه‌ها تمام مدال‌ها را گرفته بود و گرچه حسابداری رشته‌ای با اکثریت مردان بود، هر سه نفر از این برندگان مدال زن بودند. در مجموع، اسکندر بیش از چهل دانشجو داشت که جزء سه نفر برتر ایالت شده و مدال گرفته بودند. همچنین توانایی خاصی برای تشخیص معلمان آینده داشت: بیش از سه هزار دانشجو جا پای او گذاشته و به سراغ معلمی رفته‌اند. چطور او استعداد افراد را می‌بیند و تشخیص می‌دهد؟

شاید به دلش برات می‌شود، اما شواهد علمی سفت و سختی در پشت توانایی اسکندر در تشخیص قابلیت بالقوه‌ی افراد وجود دارند. تشخیص استعداد و پرورش آن از جمله مهارت‌های ضروری در هر صنعتی است. هر چه از خوبی‌های شایسته‌سالاری بگویم کم گفته‌ام. همان‌طور که در شبکه‌سازی و همکاری دیدیم، وقتی نوبت به تشخیص قابلیت بالقوه‌ی دیگران می‌رسد، سبک‌های رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل رویکرد و اثربخشی ما را شکل می‌دهند. در این فصل، می‌خواهم نشان دهم بخشندگان چطور با تشخیص قابلیت بالقوه‌ی دیگران به موفقیت می‌رسند. در کنار بررسی تکنیک‌های اسکندر، به بررسی این مسأله نیز می‌پردازیم که استعدادیاب‌ها چطور استعداد ورزشکاران بااستعداد در سطح جهانی را شناسایی می‌کنند، چرا افراد روی نامزدهای انتخاباتی با قابلیت بالقوه‌ی پایین سرمایه‌گذاری زیادی می‌کنند و موسیقی‌دانان برتر درباره‌ی اولین معلم‌شان چه می‌گویند. اما بهترین جا برای شروع بررسی‌مان ارتش است، جایی که روان‌شناسان سه دهه به بررسی این مسأله پرداختند که برای تشخیص بااستعدادترین دانشجوی نظامی، به چه چیزی نیاز است.

در جست‌وجوی ستاره

در اوایل سال‌های ۱۹۸۰، روان‌شناسی به نام داو ایدن اولین نتیجه از مجموعه نتایج شگفت‌انگیزش را منتشر کرد. پیش از اینکه سربازان آموزش خود را شروع کنند، می‌توانست تشخیص دهد کدام‌یک از سربازان

به بهترین نیروها تبدیل می‌شوند.
ایدن از نظر فیزیکی فرد نحیفی است، اما از نظر روانی بسیار قدرتمند است و در آمریکا بزرگ شده است. پس از پایان دکترایش، به فلسطین اشغالی مهاجرت کرد و تحقیقاتش روی نیروهای نظامی رژیم اشغال‌گر قدس را آغاز کرد. در یکی از تحقیقاتش، ارزیابی‌های جامعِ نزدیک به هزار سرباز را بررسی کرد، سربازانی که قرار بود برای شروعِ آموزش‌هایشان به جوخه‌ی خود بیایند. امتیازهای آزمون استعداد، ارزیابی‌شان طی آموزش‌های اولیه و ارزیابی فرماندهان سابق این سربازان را در اختیار داشت. فقط با استفاده از این اطلاعات که پیش از شروع آموزش‌شان در جوخه‌ی جدید جمع‌آوری شده بود، ایدن توانست گروهی از سربازانی را که قابلیت بالقوه‌ی بالایی داشتند شناسایی کند، سربازانی که به ستاره تبدیل می‌شدند.
در یازده هفته‌ی بعد، طی آزمایش‌هایی، تخصص این سربازان در تاکتیک‌های جنگی، نقشه‌ها و رویه‌های استاندارد عملیاتی اندازه‌گیری شد. همچنین توانایی‌شان در کار با اسلحه را نشان دادند که از سوی کارشناسان ارزیابی شد. البته نامزدهایی که ایدن به‌عنوان افرادی با قابلیت بالقوه‌ی بالا انتخاب کرده بود، در سه ماه آینده، نسبت به دیگر سربازان بسیار بهتر عمل کردند: نُه درصد امتیاز بیشتر در آزمون‌های تخصص و ده درصد امتیاز بیشتری در ارزیابی سلاح گرفتند. ایدن از چه اطلاعاتی برای شناسایی این افراد با قابلیت بالقوه‌ی بالا استفاده کرد؟ اگر شما از فرماندهان جوخه‌ها بودید، به چه خصوصیتی در سربازان‌تان بیشتر از همه توجه می‌کردید؟
خوب است بدانید که ایدن از تحقیق قدیمی رابرت روزنتال، روان‌شناس هاروارد، الهام گرفت، کسی که با لنور جیکوبسون، مدیر یکی از مدارس ابتدایی سانفرانسیسکو، آن تحقیق را انجام داد. در هجده کلاس مختلف، دانش‌آموزانی از کودکستان گرفته تا کلاس پنجم در آزمون سنجش توانایی شناختی هاروارد شرکت کردند. این آزمون به‌صورت عینی توانایی‌های کلامی و استدلالی این دانش‌آموزان را سنجید، توانایی‌هایی که برای یادگیری و حل مسأله ضروری‌اند. روزنتال و جیکوبسون نتایج این آزمون‌ها را با معلمان به اشتراک گذاشتند: تقریباً ۲۰ درصد دانش‌آموزان قابلیت بالقوه‌ی جهش هوشی را از خود نشان داده بودند. شاید در آن لحظه افراد متفاوتی به نظر نمی‌رسیدند، ولی نتایج آزمون‌شان نشان می‌داد این دانش‌آموزان «رشد غیرعادی هوشی» را طی سال تحصیلی آینده از خود نشان می‌دهند.
این آزمایش هاروارد امتحان خود را پس داده بود: وقتی دانش‌آموزان آزمون توانایی شناختی را یک سال بعد انجام دادند، دانش‌آموزان مشخص‌شده بیشتر از دیگر دانش‌آموزان پیشرفت داشتند. این

دانش‌آموزان در مقایسه با بقیه که ضریب هوشی‌شان هشت تا بیشتر شده بود، به‌طور متوسط دوازده تا به ضریب هوشی‌شان اضافه شده بود. این دانش‌آموزان در کلاس اول به اندازه‌ی پانزده امتیاز و در کلاس دوم به اندازه‌ی ده امتیاز از دیگر دانش‌آموزان جلو زدند. دو سال بعد، این دانش‌آموزان همچنان از بقیه همکلاسی‌هایشان جلوتر بودند. این آزمون هوش در تشخیص دانش‌آموزان با قابلیت بالقوه‌ی بالا خوب عمل کرده بود: دانش‌آموزان مشخص‌شده نسبت به دیگر دانش‌آموزان باهوش‌تر شده بودند و با سرعت بالاتری چنین اتفاقی افتاده بود.
طبق این نتایج به نظر می‌رسد هوش کلید اصلی تشخیص دانش‌آموزان با قابلیت بالقوه‌ی بالا باشد. اما این‌طور نبود یا حداقل در ابتدا این‌طور نبود. چرا نه؟
دانش‌آموزان با قابلیت بالقوه‌ی بالا در آزمون هوش هاروارد امتیاز بالاتری نگرفته بودند. روزنتال آن‌ها را به‌صورت تصادفی انتخاب کرد.
این تحقیق درباره‌ی این بود که وقتی معلمان باور داشته باشند دانش‌آموزشان پتانسیل بالایی دارد چه اتفاقی خواهد افتاد. روزنتال به‌صورت تصادفی ۲۰ درصد از دانش‌آموزان هر کلاس را به‌عنوان دانش‌آموزان با پتانسیل بالا انتخاب کرد و ۸۰ درصد باقی‌مانده‌ی دانش‌آموزان گروه کنترل(۹۶) بودند. دانش‌آموزان با قابلیت بالقوه‌ی بالا از دیگر دانش‌آموزان باهوش‌تر نبودند، تفاوت «در ذهن معلم» بود.
با این حال، دانش‌آموزان با پتانسیل بالا هم در مهارت‌های کلامی و هم در مهارت‌های استدلالی به دانش‌آموزان باهوش‌تری نسبت به همکلاسی‌هایشان تبدیل شدند. بعضی از آن‌ها در عرض یک سال رشد هوشی بالای ۵۰ درصد داشتند. وقتی دانش‌آموزان در انتهای سال از سوی آزمایش‌کنندگان دیگری که از این آزمایش خبر نداشتند به‌لحاظ هوشی بررسی شدند، این برتری هوشی دانش‌آموزان با پتانسیل بالا مشهود بود. و دانش‌آموزانی که به‌عنوان دانش‌آموزان با قابلیت بالقوه‌ی بالا انتخاب شده بودند، پس از دو سال و حتی وقتی معلمان متفاوتی داشتند که نمی‌دانستند این‌ها دانش‌آموزان با قابلیت بالقوه‌ی بالا هستند، رشد خود را همچنان ادامه دادند. چرا؟
باور این معلمان پیش‌گویی خودانجامی(۹۷) را ایجاد کرده بود. وقتی معلمان بر این باور بودند که دانش‌آموزشان قابلیت بالقوه‌ی بالایی دارد، انتظار بالایی برای موفقیتش داشتند. در نتیجه، معلم‌ها رفتارهای حمایتی بیشتری از خود نشان می‌دادند که اعتمادبه‌نفس دانش‌آموز را بالا می‌بُرد و باعث بهبود یادگیری و رشدش می‌شد. معلمان با این دانش‌آموزان ارتباط صمیمانه‌تری داشتند و تمرین‌های چالش‌برانگیزتری برای‌شان مطرح می‌کردند، آن‌ها را بیشتر صدا می‌زدند و بازخورد بیشتری به آن‌ها می‌دادند.

بسیاری از آزمایش‌ها این تأثیرات را بازتولید کرده و نشان داده‌اند که انتظارهای معلم تأثیر مهمی بر بهبود نمره‌ها و بهره‌ی هوشی دانش‌آموزان ضعیف و دانش‌آموزان اقلیت دارد. در بازبینی جامعی از شواهد، دو روان‌شناس به نام‌های لی جاسیم و کنت هاربر به این نتیجه رسیدند که «پیش‌گویی‌های خودانجام در کلاس درس واقعی‌اند».
اما همه‌ی ما می‌دانیم که کودکان در سنین ابتدایی رشد هوشی چقدر تأثیرپذیرند. وقتی داو ایدن تحقیقات خود را شروع کرد، به این فکر می‌کرد که آیا این پیش‌گویی‌های خودانجام برای بزرگسالان نیز صدق می‌کنند. به گروهی از فرماندهان جوخه گفت امتیازهای آزمون استعداد، ارزیابی‌شان طی آموزش‌های اولیه و ارزیابی فرماندهان پیشین سربازان را بازبینی کرده و اینکه: «قابلیت بالقوه‌ی متوسط سربازاتون بسیار بالاتر از حد معموله... برای همین می‌تونید انتظار دستاوردهای غیرعادی از سربازان گروه‌تون رو داشته باشید».
مانند تحقیق مدرسه‌ی ابتدایی، ایدن نیز این سربازان را به‌صورت تصادفی انتخاب کرد. او در حال آزمایش تأثیر رهبرانی بود که به قابلیت بالقوه‌ی بالای فراگیران‌شان باور دارند. جالب این‌جاست سربازانی که به‌صورت تصادفی به‌عنوان سربازان با قابلیت بالقوه‌ی بالا انتخاب شده بودند، در آزمون‌های تخصصی و ارزیابی سلاح به‌طرز چشمگیری بهتر از دیگر سربازان عمل کردند. مانند معلمان مدرسه، زمانی که فرماندهان به قابلیت بالقوه‌ی سربازشان باور داشتند، به شیوه‌ای عمل می‌کردند که چنین قابلیت بالقوه‌ی به بالفعل تبدیل شود. فرماندهانی که انتظارهای بالایی از سربازان خود داشتند کمک بیشتری به سربازشان می‌کردند و توصیه‌های شغلی و بازخورد را در اختیارشان قرار می‌دادند. وقتی سربازان‌شان اشتباه می‌کردند، به‌جای اینکه آن‌ها را افرادی بی‌عرضه قلمداد کنند، چنین چیزی را فرصتی برای آموزش و یادگیری می‌دیدند. این رفتار حمایتگرانه‌ی فرماندهان نظامی اعتمادبه‌نفس و توانایی این سربازان را بالا می‌بُرد و آن‌ها را توانمند و تشویق‌شان می‌کرد به بهره‌وری بالاتری برسند.
شواهد نشان می‌دهند باور رهبران می‌تواند باعث تسریع پیش‌گویی‌های خودانجام در هر محیطی شود. برایان مک‌نَت، از پژوهشگران حوزه‌ی مدیریت، بررسی جامعی از هفده تحقیق مختلف روی تقریباً سه هزار کارمند در طیف وسیعی از سازمان‌ها، از بانکداری گرفته تا خرده‌فروشی و کارخانه‌ی تولیدی، انجام داده است. در حالت کلی، وقتی به مدیران گفته شده بود که فلان کارکنان قابلیت بالقوه‌ی بالایی دارند، آن دسته از کارکنان رشد کرده بودند. مک‌نت نتیجه می‌گیرد که این مداخله‌ها «می‌توانند تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد داشته باشند». او مدیران را تشویق می‌کند تا «قدرت و تأثیر احتمالی این دو مورد را در نظر داشته باشند: (الف) داشتن

علاقه و باور محض به قابلیت بالقوه‌ی کارکنان... (ب) انجام کارهایی که باعث حمایت از افراد و انتقال این باور می‌شود... و باعث افزایش انگیزه و تلاش افراد می‌شود تا توانمندی بالقوه‌شان را بالفعل کنند».
برخی از مدیران و معلمان نیز این پیام را ملکه‌ی ذهن خود کرده‌اند. بدون اینکه به آن‌ها گفته شود، همه را افرادی با قابلیت بالقوه‌ی بالا می‌بینند. به‌ندرت پیش می‌آید گیرندگان چنین کاری کنند، چون اعتماد کمی به دیگران می‌کنند. گیرندگان فرض می‌کنند بیشتر افراد دیگر گیرنده‌اند و انتظار کمی از قابلیت بالقوه‌ی همکاران و زیردستان خود دارند. تحقیقات نشان می‌دهند گیرندگان به نیات دیگران شک دارند، پس هوشیارانه اطلاعاتی را رصد می‌کنند تا ببینند دیگران قرار است به آن‌ها آسیب برسانند یا نه و با دیگران با شک و بی‌اعتمادی برخورد می‌کنند. این انتظارهای پایین چرخه‌ی معیوبی به وجود می‌آورد و پیشرفت و انگیزه‌ی افراد را محدود می‌کند. حتی زمانی که گیرندگان تحت تأثیر توانایی‌ها یا انگیزه‌ی شخص دیگری قرار گرفته‌اند، احتمالش بیشتر است که چنین فردی را خطری برای خود ببینند که این یعنی، تمایل کمتری به حمایت و رشد او دارند. در نتیجه، بیشتر اوقات گیرندگان نمی‌توانند این نوع رفتارهای حمایتگرانه را از خود نشان دهند که باعث اعتمادبه‌نفس و رشد همکاران و زیردستان‌شان می‌شود.
حسابگرها توانایی‌های بهتری برای استفاده از پیش‌گویی‌های خودانجام دارند. از آن‌جایی که حسابگرها به عمل متقابل اهمیت می‌دهند، وقتی همکار یا زیردست‌شان قابلیت بالقوه‌ی بالایی از خود نشان می‌دهد، پاسخ مهربانانه‌ای می‌دهند و خودشان را به آب و آتش می‌زنند تا از این همکاران حمایت کنند، تشویق‌شان کنند و سبب رشدشان شوند. اما اشتباه حسابگرها این‌جاست که دنبال نشانه‌های قابلیت بالقوه‌ی بالا می‌گردند. از آن‌جایی که حسابگرها جانب احتیاط را رعایت می‌کنند، معمولاً منتظر می‌مانند تا شواهدی از قابلیت پیشرفت در شخص ببینند. در نتیجه فرصت کمک به افرادی را از دست می‌دهندکه قابلیت بالقوه‌ی بالایی دارند، اما هیچ نشانی از آن بروز نداده‌اند.
بخشندگان دنبال نشانه‌های قابلیت بالقوه‌ی افراد نمی‌گردند. چون به نیات دیگران خوشبین‌اند و به آن‌ها اعتماد دارند، در نقش‌شان به‌عنوان رهبر، مدیر و مربی، مایل‌اند چنین قابلیت بالقوه‌ای را در هر شخصی ببینند. به‌طور پیش‌فرض، بخشندگان دیگران را به‌عنوان افرادی با پتانسیل بالا می‌بینند. این دقیقاً همان چیزی است که باعث شده سی. جی. اسکندر بتواند دانشجویان برجسته‌ای تربیت کند. او در تشخیص افراد بااستعداد توانایی عجیبی ندارد، او همه را افرادی بااستعداد می‌بیند و تلاش می‌کند تا بهترین خصلت درون‌شان را فعال کند. در ذهن اسکِندر، هر دانشجویی که به کلاسش می‌آید تکه الماسی درون سنگ است، دانشجوی توانایی است

که مشتاق است کشف، تراشیده و صیقل داده شود. در جاهایی که دیگران قابلیت بالقوه ای نمی‌بینند، او قابلیت بالقوه می‌بیند که همین طرز دید باعث به جریان افتادن پیش‌بینی‌های خودانجام برای دانشجویانش شده است.

صیقل دادن الماس درون سنگ

در سال ۱۹۸۵، یکی از دانشجویان اسکندر به نام ماری آرکوری در آزمون حسابداری رسمی شرکت کرد. عملکرد خوبی نداشت و اولین بار قبول نشد. چند روز بعد، نامه‌ای از اسکندر دریافت کرد. اسکندر برای هر دانشجویی که در آزمون شرکت کرده بود، نامه‌ای نوشته بود، به کسانی که در آزمون قبول شده بودند تبریک گفته بود و کسانی را که قبول نشده بودند تشویق کرده بود تا دوباره در آزمون شرکت کنند. در ربع قرن گذشته، مری این نامه را نگه داشته است:

شوهر، خانواده و دوستانت به‌خاطر اینکه آدم خوبی هستی دوستت دارند نه به‌خاطر عملکردت در یک آزمون. این را به یاد داشته باش... روی آزمون نوامبر تمرکز کن. روی تمریناتت تمرکز کن... خواستار موفقیت روز افزونت هستم. این نیز می‌گذرد. من در امتحان‌های کلاسی‌ام خطاب به دانشجوها می‌نویسم: «هدف اصلی این امتحان همین الآن نیز با آمادگی‌تان برای آن برآورده شده است»... موفقیت معیار اندازه‌گیری یک انسان نیست، تلاش است که اهمیت زیادی دارد.

تحقیقات نشان می‌دهند وقتی حسابداران چنین دلگرمی‌هایی را دریافت می‌کنند، احتمالش بیشتر است که به قابلیت بالقوه‌شان برسند. چند سال پیش، هفتادودو حسابرس جدید به یکی از چهار مؤسسه‌ی بزرگ حسابداری([۹۸]) پیوستند. به‌صورت تصادفی به نصف حسابرسان گفته شد که قابلیت بالقوه‌ی بالایی برای موفقیت دارند. این تحقیق را برایان مک‌نَت انجام داد که مدرک دکتری، دو مدرک حسابداری، گواهی حسابداری رسمی و پنج سال تجربه‌ی حسابداری و حسابرسی داشت. مک‌نت ابتدا رزومه‌ی حسابرسانی را خواند که به‌صورت تصادفی به آن‌ها گفته شده بود قابلیت بالقوه‌ی بالایی دارند. سپس با هر کدام از این حسابرسان ملاقات کرد و به آن‌ها گفت که پس از فرآیندی بسیار رقابتی انتخاب شده‌اند، مدیریت انتظار بالایی دارد که موفق شوند و توانایی‌های مورد نیاز برای حل مشکلات و موفق شدن را دارند. سه هفته بعد، مک‌نت نامه‌ای برای‌شان فرستاد که بر این پیام تأکید می‌کرد. طی یک ماه کامل، حسابرسانی که پیام مک‌نت را دریافت کرده بودند عملکرد بالاتری نسبت به حسابرسان گروه کنترل داشتند، گروه کنترل حسابرسانی بودند که هرگز مک‌نت را ملاقات یا پیامی از او دریافت نکرده بودند. حتی پس از کنترل ضریب هوشی حسابرسان و

نمره‌های دانشگاه نیز این اتفاق صادق بود.
این همان تأثیری است که نامه‌ی اسکندر روی مری آرکوری داشت. او مری را تشویق کرد تا به قابلیت بالقوه‌ی خود ایمان داشته باشد و انتظارهای بالایی برای موفقیتش تعیین کند. مری می‌گوید: «بهترین توانایی دانشجویانش رو می‌دید و هنوزم همین‌طوریه». دوباره امتحان داد و در دو بخش قبول شد و در دو بخش دیگر هم باید قبول می‌شد. در این راه، اسکندر به تشویق او ادامه داد. «بهم اجازه نمی‌داد که حتی یه کم از مسیرم خارج بشم. باهام تماس می‌گرفت و پیشرفتم رو بررسی می‌کرد».
مری در آخرین بخش نیز قبول شد و در سال ۱۹۸۷، گواهی حسابداری رسمی را دو سال پس از شروع امتحان چهاربخشی، دریافت کرد. مری می‌گوید: «تفاوتی که توی زندگیم به وجود آورد این بود که می‌خواست مطمئن بشه اولویت‌هام سر جای خودشونن، منو توی مسیرم نگه می‌داره و نمی‌ذاره شکست رو بپذیرم. می‌دونستم چقدر روم سرمایه‌گذاری کرده و نمی‌خواستم ناامیدش کنم». امروز، مری صاحب دو بنگاه ماشین است که خودروهای لکسوس را می‌فروشند. «پیش‌زمینه‌ی حسابداریم و توانایی‌هام توی خوندن صورت‌های مالی ارزشمند بودن. اما اسکندر ورای این حرف‌ها، چیزهایی درباره‌ی کارم بهم یاد داد، شخصیتم، اشتیاقم و انگیزه‌م رو ساخت. تعهدش برای اطمینان از اینکه این آزمون رو قبول می‌شم بهم فهموند که می‌خوام به‌خاطر پشتکارم و نه اینکه آیا در فلان آزمون پذیرفته می‌شم یا نه، شناخته بشم».
روش اسکندر با مدل ساده‌ای که بسیاری از شرکت‌ها هنگام پرورش رهبر در پیش می‌گیرند در تضاد است: افراد با قابلیت بالقوه‌ی بالا را شناسایی کنید و سپس مربی، حمایت و منابعی را که نیاز است در اختیارشان قرار دهید تا به قابلیت بالقوه‌شان برسند. برای تشخیص این رهبران آینده که قابلیت بالقوه‌ی بالایی دارند، هر ساله شرکت‌ها میلیاردها دلار را صرف تعیین و ارزیابی استعدادها می‌کنند. با وجود محبوبیت این روش، بخشندگان می‌دانند که از جهتی بسیار ناقص است. ممکن است تشخیص استعداد قدم اشتباهی برای شروع باشد.
سال‌ها روان‌شناسان بر این باور بودند که موفقیت در هر زمینه‌ای ابتدا به استعداد و سپس به انگیزه وابسته است. متخصصان برای آماده‌سازی ورزشکاران و موسیقی‌دانان طراز اول جهان، دنبال افرادی با توانایی‌های خام مناسب می‌گشتند و سپس تلاش می‌کردند که به آن‌ها انگیزه دهند. اگر می‌خواهید افرادی را پیدا کنید که شبیه مایکل جردن اسلم دانک(۹۹) می‌زنند یا مانند بتهوون پیانو می‌نوازند، طبیعی است که افراد منتخب را بررسی کنید و دنبال توانایی پرش و استعداد موسیقی باشید. اما روان‌شناسان در سال‌های اخیر به این باور رسیده‌اند که شاید این رویکرد

برعکس باشد.
در سال‌های ۱۹۶۰، روان‌شناس پیشگامی به نام ریموند کَتِل نظریه‌ی سرمایه‌گذاری روی هوش را مطرح کرد. او گفت علاقه‌مندی همان چیزی است که به افراد انگیزه می‌دهد تا زمان و انرژی‌شان را صرف توسعه‌ی توانایی‌ها و دانش پایه‌ای خود کنند. امروزه شواهد قانع‌کننده‌ای داریم که علاقه‌مندی مقدم بر دانش پایه است. به نظر می‌رسد انگیزه دلیلی است که افراد به‌خاطر آن، استعدادشان را پرورش می‌دهند.
در سال‌های ۱۹۸۰، بنجامین بُلوم، روان‌شناس، تحقیقی روی موسیقی‌دانان، دانشمندان و ورزشکاران طراز اول جهان انجام داد. تیم بلوم با بیست‌ویک نوازنده‌ی پیانو مصاحبه کرد، افرادی که فینالیست رقابت‌های بین‌المللی مهم بودند. وقتی این محققان به تجربه‌های اولیه‌ی این موسیقی‌دانان برجسته در زمینه‌ی موسیقی پرداختند، متوجه شدند که این افراد استعداد خامی در این زمینه نداشتند. این تحقیق نشان داد در ابتدا بسیاری از این نوازندگان برجسته فقط «وقتی آن‌ها را با دیگر افراد خانواده یا محله‌شان مقایسه می‌کردید خاص بودند». آن‌ها در سطح محلی، منطقه‌ای یا ملی برجسته نبودند و در رقابت‌های اولیه‌شان بردهای زیادی نداشتند.
وقتی تیم تحقیقاتی بلوم با این نوازندگان طراز اول پیانو و والدین‌شان مصاحبه کرد با شگفتی دیگری روبه‌رو شدند. این نوازندگان پیانو را از معلمانی غیرمتخصص یاد گرفته بودند. معمولاً اولین درس‌های پیانوشان را با معلمانی از محله‌ی خودشان آغاز کرده بودند. دنیل کویل در کتاب رمز استعداد(۱۰۰)می‌نویسد: «از دیدگاه علمی، مانند این بود که محققان رد اصل و نسب زیباترین قوهای جهان را تا دسته‌ی ژولیده‌ای از مرغ‌های مزرعه دنبال کرده باشند». با گذشت زمان، حتی بدون معلم متخصصی که در ابتدای کار به آن‌ها آموزش دهد، این نوازندگان به بهترین موسیقی‌دانان جهان تبدیل شدند. آن‌ها با ساعت‌ها تمرین بیشتر نسبت به همتایان‌شان به برتری رسیدند. مالکوم گلدول در کتاب تافته‌های جدابافته(۱۰۱) به تحقیق اندرس اریکسون، روان‌شناس، اشاره کرده که نشان می‌دهد تخصص در زمینه‌ای خاص معمولاً به ده هزار ساعت تمرین آگاهانه نیاز دارد. اما در همان وهله‌ی اول، چه چیزی به افراد انگیزه می‌دهد تا این میزان تمرین کنند؟ این همان جایی است که بیشتر اوقات بخشندگان وارد ماجرا می‌شوند.
وقتی نوازندگان و والدین‌شان درباره‌ی اولین معلم پیانوشان صحبت می‌کردند، همواره روی یک مطلب تأکید داشتند: این معلمان هوای شاگردشان را داشتند، مهربان و صبور بودند. چون معلم‌شان موسیقی را به موضوعی جالب و سرگرم‌کننده تبدیل می‌کرد، این نوازندگان برای جلسه‌ی بعدی تمرین‌شان لحظه‌شماری می‌کردند. تیم تحقیقاتی بلوم این‌طور

توضیح می‌دهد: «این کودکان تجربه‌های بسیار مثبتی از اولین درس‌هایشان داشتند. با فرد بزرگسال دیگری خارج از محیط خانه‌شان ارتباط برقرار کرده بودند که خوش‌برخورد، حمایتگر و دوست‌دارشان بود». علاقه‌مندی ابتدایی این نوازندگان طراز اول به دلیل معلمان بخشنده‌شان بود. این معلمان دنبال راه‌هایی بودند تا درس‌های پیانو را شیرین‌تر کنند که این شیرینی، برای تمرین فشرده‌ای که برای متخصص شدن نیاز بود، نقش تسریع‌بخش را داشت. «بررسی گزینه‌های احتمالی و شرکت در فعالیت‌های موسیقی مختلف» نسبت به عواملی نظیر «درست یا غلط یا خوب یا بد» اولویت داشت.

همین الگوها در بازیکنان طراز اول تنیس نیز مشاهده شد. تیم تحقیقاتی بلوم پس از مصاحبه با هجده بازیکن طراز اول تنیس که هر کدام زمانی جزء ده نفر برتر جهان بودند، متوجه شدند که اولین مربیان‌شان «مربیان منحصربه‌فردی نبودند، ولی با کودکان بسیار خوش‌رفتار بودند... این مربیان اولیه انگیزه‌ای فراهم کرده بودند که کودک به تنیس جذب شود و زمان خود را صرف تمرین کند».

بخشندگانی که رهبر و مربی هستند در مقابل این وسوسه مقاومت می‌کنند که اول به دنبال استعداد بگردند. بخشندگان با درک اینکه هر کسی می‌تواند قابلیت بالقوه‌ی بالایی داشته باشد، تمرکز خود را بر انگیزه می‌گذارند. بازیکنان رده بالای تنیس در شروع آموزش خود مربیانی داشتند که «علاقه‌ی به‌خصوصی به بازیکن تنیس» نشان می‌دادند. به گفته تیم تحقیقاتی بلوم: «معمولاً به‌جای اینکه توانایی‌های فیزیکی خاصی در بازیکن ببینند، او را فردی باانگیزه و مشتاق سخت‌کوشی در نظر می‌گرفتند».

چیزی که در کلاس حسابداری سبب موفقیت سی. جی. اسکندر در تشخیص استعدادها می‌شد این بود: به‌جای اینکه دنبال توانایی هوشی باشد، دنبال انگیزه یا اخلاق کاری می‌گشت. وقتی اسکندر با بث ترینهم شرط بست که در آزمون حسابداری پذیرفته می‌شود، به این دلیل نبود که فکر می‌کرد او در حسابداری بسیار بااستعداد است. بلکه دیده بود «طی ترم چقدر سخت کار کرده است». در حالی که دیگران رگی لاو را ورزشکاری مثل بقیه‌ی ورزشکارهایی می‌دیدند که به سمت حسابداری آمده و نادیده‌اش می‌گرفتند، اسکندر می‌دانست می‌تواند به رگی لاو امید داشته باشد و دلیلش این بود که می‌دید لاو سنگ تمام می‌گذارد و همیشه سر کلاس حاضر است. اسکندر می‌گوید: «او به یادگیری و پیشرفت علاقه داشت». اسکندر خودش دلیل تشویق ماری آرکوری را این‌طور می‌گوید: «پیگیرترین و متعهدترین فردی بود که تا به حال دیده بودم. پشتکارش حرف نداشت».

آنجلا داکورث، روان‌شناس، به چنین چیزی «اراده‌ی پولادین» می‌گوید:

انگیزه و پشتکار برای هدف‌های بلندمدت. تحقیقات او نشان می‌دهند علاوه بر هوش و توانایی، افرادی با اراده‌ی پولادین به دلیل علاقه، تمرکز و انگیزه‌شان به عملکرد بالاتری می‌رسند. به گفته‌ی تام کُلدیتز، سرتیپ روان‌شناسی که سال‌ها مسئول علوم رفتاری و رهبری آکادمی نظامی آمریکا بود: «ثبات قدم بسیار مهم است». نرخ استاندارد انتخاب افسران ارتش برای پست‌های کلیدی ۱۲ درصد است، ولی در یگان کولدیتز، این نرخ بسیار بالاست و تا ۷۵ درصد می‌رسد. او می‌گوید بیشترش به این دلیل است که این افراد را بر اساس اراده‌ی پولادین‌شان انتخاب کرده است. همان‌طور که جورج اندرس در کتاب کشف کمیاب(۱۰۲) می‌نویسد: «نمی‌توانید انگیزه را نادیده بگیرید».

البته که استعداد طبیعی نیز مهم است، اما وقتی افراد منتخب زیادی داشته باشید که قابلیت بالقوه‌شان بالاتر از حد لازم است، اراده‌ی پولادین یکی از عوامل اصلی است که نشان می‌دهد چقدر به قابلیت بالقوه‌شان نزدیک می‌شوند. به همین دلیل، بخشندگان روی افراد با اراده‌ی پولادین تمرکز می‌کنند: این همان جایی است که بخشندگان جواب سرمایه‌گذاری‌شان را می‌گیرند و معنادارترین و ماندگارترین تأثیر را خواهند گذاشت. بخشندگانی مثل اسکندر علاوه بر اینکه زمان‌شان را صرف سرمایه‌گذاری روی افراد با اراده‌ی پولادین می‌کنند، تمام تلاش‌شان را می‌کنند تا از همان اول اراده‌ی پولادین را در دیگران ترویج کنند. اسکندر می‌گوید: «خیلی مهمه که انتظارهای بالایی داشته باشید. باید افراد رو به جلو هل بدید، باعث بشید از همه‌ی توان خودشون استفاده کنن و بیشتر از چیزی که فکر می‌کنن ممکنه پیش برن. وقتی توی آزمون‌های من شرکت می‌کنن، ازشون می‌خوام فکر کنن سخت‌ترین آزمون کل زندگی‌شونه. این باعث می‌شه به فراگیرهای بهتری تبدیل بشن». برای اینکه تشویق‌شان کند تلاش کنند، چند تا از آزمون‌های قبلی را به‌عنوان تمرین به آن‌ها می‌دهد. «باید سرمایه‌گذاری زیادی کنن و جواب می‌گیرن. اینکه مجبورشون کنید سخت‌تر از هر زمان دیگه‌ای تلاش کنن، در بلندمدت به نفع‌شونه».

یکی از کلیدهای پرورش اراده‌ی پولادین این است که کار مورد نظر را جالب‌تر و انگیزه‌بخش‌تر کنیم. در تحقیق بلوم، موسیقی‌دانان و ورزشکاران بااستعداد را بخشندگان تربیب کرده بودند، معلمانی که

کودکان را دوست داشتند و با تحسین کردن، تأیید یا حتی آب‌نبات تشویق‌شان می‌کردند. به‌شدت مشوق بودند. به زمینه‌ی کاری‌شان و چیزی که می‌خواستند به این کودکان آموزش بدهند علاقه‌ی زیادی داشتند. در بسیاری از موارد... با این کودکان به مانند دوستی خانوادگی رفتار

می‌کردند. شاید اصلی‌ترین خصوصیت این معلمان این بود که فرآیند یادگیری را بسیار خوشایند و همراه پاداش به پیش می‌بردند.

این توصیف را می‌شد درباره‌ی اسکندر نوشت. در نگاه اول، به نظر می‌رسد با کلیشه‌ی یک نابغه‌ی حسابداری سازگار است(۱۰۳). اما اسکندر در بسیاری از مراحل زندگی‌اش سعی کرده یک دی‌جِی، نوازنده، بازیگر، مجری برنامه‌های تلوزیونی یا استندآپ کمدین باشد. اگر سر کلاسش بروید، متوجه می‌شوید که هنوز از این رؤیاهایش دست نکشیده است. او که به طبیعت و ذوق و سلیقه‌ی خود پای‌بند است، کلاس‌های خود را با جریانی سرگرم‌کننده به پیش می‌برد تا ذهن دانشجویان درگیر کلاس باشد. در ابتدای هر کلاس، چهار آهنگ می‌خواند و برای اولین دانشجویی که جواب درستی به سؤالی بی‌اهمیت درباره‌ی موسیقی بدهد، شکلاتی پرت می‌کند. به همین دلیل، پوستر رپری روی دیوارش قرار دارد. خودش این‌طور می‌گوید: «اگه واقعاً می‌خواید مخاطب‌تون رو درگیر خودتون کنید، اگه واقعاً می‌خواید توجهش رو جلب کنید، باید دنیاش رو بشناسید، موسیقی‌ای رو که بهش گوش می‌ده و فیلم‌هایی رو که می‌بینه بلد باشید. برای بیشتر این بچه‌ها، حسابداری مثل عصب‌کشی دندون می‌دونه. اما وقتی می‌شنون از آشر یا سی لو گرین(۱۰۴)حرفی رو نقل می‌کنم، پیش خودشون می‌گن: «واو، این پیر چاق موسفید واقعاً همون چیزی رو که من فکر می‌کنم گفت؟» و این‌جاست که توجه‌شون رو جلب کردید».
اسکندر بر این باور است که با ایجاد علاقه به حسابداری، احتمال اینکه دانشجویان وقت و انرژی‌شان را روی این رشته سرمایه‌گذاری کنند بیشتر می‌شود. رگی لاو می‌گوید: «اسکندر نمونه‌ی یه شخص همدله. اطلاعات خیلی زیادی درباره‌ی موسیقی داره و همیشه بلده که چطوری موسیقی رو وارد تاروپود درسش کنه تا به افراد کمک کنه که با اون درس ارتباط برقرار کنن. وقتی به این فکر می‌کنید که باید درس سختی رو توی دانشگاه بردارید که اصلاً چیز جالبی نیست، ادامه دادن چالش‌برانگیزه. اون حسابداری رو برام جذاب کرد و در نتیجه، بیشتر تلاش کردم». لاو در کلاس اسکندر نمره‌ی «عالی» گرفت. دیوید مولتز، یکی از دانشجویان سابق اسکندر که در گوگل کار می‌کند، به این نکته اشاره می‌کند که اسکندر «به تک‌تک دانشجویان (و افرادی) که باهاشون برخورد داره به هر شیوه‌ای که بتونه کمک می‌کنه. صدها ساعت از زندگی شخصیش رو فدا می‌کنه تا تأثیری در زندگی دانشجوهاش داشته باشه و به هر چقدر دانشجو که بتونه درس می‌ده. به هر دری می‌زنه تا همه‌ی اونایی که باهاش تعامل دارن احساس کنن منحصربه‌فردن».

حرام کردن پول زیاد پای استعداد بد

از آن‌جایی که بخشندگان در تمام افراد اطراف خود قابلیت بالقوه می‌بینند، زمان زیادی را صرف تشویق و کمک به پیشرفت افراد برای رسیدن به آن پتانسیل می‌کنند. این سرمایه‌گذاری همیشه جواب نمی‌دهد، بعضی از این افراد استعداد خام مورد نیاز را ندارند و بعضی‌های دیگر در اشتیاق‌شان ثابت‌قدم نیستند یا آن‌طور که باید از خود پایداری نشان نمی‌دهند. اسکندر یک بار بیش از صد توصیه‌نامه برای یکی از دانشجویانش نوشت که تلاش می‌کرد به رشته‌ای غیر از حسابداری برود. در سال اول، تمام دانشگاه‌ها درخواستش را رد کردند و تصمیم گرفت دوباره تلاش کند و اسکندر از روی وظیفه تمام این توصیه‌نامه‌ها را دوباره نوشت. وقتی این دانشگاه‌ها یک بار دیگر او را رد کردند، اسکندر توصیه‌نامه‌های بازبینی‌شده‌ای برای سال سوم نوشت. در نهایت، پس از سه سال تلاش، اسکندر او را تشویق کرد که راه متفاوتی را در پیش بگیرد.
اگر اسکندر یک گیرنده یا حسابگر بود، آیا زودتر تسلیم نمی‌شد و در زمان خود و دانشجویش صرفه‌جویی نمی‌کرد؟ آیا بخشندگان روی افرادی که اشتیاق دارند، اما استعدادی ندارند، بیش از اندازه سرمایه‌گذاری می‌کنند و چطور اولویت‌هایشان را مدیریت می‌کنند تا بر افرادی تمرکز کنند که می‌توان به آن‌ها امید داشت و روی بقیه کمتر سرمایه‌گذاری کنند؟ برای فهمیدن جواب این سؤال، هیچ جایی بهتر از بسکتبال حرفه‌ای نیست، جایی که درفت(۱۰۵) ان‌بی‌ای، افراد خبره در استعدادیابی را در سطحی جهانی به آزمون می‌گذارد.
از اِستو اینمَن فقید به‌عنوان مردی یاد می‌شود که دو مورد از بدترین اشتباه‌های درفت را در تاریخ ان‌بی‌ای مرتکب شد. در سال ۱۹۷۲، پورتلند تریل بلیزرز(۱۰۶) اولین حق انتخاب در درفت نصیبش شد. اینمن سرپرست بازیکنان بود و لارو مارتین را برای خط میانی انتخاب کرد، که خوب ظاهر نشد و در چهار فصلی که با بلیزرز بود، در هر بازی به‌طور متوسط پنج امتیاز می‌گرفت و چهار ریباند(۱۰۷) انجام می‌داد. اینمن در زمان انتخاب مارتین، از دو نفر از بهترین بازیکنان تاریخ بسکتبال آمریکا صرف‌نظر کرد. دومین انتخاب آن سال باب مک‌آدو بود که امتیازهایش در فصل اول به اندازه‌ی امتیازهای مارتین در کل بازی‌هایش بود. مک‌آدو عنوان «بازیکن تازه‌کار سال» را گرفت و دو سال بعد، ارزشمندترین بازیکن ان‌بی‌ای بود. در چهاردهمین سال بازی‌اش در ان‌بی‌ای، دو بار برنده‌ی عنوان پرامتیازآورترین بازیکن لیگ شد، دو تیم را تا قهرمانی همراهی کرد و پنج

بار به تیم ستارگان لیگ دعوت شد. اینمن در این دور از درفت، جولیوس اروینگ را نیز از دست داد، کسی که بیشتر با نام دکتر جی. شناخته می‌شود، و دوازدهمین انتخاب بود. اروینگ سه بار تیم‌هایش را تا قهرمانی رهبری کرد، چهار بار جایزه‌ی باارزش‌ترین بازیکن ان‌بی‌ای را برد، در شانزده تیم ستارگان لیگ بازی کرد و جزء پنج نفر از پرامتیازآورترین بازیکنان تاریخ بسکتبال حرفه‌ای شد. مک‌آدو و اروینگ هر دو از اعضای تالار مشاهیر بسکتبال هستند.
استو اینمن سال‌ها بعد زمانی که به سِمت مدیر کلیِ تیم بلیزرز رسید، این فرصت را پیدا کرد که اشتباهش را جبران کند. در انتخاب بازیکنان ان‌بی‌ای در سال ۱۹۸۴، دومین ردیف در درفت نصیب اینمن شد. او بازیکن دیگری برای خط میانی به نام سم بویی را انتخاب کرد، بازیکنی که بیش از دو متر قد و هیکل ورزشکاری داشت و گرداننده‌ی خوبی در زمین بود: می‌توانست درست شوت کند، پاس دهد و توپ را بگیرد و بدیهی است که در دفاع و گرفتن توپ هم توانا بود. اما بویی هرگز قابلیت بالقوه‌اش را تمام و کمال بالفعل نکرد. وقتی از بسکتبال بازنشسته شد، شبکه‌ی ای‌اس‌پی‌ان(۱۰۸) او را بدترین انتخابِ درفت در تاریخ بسکتبال حرفه‌ای آمریکای شمالی به شمار آورد. در سال ۲۰۰۳، یکی از مجلات ورزشی که سال‌ها پیش جلد خود را به بویی اختصاص داده بود، لقب دومین شکست بزرگ تاریخ بسکتبال آمریکا در درفت را به او داد. بزرگ‌ترین شکست چه کسی بود؟ لارو مارتین.
اینمن، با انتخاب بویی، از بازیکنی اهل کارولینای شمالی به نام مایکل جردن صرف‌نظر کرد. در انتخاب سوم، تیم شیکاگو بولز جردن را انتخاب کرد و بقیه‌ی ماجرا را هم که می‌دانید. جردن پس از اینکه عنوان «بازیکن تازه‌کار سال» را به دست آورد، به شش قهرمانی رسید، ده عنوان پرامتیازآورترین بازیکن را کسب کرد و درحالی که در چهارده تیم ستارگان لیگ بازی کرد و تعداد امتیازهای متوسطش از هر بازیکن دیگری تا آن زمان بیشتر بود، یازده جایزه‌ی ارزشمندترین بازیکن ان‌بی‌ای را از آن خود کرد. ای‌اس‌پی‌ان به او لقب بزرگ‌ترین ورزشکار آمریکای شمالی در قرن بیستم را داد.
اینمن از قابلیت بالقوه‌ی جردن خبر داشت، اما بلیزرز دو دفاع قدرتمند داشت. به بازیکن خط میانی نیاز داشتند و به همین دلیل، سم بویی را انتخاب کرد. با این انتخاب، فقط مایکل جردن را از دست نداد، بلکه بازیکنان دیگری که در آینده وارد تالار مشاهیر شدند، بازیکنانی مثل چارلز بارکلی (پنجمین انتخاب) و جان استاکتن (شانزدهمین انتخاب) را از دست داد. همین که مارتین را به‌جای مک‌آدو یا اروینگ و بویی را به‌جای جردن، بارکلی یا استاکتن انتخاب کرده بود به اندازه‌ی کافی بد بود. ولی در بهترین

حالت، انتخاب بازیکنان حرفه‌ای در درفت دانشی ناقص است و حتی بهترین مدیران و مربیان نیز اشتباه می‌کنند.
بدتر از همه این بود که بلیزرز بیش از حد لازم این بازیکنان را در تیم خود نگه داشت. لارو مارتین را برای چهار فصل نگه داشتند و زمانی که تصمیم گرفتند او را بفروشند، در واقع هیچ ارزشی نداشت. بلیزرز حتی نمی‌توانست بازیکن دیگری به‌جای مارتین بگیرد، او را در ازای دریافت مبلغ بسیار ناچیزی به سیاتل سوپرسونیکس دادند که در نهایت قبل از شروع فصل اخراج شد. این پایان بسکتبال حرفه‌ای برای مارتین بود و نتیجه‌ی خجالت‌آوری برای اینمن داشت. جک رمزی، که در سال آخر بازی مارتین در این تیم مربی بلیزرز بود و حالا به‌عنوان یکی از تحلیلگران ای‌اس‌پی‌ان مشغول کار است، می‌گوید: «موضوع دردناکی بود. چون لارو بازی بلد نبود. وقتی مربی این تیم شدم، استو می‌خواست تیمو ببنده، اما هیچ جایی برای مارتین نداشتیم. هیچ بازی تهاجمی نداشت. و با وجود اینکه نزدیک دو متر قدش بود، در دفاع و ریباند حرفی برای گفتن نداشت. هیچ مهارتی نداشت». بلیزرز با سم بویی نیز مسیر مشابهی را پیمود. در سال ۱۹۸۹، پس از پنج فصل بد، در نهایت بویی را به نیوجرسی نِتز فروختند. چرا بلیزرز این‌قدر سم بویی و لارو مارتین را نگه داشت؟
استو اینمن به‌عنوان فردی بخشنده شناخته می‌شد. پس از بازی در دانشگاه و چند سال مربی‌گری تیم بسکتبال دبیرستان، به جایگاه مربی‌گری تیم دانشگاهی رسید و در نهایت سرمربی دانشگاه ایالتی سن‌خوزه شد که خود زمانی در آن دانشجو بود. در چنین جایگاهی، به نظر می‌رسید اینمن منفعت بازیکنان را در اولویت بیشتری نسبت به موفقیت خود قرار می‌دهد. تامی اسمیت یکی از شاگردان خوب اینمن بود، بازیکنی استثنایی که به دانشگاه ایالتی سن‌خوزه آمد تا در دومیدانی شرکت کند و فوتبال و بسکتبال بازی کند. در تیم بسکتبال دانشجویانِ سال اول، اسمیت پرامتیازآورترین بازیکن و بهترین ریباندکننده بود و به این ترتیب در سال دوم، زیر نظر اینمن تمرین با تیم اصلی دانشگاه را شروع کرد. یک روز اسمیت به اتاق اینمن آمد و گفت می‌خواهد برای تمرکز روی دومیدانی، بسکتبال را کنار بگذارد. اسمیت می‌نویسد: «فکر می‌کردم از دستم عصبانی شود. اما نشد. اینمن به من گفت: «باشه تام، می‌فهمم». با من دست داد و گفت هر وقت می‌خواهم به دیدنش بیایم و اینکه هر زمان نظرم عوض شد، در تیم دانشگاه جایی خواهم داشت. این برایم بزرگ‌ترین اتفاق جهان بود».
اما برای اینمن آن‌قدرها خوب نبود. سرعت اسمیت می‌توانست کمک بزرگی برای تیم دانشگاه باشد. چند سال بعد در سال ۱۹۶۸، اسمیت برنده‌ی مدال طلای المپیک در دوی سرعت ۲۰۰ متر شد و رکوردی جهانی

ثبت کرد. اما اینمن بهترین را برای اسمیت می‌خواست. علاوه بر اینکه اجازه داده بود چنین بازیکن بااستعدادی از تیم خارج شود، جا را برای بازیکنان با اراده‌ی پولادین باز گذاشته بود که حتی استعداد مورد نیاز را نداشتند. وقتی بازیکن سفید و لاغراندامی به نام تری مورفی برای تیم اصلی دانشگاه درخواست داد، اینمن به اخلاق کاری او احترام گذاشت و به تیم دعوتش کرد. مورفی اشاره می‌کند که یکی از بدترین بازیکنانی بودم که اینمن تا آن زمان مربی‌گری کرده بود: «در کل سال فقط چهار امتیاز برای تیم گرفتم».

اینمن با وجود عملکرد بد به مورفی گفته بود: «هرگز اخراجت نمی‌کنم، مشتاقی، سخت‌کوشی و آدم خوبی هستی». وین تامسون، گزارشگری که در زمان حضور اینمن در تیم بلیزرز مسئول گزارش اخبار این تیم بود می‌نویسد: «اینمن همیشه به بازیکنان نامناسبی که دنبال نصیحت بودند نصیحت می‌کرد». نمی‌توانست جلوی خودش را بگیرد: اینمن به تامسون گفته است: «آموزش دادن در هر سطحی و در هر زمینه‌ای از اون چیزی که فکرش رو می‌کنی فوق‌العاده‌تره. عاشق اینم که حالت چهره‌ی شاگردی که برای اولین بار چیزی رو می‌فهمه ببینم. اینکه ببینم فرآیند آموزش به شکوفایی کامل فرد منجر شده برام هیجان‌انگیزه».

وقتی اولین احساس مثبت اینمن به بازیکنان شکل می‌گرفت، آیا بیش از اندازه به آموزش و پرورش‌شان متعهد بود؟ آن‌قدر که حتی روی بازیکنان باانگیزه اما بدون استعدادهای لازم سرمایه‌گذاری می‌کرد؟ سی. جی. اسکندر در کلاس درس می‌تواند وقتش را صرف دانشجویانی کند که از خودشان علاقه و انگیزه نشان می‌دهند و هر ترم به تعداد زیادی از دانشجویان آموزش دهد و مربی‌شان باشد. ولی در بسکتبال حرفه‌ای و بیشتر سازمان‌های دیگر، با محدودیت‌های بیشتری روبه‌رو هستیم: شرط‌بندی روی قابلیت‌های بالقوه‌ی یکی از افراد به معنای صرف‌نظر کردن از دیگران است.

اینمن خودش را متعهد کرده بود که باعث پیشرفت لارو مارتین و سم بویی شود. اگر اینمن فردی گیرنده بود، بسیار زودتر جلوی ضررش را می‌گرفت و سراغ بازیکنان دیگری می‌رفت، غیر از این است؟ اگر اینمن گیرنده بود، لحظه‌ای که می‌فهمید مارتین و بویی برای موفقیت تیمش فایده‌ای ندارند، هیچ احساس مسئولیتی به آن‌ها نداشت و اگر اینمن یک حسابگر بود، آیا تمایل بیشتری به فروش زودتر این بازیکنان نداشت؟ مطمئناً اگر یک حسابگر پاداش یا عمل متقابلی نمی‌دید، از سرمایه‌گذاری‌اش روی مارتین و بویی ناامید می‌شد.

شاید به نظر برسد بخشندگان سخت‌تر می‌توانند عذر کسی را بخواهند. اما در واقع، دقیقاً برعکسش درست است. به نظر می‌رسد بخشندگان در

برابر این اشتباه که بیش از اندازه روی فردی سرمایه‌گذاری کنند کمترین آسیب‌پذیری را دارند و اینکه بخشنده بودن همان چیزی است که مانع اشتباه‌های بسیار بزرگ‌تری از طرف استو اینمن شده است.

در جلوی آینه: خوب به نظر رسیدن یا خوب عمل کردن؟

بری استا، استاد دانشگاه کالیفرنیا در برکلی، در زمینه‌ی رفتار سازمانی فرد شناخته‌شده‌ای در دنیاست و کل مسیر شغلی‌اش را صرف فهمیدن دلیل گرفتن تصمیم‌های بد افراد در سازمان‌ها کرده است. در تحقیقی ابتکاری، استا و هوانگ اطلاعات ۲۴۰ نفر از بازیکنانی را جمع‌آوری کردند که در درفت‌های ابتدایی ان‌بی‌ای بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۸۶ انتخاب شده بودند. می‌خواستند ببینند ردیف انتخابی بازیکن در درفت چه تأثیری بر مسیر شغلی‌اش داشته است. عملکرد هر بازیکن را با مجموعه‌ای از معیارهای مختلف سنجیدند: امتیاز (امتیاز در هر دقیقه، درصد گل‌ها حین بازی و درصد پرتاب‌های آزاد)، جنگندگی (ریباند و دفاع در هر دقیقه) و چالاکی (پاس گل و توپ‌گیری در هر دقیقه). استا و هوانگ عملکرد هر بازیکن را با توجه به کلیه‌ی معیارهای فوق و همین‌طور مصدومیت‌ها و بیماری‌های بازیکن کنترل کردند. همچنین پست بازیکن اعم از دفاع، خط حمله یا میانی و کیفیت تیم بازیکن را با توجه به تعداد برد و باختش کنترل کردند. سپس به بررسی این مسأله پرداختند که این بازیکنان چه مقدار از زمان بازی را در زمین هستند و تیم‌شان قبل از فروش آن‌ها به تیم دیگر، چه مدت نگه‌شان می‌دارد؛ با این کار می‌خواستند ببینند آیا تیم‌ها چون بازیکنی را در صدر فهرست انتخابی قرار داده‌اند این اشتباه را می‌کنند که بیش از اندازه رویش سرمایه‌گذاری کنند یا نه؟
نتایج فاجعه‌آمیز بودند: تیم‌ها نمی‌توانستند این قمارهای بزرگ‌شان را رها کنند. بازیکنی را که در در دور اول درفت جذب کرده بودند بیشتر در زمین بازی می‌دادند و حتی اگر بد بازی می‌کرد، حاضر به فروشش نبودند. پس از اینکه عملکرد بازیکن را از این معادله خارج کردند، باز هم دیدند بازیکنانی که در درفت‌های ابتدایی انتخاب شده بودند هنوز هم زمان بیشتری را در بازی حضور داشتند و احتمال فروش‌شان کمتر بود. برای هر ردیف بالاتر در درفت، بازیکنان به‌طور متوسط بیست‌ودو دقیقه بیشتر در فصل دوم در بازی بودند و حتی در فصل پنجم، تیم‌هایشان سرمایه‌گذاری بیشتری روی آن‌ها نسبت به دیگر بازیکنان داشتند و این زمان معادل یازده دقیقه بازی بیشتر برای بازیکن بود. و برای هر ردیف بالاتر در درفت، سه درصد احتمال کمتری وجود داشت که بازیکنان به فروش برسند.

این تحقیق، نمونه‌ی بارزی از چیزی است که استا از آن با نام افزایش تعهد به اقدامات ناکارآمد یاد می‌کند. بر اساس تحقیقات وسیع استا طی چهار دهه‌ی گذشته، وقتی افراد سرمایه‌گذاری اولیه‌ای از نظر زمان، انرژی یا منابع انجام می‌دهند، زمانی که همه چیز بد پیش می‌رود، در معرض خطر افزایش سرمایه‌گذاری‌شان قرار می‌گیرند. قماربازانی که در شرایط بدی قرار گرفته‌اند بر این باورند که اگر فقط یک دست دیگر بازی کنند، می‌توانند باخت‌هایشان را جبران کنند یا برد بزرگی داشته باشند. کارآفرینانی که دست‌وپا می‌زنند فکر می‌کنند اگر فقط کمی منابع بیشتری برای شرکت نوپای‌شان بگذارند، می‌توانند به موفقیت برسند. وقتی سرمایه‌گذاری‌مان به نتیجه نمی‌رسد، حتی اگر ارزش پیش‌بینی‌شده منفی باشد، سرمایه‌گذاری بیشتری می‌کنیم.
اقتصاددانان این رفتار را با استفاده از مفهومی با نام «هزینه‌ی هدررفته» توضیح می‌دهند: وقتی در حال برآورد ارزش سرمایه‌گذاری آتی هستیم، نمی‌توانیم از چیزی که درگذشته روی آن سرمایه‌گذاری کرده‌ایم دل بکنیم. هزینه‌ی هدررفته بخشی از داستان است، اما بر اساس تحقیقات جدید، عوامل دیگر اهمیت بیشتری دارند. برای اینکه بفهمیم چرا و چه زمانی افزایش تعهد اتفاق می‌افتد، محققان دانشگاه ایالتی میشیگان ۱۶۶ تحقیق مختلف را بررسی کردند. هزینه‌ی هدررفته تأثیر کوچکی دارد، تصمیم‌گیران به سرمایه‌گذاری‌های پیشین خود تعصب دارند، اما سه عامل قدرتمندتر دیگر وجود دارند. یکی از آن‌ها پشیمانی پیش‌بینی‌شده است: آیا پشیمان می‌شوم که چرا یک بار دیگر امتحان نکردم؟ دومین مورد کامل کردن پروژه است: اگر به سرمایه‌گذاری ادامه دهم، می‌توانم پروژه‌ام را تمام کنم. اما قدرتمندترین عامل خطر شکستن غرور است: اگر به سرمایه‌گذاری ادامه ندهم، سنگ روی یخ می‌شوم و احساس خنگی می‌کنم. در پاسخ به این خطر، افراد به این امید که پروژه را به موفقیتی تبدیل کنند سرمایه‌گذاری بیشتری می‌کنند تا بتوانند به دیگران و خودشان ثابت کنند که تمام مدت در حال انجام کار درستی بوده‌اند.
در یکی از تحقیقات استا، وقتی مشتریان بانک کالیفرنیا نتوانستند وام خود را سر موقع پرداخت کنند، مدیرانی که با اعطای این وام‌ها موافقت کرده بودند برای بیخیال شدن و قبول آن‌ها به‌عنوان بدهی سوخته مشکل داشتند. استا و همکارانش می‌نویسند: «بانکدارانی که ارتباط نزدیکی با تصمیم‌های مربوط به اعطای وام‌های مشکل‌دار دارند همان‌هایی‌اند که در اقرار به خطرهای متعاقب این وام‌ها و پذیرش احتمال عدم بازپرداخت این وام‌ها بزرگ‌ترین مشکل را دارند». بر اساس این تحقیق، وقتی مدیرانی که با پرداخت این وام‌های مشکل‌دار موافقت کرده بودند بانک را ترک کردند، احتمالش بسیار بیشتر بود که مدیران جدید این وام‌ها را بدهی سوخته در

نظر بگیرند. این مدیران جدید هیچ مسئولیت شخصی بابت پرداخت این وام‌های مشکل‌دار نداشتند، پس غرورشان در خطر نبود. مجبور نبودند تصمیم‌های پیشین را توجیه کنند و معقولانه جلوه دهند.
بر اساس تحقیقات، گیرندگان به دلیل آسیب‌پذیر بودن‌شان در برابر خطر شکستن غرورشان، آسیب‌پذیری بیشتری در زمینه‌ی افزایش تعهد دارند. تصور کنید شرکتی هواپیمایی دارید و باید تصمیم بگیرید آیا یک میلیون دلار روی هواپیمایی که رادارگریز است سرمایه‌گذاری کنید یا نه؟ متوجه می‌شوید که این پروژه از نظر اقتصادی خوب پیش نرفته و یکی از رقبای‌تان مدل بهتری از همین هواپیما را کامل کرده است. اما سرمایه‌گذاری زیادی کرده‌اید: پروژه‌تان ۵۰ درصد کامل شده و تا الآن پنج میلیون دلار و هجده ماه وقت صرف آن کرده‌اید. چقدر احتمال دارد که یک میلیون دلار بعدی را نیز سرمایه‌گذاری کنید؟
در تحقیقی که هنری مون در دانشکده‌ی کسب‌وکار لندن انجام داد، ۳۶۰ نفر از افراد شرکت‌کننده در تحقیق، قبل از انجام تصمیم‌گیری‌های مربوط به سرمایه‌گذاری، پرسش‌نامه‌ای را پر کردند که عبارت‌های مربوط به افراد بخشنده مثل «به قول‌هایم وفادار می‌مانم» و عبارت‌های مربوط به افراد گیرنده مثل «سعی می‌کنم کاری کنم که دیگران کارهایم را انجام دهند» را شامل می‌شد. معلوم شد احتمال اینکه گیرندگان یک میلیون دلار بعدی را روی پروژه سرمایه‌گذاری کنند بسیار بیشتر است. احساس می‌کردند مسئولیت سرمایه‌گذاری انجام‌شده بر عهده‌ی آن‌هاست و از آن‌جایی که پروژه پیشرفت بدی داشته، تعهدشان را بیشتر می‌کردند تا غرورشان خدشه‌دار نشود و آبروی‌شان حفظ شود. همان‌طور که بروس مگلینو و آدری کورسگارد، استادان مدیریت دانشگاه کارولینای شمالی، توضیح می‌دهند: «شاید توقف پروژه به نفع سازمان باشه، ولی چنین تصمیمی باعث می‌شه تصمیم‌گیرنده هزینه‌های شخصی زیادی بده (آبروش بره یا دیگه ارتقا نگیره). چون افزایش تعهد به تصمیم‌گیرنده کمک می‌کنه تا شکست پروژه رو مخفی کنه، چنین رفتاری از نظر شخصی منطقیه». فرد گیرنده هم چنین دیدی دارد.
از طرف دیگر، نگرانی اصلی بخشندگان حمایت از سایرین و سازمان بود، پس تمایل بیشتری داشتند تا اشتباه‌شان را قبول کنند و تعهدشان را کاهش دهند. سایر تحقیقات نشان می‌دهند وقتی افراد در حال تصمیم‌گیری از طرف دیگران هستند نسبت به زمانی که خودشان مسئولیت تصمیم‌هایشان را بر عهده دارند تصمیم‌های دقیق‌تر و خلاقانه‌تری می‌گیرند. وقتی افراد در حال تصمیم‌گیری با محوریت خودشان هستند احتمال اینکه با خطر شکستن غرور دچار تعصب شوند و به هر دری بزنند که انتخاب‌شان از هر نظر ایده‌آل باشد بیشتر است. وقتی افراد روی دیگران تمرکز می‌کنند، کاری که

بخشندگان به‌طور طبیعی انجام می‌دهند، احتمال اینکه غرور و جزئیات کوچک نگران‌شان کند کمتر است. این‌گونه افراد به تصویر کلان نگاه می‌کنند و چیزی را در اولویت قرار می‌دهند که بیشترین اهمیت را برای دیگران دارد.
حال که این‌ها را می‌دانیم، بهتر است به داستان استو اینمن نگاه دیگری بیندازیم. به‌عنوان فردی بخشنده، با اینکه احساس می‌کرد باید روی افرادی سرمایه‌گذاری کند که در ردیف‌های بالایی درفت انتخاب کرده است، ولی احساس مسئولیتش به تیم بیشتر بود. وین تامسون به من گفت: «استو آدم مهربونی بود، به احساسات بقیه احترام می‌ذاشت. اما هرگز اجازه نداد چنین چیزی روی انتخاب‌هاش تأثیر بذاره. اگه فکر می‌کرد فردی نمی‌تونه خوب بازی کنه، اون فرد رو در بغلش می‌گرفت و براش آرزوی خوبی می‌کرد». اینمن کسی نبود که مسئولیت ماندن سم بویی را بر عهده داشته باشد، اینمن در سال ۱۹۸۶، فقط دو سال پس از انتخاب بویی در زمان درفت، بلیزرز را ترک کرد. اگر فرد گیرنده‌ای به‌جای او بود، از تصمیم بدش دفاع می‌کرد و به کار خود ادامه می‌داد، اما اینمن اشتباهش در انتخاب بویی به‌جای جردن را پذیرفت. به قول خود اینمن: «همه‌ی کارشناسامون فکر می‌کردن بویی جواب مشکلات ماست و منم نیز همین فکر رو داشتم، اما اشتباه بود(۱۰۹)».
اینمن تعهدش به لارو مارتین را نیز بالا نبرد. گرچه بلیزرز مارتین را چهار فصل نگه داشت، اینمن و همکارانش به‌سرعت به عملکرد ضعیف مارتین واکنش نشان دادند. در فصل اول که مشخص بود مارتین درجا می‌زند، ممکن بود فردی با شخصیت گیرنده به او زمان بازی بیشتری بدهد تا انتخاب او به‌جای باب مک‌آدو یا جولیوس اروینگ را توجیه کند. اما چنین اتفاقی نیفتاد. بلیزرز پست میانی را به بازیکن سخت‌کوش تیم به نام لوید نیل با دو متر قد داد و مارتین را نیمکت‌نشین کرد. در فصل اول، مارتین در هر بازی کمتر از ۱۳ دقیقه در زمین بود، در حالی که مک‌آدو سی‌ودو دقیقه و اروینگ چهل‌ودو دقیقه در هر بازی در زمین بودند. مارتین در فصل دوم بازی خود نیز عملکرد ضعیفی داشت و بلیزرز به‌جای اینکه زمان بیشتری در زمین به او بدهد و تعهداتش را افزایش دهد، زمان بازی او را در زمین کاهش داد و به کمتر از یازده دقیقه در هر بازی رساند، در حالی که مک‌آدو چهل‌وسه دقیقه و اروینگ بالای چهل دقیقه در زمین بازی حضور داشتند. اینمن و همکارانش توانستند بر وسوسه‌شان برای سرمایه‌گذاری بیش از اندازه روی مارتین غلبه کنند.
یکی از دلایل اصلی اینکه بخشندگان نسبت به گیرندگان آسیب‌پذیری کمتری در برابر افزایش تعهد دارند، واکنش‌شان در برابر بازخورد است. آدری کورسگارد، بروس مگلینو و اسکات لستر درباره‌ی نحوه‌ی واکنش

بخشندگان و گیرندگان به اطلاعات وضعیت عملکردشان تحقیقاتی انجام دادند و چنین چیزی در این تحقیق نیز مشخص شد. در یکی از این پژوهش‌ها، افراد پرسش‌نامه‌ای را برای تشخیص گیرنده یا بخشنده بودن‌شان پر کردند و برای حل مشکلات مطرح‌شده ده تصمیم گرفتند. سپس همگی امتیاز عملکردشان را دریافت کردند و به آن‌ها توصیه شد به هنگام تصمیم‌گیری، به دیگران اختیار بیشتری بدهند. امتیاز عملکرد به‌صورت تصادفی داده شده بود و نیمی از شرکت‌کنندگان با امتیازی بالای حد متوسط مواجه شدند و نیمی دیگر امتیازشان پایین‌تر از حد متوسط بود. سپس همه‌ی شرکت‌کنندگان دَه تصمیم دیگر گرفتند. آیا از پیشنهاد مطرح شده استفاده می‌کردند و به هنگام تصمیم‌گیری، اختیار بیشتری به دیگران می‌دادند؟

گیرندگان وقتی بر این باور بودند که بالای حد متوسط عمل کرده‌اند، پیشنهاد مطرح‌شده را قبول و ۳۰ درصد بیشتر تصمیم‌شان را به دیگران واگذار می‌کردند. اما وقتی عملکردشان پایین‌تر از حد متوسط بود، این میزان فقط ۱۵ درصد بود. وقتی احساس می‌کردند نقدشان کرده‌اند، احتمالش کمتر بود که پیشنهاد مطرح‌شده برای بهبود عملکردشان را بپذیرند. با نپذیرفتن اینکه تصمیم‌های ضعیفی گرفته‌اند، می‌خواستند غرورشان خدشه‌دار نشود و بازخورد منفی را کم‌اهمیت می‌شمردند. از طرف دیگر، بخشندگان انتقاد را قبول و به پیشنهاد مطرح‌شده عمل می‌کردند. حتی زمانی که بازخورد منفی دریافت می‌کردند و می‌فهمیدند پایین‌تر از حد متوسط عمل کرده‌اند، ۳۰ درصد بیشتر تصمیم‌های خود را به دیگران محول می‌کردند.

بیشتر اوقات، وقتی اوضاع به هم می‌ریزد، گیرندگان نمی‌توانند قبول کنند که انتخاب اولیه‌شان بد بوده است. مگلینو و کورسگارد می‌نویسند: «گیرندگان اطلاعات اجتماعی و بازخورد عملکردی را که با نگرش‌شان درباره‌ی خودشان هماهنگی نداشته باشد کم‌اهمیت جلوه می‌دهند، در حالی که بخشندگان بیشتر احتمال دارد بدون در نظر گرفتن پیامدهای شخصی، اطلاعات اجتماعی را بپذیرند و بر اساسش عمل کنند». بخشندگان بیشتر روی پیامدهای میان‌فردی و سازمانی تصمیم‌هایشان تمرکز می‌کنند و ضربه‌ای را که در کوتاه‌مدت به غرور و اعتبارشان وارد می‌شود می‌پذیرند تا در بلندمدت بتوانند تصمیم‌های بهتری بگیرند.

قدرت پذیرش بازخورد منفی به استو اینمن کمک کرد تا بتواند سرمایه‌گذاری بد را تشخیص دهد. همه می‌دانستند اینمن انتقادپذیر است. استیو دوئین، گزارشگر، می‌نویسد: «خیلی از مربیان با انتقادهای تند و تیز من مشکل داشتند، اما این انتقادها هرگز اینمن را آزار نداند، اینمن صبور و بخشنده و یکی از رئوف‌ترین افرادی بود که تا به حال در عرصه‌ی بسکتبال

حضور داشته است». زمانی که لارو مارتین عملکرد پایینی داشت، مربی وقت بلیزرز، جک مک‌کلاسکی نگرانی خود را با اینمن در میان گذاشت. «مارتین سخت تلاش می‌کرد و مرد جوان خوبی بود، ولی مهارت لازم را نداشت. به همین سادگی بود. تلاش کردم مهارت‌هایش را در اطراف حلقه بالا ببرم و به درد بازی در خارج از محوطه‌ی حلقه هم نمی‌خورد. مهارت‌های مورد نیاز را برای اینکه انتخاب اول باشد نداشت». ممکن بود یک گیرنده این بازخورد منفی را رد کند، اما اینمن به آن گوش داد.
در سال ۱۹۷۴، پس از فصل دوم بازی مارتین در بلیزرز، این تیم دوباره انتخاب اول درفت نصیبش شد. از آن‌جایی که تعهد خود را به مارتین کم کرده بودند، به بازیکن دیگری برای خط میانی نیاز داشتند تا جایگزین او شود، پس اینمن همین کار را کرد و مرد جوانی از دانشگاه کالیفرنیا به نام بیل والتون را انتخاب کرد. والتون در فصل اولش در خط میانی بازی کرد و سی‌وسه دقیقه در هر بازی در زمین بود که تقریباً دو برابر زمان مارتین به‌عنوان نفر ذخیره بود. این روال یک سال دیگر نیز ادامه پیدا کرد تا اینکه در نهایت اینمن مارتین را کنار گذاشت.
فصل بعدی ۱۹۷۶-۱۹۷۷ بود و والتون، بلیزرز را در رقابت با فیلادلفیا سِوِنتی‌سیکسرز که جولیوس اروینگ کاپیتانش بود به قهرمانی رساند. والتون ارزشمندترین بازیکن فینال بود و سال بعد ارزشمندترین بازیکن لیگ شناخته شد. پس از بازنشستگی، به تالار مشاهیر بسکتبال راه یافت و جزء ۵۰ نفر از بزرگ‌ترین بازیکنان تاریخ بسکتبال آمریکا شد. اینمن معمار تیم قهرمان سال ۱۹۷۷ بود، تیمی که سال پیش در دسته‌ی خود آخر بود و تنها تیمی بود که در تاریخ چهار دهه‌ای بلیزرز، عنوان قهرمانی را از آن خود کرد. طبق گفته‌های جک رمزی که مربی وقت تیم قهرمان بود: «اینمن هرگز توی چشم نبود و هرگز به خاطر تیمی که بست اون‌طور که باید و شاید این قهرمانی به نامش ثبت نشد».

تکه الماسی در ذغال

اینمن به‌عنوان فردی بخشنده به شیوه‌ای مشابه اسکندر این تیم قهرمان را ساخت: دیدن قابلیت بالقوه‌ی بازیکنانی که دیگران نمی‌دیدند. وین تامسون می‌نویسد: «اینمن به دنبال مجموعه‌ای کامل از همه‌ی اشخاصی بود که به آن‌ها علاقه داشت. شکی نیست که همین مسأله باعث شد بتواند الماس درون سنگ را تشخیص دهد». نیمی از شش گل‌زن برتر تیمی که قهرمان شد و پنج نفر از نه نفر برتر تیم در دور دوم یا سوم درفت را اینمن انتخاب کرده بود. استیو دوئین می‌گوید: «اینمن توی تشخیص توانایی بالقوه‌ی افراد یه سر و گردن از بقیه بالاتر بود». نورم سُنجو، رئیس تیم بسکتبال ماوریکس، می‌گوید: «استو در خرده‌فرهنگ مربیان بسکتبال در قله قرار داشت. اونو یه نابغه می‌دونستن». فیلیپ باندی در تاریخچه‌ی درفت ۱۹۸۴ می‌نویسد که: «اینمن از دید خیلی‌ها بهترین مرد لیگ بود. آن‌قدر خوب و قابل احترام بود که باشگاه‌های دیگر سفرهای او برای استعدادیابی را پیگیری می‌کردند و به شایعات به دقت گوش می‌دادند تا بفهمند کدام بازیکن توجه او را جلب کرده است».
در سال‌های ۱۹۷۰، بسیاری از تیم‌های بسکتبال تمرکز بسیار زیادی بر استعدادهای جسمانی قابل مشاهده از جمله سرعت، قدرت، هماهنگی، چالاکی و پرش عمودی داشتند. اینمن معتقد بود که به همان اندازه نیز باید به خصوصیات اخلاقی بازیکنان توجه شود و به همین دلیل، تصمیم گرفت ارزیابی بازیکنان از نظر روانی را شروع کند. اینمن علاوه بر اینکه پیش از درفت آمار مربوط به بازیکن را بازبینی و بازی‌اش را تماشا می‌کرد، سعی‌اش بر این بود تا بازیکن مورد نظر را به‌عنوان یک انسان درک کند. هنگام گرم کردن قبل از بازی، بازیکنان را از نزدیک زیر نظر داشت تا ببیند چقدر سخت تلاش می‌کنند و با مربیان، اعضای خانواده، دوستان و معلمان‌شان درباره‌ی انگیزه، ذهنیت و صداقت‌شان صحبت می‌کرد. طبق گفته‌های اورگونیان: «اینمن با کشف استعدادهای نادیده گرفته شده، شهرتی برای خود دست و پا کرد.. هنگام کشف استعدادهای جدید چشمانش به اندازه‌ی احساسش درباره‌ی دیگران تیز بودند. دنبال بازیکنانی بود که ویژگی‌های شخصیتی و هوش‌شان به‌اندازه‌ی ارتفاع پرش‌های عمودی‌شان زیاد باشد».
اینمن در سال ۱۹۷۰ به بلیزرز پیوست، سپس به‌عنوان مدیر ارشد استعدادیابی سراغ تیم تازه‌کاری در بسکتبال آمریکا رفت. در آن تابستان، مسابقه‌ای آزاد برگزار کرد تا افراد بتوانند مهارت‌های بسکتبالی‌شان را به

آزمایش بگذارند. این مسابقات بخشی از اقدامات واحد روابط عمومی بلیزرز برای ایجاد هیجان درباره‌ی بسکتبال در آن محل بود، اما اینمن به دنبال افرادی می‌گشت که تیم‌های دیگر آن‌ها را نخواسته بودند. هیچ‌کدام از افراد این مسابقه‌ی آزاد وارد تیم نشدند، ولی علاقه‌ی اینمن به کاندیداهای گمنام چند سال بعد نتیجه داد. اینمن در سال ۱۹۷۵ در انتخاب بیست‌وپنجم در دور دوم درفت، بازیکن به‌نسبت گمنامی به نام باب گروس را برای خط حمله انتخاب کرد. مربیان و طرفداران تیم فکر می‌کردند این کار او یک اشتباه بوده است. گروس در دانشگاهش در سیاتل بسکتبال بازی می‌کرد، به‌طور متوسط در هر بازی ۱۰ امتیاز می‌گرفت و سپس در سال سوم دانشجویی‌اش به لانگ بیچ استیت منتقل شد که به‌طور متوسط در هر بازی ۶/۵ امتیاز می‌گرفت. فرانک کافی در کتابی درباره‌ی بلیزرز می‌نویسد: «داستان بازی‌های دانشگاهی و حرفه‌ای باب گروس این بود که هیچ‌کس متوجه او نشد، تا اینکه بالاخره واقعاً خوب نگاه کردند».

اینمن به‌صورت تصادفی بازی بین لانگ بیچ و میشیگان استیت را دیده بود و توجه او وقتی جلب شد که گروس به‌سرعت جلوی شوتی را گرفت که احتمال گل شدنش خیلی زیاد بود. اینمن نگاه دقیق‌تری انداخت و شواهد بیشتری از اخلاق کاری گروس دید: او متوسط امتیازهایش از سال سوم تا سال آخر را بیش از دو برابر افزایش داده بود و به بیش از شانزده امتیاز در هر بازی رسیده بود. کافی می‌نویسد: «اینمن یک جواهر پیدا کرده بود، بازیکنی باثبات، سخت‌کوش و فوق‌العاده تأثیرگذار». یکی دیگر از مربیانش از گروس به‌عنوان فردی با «تعهد غیرخودخواهانه برای تیم» یاد می‌کند. وقتی بلیزرز در سومین فصل حضور او به فینال رسید، گروس شکوفا شد و به‌طور متوسط هفده امتیاز در هر بازی گرفت. او در بازی‌های اصلی پنجم و ششم، جلوی حملات جولیوس اروینگ را گرفت و به ترتیب با گرفتن بیست‌وپنج و بیست‌وچهار امتیاز، بلیزرز را پیش انداخت. طبق گفته‌های بیل والتون: «باب گروس نقش روانکار تیم رو داشت، تیم رو به حرکت در می‌آورد... باب بدون اینکه خسته بشه می‌دوید، دفاع می‌کرد... بدون باب... بلیزرز نمی‌تونست مقام قهرمانی رو به دست بیاره».

اینمن می‌دانست از آن‌جایی که بخشندگان در چشم نیستند یا خودنمایی نمی‌کنند، خیلی از تیم‌ها ارزش بخشندگان را کمتر می‌دانند. فلسفه‌اش این بود: «وضعیت فعلی بازیکن مهم نیست، اینکه می‌تواند به چه بازیکنی تبدیل شود مهم است... چنین دیدگاهی به بازیکن اجازه می‌دهد رشد کند». وقتی اینمن بازیکنی را می‌دید که با اراده‌ای پولادین تمرین می‌کند و مانند یک بخشنده بازی می‌کند، او را الماسی درون سنگ می‌دانست. در واقع، ارتباط نزدیکی بین اراده‌ی پولادین و بخشندگی وجود دارد. در تحقیقات خودم به این نتیجه رسیدم که بخشندگان به دلیل وقف خودشان برای دیگران،

حاضرند سخت‌تر و طولانی‌تر نسبت به گیرندگان یا حسابگرها کار کنند. حتی زمانی که تمرین کردن لذت‌بخش نیست، بخشندگان بابت احساس مسئولیت‌شان به تیم تلاش بیشتری می‌کنند.
این الگو را می‌توان در بسیاری از صنایع دید. راسل سیمونز، هم‌بنیانگذار شرکت ضبط و پخش موسیقیِ دِف جَم رکوردز(۱۱۰) را در نظر بیاورید که باعث شروع مسیر شغلی الِال کول جی و بیستی بویز(۱۱۱) شد. از سیمونز معمولاً به عنوان پدرخوانده‌ی سبک هیپ‌هاپ یاد می‌شود و حتی در سال‌های ۱۹۷۸، پیش از اینکه هیچ شرکت دیگری این کار را بکند، در حال ارائه‌ی رایگان موسیقی بود. وقتی از او درباره‌ی موفقیتش پرسیدم، دلیل موفقیتش را پیدا کردن و تشویق بخشندگان عنوان کرد. سیمونز توضیح داد: «بخشنده‌های خوب حرف به خرج‌شون می‌ره و باعث پیشرفت همه می‌شن». یکی از بخشندگان محبوب او کوین لایلز است، کسی که کار خود را به‌عنوان یک کارآموز و بدون دریافت حقوق شروع کرد و تمام مسیر ترقی را طی کرد تا اینکه رئیس دف جم شد. لایلز در زمان کارآموزی‌اش اولین کسی بود که سر کار می‌آمد و آخرین کسی بود که محل کار را ترک می‌کرد. او مسئول ترویج محصولات این شرکت در یک ناحیه بود، ولی هر کاری از دستش برمی‌آمد کرد تا در دیگر نواحی نیز این کار را انجام دهد. «همه به کوین به چشم یه رهبر نگاه می‌کردن، چون همه برای تشخیص مسیر چشم‌شون به اون بود. اون‌قدر بخشنده بود که بقیه نمی‌تونستن بدون اون زندگی کنن». سیمونز درباره‌ی انتخاب و ترویج استعداد می‌نویسد: «مهم‌ترین ویژگی کیفی که می‌تونید بهم نشون بدید تعهد به بخشیدنه».
استو اینمن می‌دانست بخشندگان با اراده‌ی پولادین دوست دارند منفعت تیم را در اولویت بالاتری نسبت به منفعت شخصی‌شان قرار دهند و سخت کار کنند تا وظیفه‌شان را در هرجایی که تیم به آن‌ها نیاز دارد، به‌خوبی انجام دهند. اینمن در درفت افسانه‌ای ۱۹۸۴، پس از انتخاب سم بویی، بازیکن خط حمله‌ای به نام جروم کرسی را در دور دوم و در ردیف شانزدهم این دور انتخاب کرد. کرسی از دانشگاه به‌نسبت گمنام لانگ‌وود بود، ولی به بازیکن فوق‌العاده‌ای تبدیل شد. آن‌طور که رئیس امور ورزشی کالج لانگ‌وود می‌گوید: «اخلاق کاری کرسی از همه بهتر بود» که همین موضوع باعث شد وقتی افراد کمی در حوزه‌ی بسکتبال قابلیت بالقوه‌ی او را می‌دانستند، اینمن بتواند این قابلیت را تشخیص دهد. یک سال بعد در سال ۱۹۸۵، اینمن گنج مخفی دیگری پیدا کرد، گارد رأسی(۱۱۲) که بیست‌وچهارمین انتخاب در درفت بود: تری پورتر، بخشنده‌ای با اراده‌ی پولادین که به دلیل فعالیت و بخشندگی‌اش تحسین می‌شد. او با بلیزرز به دو تیم ستارگان لیگ راه پیدا کرد، در هفده فصل بازی کرد و در سال ۱۹۹۳،

برنده‌ی جایزه‌ی شهروندی جی. والتر کندی شد؛ جایزه‌ای که هر سال به بازیکن، مربی یا مدرسی اهدا می‌شود که «خدمت و فداکاری فوق‌العاده‌ای برای جامعه» انجام داده است. علاوه بر اینکه برای کودکان فقیر بلیت تهیه می‌کرد تا به بازی‌ها بیایند و جشن‌های فارغ‌التحصیلی بدون مواد مخدر و الکل را ترویج می‌داد، با مشارکت هم‌تیمی سابقش، جروم کرسی، به باشگاه‌های پسران و دختران کمک زیادی می‌کرد.
شاید بهترین سرمایه‌گذاری اینمن در درفت ۱۹۸۳ اتفاق افتاد، درفتی که بلیزرز چهاردمین انتخاب را در آن داشت. اینمن، کلاید درکسلر را برای پست شوتینگ گارد(۱۱۳) انتخاب کرد، بازیکنی که چون شوت‌زن قدرتمندی نبود از سوی تیم‌های دیگر رد شده بود. گرچه به‌عنوان پنجمین شوتینگ گارد انتخاب شده بود، درکسلر در حال حاضر به‌عنوان بازیکن به غنیمت برده شده از درفت ۱۹۸۳ شناخته می‌شود. او امتیاز بیشتری نسبت به دیگر بازیکنان حاضر در آن درفت گرفت، به‌طور متوسط در دوران حرفه‌ای‌اش بیش از ۲۰ امتیاز در هر بازی گرفت و تنها بازیکن آن درفت بود که به تیم منتخب ان‌بی‌ای راه یافت، حداقل یک بازی در تیم ستارگان لیگ داشت (او در ده بازی تیم ستارگان لیگ بازی کرد)، در المپیک بود و از اعضای تالار مشاهیر بسکتبال شد. در زمان بازنشستگی‌اش به اسطوره‌هایی مثل اسکار رابرتسون و جان هاولیچک پیوست و سومین بازیکنی در تاریخ بسکتبال آمریکا شد که بیش از ۲۰ هزار امتیاز و شش هزار ریباند و سه هزار پاس منجر به گل دارد. مانند والتون، درکسلر به‌عنوان یکی از پنجاه بازیکن برتر تاریخ بسکتبال انتخاب شد. وقتی بسیاری از تیم‌های دیگر این بازیکن را نادیده می‌گرفتند، اینمن چگونه می‌دانست درکسلر به چنین ستاره‌ای تبدیل می‌شود؟
اینمن به دلیل بخشنده بودن، پذیرای توصیه‌های بیرونی بود. وقتی در دانشگاه ایالتی سن‌خوزه بود، بروس اوگِلوی را ملاقات کرد؛ از پیشتازان روان‌شناسی ورزشی که «زمانی به عرصه‌ی ورزش آمد که به روان‌شناسان «پزشک دیوانگان» می‌گفتند و هر بازیکنی که پیش‌شان می‌رفت، مشکل‌دار شناخته می‌شد». بیشتر مدیران و مربیان از روان‌شناسانی همچون اوگِلوی اجتناب می‌کردند و به چنین به‌اصطلاح علمی تردید داشتند. بعضی‌ها ارزیابی روانی را کاری بی‌ربط می‌دانستند. دیگران نگران بودند که چنین چیزی تخصص و جایگاه خودشان را تهدید کند.
گیرندگان تلاش می‌کنند باهوش‌ترین فرد جمع باشند، ولی بخشندگان پذیرای تخصص دیگران هستند، حتی اگر چنین چیزی باورهای خودشان را به چالش بکشد. اینمن، اوگلوی و روش‌هایش را با آغوش باز پذیرفت و از بازیکنان می‌خواست که پیش از درفت، ساعت‌ها ارزیابی شوند. اینمن با اوگلوی همکاری می‌کرد تا بازیکنان در زمینه‌ی خودخواه نبودن، تمایل به

موفقیت، اشتیاق به داشتن پشتکار، قدرت پذیرش توصیه‌های مربی و وقف زندگی‌شان در ورزش ارزیابی شوند. اینمن می‌توانست در این ارزیابی‌ها فهم عمیقی از گرایش‌های بازیکنان در زمینه‌ی اراده‌ی پولادین و بخشندگی داشته باشد. او می‌گوید: «تیم‌های دیگه‌ی لیگ هم از نظر روان‌شناسی بازیکنان رو بررسی می‌کردن، ولی هیچ‌کدوم به اندازه‌ای که ما از این روش‌ها استفاده می‌کردیم و به اونا اعتماد داشتیم، از این روش‌ها استفاده نمی‌کردن. قبل از فرستان فرد بااستعداد به ارزیابی روانی باید ازش خوش‌تون بیاد. ولی این کار معیار سنجشی در اختیارمون می‌ذاره تا ببینیم آیا بازیکن مورد نظر می‌تونه استعدادش رو شکوفا کنه یا نه؟»
زمانی که اوگلوی درکسلر را ارزیابی کرد، پرونده‌ی روانی او اینمن را تحت تأثیر قرار داد. اینمن با مربیانی که بازی درکسلر در هیوستون را دیده بودند مصاحبه کرد و همه یک چیز را تکرار کرده بودند: درکسلر مانند فردی بخشنده بازی می‌کرد. اینمن توضیح می‌دهد: «کلاید حکم چسب رو در تیم داشت. واکنش تقریباً یکسان بقیه‌ی مربی‌های لیگ منو تحت تأثیر قرار داد. اونا می‌گفتن هر کاری رو که برای برنده شدن در لیگ لازم باشه انجام می‌ده. غرورش هرگز با تمایلش به برنده شدن تداخل پیدا نمی‌کنه». طبق گفته‌های باکی باک‌والتر که در آن زمان استعدادیاب بود: «تیم‌ها بی‌میل بودن... شوت‌زن خوبی نبود». اما اینمن و تیمش تصمیم گرفتند که درکسلر می‌تواند «یاد بگیرد که در محوطه شوت کند یا با استعدادهای دیگر خود جای خالی این استعداد را پر کند». حق با اینمن بود: چون به گفته‌ی باک‌والتر: «درکسلر نسبت به اون چیزی که انتظار داشتیم بازیکن ماهرتری شد».
حتی شرط‌بندی‌های بد اینمن در زمین بسکتبال به موفقیت در جاهای دیگری انجامیده‌اند. این مرد وقتی فرد بخشنده‌ای را می‌دید تشخیصش می‌داد. لارو مارتین بیست‌وپنج سال در یوپی‌اس(۱۱۴) کار کرده و اخیراً مدیر خدمات اجتماعی در ایلینویز شده است. در سال ۲۰۰۸، نامه‌ای غیرمنتظره از لری واین‌برگ، مالک بلیزرز، دریافت کرد: «مطمئناً تو الگوی فوق‌العاده‌ای در کاری هستی که در یوپی‌اس انجام می‌دی». مارتین با رئیس‌جمهور آمریکا، اوباما، بسکتبال بازی کرد و در سال ۲۰۱۱، به‌عنوان هیئت مدیره‌ی «انجمن بازیکنان بازنشسته» انتخاب شد. به گفته‌ی مارتین: «عاشق اینم که بتونم کمکی بکنم».
و تری مورفی، بدترین بازیکن اینمن دردانشگاه ایالتی سن‌خوزه را به یاد دارید؟ اینمن فرصتی در اختیار مورفی قرار داد، اما آینده‌ای برای او در بسکتبال ندید، پس او را تشویق کرد تا به سمت والیبال برود. اینمن درباره‌ی اخلاق کاری او حق داشت: مورفی به تیم ملی والیبال آمریکا راه پیدا کرد. اما مورفی به کلی از بسکتبال کناره‌گیری نکرد: در سال ۱۹۸۶،

برای جمع‌آوری پول برای المپیک معلولان، با تیم‌های سه نفره مسابقات خیابانی بسکتبال را در دالاس آغاز کرد. تا سال ۱۹۹۲، سازمان هوپ ایت آپ(۱۱۵) بیش از ۱۵۰ هزار بازیکن و یک میلیون طرفدار داشت. پنج سال بعد، ۳۰۲ رویداد در بیست‌وهفت کشور مختلف برگزار و میلیون‌ها دلار برای خیریه جمع‌آوری کرد.
شاید بهترین گواه موفقیت اینمن این باشد که گرچه مایکل جردن را به‌عنوان بازیکن از دست داد، به‌عنوان یک استعدادیاب عملکرد بهتری از جردن داشت. جردن به‌عنوان یک مدیر اجرایی در بسکتبال اعتباری به دست آورده است که گیرنده بودن او را بازگو می‌کند. چنین چیزی در زمین بازی نیز معلوم بود، جایی که جردن به‌عنوان فردی خودشیفته و مغرور شناخته می‌شد. به قول خود جردن: «برای موفق بودن، باید خودخواه باشید». مربیان هنگام ارائه‌ی بازخوردهای سازنده به او باید بسیار احتیاط می‌کردند. جردن در سخنرانی‌اش در تالار مشاهیر به دلیل تشکر از افراد بسیار کمی و بدگویی از آن‌هایی که درباره‌ی استعدادش تردید داشتند، مورد انتقاد قرار گرفت. زمانی که بازی می‌کرد، معتقد بود بخش بیشتری از سود تیم باید به بازیکنان داده شود. اکنون که مالک است، دنبال سود بیشتر برای مالکان است تا پول بیشتری در جیب‌های خودش داشته باشد(۱۱۶).
وقتی قرار باشد در درازمدت روی فرد بااستعدادی سرمایه‌گذاری کنید، کارهای جردن به‌عنوان یک مدیر تضاد جالبی با کارهای اینمن دارد. وقتی جردن رئیس امور عملیاتی تیم بسکتبال واشنگتن ویزاردز شد، از اولین انتخاب خود در درفت ۲۰۰۱ استفاده کرد تا کوامی براون را برای خط میانی انتخاب کند. براون از دبیرستان آمده بود، بسیار بااستعداد بود، اما به نظر می‌رسید اراده‌ی پولادین ندارد و هرگز به حداکثر توانایی خود نرسید. بعدها از این انتخاب به‌عنوان دومین انتخاب بین بدترین انتخاب‌های درفت در آن دهه یاد کردند و به یکی از صد انتخاب بد در کل تاریخ ورزشی تبدیل شد. پس از براون، دومین و سومین انتخاب نیز بازیکنان خط میانی بودند، اما عملکرد بسیار بهتری داشتند. دومین انتخاب تایسون چندلر بود که عضو تیم ملی آمریکا در المپیک ۲۰۱۲ شد. سومین انتخاب پائو گاسول بود، بازیکن جوان دیگری که حدود یک سال و نیم از براون کوچک‌تر بود. گاسول جایزه‌ی «بهترین بازیکن تازه‌کار سال» را دریافت کرد و در همان دهه، به چهار تیم ستارگان لیگ راه یافت، دو قهرمانی ان‌بی‌ای به دست آورد و جایزه‌ی شهروندی جی. والتر کندی را از آن خود کرد. هم گاسول و هم چندلر از عملکرد براون در امتیازگیری، ربیاند و دفاع به‌شدت پیشی گرفتند. نتایج ناامیدکننده‌ی براون غرور جردن را تهدید می‌کردند. وقتی جردن به بازنشستگی خود پایان داد تا در کنار براون برای ویزاردز بازی کند، به‌طور مرتب براون را که عملکرد ضعیفش تیم را تضعیف می‌کرد و انتخاب جردن

در درفت را احمقانه جلوه می‌داد، سرزنش و تحقیر می‌کرد. براون در فصل اول آمار بسیار ضعیفی داشت؛ به‌طور متوسط کمتر از پنج امتیاز و چهار ریباند در هر بازی داشت. با این حال، در فصل دوم، زمان بازی براون در زمین دو برابر شد.
جردن پس از آن فصل از ویزاردز اخراج شد، ولی نمی‌توانست از براون ناامید شود. تقریباً یک دهه بعد در سال ۲۰۱۰ براون قراردادی با شارلوت بابکتز امضا کرد، تیمی که جردن مالک آن بود. مدیربرنامه‌های براون می‌گوید: «جردن بخش بزرگی از این اتفاق بود. می‌خواست چنین اتفاقی بیفته».
تا آن زمان، براون برای چهار تیم مختلف در مجموع ده فصل بازی کرده بود و به‌طور متوسط کمتر از هفت امتیاز و شش ریباند در بیش از ۵۰۰ بازی داشت. در فصل قبلش، در هر بازی فقط سیزده دقیقه در زمین بود. وقتی براون به بابکتز پیوست، مدت زمان بازی‌اش بیش از دو برابر شد و به بیست‌وشش دقیقه رسید. زمان بازی او برای تیم بابکتز به‌اندازه‌ی مجموع زمان بازی دو فصل قبلش بود، با این حال، تقلای او باز هم ادامه پیدا کرد و زیر هشت امتیاز و هفت ریباند ماند. مدیربرنامه‌های براون می‌گوید: «جردن می‌خواست بهش یه فرصت دیگه بده. درباره‌ی این حقیقت که براون اولین انتخاب مایکل بود، مطالب زیادی نوشته شده بود و وقتی همه چیز خوب پیش نرفت، انتقادهای زیادی به هر دو شون شد». فردی بخشنده ممکن بود به اشتباهش اعتراف کند و از آن اتفاق بگذرد، اما جردن هنوز تلاش می‌کرد این سرمایه‌گذاری بد را زنده کند. چارلز بارکلی، یکی از دوستان و هم تیمی جردن در المپیک می‌گوید: «عاشق مایکلم، اما کارشو خوب انجام نداد. فکر می‌کنم مایکل به‌اندازه‌ی کافی نیرو استخدام نکرد تا اطرافش باشن و باهاش مخالفت کنن». در سال ۲۰۱۲، بابکتز به رهبری جردن، با بدترین درصد برد در تاریخ ان‌بی‌ای به کار خود پایان داد.
در مقابل، تیم‌های اینمن به موفقیت‌های شگفت‌انگیزی رسیدند. علاوه بر تیمی که در سال ۱۹۷۷ ساخت و طی یک سال، با بازیکنانی ناشناس از پایین جدول به بالای جدول رسید، انتخاب‌های اینمن در درفت تیم بلیزرز را به تیمی قدرتمند در سال‌های آتی تبدیل کرد. پس از اینکه در سال ۱۹۸۶ بلیزرز را ترک کرد، این تیم تحت رهبری درکسلر، پورتر و کرسی شکوفا شد. این سه الماس پنهان که طی سه سال پی‌درپی اینمن کشف‌شان کرده بود، بلیزرز را دو بار به بازی‌های نهایی بردند. و بار دیگر هم اینمن اعتبار چندانی برای این موفقیت به دست نیاورد. برای طرفداران عادی این تیم شاید این‌طور به نظر برسد که اینمن شکستی برای تیم‌شان بوده است، اما کارشناسان بسکتبال او را یکی از بهترین استعدادیاب‌های ورزشی می‌دانند. تجربه‌ی اینمن به همراه شواهدی که از تحقیقات مختلف داریم نشان

می‌دهند نه تنها بخشندگان در سازمان‌دهی و پرورش استعدادها خوب عمل می‌کنند، بلکه زمانی که سرمایه‌گذاری‌شان خوب پیش نمی‌رود می‌توانند به‌راحتی از آن بگذرند و به پیش بروند.
استو اینمن در چهار سال آخر زندگی‌اش، داوطلبانه کمک مربی تیم دبیرستان لِیک اوسوگو(۱۱۷) در اورگان شد. سرمربی لیک اوسوگو می‌گوید: «نه تنها از قابلیت‌های اونا توی بسکتبال خبر داشت، بلکه شخصیت‌شون هم می‌شناخت. زمانشو صرف پیش‌داوری درباره‌ی افراد نمی‌کرد، بلکه از زمانش استفاده می‌کرد تا اونا رو همون‌طوری که هستن ببینه». استو اینمن در لیک اوسوگو به آماده‌سازی بازیکن جوانی به نام کوین لاو کمک کرد، کسی که قرار بود به پیش برود تا میراثی را که سم بویی و لارو مارتین هرگز برآورده نکردند دنبال کند: به بازیکن بزرگی تبدیل شود که می‌تواند شوت کند. لاو در پست بازیکن خط میانی با قد دو متر و هشت سانتی‌متر به تیم المپیک آمریکا راه پیدا کرد و در چهار فصل اولش وارد دو تیم ستارگان لیگ شد، به‌عنوان بازیکنی با بیشترین پیشرفت در ان‌بی‌ای شناخته شد و در مسابقات قهرمانی پرتاب سه امتیازی به پیروزی رسید.
جورج اندرز می‌نویسد: «اگر تصمیم بگیرید که می‌خواهید استعدادی عالی را به قهرمانی برسانید، در حال انتخاب یکی از نوع‌دوستانه‌ترین تصمیم‌هایی هستید که هر کسی می‌تواند بگیرد. در هر سالی، بازیکنانی که زود به اوج می‌رسند ممکن است پول بیشتری به دست آوردند و بیشتر شناخته شوند یا حداقل در کوتاه‌مدت این‌طور باشد. اما با گذشت زمان، این روند برعکس می‌شود».

فصل پنجم: قدرت ارتباط فروتنانه

چطور فروتن باشید و افراد را تحت تأثیر قرار دهید

آرام صحبت کنید، اما چوب بزرگی همراه‌تان داشته باشید.
- تئودور روزولت، بیست‌وششمین رئیس‌جمهور آمریکا

دِیو والتون نفس عمیقی کشید. او کارشناس حقوق و تخصصش حل‌وفصل دعاوی اسرار تجاری و رقابت کارکنان بود. دیو به‌عنوان یکی از شرکای شرکت کوزن اوکانر(۱۱۸) یکی از جوان‌ترین وکلایی بود که به‌عنوان سهام‌دار انتخاب شد و عنوان «وکیل برتر پنسیلوانیا» را به مدت چند سال از آن خود کرد. اما باید می‌ایستاد و اولین استدلال پایانی خود را در مقابل هیئت منصفه بیان می‌کرد.
سال ۲۰۰۸ بود و دیو وکیل شرکتی بود که مالکیت اکمی-هاردستی(۱۱۹) را در اختیار داشت. اکمی-هاردستی شرکت پخش روغن کرچک در پنسیلوانیا بود که مواد اولیه‌اش را از شرکتی هندی به نام جایَنت(۱۲۰) تأمین می‌کرد. در دسامبر ۲۰۰۶، به مدیرعامل شرکت مادر اکمی اطلاع داده شد که جاینت در حال تأسیس دفتر و سازمان فروشی در آمریکاست و دیگر روغن کرچک اکمی را تأمین نخواهد کرد. مدیران اکمی طی ماه بعد دریافتند که جاینت در حال برنامه‌ریزی برای فروش مستقیم روغن کرچک به مشتریان بازار آمریکاست و در این حوزه، به رقیبی برای اکمی تبدیل می‌شود.
در تابستان ۲۰۰۶، دو نفر از کارکنان اکمی به جاینت پیوستند و به این شرکت کمک کردند تا شرکت رقیبی را تأسیس کند. شرکت مادر اکمی شکایتی را علیه جاینت و دو نفر از کارکنانش تنظیم کرد و آن‌ها را به سرقت اسرار تجاری و اطلاعات محرمانه متهم کرد.
دیو خودش را آماده کرد و با آب‌وتاب تمام صحبت کرد. مدارکی ارائه کرد که نشان می‌دادند در مارس ۲۰۰۶، در حالی که هنوز این کارکنان برای اکمی کار می‌کردند، شرایط مالی قراردادی را قبول کردند که طبق آن، باید به جاینت کمک می‌کردند شرکت پخش رقیبی را راه‌اندازی کند. در ماه ژوئن، هر کدام‌شان پرداخت اولیه‌ی ۵۰ هزار دلاری خود را بابت خدمات مشاوره دریافت کردند.
این کارکنان اعلام کرده بودند که قرار است شرکت را ترک کنند و بدون اینکه اطلاعاتی درباره‌ی جایگاه شغلی جدیدشان در اختیار اکمی قرار دهند، به هند رفته بودند. دیو در این مورد بحث کرد که در هند، دانش اکمی را با

طرح تجاری جاینت ترکیب کرده‌اند. یکی از این کارکنان فهرستی از مشتریان احتمالی آمریکایی را در اختیار جاینت قرار داده بود؛ فهرستی که بنا به ادعای دیو قرار بود برای اکمی آماده کند و دستمزد آن را دریافت کرده بود. رئیس جاینت پذیرفت که از اسناد اکمی استفاده شده تا پیش‌بینی‌هایی در اختیار سرمایه‌گذاران قرار داده شوند. دیو همچنین این استدلال را مطرح کرد که همزمان با اینکه کارکنان در حال برنامه‌ریزی برای جاینت در هند بودند، از ایمیل‌های تقلبی استفاده می‌کردند که به آن‌ها اجازه‌ی دسترسی به سفارشات اکمی را می‌داد.
این متهمان وکلایی از سه شرکت حقوقی برجسته داشتند و حریف دیو در دادگاه سخن‌گوی قهاری بود. بیست‌وپنج سال سابقه‌ی کار داشت، مدرک حقوقی خود را از دانشگاه کلمبیا و مدرک کارشناسی‌اش را از دانشگاه کُرنل دریافت کرده و جوایز زیادی را از آن خود کرده بود، از جمله اینکه جزء صد وکیل برتر پنسیلوانیا و بهترین دادخواه هفته در کل کشور شده بود. یکی از منابع او را این‌طور توصیف کرده است: «وکیلی ماهر، باهوش و خبره که در دادگاه فوق‌العاده عمل می‌کند».
وکیل مدافع فصیح و آراسته بود، به هیئت منصفه گفت که جاینت در رقابتی قانونی شرکت کرده و حق چنین کاری را داشته است. این وکیل قبول کرد که اکمی تعدادی از مشتریانش را از دست داده، اما دلیلش خطای کارکنان نبوده است. اکمی شرکت واسطی بود که روغن کرچک جاینت را به مشتریان می‌فروخت. با از میان بردن شرکت واسط، جاینت می‌توانست محصولاتش را ارزان‌تر بفروشد که دقیقاً همان هدف رقابت سالم است. در اکمی با کارکنان بدرفتار می‌شده است: یکی از کارکنان اکمی را «گودال جهنم» و بدترین شغل زندگی‌اش توصیف کرده است. وکیل مدافع در استدلال‌های کلیدی بسیار خوب عمل کرد و اعتبار شواهد اصلی دیو را زیر سؤال برد. دیو تحت تأثیر توانایی وکیل مدافع قرار گرفته بود. «کارش خیلی خوب بود. نسبت به چیزی که فکرش رو می‌کردیم، استدلال‌های بهتری ارائه داد».
دیو می‌دانست که این جلسه‌ی دادگاه می‌تواند به هر سمتی برود. از یک طرف، تصویری متقاعدکننده را در ذهنش آورده بود که جاینت و دو کارمند مذکور مجرم بودند. از طرف دیگر، این محاکمه علنی شده بود و فشار خیلی زیاد بود. اولین بار بود که دیو رهبری جلسه‌ی محاکمه را در دست می‌گرفت. جوان‌ترین وکیل آن‌جا بود. طی یکی از جلسات، حریف مسن او مسأله‌ی دشواری را مطرح کرد: دیو لکنت زبان گرفت. این اتفاق چند بار دیگر نیز رخ داد و چنین چیزی به این معنا بود که او کمبود اعتمادبه‌نفس دارد.
دیو نگران تأثیرش روی یکی از اعضای هیئت منصفه بود. طی محاکمه،

معلوم شده بود که این عضو هیئت منصفه حامی متهمان است: او بر این باور بود که جاینت و کارمندان هیچ کار اشتباهی انجام نداده‌اند. این عضو هیئت منصفه با شور و شوق به وکیل مدافع واکنش نشان می‌داد، طی بحث‌ها با تحسین سر تکان می‌داد و با صدای بلند به شوخی‌هایش می‌خندید. در مقابل، وقتی دیو صحبت می‌کرد، این عضو هیئت منصفه از برقراری ارتباط چشمی اجتناب می‌کرد، پوزخند می‌زد و حرکات اهانت‌آمیزی انجام می‌داد. برای جلسات محاکمه با شلوار لی به جلسه می‌آمد. اما در روز پایانی، با کت‌شلوار و کراوات در جلسه حاضر شد. زمانی که دیو این عضو هیئت منصفه را دید که وارد جلسه می‌شود قلبش ایستاد. می‌خواست نماینده‌ی هیئت منصفه باشد و مسلماً در تلاش بود تا نظر هیئت منصفه را علیه پرونده‌ی دیو کسب کند.
دیو سخنان پایانی خود را مطرح کرد و اعضای هیئت منصفه وارد شور شدند. وقتی مشورت‌شان تمام شد و وارد صحن دادگاه شدند، عضو مخالف اولین کسی بود که وارد شد. او به‌عنوان نماینده‌ی هیئت منصفه انتخاب شده بود و رأی هیئت منصفه را خواند.
هیئت منصفه به نفع موکل دیو رأی داده بود و مبلغ غرامت ۷ میلیون دلار بود. پیروزی دیو رکورد بالاترین جریمه در زمینه‌ی اسرار تجاری در پنسیلوانیا را از آن خود کرد. هیچ شکی نیست که دیو پرونده‌ی خود را به‌طرزی فوق‌العاده ارائه داد و با سند و مدرک به‌عنوان متخصصی حقیقی در حوزه‌ی کاری‌اش صحبت کرد. اما عامل دیگری نیز بود که برتری خفیفی به او داد.
چیزی وجود دارد که دیو والتون را از دیگر وکلای برجسته متمایز می‌کند، و او در چنین چیزی با مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، جک ولش، جو بایدن معاون رئیس‌جمهور آمریکا، کارلی سیمون خواننده، جان استوسل گوینده‌ی خبر، جیمز ارل جونز بازیگر و بیل والتون از بلیزرز که حالا گزارشگر بسکتبال است، مشترک است.
همه‌شان لکنت زبان دارند.
لکنت زبان اختلالی در تکلم است که یک درصد جمعیت دچار آن هستند. دیو والتون در سنین رشد به‌خاطر لکنت زبانش مسخره می‌شد و آزارش می‌دادند. وقتی از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد، برای کار فروش درخواست فرستاد، ولی ردش کردند. همسرش مری می‌گوید: «شخصی که باهاش مصاحبه کرده بود بهش گفته بود که به‌خاطر لکنت زبونش امکان نداره کاری در زمینه‌ی فروش پیدا بکنه». وقتی دیو تصمیم گرفت وارد دانشکده‌ی حقوق شود، خیلی از دوستان و اعضای خانواده‌اش تعجب کردند و امیدوار بودند که مجبور نباشد در جمع حرف بزند. در دانشکده‌ی حقوق معلوم شد ترس‌هایشان درست بوده است. دیو به یاد می‌آورد طی اولین

جلسه‌ی محاکمه‌ی ساختگی‌اش، قاضی گریه کرده و برایش ناراحت بوده است.
بیشتر افراد لکنت زبان را معلولیت می‌دانند و افرادی مانند جک ولش و جیمز ارل جونز که اعتمادبه‌نفس‌شان نشان کمی از مشکلات تکلمی‌شان بروز می‌دهد شگفت‌زده‌مان می‌کنند. اما حقیقت بسیار پیچیده‌تر و جالب‌تر است. خیلی از افرادی که لکنت زبان دارند به افراد موفقی تبدیل می‌شوند و همیشه دلیلش این نیست که چون توانسته‌اند بر لکنت زبان‌شان غلبه کنند به چنین موفقیتی رسیده‌اند. در آن جلسه‌ی محاکمه، وقتی دیو لکنت زبان گرفت و در برخی از بحث‌ها تپق زد، اتفاق عجیبی رخ داد.
اعضای هیئت منصفه از او خوش‌شان آمد.
در پایان محاکمه، چند نفر از اعضای هیئت منصفه به سمتش آمدند. دیو می‌گوید: «می‌گفتن واقعاً برام احترام قائلن و می‌دونن که لکنت زبون دارم. تأکیدشون روی این بود که لکنت زبونم بسیار کم بود، اما متوجه شدن و در موردش صحبت کردن. گفتن شجاعتم برای وکیل شدن رو تحسین می‌کنن».
دیو به‌خاطر لکنت زبانش پیروز این پرونده نشد. اما شاید چنین چیزی ارتباط قوی‌تری بین او و اعضای هیئت منصفه ایجاد کرد و کمک کرد تا کفه‌ی ترازو به سمت او سنگین شود. وقتی اعضای هیئت منصفه او را ستایش می‌کردند، دیو «شگفت‌زده و کمی خجالت‌زده بود... اولین چیزی که به ذهنم رسید این بود که «یادم میاد خیلی هم لکنت نداشتم». همان‌طور که اعضای هیئت منصفه ازم دور می‌شدن، فهمیدم خصلتی دارم که طبیعی و اصیله. به این بینش رسیدم که لکنت زبونم می‌تونه یه مزیت باشه».
در این فصل، به این می‌پردازم که چطور تجربه‌ی دیو والتون سرنخ‌های مهم، اما نامعقول در زمینه‌ی تحت تأثیر قرار دادن دیگران را آشکار می‌کند و چطور دیو مثالی از کارهای متفاوتی است که بخشندگان به هنگام تأثیرگذاری روی دیگران انجام می‌دهند. دنیل پینک در کتاب همه فروشنده‌ایم(۱۲۱) این استدلال را مطرح می‌کند که موفقیت‌مان به توانایی‌هایمان در تحت تأثیر قرار دادن دیگران وابستگی زیادی دارد. برای اینکه دیگران را متقاعد کنیم محصول‌مان را بخرند، از خدمات‌مان استفاده کنند، ایده‌هایمان را بپذیرند و روی‌مان سرمایه‌گذاری کنند، باید به روش‌هایی ارتباط برقرار کنیم که فرد مقابل را ترغیب کند و به او انگیزه دهد. اما بهترین روش برای تأثیرگذاری روی دیگران شاید اولین روشی نباشد که به ذهن‌مان می‌رسد.
بر اساس تحقیقات، دو راه برای اثرگذاری روی دیگران وجود دارد: سلطه و حیثیت. وقتی سلطه‌ی خود را تثبیت می‌کنیم، دیگران ما را فردی قوی،

قدرتمند و دارای اقتدار می‌بینند و به این ترتیب روی دیگران تأثیر می‌گذاریم. وقتی حیثیت داشته باشیم، دیگران به ما احترام می‌گذارند و تحسین‌مان می‌کنند و به این ترتیب روی دیگران تأثیر می‌گذاریم.
این دو شیوه‌ی تأثیرگذاری روی دیگران ارتباط نزدیکی با سبک رفتاری ما در یک ارتباط متقابل دارند. گیرندگان جذب دستیابی به سلطه می‌شوند و در آن عالی عمل می‌کنند. گیرندگان در تلاش برای کسب منفعت حداکثری، سعی می‌کنند بر دیگران تسلط یابند. گیرندگان برای تثبیت سلطه‌ی خود، متخصص ارتباطات مقتدرانه می‌شوند: با قدرت صحبت می‌کنند، صدای‌شان را بالا می‌برند تا اقتدارشان را نشان دهند، اطمینان‌شان را اظهار می‌کنند تا اعتمادبه‌نفس‌شان را نشان دهند، دستاوردهایشان را ترویج می‌کنند و با غرور و عزم راسخ می‌فروشند. قدرت‌شان را با باز کردن دست‌هایشان به حالت ژست‌های سلطه‌گرانه، بالا بردن ابرو برای به چالش کشیدن، اشغال بیشترین فضای فیزیکی ممکن و انتقال عصبانیت و تهدید دیگران در مواقع ضروری نشان می‌دهند. گیرندگان در تلاش برای تأثیرگذاری روی دیگران، با ارسال نشانه‌های کلامی و غیرکلامی قدرتمندی گفت‌وگو را تنظیم و کنترل می‌کنند. در نتیجه، گیرندگان هنگام تسلط بر دیگران بسیار تأثیرگذارتر از بخشندگان هستند. اما آیا چنین روشی باثبات‌ترین روش برای تأثیرگذاری بر دیگران است؟
وقتی مخاطبان‌مان شکاک‌اند، هر چقدر بیشتر تلاش کنیم بر آن‌ها تسلط یابیم، مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. حتی با مخاطبانی که پذیرای ما باشند، تسلط بر دیگران یک بازی با مجموع صفر است: هر چقدر قدرت و اقتدار من بیشتر باشد، قدرت و اقتدار تو کمتر است. وقتی گیرندگان با افرادی مواجه می‌شوند که از آن‌ها سلطه‌جوترند، در خطر از دست دادن نفوذشان قرار می‌گیرند. در مقابل، حیثیت یک بازی با مجموع صفر نیست، هیچ محدودیتی از نظر احترام و تحسینی که می‌توانیم در اختیار دیگران قرار دهیم وجود ندارد. معنی‌اش این است که حیثیت معمولاً ارزش ماندگار بیشتری دارد و ارزشش را دارد که بررسی کنیم افراد چطور به حیثیت دست پیدا می‌کنند.
در نقطه‌ی مقابل سبک ارتباطی مقتدرانه‌ی یک فرد گیرنده چیزی به نام ارتباط فروتنانه قرار دارد. ارتباط‌برقرارکنندگان فروتن با قدرت کمتری سخن می‌گویند، تردید زیادی از خودشان نشان می‌دهند و تکیه‌ی زیادی بر توصیه‌های دیگران دارند. به روش‌هایی صحبت می‌کنند که نشان‌دهنده‌ی آسیب‌پذیری‌شان است، نقاط ضعف‌شان را آشکار می‌کند و از رفع مسئولیت اجتناب و از تردید استفاده می‌کنند. سوزان کین در کتاب سکوت: قدرت درون‌گراها می‌نویسد، در جوامع غربی، افراد از ما انتظار دارند که مقتدرانه ارتباط برقرار کنیم. به ما گفته می‌شود که رهبران بزرگ از

«صحبت‌های مقتدرانه» و «کلمات مقتدرانه» استفاده می‌کنند تا پیام‌شان را به‌طرز مؤثری منتقل کنند و وقتی باید دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم، با استفاده از ارتباط فروتنانه مطمئناً در وضعیت نامساعدی قرار می‌گیریم.
خب، به نظرم این چندان درست نیست.
در این فصل، تلاش می‌کنم فرض‌های سنتی درباره‌ی اهمیت رفتار باابهت و نشان دادن اعتمادبه‌نفس برای تأثیرگذاری را به چالش بکشم. به نظر می‌رسد این روش همیشه به نفع ما نیست و بخشندگان به‌طور طبیعی از روش ارتباطات فروتنانه استفاده می‌کنند؛ روشی که به‌طرز شگفت‌آوری در حیثیت‌سازی مؤثر واقع می‌شود. به بررسی این مسأله می‌پردازم که بخشندگان چطور در چهار حوزه‌ی تأثیرگذاری (ارائه دادن، فروش، متقاعدسازی و مذاکره) حیثیت‌شان را نشان می‌دهند. از آن‌جایی که بخشندگان برای نگرش و علایق دیگران ارزش قائل‌اند، به‌جای اینکه جوابی را در اختیار طرف مقابل قرار دهند، تمایل بیشتری به پرسیدن دارند، به‌جای جسورانه صحبت کردن، آرام صحبت می‌کنند، به‌جای نشان دادن قدرت‌هایشان، نقاط ضعف‌شان را می‌پذیرند و به‌جای تحمیل نگرش‌شان به دیگران، از آن‌ها توصیه می‌خواهند. آیا امکانش هست که این شیوه‌های ارتباط فروتنانه قدرتمند باشند؟

ارائه دادن: ارزش آسیب‌پذیر بودن

در بیست‌وشش سالگی، دو سال پس از پایان تحصیلاتم در دوره‌ی دکترای روان‌شناسی سازمانی، از من خواسته شد تا به رهبران ارشد ارتش آموزش دهم چطور به سربازان‌شان انگیزه دهند. ارتش در تلاش بود تا از مدل دستور و کنترل به حالتی مشارکتی‌تر تبدیل شود و از قضا، من در حال تحقیق روی چنین موضوعی بودم. اولین وظیفه‌ای که باید انجام می‌دادم برگزاری کلاسی چهار ساعته برای بیست‌وسه سرهنگ نیروی هوایی آمریکا بود. این افراد پیش‌تر خلبانان جنگی بودند، به‌طور متوسط بیش از ۳۵۰۰ ساعت پرواز کرده بودند و ۳۰۰ ساعت جنگ هوایی داشتند. هواپیمای انتخابی‌شان اف ۱۶ با قابلیت حمل موشک و مهمات هدایت‌شونده بود. و همان‌طور که از فیلم تاپ گان(۱۲۲) آموخته بودم، اسم‌های مستعار ترسناکی داشتند.
استرایکر (به معنای حمله‌کننده) مسئول بیش از ۵۳ هزار افسر و بودجه‌ی عملیاتی ۳۰۰ میلیون دلاری بود. سَند دون (به معنای رمل‌های شنی) مهندس هوانوردی بود که در عملیات‌های «طوفان صحرا»، آزادی عراق و عملیات آزادی بلندمدت(۱۲۳) پروازهای جنگی داشت. بومر مدیر

برنامه‌هایی بود که بیش از ۱۵ میلیارد دلار ارزش داشتند، از جمله هواپیمای بدون سرنشینی که با استفاده از کنترل از راه دور می‌توانست از نیومکزیکو تا افغانستان را پرواز کند.
این سرهنگ‌ها چهل تا پنجاه سال داشتند و سن‌شان دو برابر سن من بود. مسیر شغلی‌شان را در سازمانی گذرانده بودند که ارشد بودن را تحسین می‌کرد و من ارشد نبودم. گرچه اطلاعات مرتبط و دکترایی در زمینه‌ی کاری خودم داشتم، لقمه‌ی بزرگ‌تر از دهانم بودند و این موضوع کاملاً مشهود بود. در پایان روز، فرم‌های بازخورد دوره را پر کردند. دو مورد از نظرها بسیار روشن‌گر بودند:

- استیلس: «مخاطبان اطلاعات باکیفیت‌تری نسبت به مدرس داشتند».
- گانر: «مدرس اطلاعات بسیار زیادی داشت، اما تجربه‌ی کافی نداشت... کمی از نیازهای مخاطبان دور شد. اطلاعاتی که در اختیار مخاطب گذاشت، بسیار آکادمیک بودند... چیز زیادی دستگیرم نشد.. مطمئنم که مدرس اطلاعات خوبی به دست آورد».

نظرهای دیگران ملایم‌تر بودند، اما باز هم پیام‌شان بلند و واضح بود. بُمبر نوشته بود: «استادها هر سال جوان‌تر می‌شوند». استرین‌گری نوشته بود: «ترجیح می‌دهم استادها مسن‌تر از من باشند، وگرنه باورم می‌شود که به میان‌سالی رسیدم و می‌دانیم که چنین چیزی حقیقت ندارد... این‌طور نیست؟»
ارائه‌ام را مقتدرانه شروع کرده بودم: با اعتمادبه‌نفس درباره‌ی صلاحیت‌هایم صحبت کرده بودم. برای من این شیوه‌ی معمول شروع کلاس نبود. وقتی استاد دانشگاه بودم، همیشه احساس مسئولیت زیادی داشتم که تا جایی که می‌توانم اطلاعات در اختیار دانشجویانم قرار دهم، همیشه احساس مسئولیت می‌کردم که باید به دانشجویانم چیزی بدهم و معمولاً بیشتر دنبال این هستم که با دانشجویانم ارتباط برقرار کنم تا اینکه بخواهم اقتدارم را نشان دهم. وقتی به دانشجویان دوره‌ی کارشناسی درس می‌دهم، اولین کلاسم را با یکی از بزرگ‌ترین اشتباه‌هایی که تا به حال انجام داده‌ام شروع می‌کنم. اما هنگام ارائه به سرهنگ‌های نیروی هوایی نگران صلاحیتم بودم و به‌جای چهارماه همیشگی‌ام، فقط چهار ساعت وقت داشتم صلاحیتم را نشان دهم. از روش آسیب‌پذیر همیشگی‌ام فاصله گرفتم و وارد حالت مقتدرانه شدم تا صلاحیت‌هایم را نشان دهم. اما هر چقدر بیشتر تلاش می‌کردم تسلط یابم، سرهنگ‌ها بیشتر مقاومت می‌کردند. نتوانستم کاری کنم که به من احترام بگذارند و ناامید و خجالت‌زده شده بودم.

جلسه‌ی آموزشی دیگری با سرهنگ‌های نیروی هوایی داشتم و سعی کردم شروع متفاوتی را امتحان کنم. به‌جای اینکه با اعتمادبه‌نفس درباره‌ی صلاحیت‌هایم صحبت کنم، با توضیحی فروتنانه کلاس را شروع کردم:
«می‌دونم بعضی‌هاتون به چی فکر می‌کنید: «از یه استاد دوازده ساله چی می‌تونم یاد بگیرم؟»»
کسری از ثانیه سکوتی خجالت‌آور را تجربه کردم و نفسم را نگه داشتم.
سپس اتاق با رگباری از خنده منفجر شد. یکی از سرهنگ‌ها به نام هاوک شروع به صحبت کرد: «بی‌خیال، این چه حرفیه که می‌زنی. مطمئنم حداقل سیزده سالته». از آن‌جا به بعد ارائه‌ام را شروع کردم که نسخه‌ی کاملاً یکسانی از ارائه‌ی قبلی‌ام بود (به هر حال، اطلاعاتی که درباره‌ی انگیزه دادن داشتم تغییر نکرده بود). اما بعد از کلاس، زمانی که به بازخوردها نگاه کردم، زمین تا آسمان با بارخوردهای قبلی فرق داشت:

- «از روی تجربه‌ی شخصی حرف می‌زنه. سنش مناسب بود! انرژی زیادی داشت، مشخصه که فرد موفقیه».
- «آدام دانش زیادی در زمینه‌ی کاری خودش داره و این دانش به اشتیاق و علاقه‌ش منتقل شده. همین باعث شده که خیلی تأثیرگذار باشه. در یه کلمه، عالی بود».
- «تجربه‌ی زیادی نداره، ولی به شیوه‌ی جالبی با این تحقیقات سروکار داشته. کارش خوب بود. بسیار پرانرژی و پرجنب‌وجوش بود».
- «باورم نمی‌شه آدام فقط دوازده سالشه. کارش عالی بود».

این تفاوت به‌خاطر ارتباط فروتنانه بود. به‌جای اینکه تلاش کنم صلاحیت خودم را نشان دهم، خودم را آسیب‌پذیر کردم و مستقیم به سراغ مشکل واضحی رفتم که کسی نمی‌خواست به آن اشاره کند. بعدها نیز هنگام آموزش به ژنرال‌های ارتش و دریاداران نیروی دریایی، از چنین روشی استفاده کردم و به همین خوبی جواب داد. از روش طبیعی ارتباطی خودم استفاده می‌کردم که به من کمک کرد بتوانم با مخاطبان شکاکم ارتباط برقرار کنم.
گیرندگان نگران این هستند که با نشان دادن نقاط ضعف‌شان، تسلط و اقتدارشان به خطر بیفتند. بخشندگان در بروز آسیب‌پذیری‌شان راحت‌ترند: علاقه‌مند به کمک و نه غلبه بر دیگران‌اند و به این ترتیب، از این نمی‌ترسند که شکاف‌های زره‌شان را در معرض دید قرار دهند. بخشندگان با آسیب‌پذیر کردن خودشان حیثیت می‌سازند.
اما نکته‌ی ظریفی وجود دارد: آسیب‌پذیر نشان دادن خودتان فقط زمانی مؤثر است که مخاطب نشانه‌های دیگری مبنی بر صلاحیت‌تان دریافت کند.

در تحقیقی قدیمی که الیوت آرونسون، روان‌شناس، انجام داده است، دانشجویان به یکی از چهار نواری گوش می‌دادند که متقاضی شرکت در مسابقه‌ای دانشگاهی در آن به مجموعه سؤالاتی پاسخ می‌داد. نصف این دفعات فرد متقاضی نقش یک متخصص را داشت و به ۹۲ درصد سؤالات درست جواب می‌داد. نصف دیگر دفعات، متقاضی فقط اطلاعات متوسطی داشت و به سی درصد سؤالات درست جواب می‌داد.
همان‌طور که انتظار می‌رفت، مخاطبان به انتخاب فرد متخصص تمایل داشتند. اما اوضاع زمانی جالب شد که اتفاقی در داخل نوار می‌افتاد که حاکی از بی‌عرضگی متقاضی بودند. صدای شکستن می‌آمد و متقاضی می‌گفت: «اوه خدای من، روی کت‌شلوار جدیدم قهوه ریختم».
وقتی فرد متوسط چنین رفتاری انجام می‌داد، مخاطبان حتی علاقه‌ی کمتری به او نشان می‌دادند. اما زمانی که فرد متخصص این رفتار را از خود نشان می‌داد، مخاطبان بیشتر به او علاقه‌مند می‌شدند.
روان‌شناسان به چنین چیزی اثر سوتی دادن(۱۲۴) می‌گویند. ریختن قهوه به چهره‌ی شرکت‌کننده‌ی متوسط خدشه وارد می‌کند: دلیل دیگری برای مخاطبان بود تا او را دوست نداشته باشند. اما همین رفتار اشتباه به فرد متخصص کمک می‌کرد، به‌جای اینکه برتر و دست‌نیافتنی باشد، معمولی‌تر و قابل دسترس‌تر به نظر برسد(۱۲۵). چنین چیزی توضیح می‌دهد چرا لکنت زبان دیو والتون تأثیر مثبتی روی هیئت منصفه داشت. این حقیقت که دیو حاضر بود آسیب‌پذیری خود را بیان کند و لکنت زبان خود را به جهان نشان دهد باعث تحسین و احترام اعضای هیئت منصفه شد. اعضای هیئت منصفه او را دوست داشتند و به او اعتماد کردند و با دقت به حرف‌هایش گوش دادند. چنین چیزی صحنه را برای دیو آماده کرد تا با محتویات بحث‌های خود آن‌ها را متقاعد کند.
به‌خصوص برای وکیلی مانند دیو والتون نشان دادن آسیب‌پذیری مهم است. دیو فردی بخشنده است: زمان زیادی را صرف آموزش به همکاران کم‌سابقه‌تر خود می‌کند و به نمایندگی از موکلانش، با اشتیاق برای عدالت می‌جنگد. اما این‌ها اولین خصوصیت‌هایی نیستند که یک عضو هیئت منصفه می‌بیند: ظاهر او شخصیت گرمی را منتقل نمی‌کند، دیو می‌گوید: «هیکلم درشته و ظاهرم مثل ارتشی‌هاست. ویژگی غیرعادی و قدرتمندی هم دارم. نمی‌گم لکنت زبانم دلیل برنده شدن توی اون جلسه بود، اما بهم اعتبار داد: منو به انسانی واقعی تبدیل کرد. بخشی از شخصیتم رو براشون بروز دادم و دوستش داشتن. بهم جلوه‌ی انسان بودن داد: این فردیه که می‌تونیم تحسینش کنیم، منو کمتر شیک و اتوکشیده و بیشتر به‌عنوان وکیل معتبر نشون می‌داد. در واقع، هیچ‌کس نمی‌خواد وکیلی روبه‌روش باشه که بیش از اندازه مصنوعیه. وکلای خوب تلاش می‌کنن در عین حال که متخصصن،

انسانی عادی هم باشن».
وقتی دیو والتون با وجود لکنت زبانش مقابل هیئت منصفه می‌ایستد، می‌توانند ببینند که واقعاً به موکلانش اهمیت می‌دهد، آن‌قدر به آن‌ها باور دارد که حاضر است آسیب‌پذیری خود را بروز دهد تا از آن‌ها حمایت کند. چنین چیزی پیام قدرتمندی برای مخاطبانش ارسال می‌کند که کمک می‌کند بتواند با افزایش حیثیت و کاهش اقتدار و با ظاهری طبیعی، نظرشان را جلب کند.

فروش: تفکیک متقلبان از نیکوکاران

شاید نشان دادن آسیب‌پذیری به روش‌هایی که ربطی به صلاحیت شخص نداشته باشد باعث ایجاد حیثیت شود، اما برای بخشندگان چنین کاری فقط نقطه‌ی شروعی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران است. برای اینکه به‌طرز مؤثری بر دیگران تأثیر بگذاریم، باید این احترام را به دلیلی برای مخاطبان‌مان تبدیل کنیم تا نگرش و رفتارشان را تغییر دهند. هنگام فروشندگی دقیقاً چنین اتفاقی می‌افتد، شغلی که کل کارتان به متقاعد کردن افراد به خرید و خرید بیشتر وابسته است. بیشتر اوقات کلیشه‌ای از کارکنان فروش داریم، اینکه افرادی هستند که سعی می‌کنند دیگران را اغوا کنند یا از روش‌های ماکیاولی(۱۲۶) استفاده کنند، به فروشندگان بزرگ با دید افرادی ترسناک و ستیزه‌جو، خودخواه یا حتی بعضی اوقات فریب‌کار نگاه می‌کنیم. دنیل پینک می‌گوید اولین کلماتی که هنگام فکر کردن به کارمندان فروش به ذهن‌مان می‌رسند زورگو، اخ و پیف هستند. در تحقیقی، افراد به چهل‌وچهار حرفه‌ی مرتبط با ام‌بی‌ای امتیاز دادند و این امتیازدهی از این نظر بود که افراد شاغل در این حرفه‌ها چقدر از نظر اجتماعی مسئولیت‌پذیرند. کارمندان فروش در جایگاه چهل‌وسوم قرار گرفتند و به‌سختی بالای جایگاه دلالان سهام در فهرست مسئولیت اجتماعی قرار داده شدند. چنین چیزی این انتظار را به وجود می‌آورد که یک کارمند فروش عالی باید فردی با شخصیت گیرنده باشد، با این حال، در فصل اول دیدیم که بسیاری از کارمندان فروش با عملکرد بالا بخشنده‌اند. چطور بخشندگان فروش مؤثری دارند؟

بیل گرامبلز مدیر قدرتمندی است، اما اگر با او ملاقات کنید، احتمالاً متوجه چنین چیزی نشوید. آن‌قدر آرام صحبت می‌کند که مجبورید به جلو خم شوید تا صحبت‌هایش را بشنوید. پس از اینکه پله‌های ترقی را پیمود و به نایب رئیسی شبکه‌ی اچ‌بی‌او رسید، رئیس بخش انتشار جهانی شبکه‌ی تی‌بی‌اس شد. گرامبلز در خلال مسیر شغلی‌اش همه کار کرده تا به دیگران کمک کند و مربی‌شان باشد. امروز زمان خود را صرف آموزش رهبری به دانشجویان کسب‌وکار می‌کند و به‌صورت داوطلبانه توصیه‌های شغلی در اختیارشان قرار می‌دهد. در اوایل کارش، ارتباط فروتنانه به او کمک کرد تا به بالای نمودارهای فروش اچ‌بی‌او برسد.

اچ‌بی‌او در سال ۱۹۷۷ برند ناشناخته‌ای بود، بیشتر آمریکایی‌ها حتی تلویزیون کابلی نداشتند. گرامبلز در پایان دهه‌ی بیست سالگی خود بود و به کانزاس سیتی فرستاده شد تا دفتر فروش اچ‌بی‌او را در آن‌جا افتتاح کند.

هیچ تجربه‌ی فروشی نداشت، پس شروع به همان کاری کرد که بخشنده‌ها خوب از پسش بر می‌آیند: سؤال پرسیدن. سؤالاتش صمیمانه بودند و مشتریان به او پاسخ می‌دادند. «وقتی برای فروش خدمات با افراد تماس می‌گرفتم، به دیوارهای دفتر نگاه می‌کردم و علاقه‌مندی‌هایشان را می‌دیدم. درباره‌ی نوه‌هایشان یا تیم ورزشی مورد علاقه‌شان می‌پرسیدم. سؤالی می‌پرسیدم و مشتریان بیست دقیقه جواب می‌دادند». سایر فروشندگان یک قرارداد در ماه می‌بستند. گرامبلز چهار برابر بیشتر بهره‌وری داشت: هر هفته یک قرارداد می‌بست.
با سؤال پرسیدن و گوش دادن به پاسخ‌های مشتریان، گرامبلز به آن‌ها نشان می‌داد که علاقه‌مندی‌های مشتریان برایش مهم است. چنین چیزی باعث ایجاد حیثیت می‌شد: اهمیت دادن او باعث احترام و تحسین مشتریان می‌شد. پس از یکی از تماس‌های اولیه‌اش برای فروش، یکی از مشتریان به او گفته بود که «بسیار خوش‌صحبت» است. گرامبلز می‌خندد: «تقریباً هیچ صحبتی نکرده بودم».
سؤال پرسیدن این در را برای مشتریان باز می‌کرد که چیزی به نام «لذت صحبت کردن» را تجربه کنند؛ مفهومی که جیمز پن‌بیکر، روان‌شناس، برای اولین بار به آن اشاره کرد. سال‌ها پیش پن‌بیکر افراد غریبه را به گروه‌های کوچکی تقسیم کرد. تصور کنید به یکی از این گروه‌ها پیوسته‌اید و پانزده دقیقه وقت دارید با این افراد غریبه درباره‌ی موضوع مورد علاقه‌تان صحبت کنید. می‌توانید درباره‌ی شهر محل تولدتان، جایی که به دانشگاه رفته‌اید یا شغل‌تان صحبت کنید.
بعد از پایان پانزده دقیقه، امتیاز می‌دهید که چقدر گروه را دوست دارید. به نظر می‌رسد هر چقدر بیشتر صحبت کرده باشید، بیشتر گروه‌تان را دوست دارید. از آن‌جایی که افراد عاشق صحبت کردن درباره‌ی خودشان هستند، چنین چیزی شگفت‌انگیز نیست. پس بگذارید سؤال دیگری از شما بپرسیم: چقدر از افراد این گروه شناخت پیدا کردید؟
از نظر منطقی، اطرافیان‌تان را باید با شنیدن حرف‌هایشان بشناسید. هر چقدر کمتر صحبت کنید، باید چیزهای بیشتری درباره‌ی گروه بفهمید. اما پن‌بیکر خلاف این را کشف کرد: هر چقدر بیشتر صحبت کنید، بیشتر احساس می‌کنید گروه را شناخته‌اید. با صحبت کردن مانند یک گیرنده و به دست گرفتن گفت‌وگو، حتی اگر بسیار کم صحبت کرده باشید، باور می‌کنید اطرافیان‌تان را شناخته‌اید. پن‌بیکر در کتاب درد دل(۱۲۷) می‌نویسد: «بیشتر ما می‌دانیم که انتقال تفکرات‌مان تجربه‌ی یادگیری بسیار لذت‌بخشی است».
این بخشندگان هستند که با علاقه‌مندی‌شان به شناختن ما، سؤالاتی را مطرح می‌کنند که به ما امکان می‌دهند لذت آموختن از خود را تجربه کنیم.

بخشندگان زمین را در اختیار خودمان می‌گذارند و این‌طور است که هم چیزهایی جدیدی می‌آموزند و هم چیزهایی درباره‌مان می‌فهمند که به آن‌ها کمک می‌کند بتوانند چیزهایی را که برای‌مان ارزشمند است به ما بفروشند.
برای اینکه نحوه‌ی فروش موفقیت‌آمیز بخشندگان را روشن‌تر کنم، می‌خواهم شما را به شهر رالی(۱۲۸) در کارولینای شمالی ببرم، که در آن‌جا خودم را جای مشتری جا زدم. در حال همکاری با شرکت بینایی‌سنجی نوآورانه‌ای بودم و می‌خواستم بفهمم چه چیزی فروشندگان عالی را از بقیه متمایز می‌کند. تمام کارکنان شرکت پرسش‌نامه‌ای را پر کردند که مشخص می‌کرد آیا شخصیتی بخشنده، گیرنده یا حسابگر دارند و حال زمان آن است که ببینم در واقعیت چگونه‌اند.
وارد مرکز مراقبت از چشم شدم و گفتم می‌خواهم قاب شکسته‌ی عینک آفتابی‌ام را که از لنزکرفترز خریدم جایگزین کنم. رفتم که عینک را نشان‌شان دهم و اولین فروشنده به سمتم آمد. عینک بسیار جذابی را به من نشان داد و به‌سرعت، با ارتباط مقتدرانه و با هدف متقاعدسازی من، ارائه‌ی خود را شروع کرد. گفت این لنزها مناسب رانندگی ساخته شده‌اند. شکل قاب با شکل صورتم همخوانی داشت. رنگش با رنگ پوستم هماهنگ بود. مدت کوتاهی به این فکر کردم که این عینک می‌تواند مرا به جیمز باند تبدیل کند. وقتی نگرانی‌ام بابت قیمت آن عینک را گفتم، فروشنده به من اطمینان داد که ارزشش را دارد. گفت این عینک آن‌قدر مناسب من است که احتمالاً طراحانش هنگام ساختن این عینک صورت فوق‌العاده‌ای مثل صورت مرا در ذهن داشته‌اند. پیش خودم دچار تردید شدم که شاید در حال تحسین من است تا مرا متقاعد به خرید کند. آیا او یک گیرنده بود؟
در مرکز دیگری، فروشنده پیشنهاد داد که لطفی در حقم بکند: اگر برای معاینه‌ی چشمانم به مطب آن‌ها بروم، قاب عینکم را به رایگان تعویض می‌کنند. فردی حسابگر که اطلاعات پرسش‌نامه نیز چنین چیزی را تأیید می‌کرد.
کدام یکی‌شان فروشنده‌ی موفق‌تری بود: فرد گیرنده یا فرد حسابگر؟
هیچ‌کدام. هر دو در میانه‌های گروه فروشندگان قرار داشتند.
در دفتر سوم در نایت‌دیلِ کارولینای شمالی، با کیلدر اسکوتو ملاقات کردم. کیلدر فرد پرابهتی بود، ابروهایی کلفت و ریش بزی نازکی داشت. وزنه‌بردار بود و اگر از او می‌خواستم، می‌توانست همان لحظه روی زمین بخوابد و بدون اینکه عین خیالش باشد، ۱۰۰ تا شنا برود. والدینش اهل جمهوری دومینیکن بودند و خودش در نیویورک خشن و بی‌رحم بزرگ شده بود. درجه‌ی شغلی او همانند دو فروشنده‌ی دیگری بود که با آن‌ها ملاقات کرده بودم، اما روشش زمین تا آسمان فرق می‌کرد.
هر دو هم سن بودیم، اما کیلدر مرا «قربان» خطاب می‌کرد و به من این

احساس منتقل می‌شد که از صمیم قلب چنین چیزی می‌گوید. با ملایمت صحبت می‌کرد و قبل از اینکه حتی یک سینی پر از عینک را بیرون بیاورد، از من چند سؤال ساده پرسید. آیا قبلاً این‌جا آمده‌ام؟ آیا نسخه‌ای دارم؟ سبک زندگی‌ام چطور است، ورزش می‌کنم؟ با دقت به جواب‌هایم گوش داد و فضایی در اختیارم گذاشت تا به سؤالات فکر کنم.
دید من ۲۰/۲۰ است، اما کیلدر آن‌قدر خوب بود که ناگهان احساس کردم دوست دارم عینکی بخرم. از پوشش خود بیرون آمدم و به او گفتم در حال تحقیق روی روش‌های فروش فروشندگان عالی هستم، آیا تمایل دارد درباره‌ی روشش صحبت کند؟ کیلدر به فکر فرو رفت. این‌طور توضیح داد: «خودمو یه فروشنده نمی‌بینم، یه عینک‌ساز می‌دونم. اول از همه در زمینه‌ی عینک‌های طبی کار می‌کنیم و خرده‌فروشی اولویت دوم و فروشندگی اولویت سومه. شغلم اینه که به داد بیمار برسم، سؤالاتی ازش بپرسم و ببینم چی نیاز داره. ذهنیت من ذهنیت فروش نیست. شغلم کمک کردنه. هدف اصلیم اینه که درباره‌ی چیزهای مهم به بیمار اطلاع و آموزش بدم. نگرانی واقعیم در بلندمدت اینه که بیمار بتونه ببینه».
داده‌های تحقیق دو حقیقت قابل‌توجه را درباره‌ی کیلدر اسکوتو مشخص کردند. اول اینکه بالاترین امتیاز بخشندگی را میان تمام کارکنان شرکت داشت. دوم اینکه پرفروش‌ترین بینایی‌سنج شرکت بود و بیش از دو برابر درآمد متوسط فروش، می‌فروخت.
چنین چیزی اتفاقی نبود. دومین فروشنده‌ی پرفروش نیز بیش از دو برابر مقدار متوسط می‌فروخت و او نیز فرد بخشنده‌ای بود. اسم او نانسی فلپس بود و همان فلسفه‌ی کیلدر را داشت. «خودمو با بیمار درگیر می‌کنم، می‌پرسم کجا کار می‌کنه، تفریحاتش چیه، دوست داره در تعطیلات چه کارهایی انجام بده. همه چیز درباره‌ی بیمار و نیازهاشه». وقتی بیماران از در وارد می‌شوند، دنبال نانسی می‌گردند و چنین اتفاقی گویای همه چیز است. او می‌گوید: «باور راسخ دارم که باید به بیمارهام چشمای جدیدی بدم که بتونن با اونا به بهترین شیوه‌ی ممکن ببینن».
برای اینکه می‌خواستیم ببینیم آیا کیلدر و نانسی جزء استثناهای این قانون هستند، دن بارنز و من از صدها بینایی‌سنج خواستیم پرسش‌نامه‌ای را پر کنند که نشان می‌داد گیرنده‌اند، بخشنده یا حسابگر. همچنین آزمون هوشی در اختیارشان قرار دادیم و توانایی‌شان را برای حل مشکلات پیچیده آزمودیم. سپس درآمد فروش‌شان را طی یک سال تمام اندازه‌گیری کردیم.
حتی پس از کنترل هوش در آزمایش‌ها، بخشندگان فروش بیشتری نسبت به گیرندگان داشتند. بخشنده‌ها به‌طور متوسط ۳۰ درصد درآمد سالیانه‌ی بیشتری نسبت به حسابگرها و ۶۸ درصد فروش بیشتری نسبت به گیرندگان داشتند. با وجود اینکه حسابگرها و گیرندگان در مجموع بالای ۷۰ درصد

فروشندگان را شامل می‌شدند، نصف فروشندگان برتر را بخشندگان تشکیل می‌دادند. اگر تمام بینایی‌سنج‌ها بخشنده بودند، درآمد سالیانه‌ی متوسط شرکت از حدود ۵/ ۱۱ میلیون دلار به بیش از ۱/ ۱۵ میلیون دلار می‌رسید. بخشندگان فروشندگان برترند و دلیل کلیدی این اتفاق ارتباط فروتنانه‌ی بخشندگان است.
سؤال پرسیدن شیوه‌ای از ارتباط فروتنانه است که بخشندگان به‌طور طبیعی انجام می‌دهند. سؤالات به‌خصوص در مواردی کارسازند که مخاطب به تأثیرگذاری‌تان شک دارد، مانند زمان‌هایی که اعتبار یا جایگاه مناسبی ندارید یا در شرایط مذاکره‌ای بسیار رقابتی هستید. نیل راکام نُه سال را صرف مطالعه‌ی مذاکره‌کنندگان متخصص و متوسط کرد و پی برد که مذاکره‌کنندگان متخصص کسانی‌اند که از سوی هر دو طرف مذاکره افرادی مؤثر شناخته می‌شوند و سابقه‌ی موفقیت‌های زیاد و شکست کم دارند. بیش از صد مذاکره را ضبط و به‌دقت بررسی کرد تا ببیند متخصصان چه تفاوتی با مذاکره‌کنندگان متوسط دارند. مذاکره‌کنندگان متخصص زمان زیادی را صرف درک نگرش طرف مقابل می‌کردند: ۲۱ درصد از حرف‌های متخصصان شامل سؤالات می‌شد که این میزان برای مذاکره‌کنندگان متوسط کمتر از ۱۰ درصد بود.
اگر کیلدر گیرنده بود، به‌جای اینکه سؤال کند، بیشتر علاقه‌مند بود با جواب‌های خودش گفت‌وگو را به پیش ببرد. اما به‌جای اینکه به بیماران بگوید چه چیزی می‌خواهند، از آن‌ها سؤال می‌کند. روزی خانم جونز از معاینه‌ی چشم بیرون می‌آید و کیلدر به سمت او می‌رود تا ببیند آیا دوست دارد عینک جدیدی داشته باشد یا نه. یکی از چشمانش نزدیک‌بین است و چشم دیگر دوربین. پزشک او لنز چندکانونی برایش تجویز کرده است، اما به‌وضوح در این مورد تردید دارد. به این‌جا آمده تا چشم‌هایش بررسی شوند و قصد خرید عینک گرانی را ندارد. به کیلدر می‌گوید نمی‌خواهد لنزهای جدید را امتحان کند.
کیلدر به‌جای ارائه‌ی توضیحات به شکل مقتدرانه، شروع به پرسیدن سؤال‌هایی می‌کند. «کارتون چیه؟» می‌فهمد که خانم جونز با کامپیوتر کار می‌کند و متوجه می‌شود زمانی که تلاش می‌کند چیزی بخواند، سرش را می‌چرخاند تا چشم نزدیک‌بین خود را نزدیک‌تر به متن نگه دارد. وقتی به چیزی در دوردست نگاه می‌کند، مثلاً زمان رانندگی، سرش را در جهت مخالف می‌چرخاند تا از چشم دوربینش استفاده کند. کیلدر می‌پرسد چرا دکتر لنز جدیدی برای او نوشته است و او می‌گوید که در تشخیص فاصله، کار با کامپیوتر و خواندن مشکل دارد. می‌بیند که خانم جونز در حال دلسرد شدن است و به او مجدد اطمینان می‌دهد: «اگه احساس کنید برای اصلاح دیدتون به عینک نیازی ندارید، نمی‌خوام وقت‌تون رو تلف کنم. بذارید فقط

یه سؤال دیگه ازتون بپرسم: چه زمانی از این عینک استفاده می‌کنید؟» او جواب می‌دهد که این عینک فقط زمان کارش مفید خواهد بود و اگر قرار باشد فقط در بخشی از روز از این عینک استفاده کند، بیش از اندازه گران است.
همان‌طور که به جوابش گوش می‌دهد، می‌فهمد که خانم جونز درباره‌ی اینکه لنزهای چندکانونی در چه مواردی قابل استفاده‌اند دچار تصور غلطی است. با صبر و حوصله توضیح می‌دهد که از لنزهای چندکانونی نه فقط سر کارش، بلکه در ماشین یا خانه نیز می‌تواند استفاده کند. علاقه‌مند می‌شود و امتحان‌شان می‌کند. چند دقیقه بعد تصمیم می‌گیرد اولین عینک چندکانونی خود را با قیمت ۷۲۵ دلار بخرد. شاید یک گیرنده از پس این فروش بر نمی‌آمد. کیلدر توانست با پرسیدن سؤال نگرانی‌های خانم جونز را درک و به آن‌ها رسیدگی کند.
اما شاید فکر کنید شرایط این آزمایش بر وفق مراد بخشندگان بوده است. به هر حال، افراد مشغول در بینایی‌سنجی در حال فروش در صنعت بهداشت و درمان هستند، جایی که باور به محصول و اهمیت دادن به بیماران نیازمند آسان است. آیا بخشندگان می‌توانند در شغل‌هایی مانند فروش بیمه که مشتریانش شکاک‌ترند موفق شوند؟ در یک تحقیق، مدیران به رفتار بخشندگی بیش از هزار فروشنده‌ی بیمه امتیاز دادند. حتی در بیمه نیز هر چقدر امتیاز بخشندگی فروشنده بیشتر باشد، درآمد، بیمه‌نامه‌های فروخته شده، درخواست‌ها، رسیدن به هدف فروش و پورسانت‌های به دست آمده‌ی فرد نیز بیشتر است.
بخشندگان با پرسشگری و شناخت مشتریان اعتمادسازی می‌کنند و نیازهای مشتریان‌شان را می‌شناسند. چنین کاری طی زمان آن‌ها را به فروشنده‌های بهتر و بهتری تبدیل می‌کند. در یک تحقیق، به فروشندگان دارو محصول جدیدی داده شد که از قبل برایش مشتری وجود نداشت. با اینکه در ازای فروش پورسانت دریافت می‌کردند، هر فصل بخشندگان از گیرندگان بیشتر جلو می‌زدند(۱۲۹). علاوه بر این، صفت بخشندگی تنها صفتی بود که می‌توانست عملکرد فروشندگان را پیش‌بینی کند: اهمیتی نداشت که فروشندگان وظیفه‌شناس یا بی‌خیال، درون‌گرا یا برون‌گرا، از نظر احساسی باثبات یا مضطرب و دارای ذهنی باز یا سنتی بودند. ویژگی کیفی تعیین‌کننده برای فروشندگان دارو بخشندگی‌شان بود. و ارتباط فروتنانه، به همراه سؤال پرسیدن، ویژگی کیفی تعیین‌کننده برای نحوه‌ی فروش بخشندگان است.
از سر کنجکاوی می‌پرسم، آیا می‌خواهید در انتخابات بعدی ریاست‌جمهوری رأی دهید؟
فقط با همین یک سؤال احتمال رأی دادن‌تان را ۴۱ درصد افزایش داده‌ام.

این یکی دیگر از مزایای ارتباط فروتنانه است. خیلی از افراد فرض می‌کنند کلید متقاعد کردن دیگران بروز اعتمادبه‌نفس و ارائه‌ای قوی است. اما در زندگی روزمره، تبلیغ‌کنندگان، بازاریابان تلفنی، فروشندگان، جمع‌آوری‌کنندگان کمک‌های مالی و سیاست‌مدارانی که تلاش می‌کنند متقاعدمان کنند محصولات‌شان را بخریم، از خدمات‌شان استفاده کنیم و از جنبش‌هایشان حمایت کنیم، در حال بمباران افکارمان هستند. وقتی پیام قدرتمند و متقاعدکننده‌ای را می‌شنویم تردید می‌کنیم. در برخی موارد نگرانیم که فریب‌مان بدهند یا تحت تأثیر فردی گیرنده قرار بگیریم. در موارد دیگر، به‌جای اینکه تصمیم‌هایمان از سوی شخص دیگری کنترل شوند، فقط می‌خواهیم انتخاب‌های ساده‌ی خودمان را داشته باشیم. پس اگر به شما بگویم بروید و رأی دهید شاید مقاومت کنید. اما اگر بپرسم آیا برنامه‌ای دارید که رأی دهید احساس نمی‌کنید که می‌خواهم روی شما تأثیر بگذارم. عبارت بی‌ضرری است و به‌جای مقاومت کردن روی آن فکر می‌کنید. «خب البته که دوست دارم شهروند خوبی باشم و می‌خوام از نامزد مورد نظرم حمایت کنم». این‌طور به نظر می‌رسد که دارم متقاعدتان می‌کنم. آن‌طور که آرونسون توضیح می‌دهد، در چنین شرایطی، از سوی کسی که به او اعتماد دارید و دوستش دارید متقاعد می‌شوید: خودتان.

دیو والتون می‌داند چرا سؤالات ابزارهای متقاعدکننده‌ی مؤثری‌اند. او وکلای عالی را مثل فروشندگان می‌داند و مهم است که وکلا مانند گیرندگان استدلال‌هایشان را بیش از اندازه به زور نفروشند. «هنر وکالت اینه که با شرایط خودتون شما رو به نتیجه‌ی مورد نظرم برسونم. می‌خوام خودتون نتیجه بگیرید: به چنین نتایجی بیشتر پای‌بند می‌مونید. سعی می‌کنم هیئت منصفه رو به چنین جایی برسونم، به حال خودشون رها می‌کنم و می‌ذارم خودشون تصمیم بگیرن». سؤالات تفکربرانگیز راه را برای هیئت منصفه باز می‌کند تا خودشان را متقاعد کنند. به گفته‌ی آرونسون: «در متقاعدسازی مستقیم، مخاطب همواره می‌دونه که فرد دیگه‌ای اونو متقاعد کرده. وقتی فرد خودشو متقاعد می‌کنه، به این باور می‌رسه که چنین تغییر نظری منشأ درونی داره».

با پرسیدن از افراد درباره‌ی برنامه‌ها و نیت‌هایشان، این احتمال را افزایش می‌دهیم که طبق این برنامه‌ها و نیت‌ها رفتار کنند. تحقیقات نشان می‌دهند اگر از شما بپرسم که آیا قصد دارید در شش ماه آینده کامپیوتر بخرید یا نه، ۱۸ درصد احتمالش بیشتر می‌شود که بروید و یک کامپیوتر بخرید. اما چنین چیزی فقط در صورتی اتفاق می‌افتد که درباره‌ی نیت و هدف چنین سؤالی احساس خوبی داشته باشید. تحقیقات نشان می‌دهند سؤال پرسیدن درباره‌ی برنامه‌تان برای نخ دندان زدن و پرهیز از غذاهای چرب به‌طرز

چشمگیری این احتمال را که نخ دندان بزنید و غذای سالم بخورید افزایش می‌دهد. این‌ها فعالیت‌ها پسندیده‌ای هستند و سؤال پرسیدن این در را برای‌تان باز می‌کند که خودتان را متقاعد کنید انجام‌شان دهید(۱۳۰). اما اگر درباره‌ی برنامه‌تان برای انجام کار ناپسندیده‌ای از شما بپرسم، چنین تأثیری ندارد. برای مثال آیا برنامه‌ای دارید که در این ماه ملخ شکلاتی بخورید؟
بعد از اینکه به چنین سؤالی فکر می‌کنید، حتی احتمال اینکه چنین کاری را انجام دهید کمتر هم می‌شود. در مثال‌هایی که تا این‌جا بررسی کردیم، بخشندگان در حال فروش محصولاتی مطلوب به مشتریانی علاقه‌مند به آن محصولات بودند. وقتی بیل گرامبلز در حال فروش اشتراک اچ‌بی‌او بود، مشتریانش به دنبال حق اشتراک شبکه‌ی کابلی بهتری بودند. وقتی کیلدر اسکوتو و نانسی فلپس عینک می‌فروشند، بیمارانی دارند که به قاب یا عدسی نیاز دارند. اما بخشندگان چطور ذهنیت افرادی را که تا این اندازه پذیرا نیستند تغییر می‌دهند؟

متقاعدسازی: تکنیک صحبت محتاطانه

در سال ۲۰۰۴، شعار خرده‌فروشی فولکس‌واگن این بود: «برانیدش. می‌خریدش.» مصرف‌کنندگان با معنای دوگانه‌ی این عبارت ارتباط برقرار کردند. این عبارت می‌گفت اگر می‌خواهید واقعاً متوجه عملکرد و امکانات فولکس‌واگن شوید، باید پشت فرمانش بنشینید. همچنین پیام دیگری را نیز همراه خود داشت: اگر برای امتحان کردن خودرو پشت فرمانش بنشینید، آن‌قدر عاشقش خواهید شد که در نهایت آن را می‌خرید. این فقط یکی از مجموعه کمپین‌های به‌یادماندنی آرنولد ورلدواید([۱۳۱])، آژانس تبلیغاتی فولکس‌واگن، بود. اما دان لِین، شخص که شعار هوشمندانه‌ی «برانیدش. می‌خریدش.» را ساخت، هیچ‌وقت در فهرست دست‌اندرکاران این تبلیغ نبود.

لین مدیر ارشد حسابداری بود و عضو واحد خلاقیت این شرکت نبود. شغل او این بود که ایده‌های تیم خلاق شرکت را بسته‌بندی کند و بفروشد. یک روز برای نوشتن گزارش کوتاهی درباره‌ی استراتژی‌شان گیر کرده بود که ایده‌ای به ذهنش رسید. به‌جای نوشتن استراتژی، نمونه متنی نوشت که با این خط پایان تمام می‌شد: «برانیدش. می‌خریدش.»

کار رایجی نبود که یکی از افراد از بخش رسیدگی به حساب‌های مشتریان سراغ تیم خلاق بیاید و به‌جای ارائه‌ی مشکلی برای حل کردن، راه‌حلی ارائه دهد. در واقع برای فردی از بخش حسابداری ممنوع بود که چیزی به فرآیند خلاقانه اضافه کند. پس لین با مشکلی مواجه بود: چطور می‌توانست کاری کند که تیم خلاق به حرف‌های او گوش دهند؟ اگر فردی گیرنده بود، ممکن بود با عصبانیت به دفتر مدیر تیم خلاق می‌رفت و عبارتش را ارائه می‌داد، لابی و اعتبار کارش را طلب می‌کرد. اگر فردی حسابگر بود، ممکن بود کاری برای تیم خلاق انجام دهد و امیدوار باشد که آن‌ها نیز در مقابل کاری انجام دهند یا به‌خاطر کاری که قبلاً انجام داده کاری در عوض آن بخواهد. اما لین راه بخشندگان را در پیش گرفت. نگران گرفتن اعتبار کار نبود، فقط می‌خواست به تیم خلاق کمک کند و کاری کند که از شعار خوبی استفاده شود. لین می‌گوید: «در کار ما، این‌طور فکر می‌کنن که افراد خلاق موهبتی خدادادی دارن و حق‌شونه که اگه نه تمام اعتبار کار، بلکه بیشترش رو بگیرن. بعضی از افراد بخش مدیریت حساب‌ها از چنین چیزی گله‌مندن. می‌دونستم شغلم اینه که به تیم خلاق کمک کنم و فضایی براشون فراهم کنم تا ایده‌های جدید مطرح کنن. برام اهمیتی نداشت کسی بدونه این ایده برای من بوده. اهمیتی نداشت ایده از کجا اومده. اگه جواب

می‌داد، همه‌مون توی این موفقیت شریک می‌شدیم».
لین به دفتر مدیر تیم خلاق رفت. به‌جای استفاده از سبک ارتباط مقتدرانه («شعار فوق‌العاده‌ای دارم، بهتره ازش استفاده کنید»)، با روش ملایم‌تری به پیش رفت. نمونه متنی در رادیو ارائه داد تا نشان دهد چنین چیزی چطور به نظر می‌رسد. سپس به مدیر تیم خلاق گفت: «می‌دونم خلاف قوانینه، اما می‌خوام بفهمی درباره‌ی چی صحبت می‌کنم. نظرت چیه؟ «برانیدش. می‌خریدش.»».
مدیر تیم خلاق با این شعار ارتباط برقرار کرد. به لین نگاه کرد، لبخند زد و گفت: «کمپین ما همینه». این کمپین خودروهای زیادی فروخت و چند جایزه‌ی تبلیغاتی برد.
الیسون فراگیل، استاد دانشگاه کارولینای شمالی، متخصص ارتباط فروتنانه‌ای است که دان لین به‌طرزی مؤثر از آن استفاده کرد. او پی برده است که سبک گفتار افراد از بخشندگی و گیرندگی افراد نشانه‌هایی مخابره می‌کند. گیرندگان از ارتباط مقتدرانه استفاده می‌کنند: با حالت تهاجمی و بی‌رودربایستی حرف می‌زنند. بخشندگان فروتنانه‌تر سخن می‌گویند و از تکنیک‌های صحبت محتاطانه همچون موارد زیر استفاده می‌کنند:

- درنگ‌ها: «خب»، «اوم»، «آه»، «می‌دونی»
- قطعی صحبت نکردن: «به نوعی»، «شاید»، «احتمالاً»، «فکر می‌کنم»
- رفع مسئولیت: «شاید ایده‌ی بدی باشه، اما»
- سؤالات کوتاه: «جالبه، نه؟»، «ایده‌ی خوبیه، مگه نه؟»
- قیدهای تأکیدی: «واقعاً»، «خیلی»، «کاملاً»

این نشانه‌ها پیام واضحی را برای مخاطب می‌فرستند: گوینده فاقد اعتمادبه‌نفس و اقتدار است. عدم اعتمادبه‌نفس چیز بدی است، مگر نه؟
اگر بخواهیم موبه‌مو بررسی کنیم که دان لین چگونه ایده‌ی خود را مطرح کرد، می‌توانیم دو نشانه از گفتار فروتنانه ببینیم: رفع مسئولیت و سؤال کوتاه. رفع مسئولیت او این بود: «می‌دونم خلاف قوانینه، اما...» و سؤال کوتاهش نیز این بود: «نظرت چیه؟» فراگیل می‌گوید وقتی افراد مجبورند در تیم‌ها و امور خدماتی، همکاری نزدیک با هم داشته باشند، گفتار فروتنانه بسیار تأثیرگذارتر از گفتار مقتدرانه است.
برای اینکه فضای یکی از تحقیقات او را درک کنید، تصور کنید هواپیمای‌تان در بیابانی سقوط کرده است. همکارتان جیمی همراه‌تان است. باید دوازده وسیله را اولویت‌بندی کنید، وسایلی از جمله چراغ قوه و نقشه و اولویت‌بندی‌تان باید بر اساس اهمیت وسیله برای بقا باشد. اولویت‌بندی‌تان

را با جیمی به اشتراک می‌گذارید و مخالفت می‌کند. طرفدار چراغ قوه نیستید. اما جیمی فکر می‌کند داشتن چراغ قوه حیاتی است و تصمیم می‌گیرد پیام مؤکدی را ارائه دهد:

باید به چراغ قوه اولویت بالاتری بدیم. تنها دستگاه مطمئن برای علامت دادن توی شبه. با استفاده از صفحه‌ی براق و لنزش می‌تونیم آتیش درست کنیم که یه راه دیگه برای ارسال علامت کمکه. اولویتش رو بالاتر قرار بده.

جیمی مثل یک گیرنده به نظر می‌رسد و احتمالاً نیز همین‌طور است، چون گیرندگان تمایل دارند چنین دستوراتی بدهند. آیا مایلید به جیمی گوش کنید؟ اگر مانند بیشتر افراد باشید، جواب‌تان منفی است. قرار است همکاری کنید و نمی‌خواهید به شما گفته شود چه کاری باید انجام دهید. به این ترتیب، با تأثیر جیمی روی خودتان مقابله می‌کنید. جیمی درتلاشش برای تسلط بر شما، حیثیت خود را از دست داد. اما اگر جیمی همین پیشنهاد را بدهد، اما محتاطانه‌تر صحبت کند و سؤالات و رفع مسئولیت‌هایی اضافه کند چطور؟

فکر می‌کنی بتونیم چراغ قوه رو در اولویت بالاتری قرار بدیم؟ شاید بتونه وسیله‌ی مطمئنی برای علامت دادن در شب باشه. همچنین شاید بتونیم با استفاده از صفحه‌ی براق و لنزش آتیش درست کنیم که راه دیگه‌ای برای ارسال علامت کمکه.

در تحقیق فراگیل، افراد بسیار بیشتری پذیرای این نسخه بودند. گفتار فروتنانه نشان می‌دهد جیمی فردی بخشنده است. هنگامی که جیمی محتاطانه صحبت می‌کند، تمایلش برای پذیرش حرف‌تان یا حداقل توجه به نظرتان را نشان می‌دهد. فراگیل پی برد حتی زمانی که جیمی همان پیام را با همان لحن ارائه می‌دهد، اما نشانه‌های بیشتری از گفتار محتاطانه را دارد و قطعی صحبت نکردن، سؤالات کوتاه و قیدهای تأکیدی در گفتارش هستند، می‌تواند احترام بیشتری به دست آورد و تأثیر بیشتری بگذارد. به همین دلیل مدیر خلاق پذیرای ایده‌ی دان لین بود: لین این علامت را فرستاد که قرار نیست اقتدار مدیر خلاق را به خطر بیندازد. برای مدیر خلاق، واضح بود که لین فقط می‌خواهد ایده‌ی خوبی را به اشتراک بگذارد و این مدیر این ایده‌ی خوب را تشخیص داد([۱۳۲]).
با گذشت زمان، صحبت محتاطانه برای لین سودمند بود. او ایده‌هایش را با ملایمت مطرح می‌کرد و دنبال کسب اعتبار نبود. لین توضیح می‌دهد: «تیم خلاق به این روش پاسخ می‌داد و وقتی ایده‌ی خلاقانه‌ای داشتم که ارزش

اشتراک‌گذاری داشت، اعتبار داشتم». در حالی که بسیاری از همکارانش با تیم خلاق درگیری داشتند، او مشهور به این شد که همان حسابدار نادری است که افراد خلاق از کار کردن با او لذت می‌برند. به‌جای اینکه او را به چشم بیگانه‌ای ببینند که پا جای پای آن‌ها گذاشته است، او را مشارکت‌کننده‌ای می‌دیدند که به آن‌ها کمک می‌کند. معمولاً از او می‌خواستند در پروژه‌ها حضور داشته باشد و می‌گفتند: «بهمون کمک می‌کنه. یه حسابدار معمولی نیست. باید توی این کار مشارکت داشته باشه و بهش فرصت بیشتری بدیم». تیم‌های خلاق می‌دانستند او سخاوتمند و مهربان است و به همین دلیل مایل بودند ایده‌هایشان را با او به اشتراک بگذارند و به‌جای اینکه دنبال حفاظت از قلمروی‌شان باشند، از ایده‌های او استقبال می‌کردند.

توانایی لین برای مشارکت با تیم‌های خلاق توجه مدیریت ارشد را جلب کرد. در همان ابتدای مسیر شغلی‌اش، از لین دعوت شد تا در کمپین مشهور جهانی فولکس‌واگن با عنوان «به راننده نیازمندیم» نقشی کلیدی داشته باشد. لین می‌گوید: «بخشنده‌ها از این می‌ترسن که دیده نشن. اما بخشنده‌هایی را دیدم که چون افراد دوست دارن باهاشون همکاری کنن و بهشون اعتماد دارن پیشرفت کردن. درک این موضوع باعث پیشرفت سریعم در اوایل کارم شد». لین سریع‌تر از بسیاری از همکارانش ترفیع گرفت و حالا نایب رئیس اجرایی و مدیر اجرایی آرنولد است. طبق گفته‌های یکی از نایب رئیس‌های تیم خلاق: «دان کاملاً اهل کار تیمی است... اگه فرصت دیگه‌ای داشته باشم که با دان کار کنم، حتماً این کار رو می‌کنم».

تحلیل گفتار محتاطانه نشان می‌دهد که چرا لکنت زبان دیو والتون به او کمک کرد تا بتواند در محاکمه‌ی اسرار تجاری با هیئت منصفه ارتباط برقرار کند. درنگ‌ها، قطعی صحبت نکردن و قیدهای تأکیدی از ویژگی‌های ذاتی لکنت زبان هستند. وقتی یکی از اعضای هیئت منصفه لکنت زبان دیو والتون را می‌شنود، دیگر او را فردی مقتدر و بانفوذ در نظر نمی‌آورد. احساس نمی‌کنند به دنبال این است تا متقاعدشان کند، پس مقاومت‌شان را پایین می آورند. کمی بیشتر خودشان را آماده‌ی متقاعد شدن از سوی او می‌کنند.

بخشندگان وقتی از گفتار فروتنانه استفاده می‌کنند، به ما نشان می‌دهند که بهترین منفعت ما را در ذهن دارند. اما یک جایگاه وجود دارد که افراد در آن محتاطانه صحبت نمی‌کنند: جایگاه رهبری. چند وقت پیش، بارتون هیل، مدیر بازاریابی، چرایی این موضوع را کشف کرد. او رهبر واحد بازرگانی یکی از شرکت‌های خدمات مالی بود و از او دعوت شده بود تا در مصاحبه‌ای برای ترفیع به جایگاهی بالاتر شرکت کند، جایی که قرار بود چند

واحد بازرگانی را رهبری کند. مصاحبه‌کننده با سؤالی شروع کرد که پاسخ دادن به آن آسان است: درباره‌ی موفقیت‌هایت حرف بزن. هیل شروع به صحبت کردن درباره‌ی موفقیت‌های تیمش کرد، موفقیت‌هایی که بسیار عالی بودند.
گرچه هیل برای این پست شغلی جدید بالاترین اولویت را داشت، این پست را نگرفت. مصاحبه‌کننده به هیل گفت که او شبیه یک رهبر نیست. هیل می‌گوید: «از کلماتی مثل ما استفاده می‌کردم. به اندازه‌ی کافی از ضمیرهای اول شخص مفرد مانند من استفاده نکردم. بعدها فهمیدم به نظر نمی‌رسه که یه رهبر باشم. مصاحبه‌کننده فکر کرد من کسی نبودم که تیم رو موفق کردم و کسی رو می‌خواست که بتونه چنین کاری بکنه». مصاحبه‌کننده از هیل انتظار داشت جسورانه‌تر صحبت کند و ارتباط فروتنانه به قیمت از دست دادن پست شغلی جدیدش تمام شد.
گیرندگان با تندتر صحبت کردن، صدای بلندتر، قاطعیت و اطمینان بیشتر متقاعدمان می‌کنند که می‌دانند درباره‌ی چه چیزی صحبت می‌کنند. در تحقیقی که روان‌شناسان در کالیفرنیا انجام دادند گیرندگان از سوی هم‌گروهی‌هایشان افراد باصلاحیت‌تری شناخته شدند، اما در واقعیت چنین چیزی درست نبود. محققان این تحقیق می‌گویند گیرندگان «حتی زمانی که واقعاً صلاحیتی نداشته باشند، به شیوه‌هایی رفتار می‌کنند که آن‌ها را باصلاحیت نشان می‌دهند و به همین دلیل، قدرت تأثیرگذاری به دست می‌آورند».
بارتون هیل بدون اینکه در مصاحبه‌اش از گفتار مقتدرانه استفاده کند، نتوانست برداشت سلطه‌گری از خود به جا بگذارد. با این حال، همان ارتباط فروتنانه‌ای که به قیمت از دست رفتن پست شغلی جدیدش تمام شد، باعث به دست آوردن حیثیت و موفقیت تیمش شد. گرچه در مصاحبه‌ی شغلی ارتباط مقتدرانه می‌تواند مفید باشد، در تیم یا امور خدماتی باعث از دست رفتن احترام و تحسین دیگران در برابرتان می‌شود. روان‌شناسان در آمستردام نشان داده‌اند که گرچه اعضای گروه گیرندگان را رهبران مؤثری می‌دانند، گیرندگان در واقع عملکرد گروه را پایین می‌آورند. مقتدرانه صحبت کردن اعضای گروه را متقاعد می‌کند که گیرندگان قدرتمندند، اما جلوی اشتراک‌گذاری اطلاعات را می‌گیرد و مانع از این می‌شود که اعضای گروه ایده‌های خوب را با یکدیگر در میان بگذارند. هیل می‌گوید: «تیم‌ها عاشق اینن که محصول نهایی‌شون به‌عنوان کاری گروهی شناخته بشه. این همون چیزیه که بهشون الهام می‌ده مشارکت کنن. تناقض زمانی ایجاد می‌شه که افراد فکر می‌کنن رهبران با سبک فراگیر(۱۳۳) به‌اندازه‌ی کافی قدرتمند نیستن تا تیم رو رهبری کنن، در حالی که در واقع چنین رهبری قوی‌تره، چون از حمایت تیم برخورداره.

افراد مثل آهن‌ربا به بخشنده‌ها می‌چسبن». در نهایت هیل به شرکت دیگری رفت و سه نفر از زیردستان سابقش به او گفتند که علاقه‌مندند در تیم او باشند. این نوع وفاداری در بلندمدت جواب داده است: تیم هیل بسیار موفق بوده است. او حالا مدیر و مسئول بخش بازاریابی جهانی در شرکتِ خدمات مالی سیتی است، بخشی که بیش از بیست هزار نفر در آن مشغول کارند.
البته که رهبران باید بسته به زمان و مکان از گفتار مقتدرانه استفاده کنند. در تحقیقی از پیتزافروشی‌ها، فرانچسکو گینو، دیو هافمن و من فهمیدیم زمانی که بیشتر کارکنان پیتزافروشی پیروانی وظیفه‌شناس هستند، مقتدرانه صحبت کردن به نفع مدیر است. اما اگر بیشتر کارکنان افرادی فعال و با ایده‌های جدید برای پخت و ارسال بهینه‌ی پیتزاها باشند، گفتار مقتدرانه تأثیر وارونه‌ای خواهد داشت. وقتی کارکنان افراد فعالی بودند، مدیرانی که با اعمال زور صحبت می‌کردند باعث کاهش ۱۴ درصدی سودشان نسبت به مغازه‌هایی شدند که مدیران‌شان با اعمال زور کمتر و محتاطانه‌تر صحبت می‌کردند. مدیران مقتدر با نشان دادن سلطه‌شان کارکنان فعال را از مشارکت دلسرد می‌کردند. فراگیل می‌نویسد، وقتی افراد از ارتباطات مقتدرانه استفاده می‌کنند، دیگران آن‌ها را به‌عنوان افرادی می‌شناسند که «به قیمت از دست رفتن دستاوردهای گروهی، به دنبال رسیدن به دستاوردهای شخصی هستند». مدیران فروتن با گفتار محتاطانه حیثیت به دست می‌آوردند: پذیرای ایده‌هایی‌اند که به نفع گروه است.
برای اینکه ببینیم آیا چنین چیزی در محیط کنترل‌شده‌تری نیز صدق می‌کند، من و همکارانم تیم‌هایی از افراد تشکیل دادیم تا پیراهن‌هایی را تا کنند. به رهبران نصف تیم‌ها گفتیم باابهت صحبت کنند و از نصف دیگر خواستیم محتاطانه‌تر حرف بزنند. باز هم مشخص شد اگر اعضای تیم پیروانی منفعل باشند، رهبران مقتدر خوب عمل می‌کنند. اما زمانی که اعضای تیم بسیار فعال باشند، مثلاً بخواهند راهی برای سریع‌تر تا کردن پیران‌ها ارائه دهند، رهبران فروتن تأثیر بسیار بهتری دارند. تیم‌های فعال تحت نظر رهبران فروتن به‌طور متوسط ۲۲ درصد خروجی بیشتری نسبت به همین تیم‌ها تحت نظر رهبران مقتدر داشتند. اعضای تیم رهبران مقتدر را به چشم افرادی می‌دیدند که به‌خاطر ایده‌های جدید احساس خطر می‌کنند و رهبران فروتن را بیشتر پذیرای پیشنهادهایشان می‌دانستند. گفتار محتاطانه باعث ایجاد سلطه نمی‌شد، اما حیثیت زیادی همراه خود داشت. وقتی رهبرانی که محتاطانه صحبت می‌کردند پذیرای توصیه‌های جدید بودند، اعضای تیم بهره‌وری بالاتری داشتند.
شاید توصیه‌پذیری برای فردی گیرنده یک نقطه ضعف به نظر برسد. شاید

بخشندگان با گوش دادن به توصیه‌های دیگران بی‌جهت تحت تأثیر همکاران‌شان قرار گیرند. اما اگر توصیه خواستن روشی برای تأثیر گذاشتن روی دیگران باشد چطور؟ وقتی بخشندگان پشت میز معامله می‌نشینند، از راه‌های غیرمنتظره‌ای از توصیه‌ها بهره می‌برند.

مذاکره کردن: به دنبال توصیه در سایه‌ی تردید

در سال ۲۰۰۷، یکی از شرکت‌های فورچن ۵۰۰ یکی از واحدهای صنعتی خود را تعطیل کرد. یکی از کسانی که شغلش را از دست داد پژوهشگری مشتاق به نام آنی بود. این شرکت به انی پیشنهاد انتقال به واحدی در ساحل شرقی را داد، اما چنین کاری مجبورش می‌کرد از ادامه‌ی تحصیل صرف‌نظر کند. انی در حالی که تمام‌وقت کار می‌کرد، در دوره‌ی شبانه‌ی ام‌بی‌ای نیز ثبت‌نام کرده بود. نمی‌توانست شغلش را از دست بدهد و اگر شغلش را از دست می‌داد، این شرکت نیز دیگر هزینه‌ی تحصیل او را پرداخت نمی‌کرد. با این حال، اگر با این انتقال نیز موافقت می‌کرد، قادر به ادامه‌ی تحصیل نبود. لای منگنه بود، زمان کم و انتخاب‌های محدودی داشت.
دو هفته بعد، اتفاق شگفت‌انگیزی رخ داد: به او یک صندلی در جت خصوصی شرکت با دسترسی نامحدود تا زمان پایان دوره‌ی ام‌بی‌ای داده شد، امکانی که معمولاً فقط در اختیار مدیران ارشد قرار می‌گرفت. او این انتقال را پذیرفت و در نه ماه بعدی، هفته‌ای دو بار با جت خصوصی شرکت جابه‌جا می‌شد تا اینکه بالاخره مدرکش را گرفت. این شرکت همچنین در زمان‌هایی که جت خصوصی شرکت در دسترس نبود، هزینه‌ی ماشین اجاره‌ای و بلیت هواپیمای تجاری‌اش را نیز پرداخت می‌کرد. چطور توانسته بود کاری کند که شرکت چنین سرمایه‌گذاری بزرگی روی او انجام دهد؟
انی بدون اینکه مذاکره‌ای در این مورد انجام دهد، از چنین مزایایی برخوردار شد. به‌جای مذاکره، شیوه‌ای از ارتباط فروتنانه را انتخاب کرد که برای بخشندگان شیوه‌ای کاملاً آشناست.
گیرندگان معمولاً هنگام ورود به مذاکره سعی می‌کنند جایگاه مقتدرانه‌ای برای خود ایجاد کنند. اگر انی فردی گیرنده بود، شاید فهرستی از صلاحیت‌هایش تهیه می‌کرد و برای تقویت جایگاهش، پیشنهادهایی از شرکت‌های رقیب می‌گرفت. حسابگرها تمایل بیشتری دارند که مذاکره را فرصتی برای معاوضه ببینند. اگر انی حسابگر بود، سراغ مدیر ارشدی می‌رفت که کاری برایش انجام داده بود و تقاضای جبران لطفش را می‌کرد. اما انی فردی بخشنده است: به تعداد زیادی از همکارانش کمک می‌کند، برای یونایتد وی(۱۳۴) داوطلب می‌شود و به مدارس ابتدایی

می‌رود تا کودکان را به علم علاقه‌مند کند. وقتی همکارانش اشتباهی انجام می‌دهند، او معمولاً کسی است که مسئولیت اشتباه را بر عهده می‌گیرد و به قیمت از دست دادن عملکرد خودش، دیگران را از سرزش دور نگاه می‌دارد. یک بار وقتی فهمیده بود دوستش برای موقعیت یکسانی تقاضا کرده است، تقاضای خود را پس گرفت.
انی به‌عنوان فردی بخشنده با معامله کردن به شیوه‌ی فردی گیرنده یا حسابگر راحت نبود، پس استراتژی کاملاً متفاوتی را برگزید. سراغ یکی از مدیران منابع انسانی رفت و توصیه‌ی او را جویا شد: «اگه جای من بودی چی کار می‌کردی؟»
این مدیر به حامی انی تبدیل شد. با رئیس واحد انی تماس گرفت و به نمایندگی از او لابی کرد. رئیس آن واحد هم با انی تماس گرفت و از او پرسید که برای نگه داشتن او چه کاری می‌توانند انجام دهند. انی گفت که می‌خواهد ام‌بی‌ای خود را تمام کند، اما از پس هزینه‌ی پرواز و جابه‌جایی بر نمی‌آید. رئیس آن واحد نیز در جواب جایی در جت خصوصی شرکت به او پیشنهاد کرد.
تحقیقات جدید نشان می‌دهند جویا شدن توصیه‌ی دیگران روش بسیار مؤثری است که به‌وسیله‌ی آن می‌توان بدون وجود اقتدار، روی دیگران تأثیر گذاشت. محققی به نام کیتی لِیلجنکوییست در آزمایشی از افراد خواست که درباره‌ی فروش احتمالی ملکی تجاری مذاکره کنند. وقتی فروشندگان روی هدف‌شان برای گرفتن بالاترین قیمت ممکن تمرکز کردند، فقط هشت درصدشان به معامله‌ی موفقیت‌آمیزی دست پیدا کردند. وقتی فروشندگان از خریداران پرسیدند چطور به اهداف‌شان برسند، ۴۲ درصد به توافقی موفقیت‌آمیز دست پیدا کردند. توصیه خواستن باعث همکاری بیشتر و اشتراک‌گذاری اطلاعات شد و مذاکره‌ای را که می‌توانست جنجالی شود، به معامله‌ی برد-برد تبدیل کرد. تحقیقات نشان می‌دهند در واحدهای تولیدی، خدمات مالی، بیمه و صنایع دارویی توصیه خواستن یکی از مؤثرترین راه‌ها برای تأثیرگذاری روی همتایان، افراد رده‌بالا و زیردستان است. توصیه خواستن بسیار متقاعدکننده‌تر از تاکتیک مرجح گیرندگان، یعنی فشار آوردن به زیردستان و راضی کردن بالادستی‌هاست. همچنین این روش معمولاً مؤثرتر از روش پیش‌فرض حسابگرها، یعنی جبران لطف است.
چنین چیزی در سطوح بالاتر شرکت‌های بزرگ نیز صادق است. اخیراً دو استاد استراتژی به نام‌های ایتای استرن و جیمز وستفال مدیران ۳۵۰ شرکت بزرگ صنعتی و خدماتی آمریکا را بررسی کردند تا بفهمند چطور مدیران به یکی از اعضای هیئت‌مدیره تبدیل می‌شوند. صندلی‌های هیئت‌مدیره مطلوب مدیران است، چون از طرفی حقوق‌های شش رقمی

را نصیب‌شان می‌کند و از طرف دیگر، نشانه‌ای از جایگاهی خوب در شرکت است و دسترسی‌شان را به شبکه‌ای غنی از افراد ممتاز شرکت فراهم می‌کند.
گیرندگان فرض را بر این می‌گذارند که بهترین روش برای رسیدن به چنین جایگاهی خودشیرینی کردن است. با تعریف‌هایشان از اعضای هیئت‌مدیره چاپلوسی می‌کنند یا به سراغ دوستانش می‌روند تا به‌صورت غیرمستقیم آن‌ها را تحسین کنند. اما استرن و وستفال پی بردند چاپلوسی کردن فقط زمانی روش کارایی است که همراه با توصیه خواستن باشد. مدیرانی که به هیئت‌مدیره راه پیدا کرده بودند به‌جای اینکه فقط چاپلوسی کرده باشند، دنبال توصیه نیز بودند. مدیرانی که دنبال توصیه بودند هنگام تحسین توانایی مافوق‌شان از آن‌ها می‌پرسیدند که چطور به چنین توانایی دست پیدا کرده‌اند. هنگام ستایش موفقیت یکی از اعضای هیئت‌مدیره در وظایفش، این مدیران از آن فرد توصیه‌هایی می‌خواستند تا بتوانند موفقیتش را تکرار کنند. وقتی مدیری با چنین روشی از یکی از اعضای هیئت‌مدیره توصیه‌ای بخواهد، احتمالش بیشتر می‌شود که این عضو هیئت‌مدیره او را برای انتصاب در هیئت‌مدیره پیشنهاد کند و به این ترتیب این گروه بیشتر به صندلی هیئت‌مدیره می‌رسند.
توصیه خواستن شکلی از ارتباط فروتنانه است که بروز آسیب‌پذیری، پرسشگری و گفتار محتاطانه را با هم دارد. وقتی از دیگران می‌خواهیم توصیه‌ای به ما بکنند، در حال طرح سؤالی هستیم که نشان‌دهنده‌ی نامطمئن بودن ماست و ما را آسیب‌پذیر نشان می‌دهد. به‌جای اینکه با اعتمادبه‌نفس طوری رفتار کنیم که تمام جواب‌ها را داریم، قبول می‌کنیم که شاید دیگران دانش برتری نسبت به ما داشته باشند. در نتیجه گیرندگان و حسابگرها چنین روشی را در پیش نمی‌گیرند. از دید فردی گیرنده، توصیه خواستن به معنای این است که تمام جواب‌ها را ندارد. شاید ترس گیرندگان از این باشد که توصیه خواستن آن‌ها را ضعیف، وابسته یا ناشایسته نشان دهد. اشتباه می‌کنند: تحقیقات نشان می‌دهند افرادی که معمولاً دنبال توصیه و کمک گرفتن از همکاران آگاه‌ترشان هستند، نسبت به کسانی که هرگز دنبال توصیه‌ی دیگران نیستند، امتیازهای بهتری از بالادستی‌هایشان می‌گیرند.
از آن‌جایی که بخشندگان نگرانی کمتری بابت حفظ غرورشان و نشان دادن قطعیت دارند، آسیب‌پذیر به نظر رسیدن برای‌شان آزاردهنده نیست. وقتی بخشندگان به دنبال توصیه هستند، به این دلیل است که واقعاً می‌خواهند از دیگران چیزی یاد بگیرند. حسابگرها به دلیل دیگری دنبال توصیه خواستن از دیگران نمی‌روند: ممکن است بدهکار شوند.
طبق گفته‌های لیلجنکوییست، توصیه خواستن چهار مزیت دارد: آموختن،

درک نگرش، تعهد و چاپلوسی. وقتی انی به دنبال توصیه رفت، چیزی را کشف کرد که پیش از آن نمی‌دانست: جت شرکت صندلی‌های اضافه‌ای دارد و بین دو مکان کلیدی او در رفت‌وآمد است. اگر به‌جای توصیه خواستن، به زور لابی می‌کرد، شاید هرگز به این اطلاعات دست پیدا نمی‌کرد. در واقع انی چند گفت‌وگو پیش از این داشت که در هیچ‌کدام‌شان به جت شرکت اشاره‌ای نشده بود.

چنین چیزی ما را به سمت دومین مزیت توصیه خواستن می‌برد: تشویق دیگران به اینکه قضایا را از دید ما ببینند. در گفت‌وگوهای پیشینش که انی به دنبال توصیه نبود، تمرکز مدیر آن واحد روی منفعت شرکت بود و می‌خواست با کمترین هزینه‌ی ممکن، انی را منتقل کند. جویا شدن نظر مدیر منابع انسانی گفت‌وگو را تغییر داد. وقتی توصیه می‌خواهیم، توصیه‌کننده برای اینکه توصیه‌ای در اختیارمان قرار دهد، باید از دید ما به مشکل یا چالش‌مان نگاه کند. فقط زمانی که انی راهنمایی و مشورت می‌خواست توانست کاری کند که مدیر آن واحد مشکل را از دید او ببیند و باعث شد جت شرکت به‌عنوان راه‌حلی برای او مطرح شود.

زمانی که مدیر آن واحد این راه‌حل را مطرح کرد، سومین مزیت توصیه خواستن خودش را نشان داد: تعهد. مدیر آن واحد نقشی کلیدی در ارائه‌ی راه‌حل جت خصوصی داشت. از آن‌جایی که چنین چیزی ایده‌ی او بود و زمان و انرژی‌اش را صرف کمک به انی کرده بود، انگیزه‌ی زیادی داشت که به او بیشتر از این نیز کمک کند. در نهایت، پرداخت هزینه‌ی خودروی کرایه‌ای را نیز پذیرفت و موافقت کرد در صورت عدم امکان استفاده از جت خصوصی شرکت، هزینه‌ی پروازهای تجاری انی را نیز بپردازد.

شکی نیست که انی این امتیازها را به‌خاطر ترکیبی از سخت‌کوشی، استعداد و بخشندگی خود به دست آورد. اما تحقیقی هوشمندانه روشن می‌کند چرا مدیر آن واحد این‌قدر انگیزه داشت که چیزی بیش از فقط جت خصوصی شرکت را در اختیار انی قرار دهد. نیم قرن پیش دو روان‌شناس به نام‌های جان جِکِر و دیوید لَندی طی تحقیقی برای موفقیت افراد در تکلیف درس هندسه، به آن‌ها پول پرداختند. در گروه کنترل، مشارکت‌کنندگان پول را نگه می‌داشتند و برای پر کردن پرسش‌نامه‌ای نهایی، پیش منشی دپارتمان می‌رفتند. اما وقتی گروه دیگری از مشارکت‌کنندگان می‌خواستند از اتاق خارج شوند، محققان از آن‌ها کمک می‌خواستند. «می‌تونی یه لطفی در حقم انجام بدی. بودجه‌ی این تحقیق تموم شده و برای اتمام تحقیقات، با هزینه‌ی خودم کار رو جلو می‌برم. می‌شه یه لطفی بکنی و پولی رو که بردی بهم برگردونی؟»

تقریباً تمام مشارکت‌کنندگان پول را برگرداندند. وقتی از آن‌ها پرسیده شد چقدر از محقق خوش‌شان می‌آید، افرادی که چنین کاری را در حق محقق

انجام داده بودند، به‌طرز چشمگیری او را بیشتر از کسانی که این کار را انجام نداده بودند دوست داشتند، چرا؟
وقتی از زمان، انرژی، دانش یا منابع‌مان برای کمک به دیگران استفاده می‌کنیم، می‌کوشیم این باور را در خودمان حفظ کنیم که فرد مورد نظر فردی ارزشمند و لایق کمک ماست. توصیه خواستن راهی زیرکانه برای دعوت از دیگران برای سرمایه‌گذاری روی ماست. وقتی مدیر آن واحد وقت گذاشت و توصیه‌اش را برای انی مطرح کرد، سرمایه‌گذاری‌اش روی انی بیشتر شد. کمک کردن به انی برای ارائه‌ی راه‌حل، تعهد او به انی را بیشتر کرد: باید ارزش زمان او را داشته باشد. اگر انی برایش مهم نبود، چرا به او کمک کرده بود؟ آن‌طور که بنجامین فرانکلین در شرح زندگی خود نوشته است: «کسی که یک بار در حق‌تان مهربانی کرده است، نسبت به کسی که خودتان از او خواسته‌اید کاری برای‌تان انجام دهد، آمادگی بیشتری دارد تا دوباره نیز چنین کاری کند».
وقتی از افراد توصیه می‌خواهیم، به آن‌ها حیثیت می‌دهیم، نشان می‌دهیم که به بینش و تجربه‌شان احترام می‌گذاریم و تحسین‌شان می‌کنیم. از آن‌جایی که بیشتر افراد حسابگرند، پاسخ خوبی می‌دهند و احساس انگیزه می‌کنند تا در عوض از ما حمایت کنند. وقتی انی برای دریافت توصیه پیش مدیر منابع انسانی رفت، مدیر گامی برداشت تا از او حمایت کند. طبق گفته‌های والتر ایزاکسون، زندگی‌نامه‌نویس، بنجامین فرانکلین توصیه خواستن را نوعی چاپلوسی کردن می‌دانست. فرانکلین «قانونی بنیادین برای دوست‌یابی داشت». ایزاکسون می‌نویسد: «با نظرخواهی و توصیه خواستن مداوم از بالادستی‌ها، خودتان را در دل آن‌ها جا کنید. در این صورت، به دلیل قدرت قضاوت و عقل‌تان، تحسین‌تان می‌کنند».
صرف‌نظر از سبک رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل، افراد دوست دارند که به دیگران توصیه کنند. توصیه کردن احساس مهم بودن را برای گیرندگان به همراه می‌آورد و به بخشندگان این احساس را می‌دهد که در حال کمک به شما هستند. حسابگرها به دلیل دیگری از توصیه کردن خوش‌شان می‌آید: شیوه‌ی کم هزینه‌ای برای کسب اعتباری است که بعدها می‌توانند از آن استفاده کنند. در نتیجه، وقتی از افراد توصیه می‌خواهیم، جواب مثبتی به ما خواهند داد.
اما اشکال کار این‌جاست: توصیه خواستن فقط زمانی کارایی دارد که واقعی باشد. لیلجنکوییست در تحقیقش روی توصیه خواستن پی برد که موفقیت در این زمینه «بستگی به این دارد که شخص مقابل چنین کاری را حرکتی صمیمانه و واقعی بداند یا نه». وقتی به‌طور مستقیم افراد را تشویق کرد تا به‌عنوان استراتژی‌ای برای تأثیرگذاری روی دیگران به دنبال توصیه باشند، همه چیز خراب شد. اشخاص مقابل آن‌ها را به چشم افرادی

فریب‌کار می‌دیدند: می‌توانستند تشخیص دهند کسانی که توصیه می‌خواهند به‌خاطر انگیزه‌های مخفیانه‌ی درونی‌شان در حال خودشیرینی هستند. لیلجنکوییست می‌نویسد: «افرادی که مظنون به مدیریت احساسات‌شان به‌طرز استراتژیکی هستند، به احتمال بیشتری به‌عنوان افرادی خودخواه، سرد، دغل‌باز و غیرقابل‌اعتماد شناخته می‌شوند». توصیه خواستن فقط زمانی مؤثر بود که افراد خودبه‌خود چنین کاری می‌کردند. از آن‌جایی که بخشندگان بیشتر از گیرندگان و حسابگرها تمایل دارند توصیه‌ی دیگران را جویا شوند، ممکن است بسیاری از توصیه‌جویان خودجوش در تحقیقات او بخشنده بوده باشند. این افراد واقعاً علاقه‌مند به نگرش و پیشنهادهای دیگران بودند و شنوندگان بهتری شناخته شدند.

بر این باورم که چنین چیزی در حالت کلی‌تر به ارتباط فروتنانه نیز قابل تعمیم است: ارتباط فروتنانه به این دلیل برای بخشندگان کارایی دارد که نیت صادقانه‌شان انجام کاری است که بهترین منفعت دیگران را در خود داشته باشد. بخشندگان هنگام ابراز وجودشان، به‌وضوح این پیام را می‌رسانند که به‌خاطر کسب حیثیت نیست که آسیب‌پذیری خود را بروز داده‌اند، بلکه دلیلش ایجاد ارتباطی واقعی با مخاطب است. بخشندگان هنگام فروش، سؤالات‌شان را به‌گونه‌ای می‌پرسند که نیت‌شان را برای کمک به مشتری و نه سوءاستفاده از آن‌ها می‌رساند. بخشندگان هنگام مذاکره و متقاعدسازی دیگران محتاطانه صحبت می‌کنند و جویای توصیه‌ی طرف مقابل می‌شوند چون واقعاً برای ایده‌ها و نگرش دیگران ارزش قائل‌اند.

ارتباط فروتنانه زبان طبیعی بسیاری از بخشندگان و یکی از عوامل اصلی موفقیت‌شان است. نشان دادن آسیب‌پذیری، پرسشگری، محتاطانه صحبت کردن و توصیه خواستن می‌توانند درهای تحت تأثیر قرار دادن دیگران را باز کنند، اما اینکه چطور از این تأثیرمان روی دیگران استفاده می‌کنیم در طول زندگی کاری‌مان خودش را نشان می‌دهد، که درباره‌ی برخی از آن‌ها از جمله شبکه‌سازی و مشارکت با همکاران پیش‌تر بحث کردیم. در ادامه می‌بینید که همه‌ی بخشندگان از ارتباط فروتنانه استفاده نمی‌کنند، اما آن‌هایی که از این نوع ارتباط استفاده می‌کنند، اغلب می‌دانند که ارتباط فروتنانه، برای زمان‌هایی که به تفاهم و اعتمادسازی نیاز داریم، مفید است. نمی‌توان به‌سادگی چنین روش ارتباطی را به شکل مصنوعی اجرا کرد، اما اگر بتوانید به مدت کافی انجامش دهید، شاید بیش از آنچه فکرش را می‌کنید واقعی شود. همان‌طور که دیو والتون کشف کرد، ارتباط فروتنانه می‌تواند بسیار قدرتمندتر و مؤثرتر از آن چیزی باشد که شنیده‌اید.

فصل ششم: هنر حفظ انگیزه

چرا برخی بخشنده‌ها از پا می‌افتند، ولی برخی دیگر هر روز قوی‌تر می‌شوند؟

نوع‌دوست‌های باهوش، در مقایسه با نوع‌دوست‌های کودن چندان نوع‌دوستانه رفتار نمی‌کنند، ولی از نوع‌دوست‌های کودن و افراد خودخواه برازنده‌ترند.
- هربرت سایمون، برنده‌ی جایزه‌ی نوبل اقتصاد

تا این‌جای بحث، تمرکزمان بر این بوده که بخشنده‌ها چگونه از طریق شیوه‌های منحصربه‌فردشان در شبکه‌سازی، همکاری، برقراری ارتباط با دیگران، تأثیرگذاری بر آن‌ها و کمک به دیگران در شکوفایی توانایی‌هایشان، به بالای نردبان موفقیت می‌رسند. ولی همان‌طور که در فصل اول دیدید، بخشندگان ممکن است در پایین نردبان موفقیت بمانند. موفقیت مستلزم چیزی بیشتر از سرمایه‌گذاری روی نقاط قوت بخشندگی است؛ به اجتناب از اشتباهات هم نیاز دارد. اگر افراد بیش از حد برای بخشندگی وقت صرف کنند، کارشان به جایی می‌رسد که انرژی‌شان را قربانی همکاران و افراد شبکه‌ی ارتباطی‌شان می‌کنند. اگر افراد بیش از حد اعتبار کارشان را پای دیگران بنویسند و بیش از حد از ارتباط فروتنانه استفاده کنند، به‌راحتی ضعیف و توسری‌خور می‌شوند و در پیشبرد منافع خودشان شکست می‌خورند. نتیجه: بخشنده‌ها از پا در می‌آیند و بهره‌وری خود را از دست می‌دهند.
راهبردهایی که سکوی پرتاب بخشنده‌ها می‌شوند با راهبردهایی که بخشنده‌ها را به زیر می‌کشند زمین تا آسمان فرق دارند و لذا درک این مسأله حیاتی است که چه چیزی بخشنده‌های موفق را از بخشنده‌های ناکام متمایز می‌کند. در سه فصل بعد، به بررسی این سؤال‌ها می‌پردازم که چرا بعضی بخشنده‌ها از پا می‌افتند، درحالی که سایرین هر روز قوی‌تر می‌شوند؛ چگونه بخشنده‌ها زیر بار استثمار گیرندگان نمی‌روند و افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای محافظت از بخشنده‌ها و گسترش موفقیت‌شان، چه کاری می‌توانند انجام دهند.
اخیراً، دو روان‌شناس کانادایی به نام‌های جرمی فرایمر و لَری واکر برای پی بردن به آنچه انگیزه‌بخش بخشندگان خیلی موفق است، پژوهشی بلندپروازانه را انجام دادند. شرکت‌کننده‌ها برنده‌های جایزه‌ی «اهمیت دادن

به دیگران(۱۳۵)» در کانادا بودند که بالاترین نشان افتخار این کشور برای بخشندگی و تجلیل از افرادی است که سال‌های زیادی از زندگی‌شان را وقف کمک به جامعه یا پیشبرد اهداف بشردوستانه کرده‌اند. بسیاری از برندگان این جایزه ده‌ها سال برای تأثیرگذاشتن بر این دنیا، بخشندگی‌های خارق‌العاده‌ای انجام داده‌اند.
برای اینکه مشخص شود چه چیزی به آن‌ها انگیزه‌ی بخشندگی داده، همه‌ی شرکت‌کننده‌ها پرسش‌نامه‌ای را پر کردند که از آن‌ها می‌خواست جمله‌ی «معمولاً تلاش می‌کنم...» را با ده هدف کامل کنند. سپس، واکر با بیست‌وپنج برنده‌ی جایزه‌ی «اهمیت دادن به دیگران» و یک گروه مقایسه‌ی بیست‌وپنج نفری که از نظر جنس، سن، قومیت و تحصیلات با این برندگان هماهنگ بودند، ولی همان‌قدر زمان یا تلاش را به بخشندگی اختصاص نداده بودند، مصاحبه‌های جامع و کاملی انجام داد. واکر صد ساعت با همه‌ی آن پنجاه نفر مصاحبه کرد و درباره‌ی زندگی‌شان، دوران کلیدی و اتفاقات حساس دوران بچگی، نوجوانی و بزرگسالی‌شان پرسید. سپس ارزیاب‌های مستقل فهرست اهداف را خواندند، به نوار این مصاحبه‌ها گوش دادند و به میزان اشاره‌ی مشارکت‌کنندگان به دو انگیزه‌ی کلیدیِ «توجه به منافع خود» و «توجه به منافع دیگران» امتیاز دادند. توجه به منافع خود یعنی به دنبال قدرت و موفقیت بودن، در حالی که توجه به منافع دیگران بر سخاوتمندی و کمک کردن متمرکز است. در کدام دسته از انگیزه‌ها، برنده‌های جایزه‌ی «اهمیت دادن به دیگران» امتیاز بیشتری نسبت به گروه مقایسه داشتند؟
دل‌مان به ما می‌گوید جواب توجه به منافع دیگران است که درست هم هست. برنده‌های جایزه‌ی «اهمیت دادن به دیگران»، به هنگام تعریف داستان زندگی‌شان، بیش از سه برابرِ گروه مقایسه به بخشندگی و کمک اشاره کردند. وقتی اهداف‌شان را فهرست کردند، نزدیک به دو برابر گروه مقایسه اهداف مرتبط با منافع دیگران را فهرست کردند. بیشتر به اهدافی از قبیل «الگوی مثبتی برای جوانان بودن» و «حمایت از زنان کم‌درآمد» اشاره کردند. شرکت‌کننده‌های گروه مقایسه بیشتر به اهدافی مانند «یک رقمی کردن امتیاز توانایی‌هایشان در گلف(۱۳۶)»، «جذاب بودن برای دیگران» و «شکار بزرگ‌ترین گوزن یا صید ماهی‌های بزرگ» اشاره کردند.
ولی نکته‌ی غافل‌گیرکننده این‌جا بود که: برندگان جایزه‌ی «اهمیت دادن به دیگران» در توجه به منافع خود هم امتیاز بالاتری کسب کردند. در داستان زندگی‌شان، این بخشنده‌های خیلی موفق تقریباً دو برابر گروه مقایسه به مطالبه‌ی قدرت و موفقیت اشاره کردند. در فهرست اهداف‌شان تقریباً ۲۰ درصد اهداف بیشتری درباره‌ی به دست آوردن نفوذ، شناخته شدن و دستیابی به برتری فردی بود. بخشنده‌های موفق نسبت به همتایان‌شان نه

تنها به منافع دیگران توجه می‌کردند، بلکه به منافع خودشان هم بیشتر اهمیت می‌دادند. از قرار معلوم، بخشنده‌های موفق به اندازه‌ی گیرنده‌ها و حسابگران بلندپروازند.
این نتایج برای درک‌مان از اینکه چرا بعضی بخشنده‌ها موفق می‌شوند، ولی بقیه شکست می‌خورند، عواقب جالبی دارند. تا این‌جای بحث، سبک رفتاری افراد در رابطه‌ای متقابل را در طیفی از گیرندگی تا بخشندگی بررسی کردیم: فکر و ذکرتان متوجه منافع خودتان است یا دیگران؟ اکنون می‌خواهم با بررسی تأثیرات متقابل توجه به منافع خود و دیگران، این درک را یک قدم به پیش ببرم. گیرنده‌ها در توجه به منافع خود امتیاز بالا و در توجه به منافع دیگران امتیاز پایین می‌گیرند: بدون اینکه به دیگران زیاد توجه کنند، بر حداکثر کردن موفقیت خودشان تمرکز دارند. در مقابل، بخشنده‌ها همیشه در توجه به منافع دیگران امتیاز بالا می‌گیرند، ولی آن‌ها در توجه به منافع خود انواع مختلفی دارند. دو نوع بخشنده وجود دارد و سرعت موفقیت‌شان به‌طرز چشمگیری با یکدیگر فرق دارد.
بخشنده‌های ازخودگذشته افرادی با توجه زیاد به منافع دیگران و توجه کم به منافع خودشان هستند. آن‌ها بدون توجه به نیازهای خودشان، وقت و انرژی‌شان را می‌بخشند و تاوانش را هم می‌دهند. این نوع بخشندگی شکلی از نوع‌دوستی بیمارگونه است، که باربارا اوکلی، آن را این‌طور تعریف می‌کند: «تمرکزی ناسالم روی دیگران تا جایی که به نیازهای خود شخص لطمه وارد شود»؛ به‌طوری که بخشنده‌ها در فرآیند تلاش برای کمک به دیگران، به نقطه‌ای می‌رسند که به خودشان صدمه می‌زنند. در پژوهشی، دانشجویانی که در این نوع بخشندگی امتیاز بالایی کسب کردند، نمرات‌شان طی ترم کاهش داشت. این بخشنده‌های ازخودگذشته اعتراف کردند که «در کلاس‌ها شرکت نمی‌کردند و نمی‌رسیدند مطالعه کنند، چون به مشکلات دوستان‌شان رسیدگی می‌کردند».
بیشتر افراد فرض‌شان بر این است که توجه به منافع خود و توجه به منافع دیگران نقطه‌ی مقابل هم هستند. تاکنون در پژوهش‌هایم درباره‌ی عوامل انگیزه‌بخش به افراد در محیط کار همواره متوجه شدم که توجه به منافع خود و توجه به منافع دیگران انگیزه‌هایی کاملاً مستقل از هم هستند: می‌توانید همزمان هر دوی آن‌ها را داشته باشید. بیل گیتس در یکی از سخنرانی‌هایش در مجمع جهانی اقتصاد این استدلال را مطرح کرد: «دو نیروی عظیم در طبیعت انسان وجود دارند: توجه به منافع خود و اهمیت دادن به دیگران». با توجه به این استدلال، افراد وقتی به بیشترین موفقیت می‌رسند که با «موتوری ترکیبی» از هر دوی آن‌ها به حرکت درآیند. اگر گیرنده‌ها خودخواه و بخشنده‌های ناکام ازخودگذشته‌اند، بخشنده‌های موفق

ملاحظه‌گر هستند: آن‌ها به سود رساندن به دیگران اهمیت می‌دهند، ولی برای پیشرفت منافع خودشان هم اهداف بلندپروازانه دارند.



بخشندگی ازخودگذشته در غیاب غرایز حفاظت از خود به‌راحتی طافت‌فرسا می‌شود. ملاحظه‌گری یعنی مایل باشید بیش از مقدار دریافتی‌تان ببخشید، ولی با این حال نیم‌نگاهی به منافع خودتان داشته باشید و از آن‌ها به‌عنوان راهنمایی برای انتخاب زمان، مکان و چگونگی بخشش‌تان و تعیین افرادی استفاده کنید که به آنها می‌بخشید. برندگان جایزه‌ی «اهمیت دادن به دیگران» به‌جای اینکه توجه به منافع خود و منافع دیگران را دو مقوله‌ی متضاد ببینید، راه‌هایی برای تلفیق این دو مقوله پیدا کردند و به همین دلیل، توانستند با انجام کارهای خوب پیشرفت مناسبی داشته باشند. در ادامه می‌بینید وقتی نگرانی برای دیگران با مقدار مناسبی از نگرانی برای خود کنار هم قرار می‌گیرد، بخشنده‌ها کمتر در معرض خستگی، ضربه خوردن و ضرر کردن قرار می‌گیرند و موقعیت بهتری برای شکوفایی دارند.

***

«فیلادلفیای غربی خونمه، زمین بازی همه جونمه... یه گردخاک کوچیک به پا کردمو و دل ننمو نگرون کردمو... (۱۳۷)»

وقتی ویل اسمیت این ترانه‌ی مشهور را برای موسیقی متن شاهزاده‌ی جدید شهرک بِل‌اِیر(۱۳۸) نوشت، سریال طنزی که سکوی پرتاب حرفه‌اش شد، تازه از دبیرستان اُوربروک(۱۳۹) در فیلادلفیا فارغ‌التحصیل شده بود. ساختمان پنج طبقه‌ی مدرسه‌ی اوربروک نمایی باشکوه دارد و شبیه قلعه‌ای در بالای یک تپه است. در طول سال‌هایی که در این قلعه بود، با اسمیت مثل اعضای خانواده‌ی سلطنتی رفتار می‌شد و به دلیل با چرب‌زبانی خلاص کردن خودش از هر مشکلی، معلم‌ها به او لقب «شاهزاده» داده بودند.

سال‌ها بعد، وقتی شرکتی برای فیلم‌سازی راه انداخت، نام آن را اوربروک اینترتینمنت(۱۴۰) گذاشت. اسمیت تنها فرد موفقی نیست که در اوربروک درس خوانده است. افرادی مانند گایون بلوفورد، اولین فضانورد آفریقایی-آمریکایی و جان دراموند، دارنده‌ی مدال طلای مسابقات دو المپیک از این دبیرستان فارغ‌التحصیل شده‌اند. اوربروک یکی از شش دبیرستان کل ایالات متحده است که بیش از ده دانش‌آموزش در ان‌بی‌ای بازی کرده‌اند که یکی از آن‌ها ویلت چمبرلین افسانه‌ای است.
ولی برای بیشتر دانش‌آموزان اوربروک همه چیز به خوبی و خوشی تمام نمی‌شود.
اوربروک که در نبش تقاطع خیابان پنجاه‌ونهم و لنکستر در مرکز فیلادلفیای غربی قرار دارد، فاصله‌اش با یکی از ده مرکز اصلی فروش مواد مخدر در آمریکا فقط چند بلوک است. اگر اطراف مدرسه گشتی بزنید، دیدن ماشین‌های گذری که راننده‌هایشان شیشه‌ها را بالا کشیده و درها را قفل کرده‌اند، عادی است. در سال ۲۰۰۶، اوربروک یکی از بیست‌وهشت مدرسه‌ی ایالات متحده بود که بر اساس آمارهای جرم و جنایت، به‌عنوان یکی از مراکز «همواره خطرناک» شناسایی شده بود. تا سال ۲۰۱۱، حدود ۱۲۰۰ دانش‌آموز در اوربروک ثبت‌نام کرده و حدود ۵۰۰ نفر در طول سال تحصیلی به‌طور موقت اخراج شدند و روی هم رفته نزدیک به پنجاه مورد حمله و بیست مورد فروش اسلحه یا مواد مخدر در آن مشاهده شده است. چشم‌انداز تحصیلی برای دانش‌آموزان به همین اندازه ناراحت‌کننده است. در آزمون اس‌اِی‌تی(۱۴۱) برای ورود به دانشگاه، میانگین قبولی اوربروک بیش از سیصد امتیاز زیر میانگین قبولی در سطح کشور است و در کل کشور، بیش از سه چهارم دانش‌آموزانش جزء ۲۵ درصد انتهایی این آزمون هستند. نزدیک به نصف دانش‌آموزانی که در اوربروک تحصیل می‌کنند هرگز دبیرستان را تمام نمی‌کنند: میزان فارغ‌التحصیلی فقط ۵۴ درصد است.
گروهی از مدرسان جوان، بااستعداد و پرشورِ تی‌اف‌ای(۱۴۲)، به امید تغییر این وضعیت غم‌انگیز به اوربروک آمدند. تی‌اف‌ای سازمان غیرانتفاعی مشهوری است که فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها را دو سال به‌عنوان معلم به تعدادی از مدارس بسیار محروم آمریکا می‌فرستد تا با نابرابری تحصیلی بجنگند. تی‌اف‌ای پر از افراد بخشنده است: بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، بیشتر معلم‌ها با هدف تغییر در زندگی دانش‌آموزان به این سازمان ملحق می‌شوند. بسیاری از آن‌ها از خانواده‌های مرفه می‌آیند و مصمم‌اند تا به دانش‌آموزانی کمک کنند که بخت و اقبال آن‌ها را نداشتند.
یکی از معلم‌های ناشناس این موضوع را این‌طور عنوان می‌کند:

توی کل زندگیم می‌دونستم می‌خوام با کاری که می‌کنم به دیگران کمک کنم... مشکلات مربوط به عدالت اجتماعی جیگرمو آتیش می‌زنه و این حقیقت که بسیاری از دانش‌آموزها به‌طرز بسیار شرم‌آوری چوب نظام آموزشی این کشور رو خوردن هم آدمو ناراحت می‌کنه هم به آدم انرژی می‌ده. می‌خوام هر بچه‌ای با حق انتخاب بزرگ بشه... تحصیلات زندگی‌شون رو تغییر بده و به یه جایی برسن... این یه مشکل در زمینه‌ی عدالته و با پیوستن به تی‌اف‌ای، راهی پیدا کردم که کمک کنم مشکل منم باشه.

در بیست سال گذشته، بیش از بیست هزار معلم برای تی‌اف‌ای کار کرده و قدم‌های بسیار بزرگی در راستای ترویج برابری تحصیلی برداشته‌اند. ولی زندگی در مناطق مرفه‌نشین و خوابگاه‌های دانشجویی آن‌چنانی باعث شدند بسیاری از این معلم‌ها بدون هیچ‌گونه آمادگی برای اتفاقات و مشکلات موجود در این مدارس روانه‌ی آن‌جا شوند.
در راهروهای اوربروک، مشکلات بغرنج مدرسه روی شانه‌های معلم بیست‌وچهار ساله‌ی تازه‌کار تی‌اف‌ای به نام کانری کالاهان سنگینی می‌کرد. کانری با پوستی سفید و موهایی طلایی، مثل گاو پیشانی سفید بود: ۹۷ درصد دانش‌آموزان اوربروک آفریقایی-آمریکایی هستند. کانری که عاشق سگ‌هاست با لویی زندگی می‌کند؛ سگی که از فرط گرسنگی در حال مرگ بوده و کانری نجاتش داده است. در یکی از محله‌های خوب مریلند بزرگ شده و در دبیرستانی درس خوانده که یکی از بهترین‌های کشور است. بمب انرژی گفتن به او کم لطفی است: در مسابقات دوی نیمه‌ماراتن شرکت می‌کند، کاپیتان تیم‌های فوتبال و چوگان دبیرستانش بوده و شش سال در مسابقه‌های طناب‌زنی شرکت کرده و در المپیک جوانان حضور داشته است. توانمندی فکری‌اش استادانش در دانشگاه وَندربلت را ترغیب کرد او را به تحصیل در رشته‌ی تاریخ تشویق کنند، ولی کانری نگاهش روی مسائل کاربردی‌تر بود: «می‌خوام تأثیرگذار باشم، تحصیلات و فرصت‌ها رو برای بچه‌های جوامع کم‌درآمد بهبود بدم».
ولی واقعیت‌های ناگواری مثل حضور در مدرسه رأس ساعت ۶:۴۵ صبح و بیدار ماندن تا ۱:۰۰ بامداد روز بعد برای نمره دادن و تکمیل برنامه‌های درسی کلاس‌های اسپانیایی‌اش و روزهایی پر از میانجی‌گری در دعواهای بچه‌های مدرسه، مبارزه با جرایم و تلاش برای پیدا کردن دانش‌آموزان مدرسه‌گریزی که در کل سال تحصیلی فقط دو روز در کلاس حاضر می‌شدند، رؤیاهای آرمان‌گرایانه‌ی کانری برای الهام بخشیدن به نسل بعدی دانش‌آموزان را به‌سرعت نابود کرد. یکی از دانش‌آموزان متعهد کانری در

پرورشگاه زندگی می‌کرد و پس از اینکه بچه‌ای با اختلالات رشد به دنیا آورد، باید از مدرسه اخراج می‌شد.
کانری همیشه سر یکی از دوستان نزدیکش نق می‌زد که کارش تأمین سرمایه بود و چون هفته‌ای صد ساعت کار می‌کرد، نمی‌توانست استرس‌زا بودن تدریس در اوربروک را ذره‌ای درک کند. از سر درماندگی، کانری دوستش را دعوت کرد تا در اردویی یک روزه با او همراه شود. سرانجام دوستش به عمق ماجرا پی برد. کانری می‌گوید: «نمی‌تونست خستگی محضی رو که در پایان روز احساس می‌کرد باور کنه». در نهایت کانری کارد به استخوانش رسید. «وحشتناک بود. دیگه انرژی‌ای برام نمونده بود، از پا افتاده بودم و داشتم تسلیم می‌شدم. نمی‌خواستم پامو توی هیچ مدرسه‌ای بذارم. از مدرسه، دانش‌آموزها و خودم متنفر بودم».
کانری نشانه‌های معمول فرسودگی شغلی را از خود نشان می‌داد و تنها معلمی نبود که چنین علائمی داشت. به گفته‌ی یکی از روان‌شناسان دانشگاه برکلی به نام کریستینا مازلاچ، که از افراد پیشرو در پژوهش‌های فرسودگی شغلی است، در بین تمام مشاغل، تدریس بالاترین میزان خستگی عاطفی را دارد. یکی از معلمان تی‌اف‌ای ضمن تحسین این سازمان می‌گوید: «این سازمان بیش از حد بر سخت‌کوشی و ازخودگذشتگی متمرکزه... آموزش رو با این ذهنیت ترک می‌کنید که اگه تمام ساعت‌های زندگی‌تون رو به شغل‌تون اختصاص ندید، در حق دانش‌آموزاتون اجحاف کرده‌اید». بیش از نیمی از معلم‌های تی‌اف‌ای، پس از اتمام قرارداد دوساله‌شان، آن‌جا را ترک می‌کنند و بیش از ۸۰ درصدشان، پس از سه سال از آن‌جا می‌روند. حدود یک سوم کسانی که قراردادشان تمام می‌شود به کل تدریس را کنار می‌گذارند.
وقتی بخشنده‌ها منافع دیگران را بر خود ترجیح می‌دهند، اغلب به قیمت سلامتی‌شان به دیگران کمک می‌کنند و به دلیل فرسودگی شغلی، خودشان را به خطر می‌اندازند. نتایج چهار دهه پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهند وقتی افراد دچار فرسودگی شغلی می‌شوند، عملکرد شغلی‌شان آسیب می‌بیند. کارمندانِ از پاافتاده برای تمرکز توجه‌شان دست و پا می‌زنند و برای ارائه‌ی سخت‌ترین، طولانی‌ترین و هوشمندانه‌ترین کارشان کمبود انرژی دارند، پس کیفیت و کمیت کارشان ناگهان افت می‌کند. همچنین از ضعف سلامت جسمی و عاطفی بیشتر رنج می‌برند. شواهد محکم نشان می‌دهند کارمندانی که دچار فرسودگی شغلی می‌شوند در معرض خطر شدید افسردگی، خستگی جسمی، اختلالات خواب، اختلال در سیستم ایمنی بدن، سوءمصرف الکل و حتی بیماری‌های قلبی قرار دارند.
وقتی کانری در دبیرستان اوربروک به ته خط رسید، احساس بیش از حد بخشنده بودن کرد. زود به سر کار می‌رسید، آخر هفته‌ها کار می‌کرد و

به‌سختی می‌توانست ادامه دهد. در این وضعیت، به نظر می‌رسد روش طبیعی برای بهبود و بازیابی انرژی‌اش کم کردن بخشندگی‌اش باشد. ولی این کار را نکرد. در عوض، کانری بیشتر بخشید.
در حالی که وظایف سنگین معلمی‌اش را حفظ کرد، کانری به‌عنوان مربی مدرسان سابق تی‌اف‌ای داوطلب شد. به‌عنوان متخصص پشتیبانی محتوا، یک هفته در میان به ده معلم مختلف کمک می‌کرد سؤالات امتحانی و برنامه‌های درسی جدید طرح کنند. سپس، در اوقات فراغت محدودش، یک برنامه‌ی مربیگری به راه انداخت. با دو نفر از دوستانش، شعبه‌ی مایندز مَتِر(۱۴۳) در فیلادلفیا را راه‌اندازی کرد؛ سازمانی غیرانتفاعی در سطح کشور که به دانش‌آموزان موفق و کم‌درآمد کمک می‌کند برای دانشگاه آماده شوند. کانری تمام شب‌ها و آخر هفته‌هایش را برای انجام امور ثبتی این شعبه، پیدا کردن یک شرکت حقوقی و حسابدار داوطلب که رایگان کار کنند و درخواست برای مجوز صرف کرد. سرانجام، پس از یک سال، توانست جذب مربیان و دانش‌آموزان را شروع و برنامه‌ای برای جلسات هفتگی ایجاد کند. از آن به بعد، کانری پنج ساعت اضافی در هفته به مربیگری دانش‌آموزان دبیرستان پرداخت.
روی هم رفته، بیش از ده ساعت در هفته به بخشندگی کانری اضافه شده بود. یعنی برای استراحت و تجدید قوا در برنامه‌اش زمان کمتری وجود داشت و مسئولیتش در برابر دیگران حتی بیشتر شده بود. با وجود این، وقتی شروع به بخشندگی بیشتر کرد، فرسودگی شغلی کانری کم‌رنگ شد و انرژی‌اش برگشت. در واقع، دوباره به بمب انرژی در اوربروک تبدیل شده بود و می‌توانست به‌عنوان یک هماهنگ‌کننده به دانش‌آموزان بااستعداد خدمت کند و برای تدریس زبان اسپانیایی، برنامه‌ای را از اول تا آخر ایجاد کند. بر خلاف بیشتر همتایانش، از کارش دست نکشید. از پنج معلمی که از تی‌اف‌ای همراه با او به اوربروک رفته بودند، فقط کانری پس از چهار سال هنوز آن‌جا تدریس می‌کند. از ده دوازده معلمی که در همان بازه‌ی سه ساله‌ی فعالیت او به آن‌جا آمدند، کانری یکی از دو نفری است که هنوز آن‌جا را ترک نکرده است. او به یکی از معدود معلم‌های تی‌اف‌ای تبدیل شد که حداقل چهار سال به تدریس ادامه می‌دهند و برای جایزه‌ی ملی تدریس نامزد شد. چطور ممکن است بخشندگی بیشتر، به‌جای خسته کردن، نیرویی تازه به او بدهد؟

خلأ تأثیر: بخشنده‌های بی‌هدف

ده سال پیش، هاوارد هیونر، از مدیران پُرکار یکی از مراکز تماس دانشگاهی، از من خواست تا کمکش کنم بفهمد چگونه انگیزه‌ی تماس‌گیرنده‌هایش را حفظ کند. تماس‌گیرنده‌ها مسئول تماس با فارغ‌التحصیلان دانشگاه و درخواست کمک مالی از آن‌ها بودند. باید قبل از قطع تلفن سه بار برای کمک مالی درخواست می‌کردند و با این حال، با نرخ عدم پذیرش بیش از ۹۰ درصد مواجه بودند. حتی بیشتر تماس‌گیرنده‌های باتجربه و موفق دچار فرسودگی شغلی شده بودند. یکی از تماس‌گیرنده‌های مجرب تجربه‌اش را این‌طور توضیح می‌دهد: «متوجه شدم تماس‌هایی که می‌گیرم خیلی سخته. بیشتر وقت‌ها توی همون دو جمله‌ی اولم حرفم رو قطع می‌کنن و می‌گن علاقه‌ای به کمک مالی ندارن».

تصورم این بود که اگر آن‌ها گیرنده‌ها باشند، سریع این موقعیت شغلی را رها می‌کنند: چون گیرنده‌ها به اندازه‌ی بخشنده‌ها متعهد نیستند. پس در طول آموزش، آن‌ها را سنجیدم تا ببینم هر تماس‌گیرنده بخشنده، حسابگر یا گیرنده است. گیرنده‌ها، در اولین ماه کاری‌شان، به‌طور متوسط بیش از سی کمک مالی در هفته می‌گرفتند. برخلاف انتظارم، بخشنده‌ها بهره‌وری کمتری داشتند: تقلا می‌کردند انگیزه‌شان را حفظ کنند، تماس‌های کمتری می‌گرفتند و در هفته کمتر از ده کمک مالی می‌گرفتند. گیج شده بودم: چرا تماس‌گیرنده‌هایی که می‌خواستند تأثیرگذار باشند، در واقع کمترین تأثیر را از خود برجا می‌گذاشتند؟

یک روز وقتی به مرکز تماس مراجعه کردم، جوابم را گرفتم و متوجه برگه‌ای شدم که یکی از تماس‌گیرنده‌ها بالای میزش نصب کرده بود:

***

این‌جا انجام یه کار خوب مثل اینه که وقتی لباس مشکی پوشیدی، شلوارت رو خیس کنی خودت احساس گرما می‌کنی، ولی کسی متوجه نمی‌شه

***

طبق داده‌هایی که جمع کرده بودم، تماس‌گیرنده‌ای که با افتخار این برگه را در معرض دید همه گذاشته بود، بخشنده‌ای قوی بود. چرا فردی بخشنده احساس می‌کند کسی قدرش را نمی‌داند؟ با توجه به جمله‌ی روی این برگه به این فکر افتادم که فرضیه‌ی اولیه‌ام عاقبت درست از آب درآمد: بر اساس ساختار انگیزشی این شغل، بخشنده‌ها باید از گیرنده‌ها سبقت می‌گرفتند. مشکل این بود که بخشنده‌ها از پاداش‌هایی محروم بودند که برای‌شان از هر چیزی نیروبخش‌تر بود.

گیرنده‌ها با این واقعیت انگیزه می‌گرفتند که شغل‌شان بالاترین حقوق را در بین سایر کارهای دانشجویی داشت. ولی بخشنده‌ها پاداشی را نمی‌گرفتند که برای‌شان بسیار مهم بود. گیرنده‌ها بیشتر نفع شخصی‌ای که از

شغل‌شان می‌گیرند برای‌شان مهم است، ولی بخشنده‌ها بیشتر به انجام کاری اهمیت می‌دهند که به دیگران نفع برساند. وقتی تماس‌گیرنده‌ها کمک مالی می‌گرفتند، بیشتر آن پول مستقیم برای بورس تحصیلی دانشجویان کنار گذاشته می‌شد، ولی تماس‌گیرنده‌ها بی‌اطلاع بودند: نمی‌دانستند این پول به چه کسانی می‌رسد و چطور زندگی‌شان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
در جلسه‌ی آموزشی بعدی، از تماس‌گیرنده‌های جدید دعوت کردم تا نامه‌های دانشجویانی را بخوانند که بودجه‌ی بورس تحصیلی‌شان با کار تماس‌گیرنده‌ها تأمین می‌شد. یک دانشجوی بورسیه به نام ویل نوشته بود:
وقتی نوبت به تصمیم‌گیری رسید، فهمیدم هزینه‌ی تحصیل در خارج از ایالت بسیار گران است. ولی این دانشگاه در تاروپودم ریشه دارد. پدربزرگ و مادربزرگم این‌جا همدیگر را ملاقات کردند. پدرم و هر چهار برادرش همه در این‌جا درس خوانده‌اند. حتی برادر کوچکم را مجبور می‌کنم تا به این دانشگاه بیاید، شبی که مسابقه‌ی بسکتبال اتحادیه‌ی ملی ورزش دانشگاهی را بردیم متقاعد شده بود به این دانشگاه بیاید. در تمام زندگی‌ام رؤیای آمدن به این‌جا را داشتم. وقتی بورسیه را گرفتم سر از پا نمی‌شناختم و آمدم که نهایت استفاده را از فرصتی ببرم که به من داده شده بود. بورسیه‌ی تحصیلی زندگی‌ام را از جنبه‌های بسیاری بهبود بخشیده...
بعد از خواندن نامه‌ها، فقط یک هفته طول کشید تا بخشنده‌ها از نظر عملکردی به پای گیرنده‌ها برسند. گیرنده‌ها هم کمی پیشرفت نشان دادند، ولی بخشنده‌ها با قدرت بیشتری پاسخ‌گو بودند، تماس‌های هفتگی و کمک‌های مالی نزدیک به سه برابر شده بود. اکنون، آن‌ها درک عاطفی قوی‌تری از تأثیر کارشان داشتند: اگر پول بیشتری به دست می‌آوردند، می‌توانستند به دانشجویان بورسیه شده‌ی بیشتری مانند ویل کمک کنند. با صرف پنج دقیقه برای بررسی تأثیر کارشان بر زندگی دانشجویان، بخشنده‌ها انگیزه پیدا کرده بودند تا به همان میزان بهره‌وری گیرنده‌ها برسند.
ولی بخشنده‌ها هنوز تأثیر کامل شغل‌شان را نمی‌دیدند. اگر به‌جای خواندن نامه‌ها، یکی از دانشجویان بورسیه را حضوری ملاقات می‌کردند، چه می‌شد؟ معلوم شد وقتی تماس‌گیرنده‌ها به‌صورت حضوری با دانشجویان بورسیه تعامل داشته باشند، بیشتر انرژی می‌گیرند. به‌طور متوسط در طول هفته تعداد تماس‌های هر تماس‌گیرنده در یک ساعت و دقیقه‌هایی که به صحبت اختصاص می‌داد، دو برابر شد. با سخت‌کوشی بیشتر، تماس‌گیرنده‌ها به فارغ‌التحصیلان بیشتری دسترسی پیدا کردند، در نتیجه هر هفته ۱۴۴ درصد فارغ‌التحصیلان بیشتری کمک مالی می‌کردند. حتی ورودی مالی پنج برابر شد: تماس‌گیرنده‌ها پیش از ملاقات با دانشجویان بورسیه به‌طور متوسط ۴۱۲ دلار و پس از آن بیش از ۲/۰۰۰ دلار ورودی مالی

داشتند. عملکرد یکی از تماس‌گیرنده‌ها از متوسط پنج تماس و صد دلار در هر شیفت به نوزده تماس و ۶۱۵/ ۲ دلار در هر شیفت افزایش یافت. چند گروه کنترل از تماس‌گیرنده‌ها، که دانشجویان بورسیه را ملاقات نکرده بودند، تغییری در تعداد تماس‌ها، زمان تماس، کمک مالی یا درآمدشان به وجود نیامد. در مجموع، فقط پنج دقیقه تعامل با یک دانشجوی بورسیه به بیست‌وسه تماس‌گیرنده انگیزه داد که در یک هفته ۴۵۱/ ۳۸ دلار بیشتر برای دانشگاه درآمد کسب کنند(۱۴۴). اگرچه بخشنده‌ها، گیرنده‌ها و حسابگران همه از ملاقات با دانشجویان بورسیه انگیزه گرفته بودند، ولی افزایش تلاش و درآمد به‌طور خاص در میان بخشنده‌ها اعلام شد.

این بهبود چشمگیر یک اصل استثنایی را درباره‌ی فرسودگی شغلی بخشنده‌ها مشخص می‌کند: فرسودگی شغلی کمترین ارتباط را با میزان بخشندگی و بیشترین ارتباط را با تأثیر آن بخشندگی دارد. محققان در بخش بهداشت و درمان، جایی که فرسودگی شغلی اغلب تحت عنوان خستگی ناشی از مهربانی یعنی «استرس، فشار و خستگی مراقبت از دیگران» توصیف می‌شود، به نتیجه‌ی مشابهی رسیدند. در اصل، متخصصان باور دارند که خستگی ناشی از مهربانی از ابراز بیش از حد مهربانی به وجود می‌آید. ولی تحقیقات جدید این نتیجه‌گیری را به چالش کشیدند. نتایج تحقیقات اولگا کلیمَکی و تانیا سینگر نشان می‌دهند: «بیش از سایر عوامل، از جمله زمانی که برای مراقبت صرف می‌شود، دیدن رنج دیگران علائم افسردگی را در پرستار ایجاد می‌کند». وقتی بخشنده‌ها زمان و انرژی بسیار زیادی را به بخشندگی اختصاص می‌دهند، از پا نمی‌افتند. وقتی با افراد نیازمند کار می‌کنند، ولی نمی‌توانند کمک تأثیرگذاری بکنند، از پا می‌افتند.

معلمان به دلیل ارتباط موقت با دانش‌آموزان که خاصیت آموزش است در معرض فرسودگی شغلی بخشنده‌ها هستند. اگرچه معلم‌ها با دانش‌آموزان‌شان هر روز در تعامل‌اند، ولی سال‌ها طول می‌کشد تا روی آن‌ها تأثیر بگذارند. تا آن زمان، دانش‌آموزان از آن مدرسه رفته‌اند و معلم‌ها از خودشان می‌پرسند: آیا کار من واقعاً مهم بود؟ چون منافع بخشندگی‌شان را نمی‌بینند، تلاش‌شان خسته‌کننده‌تر و حفظ آن سخت‌تر می‌شود. این چالش‌ها در جایی مثل اوربروک فراگیرند. در این مدرسه که حتی حاضر شدن دانش‌آموز در مدرسه خودش معضلی است، معلم‌ها باید با حواس‌پرتی‌ها و محرومیت‌های زیادی بجنگند تا توجه دانش‌آموزان را جلب کنند. وقتی کانری کالاهان از نظر عاطفی خسته شد، به دلیل بخشندگی زیادش نبود. دلیلش احساس عدم تأثیر بخشندگی‌اش بود. کانری به من گفت: «با تدریسم روی کسی تأثیر می‌ذارم؟ نمی‌شه پیش‌بینی کرد و فکر کردن بهش خطرناکه، اغلب احِساس می‌کنم تدریسم هیچ تأثیری نداره،

دارم وقتمو تلف می‌کنم و هیچ تأثیری ندارم».
وقتی کانری شعبه‌ی مایندزمتر را در فیلادلفیا راه‌اندازی کرد، شاید برنامه کاری‌اش را شلوغ کرده بود، ولی نتیجه‌ی اصلی‌اش پر کردن تجربه‌ی خلأ تأثیرش در شغل معلمی اوربروک بود. او می‌گوید: «با برنامه‌ی مربیگریم، بدون شک می‌دونم تأثیر مستقیم بیشتری دارم». با آموزش دانش‌آموزان کم‌درآمدی که موفق بودند، احساس کرد نسبت به کلاس‌های درسش در اوربروک، جایی که هر دانش‌آموز چالش‌های خاصی دارد، می‌تواند تأثیر بیشتری داشته باشد. وقتی به دانش‌آموزان موفق آموزش داد، سریع‌تر بازخورد مثبت گرفت و تأثیر تلاش‌هایش را به خودش اثبات کرد. یکی از شاگردانش به نام دیوید را دید که از جوانی خجالتی، تودار و منزوی کم‌کم به جوانی پرحرف تبدیل شد که چند دوست نزدیک هم داشت. مثل ملاقات تماس‌گیرنده‌ها با دانشجوی بورسیه‌ای که از کارشان سود برده بود، دیدن تأثیر برنامه‌اش، برای کانری یک تأثیر انرژی‌بخش داشت.
ولی آن تأثیر محدود به برنامه‌ی مربیگری نبود. به لطف این تقویت انرژی، کانری دوباره این امید را در خودش پرورش داد که می‌تواند در اوربروک تأثیرگذار باشد. مشاهده‌ی پیشرفت افراد موفقی که شاگردان برنامه‌ی مربیگری‌اش بودند کم‌کم این اعتمادبه‌نفس را در او القا می‌کرد که می‌تواند به دانش‌آموزانش در مدرسه‌ی اوربروک که با درس‌ها دست به گریبان‌اند، کمک کند. «می‌دونم کاری که شروع کردم واقعاً توی زندگی این بچه‌ها تأثیر می‌ذاره. چیزی که توی سه ماه دیدم برای اونا تغییر بزرگیه و اونا بهم فهموندن می‌تونن چه بچه‌های فوق‌العاده‌ای بشن». وقتی زمان بیشتری برای مربیگری دانش‌آموزان در مایندزمتر صرف کرد، به کلاس درسش در اوربروک با شور و شوق بیشتری قدم می‌گذاشت که علت این مسأله، هدفی بود که جان تازه‌ای گرفته بود.
طی تحقیقی که به کمک دو نفر از همکارانم انجام دادم، مشخص شد احساس تأثیرگذار بودن نقش یک حائل را در مقابل استرس دارد، باعث می‌شود کارمندها دچار فرسودگی شغلی نشوند و انگیزه و عملکردشان را حفظ کنند. طی پژوهشی که به همراه یکی از دانشجویانم انجام دادم، مشخص شد معلمان دبیرستان که شغل‌شان را سخت و پراسترس می‌دانند به‌طور چشمگیری فرسودگی شغلی بیشتری گزارش کرده‌اند. ولی پس از بررسی دقیق‌تر مشخص شد، این استرس شغلی فقط فرسودگی شغلی معلمانی را افزایش می‌داد که احساس می‌کردند تأثیرگذار نیستند. احساس تأثیرگذاری ماندگار در برابر استرس از ما محافظت کرده و از خستگی جلوگیری می‌کند.
گاهی اوقات سال‌ها طول می‌کشد دانش‌آموزان درس معلم را شیرفهم شوند. در این مدت، بسیاری از معلمان ارتباط‌شان را با دانش‌آموزان از

دست داده‌اند. ولی حداقل برای مدتی، معلمان این فرصت را دارند تا وقتی با دانش‌آموزان به‌صورت رودررو در تعامل‌اند، تأثیر کوتاه‌مدت کارشان را ببینند. در بسیاری از مشاغل دیگر، افراد با کسانی که از کارشان نفع می‌برند هیچ ارتباطی ندارند. مثلاً در بهداشت و درمان، بسیاری از پزشکان متخصص تشخیص‌های حیاتی‌شان را بدون ملاقات با بیماری ارائه می‌کنند که در آن سوی نتایج آزمایش‌شان است. در یکی از مراکز درمانی، گروهی از رادیولوژیست‌ها نزدیک به صد آزمایش سی‌تی اسکن را ارزیابی کردند. پس از گذشت سه ماه که رادیولوژیست‌ها آزمایش‌های سی‌تی اسکن اصلی را فراموش کرده بودند، دوباره آن‌ها را ارزیابی کردند. برخی رادیولوژیست‌ها تشخیص‌شان بهتر شد، در تشخیص اختلالاتی که دلیل اصلی این آزمایش‌ها نبودند ۵۳ درصد پیشرفت داشتند. ولی رادیولوژیست‌های دیگر بدتر شدند: طی سه ماه، دقت آزمایش‌هایشان دقیقاً در همان آزمایش‌های سی‌تی اسکن ۲۸ درصد کاهش داشت. چرا برخی رادیولوژیست‌ها بهتر شدند در حالی که بقیه بدتر شدند؟

از بیمارهایشان قبل از آزمایش عکس گرفته شد. نصف رادیولوژیست‌ها اولین آزمایش سی‌تی اسکن را بدون عکس بیمار ارزیابی کردند. وقتی سه ماه بعد برای دومین بار آزمایش سی‌تی را ارزیابی کردند، عکس‌ها را دیدند. این‌ها رادیولوژیست‌هایی بودند که ۵۳ درصد پیشرفت داشتند. نصف دیگر رادیولوژیست‌ها در اولین ارزیابی آزمایش سی‌تی اسکن عکس بیمار را دیدند و سپس سه ماه بعد، دومین آزمایش سی‌تی را بدون عکس بیمار ارزیابی کردند. این‌ها رادیولوژیست‌هایی بودند که دقت‌شان ۲۸ درصد کاهش داشت.

قرار دادن عکس بیمار در آزمایش سی‌تی اسکن صحت تشخیص را ۴۶ درصد افزایش داد. تقریباً ۸۰ درصد یافته‌های کلیدی تشخیص اختلالات فقط زمانی بود که رادیولوژیست‌ها عکس بیمار را می‌دیدند. وقتی عکس‌ها برداشته می‌شد، رادیولوژیست‌ها متوجه این یافته‌های مهم نمی‌شدند، حتی وقتی سه ماه قبل آن‌ها را تشخیص داده بودند. وقتی رادیولوژیست‌ها عکس بیمار را می‌دیدند، بیشتر احساس همدلی می‌کردند. به دلیل همدلی بیشتر، عکس‌ها به رادیولوژیست‌ها انگیزه دادند تا تشخیص‌هایشان را با دقت بیشتری انجام دهند. وقتی آزمایش سی‌تی اسکن شامل عکس‌های بیماران می‌شد، گزارش‌شان ۲۹ درصد طولانی‌تر بود. وقتی رادیولوژیست‌ها عکس بیماری را می‌دیدند، احساس ارتباط قوی‌تری با تأثیر انسانی کارشان می‌کردند. یکی از رادیولوژیست‌ها گفت: «عکس بیمار هر سی‌تی‌اسکن رو منحصربه‌فرد می‌کنه».

نیکولا بِلِی در پژوهش خود روی نود پرستار ایتالیایی که از آن‌ها خواسته شده بود کیت‌های جراحی را سر هم کنند متوجه الگوهای مشابهی شد. پس

از اینکه این پرستارها را به‌طور تصادفی به ملاقات پزشکانی می‌فرستادند که از کیت‌ها استفاده می‌کردند، به میزان قابل‌توجهی سازنده‌تر و درست‌تر کار می‌کردند. این تأثیر به‌خصوص بین پرستارهایی اعلام شد که بر اساس نظرسنجی، مشخص شده بود گرایش‌های بخشندگی قوی‌تری دارند. جالب است که یک هفته پس از ملاقات با پزشک‌هایی که از کیت‌های جراحی استفاده می‌کردند، همه‌ی پرستارها در واقع تمایل بیشتری به بخشندگی احساس می‌کردند. ارتباط مستقیم با تأثیر کار انجام‌شده، علاوه بر کاهش فرسودگی شغلی بین بخشنده‌ها، می‌تواند گیرنده‌ها و حسابگرها را نیز به سوی بخشندگی سوق دهد. وقتی افراد از چگونگی تأثیرگذاری کارشان اطلاع دارند، انرژی می‌گیرند تا بیشتر مشارکت کنند.

برخی سازمان‌ها، بر اساس این ایده که مشاهده‌ی تأثیر کار می‌تواند فرسودگی شغلی بخشنده‌ها را کاهش و به دیگران انگیزه دهد تا ببخشند، طرح‌هایی را برای ایجاد ارتباط بین کارمندان و تأثیرات محصولات و خدمات‌شان اجرا کردند. در شرکت ولزفارگو(۱۴۵)، معاونی به نام بِن ساکورزی از صحبت مشتریان درباره‌ی کمک وام‌های کم‌بهره‌ی این شرکت برای پرداخت بدهی‌های ناخواسته‌شان ویدئویی تهیه کرد. ساکورزی می‌گوید: «توی خیلی از موارد، مشتری‌ها احساس می‌کردن بار سنگینی از شونه‌هاشون برداشته شده: دیگه برای پرداخت بدهی‌هاشون برنامه داشتن». وقتی تأمین‌کنندگان سرمایه ویدئوها را دیدند، «مثل چراغی روشن شده بود. تأثیر کارشان را دیده بودند، اینکه این وام واقعاً می‌تواند بر زندگی مشتریان تأثیرگذار باشد. این واقعاً عامل انگیزه‌بخش متقاعدکننده‌ای بود». در مِدترونیک(۱۴۶)، کارمندان شرکت از مهندسان گرفته تا فروشنده‌ها، ملاقات‌هایی در بیمارستان‌ها ترتیب می‌دادند تا تأثیر فناوری‌های پزشکی‌شان بر بیماران را ببینند. بیل جورج، مدیرعامل سابق مدترونیک به من گفت: «وقتی اونا خسته‌ان، خیلی مهمه که برن اون‌جا و نحوه‌ی کارو ببینن. می‌تونن تأثیر کارشون روی بیمارها رو ببینن که بهشون یادآوری می‌کنه اونا در این شرکت‌اند تا زندگی کامل و سلامتی رو به افراد برگردونن». مدترونیک همچنین مهمانی سالانه‌ای برای تمام کارکنان شرکت برگزار می‌کند که بیش از سی هزار نفر می‌شوند و در آن، از شش بیمار دعوت می‌شود تا درباره‌ی چگونگی تغییر زندگی‌شان در اثر استفاده از محصولات شرکت داستان‌هایشان را با همه به اشتراک بگذارند. وقتی کارمندان برای اولین بار می‌بینند که کارشان چقدر می‌تواند مهم باشد، بسیاری از آن‌ها مثل ابر بهار اشک می‌ریزند.

شاید عقلانی به نظر نرسد، ولی داشتن تأثیرگذاری بیشتر یکی از دلایلی است که بخشندگی بیشتر واقعاً می‌تواند به بخشنده‌ها کمک کند تا از فرسودگی شغلی اجتناب کنند. ولی این تمام داستان نیست. دلیل دومی هم

وجود دارد که چرا بخشندگی بیشتر کانری نیروبخش بود و به بخشش در کجا و به چه کسی مرتبط است. نزدیک به یک قرن پیش، روان‌شناسی به نام آنیترا کارستن از افراد خواست کارهایی تکراری را تا زمانی که از آن لذت می‌برند انجام دهند، ولی وقتی خسته شدند دست از آن بکشند. برای مدت طولانی، شرکت‌کننده‌ها مشغول کارهایی مثل نقاشی کشیدن و شعر خواندن با صدای بلند شدند، تا زمانی که دیگر نمی‌توانستند یک لحظه‌ی دیگر آن کارها را تحمل کنند. کار یک نفر این بود که عبارت ababab را همین‌طور بنویسد. الن لانگر، روان‌شناس دانشگاه هاروارد، ماجرای این فرد را این‌طور توضیح می‌دهد: «اون‌قدر پیش رفت تا از لحاظ ذهنی و جسمی خسته شد. دستش بی‌حس شد، تا جایی که نمی‌تونست برای نوشتن یه علامت دیگه حرکت کنه. توی اون لحظه محقق ازش خواست اسم و آدرسش رو برای یه کار دیگه بنویسه. خیلی راحت اون کارو انجام داد».

مشابه همین اتفاق عجیب برای سایر شرکت‌کننده‌ها هم افتاد. یک خانم گفت آن‌قدر خسته شده است که نمی‌تواند بازویش را برای کشیدن یک علامت دیگر بالا بیاورد. ولی برای درست کردن موهایش، بدون هیچ سختی یا ناراحتی، بازویش را بالا آورد. وقتی شرکت‌کننده‌ها آن‌قدر با صدای بلند شعر خواندند که صدای‌شان گرفت، هیچ مشکلی برای غرولند کردن درباره‌ی این کار نداشتند و وقتی غرولند می‌کردند دیگر صدای‌شان گرفته نبود. طبق گفته‌های لانگر، آن‌ها نقش بازی نمی‌کردند. بلکه «تغییر شرایط باعث تجدید قوا شده بود».

وقتی کانری داوطلب آموزش به مدرسان سابق تی‌اف‌ای شد، تغییری در شرایط ایجاد کرد که به بخشندگی حس تازگی داد. کانری می‌گوید: «کار با بزرگ‌ترها، انجام کاری که مثل تدریس می‌مونه، منو فرسوده نمی‌کنه. بهم روحیه می‌ده». بخشندگی زیاد اگر در حوزه‌ی مشابهی انجام شود، می‌تواند خسته‌کننده باشد. به‌جای اینکه بارها و بارها به یک روش بخشندگی کند، مشارکتش را به گروه متفاوتی از افراد گسترش داد. وقتی در مایندزمتر، مربیگری دانش‌آموزان دبیرستان را شروع کرد، اتفاق مشابهی افتاد: محیط و گروه جدیدی از افراد برای کمک دادن داشت. به‌جای اینکه به آن‌ها اسپانیایی درس دهد، آن‌ها را برای دانشگاه آماده کرد. با جابه‌جایی بخشندگی‌اش به حوزه‌ای جدید توانست انرژی‌اش را دوباره به دست آورد.

انتخاب‌های ملاحظه‌گرایانه: بخشندگی یک‌جا، تقسیم بخشندگی و قانون ۱۰۰ ساعت کار داوطلبانه

در شروع این فصل، رفتار ملاحظه‌گرایانه را توصیف کردیم و در هر دو مثال کانری و تماس‌گیرنده‌های تأمین‌کننده‌ی بودجه‌ی بورسیه، تمایز بین بخشنده‌های ازخودگذشته و بخشنده‌های ملاحظه‌گر کم‌کم خودش را نشان داد. در این موقعیت‌ها، وقتی مسأله مربوط به فرسودگی یا انرژی گرفتن باشد، تصمیم‌ها درباره‌ی اینکه چگونه، کجا و چقدر ببخشید به‌وضوح تفاوت ایجاد می‌کنند. شاید به نظر برسد با بخشندگی بیشتر، کانری ازخودگذشته شده بود. ولی در واقع فرصتی برای بخشندگی ایجاد کرد که برایش پاداش‌های شخصی هم به همراه داشت و از تأثیر قابل‌مشاهده‌ی کارش انرژی می‌گرفت. در این مورد، ازخودگذشتگی زیاد به معنای بخشندگی بیشتر در مدرسه بود که هر چه کمک می‌کرد، باز هم کم بود و احساس تأثیرگذاری چندانی نمی‌کرد. در عوض، کانری بیشتر درباره‌ی سلامتی خودش فکر کرد و راهی پیدا کرد تا آن را به وسیله‌ی بخشندگی به شیوه‌ی جدید بهبود ببخشد.

آن انتخاب برای بخشنده‌ها عواقبی واقعی دارد. ویکی هِلگِسون، استاد روان‌شناسی دانشگاه کارنِگی مِلون، در پژوهش‌های متعدد متوجه شد وقتی افراد به‌طور مستمر و بدون توجه به سلامتی خودشان می‌بخشند، در خطر ضعف سلامت جسمی و روانی هستند(۱۴۷). با این حال، وقتی به روشی ملاحظه‌گرایانه‌تر می‌بخشند یعنی به خودشان و دیگران توجه زیادی می‌کنند، دیگر به بهای سلامتی‌شان بخشندگی نمی‌کنند. در پژوهشی، افرادی که تعادل بین سود رساندن به خود و دیگران را حفظ کردند، در یک دوره‌ی ۶ ماهه، حتی به افزایش چشمگیری در خوشبختی و رضایت از زندگی دست یافتند(۱۴۸).

برای رسیدن به درک کاملی از بخشنده‌های ملاحظه‌گر و ازخودگذشته، از بررسی دقیق‌تر تصمیماتی که درباره‌ی زمان و چگونگی بخشش می‌گیرند، ضرر نمی‌کنیم. از قرار معلوم، بخشندگی کانری به او کمک کرد تا به دلیل تنوع بخشش‌هایش و نیز نحوه‌ی برنامه‌ریزی آن از فرسودگی شغلی اجتناب کند.

تصور کنید این هفته می‌خواهید بدون نقشه‌ی قبلی پنج فعالیت محبت‌آمیز انجام دهید. کارهایی مثل کمک کردن به یک دوست در انجام پروژه‌ای، نوشتن یادداشت تشکری برای معلم سابق‌تان، اهدای خون و دیدار با یکی از اقوام سال‌خورده‌تان. می‌توانید یکی از این دو راه را برای سازماندهی

بخشندگی‌تان انتخاب کنید: همه را با هم یا هر کدام را به نوبت انجام می‌دهم. اگر اهل انجام همه‌ی کارها با هم باشید، هر پنج کار را در یک روز هفته جا می‌دهید. اگر اهل تقسیم کار باشید، بخشندگی‌تان را به‌طور مساوی بین پنج روز مختلف تقسیم می‌کنید، پس هر روز کمی می‌بخشید. فکر می‌کنید کدام روش خوشحال‌ترتان می‌کند؟

در پژوهشی که سونیا لایوبومیرسکی، روان‌شناس، انجام داد، افراد بدون نقشه‌ی قبلی پنج فعالیت محبت‌آمیز را به مدت شش هفته هر هفته انجام دادند. آن‌ها به‌طور تصادفی به دو گروه تقسیم شدند: نیمی از آن‌ها بخشندگی‌شان را در یک روز هفته با هم انجام دادند و نیمی دیگر آن را در پنج روز هفته تقسیم کردند. در پایان شش هفته، به‌رغم یکسان بودن این فعالیت‌ها، فقط یک گروه احساس شادی بسیار بیشتری داشت.

گروهی که همه‌ی فعالیت‌ها را در یک روز انجام داده بودند احساس خوشبختی بیشتری داشتند، ولی تقسیم‌کننده‌ها این‌طور نبودند. وقتی افراد به‌جای انجام روزی یک کار محبت‌آمیز، همه‌ی پنج کار را در یک روز انجام دادند، احساس خوشبختی افزایش یافت. لایوبومیرسکی و همکارانش حدس زدند که «تقسیم این کارهای محبت‌آمیز در یک دوره‌ی یک هفته‌ای شاید اهمیت و قدرت‌شان را کاهش داده یا به خوبی از رفتارهای محبت‌آمیز همیشگی مشارکت‌کنندگان قابل تشخیص نبوده است».

مانند شرکت‌کننده‌هایی که شادتر شدند، کانری اهل انجام همه‌ی کارها با هم بود. در ماین‌دزمتر، کانری کارهای داوطلبانه‌اش را در یک روز هفته جای داد، تمام پنج ساعتش در هفته برای مربیگری دانش‌آموزان دبیرستان را در روزهای شنبه انجام می‌داد. با انباشته کردن بخشندگی‌اش به‌صورت هفتگی، می‌توانست تأثیر کارش را خیلی واضح‌تر تجربه کند، تلاش‌هایش را به سمتی هدایت می‌کرد تا احساس کند «بیش از قطره‌ای در یک دریاست».

بخشندگیِ یک‌جا راهبردی از جنس ملاحظه‌گری است. به‌جای مربیگری دانش‌آموزان پس از مدرسه، یعنی وقتی که خسته بود، کانری این کار را برای آخر هفته کنار گذاشت، یعنی وقتی که انرژی‌اش را دوباره به دست آورده بود و راحت‌تر می‌توانست این کار را در بین برنامه‌هایش جا دهد. در مقابل، بخشنده‌های ازخودگذشته بیشتر تمایل دارند بخشندگی‌شان را در طول روزهایشان تقسیم کنند و به افراد هر زمان نیاز داشتند، کمک کنند. این می‌تواند بسیار گیج‌کننده و خسته‌کننده شود و از بخشندگان ازخودگذشته توجه و انرژی لازم را برای انجام کارشان بگیرد.

در ماه سپتامبر یکی از سال‌ها، هفده مهندس نرم‌افزار در شرکتی که جزء فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله‌ی فورچن بود مسئول برنامه‌نویسیِ محصول جدید مهمی شدند؛ یک چاپگر لیزری رنگی که قیمتش ۱۰ درصد

قیمت محصولات مشابه در بازار بود. اگر این محصول موفق می‌شد، شرکت به مهره‌ی اصلی بازار تبدیل می‌شد و می‌توانست خانواده‌ی کاملی از این محصول را در ادامه تولید کند. این بخش هزینه‌ی زیادی روی دست شرکت می‌گذاشت و اگر نمی‌توانستند این محصول را سر موعد تحویل ندهند این بخش منحل می‌شد. برای اتمام پروژه، مهندسان شب‌ها و آخر هفته‌ها را هم کار می‌کردند، ولی هنوز از برنامه عقب بودند. شرایط به نفع‌شان نبود: در کل تاریخ این بخش، فقط یک بار محصولی به‌موقع رونمایی شده بود. لزلی پِرلو، استاد دانشگاه هاروارد، می‌نویسد: «آن‌ها خسته و زیرفشار بودند و برای پاسخگویی به تمام درخواست‌هایی که از آن‌ها می‌شد، زمان کافی نداشتند».
مهندسان در الگویی از بخشندگی ازخودگذشته گیر افتاده بودند: همواره به همکارهای‌شان در حل مشکلات کمک می‌کردند. مهندسی می‌گفت: «هیچی بیشتر از این کلافه‌م نمی‌کنه که همیشه مشغول کمک به دیگرانم، ولی کارای خودم عقب می‌مونه»؛ دیگری افسوس می‌خورد که: «مشکل سبک کاریم اینه که وقتی جواب یکی رو می‌دم، جواب بقیه رو هم باید بدم و همه‌ش مشغول جواب دادن به این و اونم و نمی‌تونم کار خودمو انجام بدم». در یکی از روزهای معمولی، مهندسی به نام اندی از ساعت ۸:۰۰ صبح تا ۸:۱۵ شب کار کرد و تا ساعت۵:۰۰ بعدازظهر نتوانست بیشتر از ۲۰ دقیقه را برای انجام کارهای خودش اختصاص دهد. مهندسانی مثل اندی، به امید پیدا کردن زمانی برای انجام کار خودشان، کم‌کم صبح زود سر کار آمدند و تا آخر شب سر کار ماندند. این راه‌حلی کوتاه‌مدت بود: وقتی بیشتر مهندسان برای انجام کارشان تا بوق سگ بیدار می‌ماندند، دم به ساعت مزاحم‌شان می‌شدند. مهندسان بدون اینکه پیشرفت بیشتری داشته باشند، زمان بیشتری می‌بخشیدند و این خسته‌کننده بود.
پرلو ایده‌ای برای تبدیل این بخشندگان ازخودگذشته به بخشندگان ملاحظه‌گر داشت. او پیشنهاد داد به‌جای تقسیم بخشندگی‌شان، می‌توانند آن را یک‌جا انجام دهند. با مهندسان همکاری کرد تا زمان‌های اختصاصی برای سکوت و تعامل ایجاد کنند. پس از آزمایش چند برنامه‌ی مختلف، پرلو سه روز در هفته را زمان سکوت تعیین کرد که از صبح شروع می‌شد و تا ظهر ادامه داشت. در طول زمان سکوت، مهندسان تنها کار می‌کردند و همکاران‌شان می‌دانستند نباید مزاحم‌شان شوند. بقیه‌ی زمان‌ها، همکاران آزاد بودند تا از آن‌ها کمک و مشورت بگیرند.
وقتی پرلو درباره‌ی زمان سکوت از مهندسان نظرسنجی کرد، دو سوم آن‌ها بهره‌وری بالای متوسط را گزارش دادند. وقتی پرلو کنار کشید و مهندسان را رها کرد تا به مدت یک ماه خودشان زمان سکوت‌شان را مدیریت کنند، ۴۷ درصد آن‌ها بهره‌وری بالاتر از متوسط را حفظ کردند. با

یک‌جا کمک کردن، مهندسان می‌توانستند زمان و انرژی‌شان را برای اتمام کار خودشان ذخیره کنند و گذاری از بخشندگی ازخودگذشته به ملاحظه‌گر داشته باشند. به قول یکی از مهندسان: «با زمان سکوت، تونستم کارهایی رو طی روز انجام بدم که به‌طور طبیعی به ساعت‌های آخر شب موکول می‌کردم». پس از سه ماه، برای دومین بار در تاریخ آن بخش، مهندسان چاپگر لیزری را به‌موقع رونمایی کردند. معاون این بخش این موفقیت را مدیون آن مرزهای بخشندگی می‌دانست که زمان سکوت ایجاد کرده بود: «فکر نمی‌کنم بدون این زمان می‌تونستیم به موعد مقرر تحویل کار برسیم».

زمانی که مهندس‌ها با این اضطرار روبه‌رو شدند که باید محصول را به موقع تحویل دهند، برای ملاحظه‌گری در بخشندگی‌شان توجیهی قوی داشتند. ولی در بسیاری از موقعیت‌ها، مرزهای مناسب برای زمان بخشندگی چندان مشخص نیستند. شان هَگِرتی یکی از رؤسای اصلی مدیریت سرمایه‌گذاری در شرکت وَنگارد است، یکی از شرکت‌های خدمات مالی که متخصص صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک است. شان مربی‌ای است که خود را وقف دیگران می‌کند و اشتیاقی بی‌پایان برای آموزش دارد. عادت دارد برای تدریس به کارمندان در دانشکده‌ی همین شرکت هر سال حداقل یک هفته داوطلب شود. وقتی مأمور ارشد آموزش و پرورش در ونگارد ساعات تدریسش را حساب کرد، متوجه شد شان مدت زمان زیادی را سر کلاس می‌گذراند. نگران بود که از پا بیفتد و شان متوجه این خطر شد: «با توجه به اینکه کار اصلیم چیز دیگه‌س، تدریس تعهد سنگینیه». ولی به‌جای کاهش ساعات تدریسش، درخواست زمان بیشتری کرد: «این جزء باارزش‌ترین کارایی‌ه که انجام می‌دم». هر چه ساعات بیشتری را داوطلبانه تدریس می‌کرد، بیشتر احساس انرژی می‌کرد، تا زمانی که به دو هفته کار داوطلبانه رسید و صد ساعت کار دواطلبانه در سال را در طرح‌های آموزشی پُر کرد.

وقتی پای بخشندگی وسط باشد، صد ساعت عددی جادویی به نظر می‌آید. در پژوهشی روی بیش از دو هزار استرالیایی در اواسط شصت سالگی‌شان، کسانی که بین صد تا هشت‌صد ساعت کار داوطلبانه در سال کرده بودند، نسبت به کسانی که کمتر از صد ساعت یا بیشتر از هشت‌صد ساعت کار کرده بودند، شادتر بودند و رضایت بیشتری از زندگی‌شان داشتند. در پژوهشی دیگر، بزرگسالان آمریکایی که در سال ۱۹۹۸ حداقل صد ساعت کار داوطلبانه انجام داده بودند، احتمال بیشتری داشت که در سال ۲۰۰۰ زنده باشند. در کارهای داوطلبانه‌ی بیش از صد ساعت، هیچ نفعی وجود نداشت. این قانون ۱۰۰ ساعت داوطلب شدن است. به نظر می‌رسد این محدوده‌ای است که بخشندگی در حداکثر انرژی‌زایی و حداقل

خستگی است. صد ساعت در سال به هفته‌ای فقط دو ساعت تقسیم می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند اگر افراد دو ساعت در هفته کار داوطلبانه انجام دهند، خوشبختی، رضایت و عزت‌نفس‌شان یک سال بعد بالا می‌رود. به نظر می‌رسد دو ساعت کار در هفته در حوزه‌ای جدید موقعیت خوبی است که افراد در آن بدون استیصال یا فدا کردن اولویت‌های دیگر، تأثیرگذاری معناداری ایجاد می‌کنند. همچنین محدوده‌ای است که کار داوطلبانه بیشترین احتمال رسیدن به یک تعادل سالم را دارد و به اندازه‌ی ذی‌نفعان این کار به داوطلب هم نفع می‌رساند(۱۴۹). در پژوهشی در سطح ملی، چند هزار کانادایی تعداد ساعات کار داوطلبانه‌شان را گزارش کرده و اعلام کردند طی این مدت آیا مهارت و دانش سازمانی، اجتماعی یا فنی جدیدی یاد گرفته‌اند یا نه. در ساعات اولیه‌ی کار در هفته، داوطلب‌ها با نرخ ثابتی مهارت و دانش کسب کرده بودند. با پنج ساعت کار در هفته، داوطلب شدن عواید کمتری داشت: افراد با هر ساعت اضافی، کمتر و کمتر یاد می‌گرفتند. پس از یازده ساعت کار در هفته، هر چقدر که می‌گذشت دیگر مهارت و دانش جدیدی به داوطلب‌ها اضافه نمی‌شد.

وقتی کانری داوطلب آموزش به مدرسان سابق تی‌اف‌ای شد، تقریباً هفتادوپنج ساعت در سال بخشندگی می‌کرد. وقتی ماین‌دزمتر را راه‌اندازی کرد که برنامه‌ی آموزش غیرانتفاعی برای دانش‌آموزان دبیرستان بود، کار داوطلبانه‌اش از صد ساعت هم بیشتر شد. شاید اتفاقی نباشد که در همان نقطه انرژی‌اش بازیابی شد. ولی مسأله‌ی مهم فقط مدت زمان نبود، در بخشندگی کانری شکل دیگری از کار یک‌جا وجود دارد که در بخشندگی شان هگرتی هم هست و تقابلی کلیدی را بین بخشندگی ملاحظه‌گرایانه و ازخودگذشته آشکار می‌کند.

وقتی شان هگرتی برای تدریس زمان بیشتری صرف کرد، مشتاق فرصت‌های بیشتری برای بخشندگی بود. او می‌گوید: «می‌خوام به روش خودم این‌جا رو بهتر از روزی کنم که واردش شدم» و شروع به سؤال از خودش کرد که چگونه می‌تواند روی جهان تأثیر بگذارد. وقتی به‌طور عمیق به راه‌های مختلف بخشندگی فکر کرد، به الگویی رسید که چگونه زمان آزادش را می‌گذراند. «متوجه شدم دارم بیشتر و بیشتر درباره‌ی آموزش مطالعه می‌کنم. یه اشتیاق ذاتی براش داشتم». شان تصمیم گرفت دو برنامه‌ی جدید را در زمینه‌ی آموزش راه‌اندازی و رهبری کند. یکی از برنامه‌ها «آموزش مدیریت مالی به کودکان» نام دارد و تمرکزش بر کل کشور است: شان و همکارانش اصول اولیه‌ی مدیریت پول را به بچه‌های مهدکودکی سراسر ایالات متحده آموزش می‌دهند. برنامه‌ی دیگر او «تیمِ ونگارد» نام دارد که برنامه‌ای در سطح محلی است: شان با مدرسه‌ای مستقل در فیلادلفیا برای اجرای یک برنامه‌ی چهارساله‌ی آموزشی همکاری

می‌کند تا بعدازظهرها، آخر هفته‌ها یا در زمان استراحت ناهار، کارکنان شرکتش آن‌جا داوطلبانه کار کنند. به‌رغم تعهد زمانی قابل‌توجه، شان می‌گوید: «هر دو برنامه تأثیر خیلی مثبتی روی انرژیم دارن. این نقطه‌ی تمایز بین من و کارکنان ارشدیه که بابت تعداد ساعت داوطلب شدن‌شون نگرانن و می‌گن وقتمون رو می‌گیره. یه وقت‌هایی همین‌طوره، ولی نظرم اینه که باعث متعهدتر شدن کارمندها از جمله خودم هم می‌شه. عاشق کاریم که بهم راهی برای بروز علایق بشردوستانه بده».
اگر شان تمام و کمال بخشنده‌ی ازخودگذشته بود، شاید انرژی‌اش را بر اساس وظیفه و تعهد و صرف‌نظر از میزان علاقه و اشتیاقش، روی انگیزه‌های مختلف تقسیم می‌کرد. در عوض، او رویکردی ملاحظه‌گرایانه اتخاذ می‌کند، انتخاب می‌کند که بخشندگی‌اش را روی تمرکز بر آموزش قرار دهد، انگیزه‌ای که به آن اشتیاق دارد. شان می‌گوید: «این راه بخشندگی به جامعه بهم رضایت شخصی باورنکردنی‌ای می‌ده».
دو روان‌شناس به نام‌های نِتا واینستاین و ریچارد رایان اثبات کرده‌اند که بخشندگی، اگر به‌جای اینکه بر اساس تعهد و وظیفه انجام شود، یک انتخاب بامعنی و لذت‌بخش باشد، تأثیری انرژی‌زا دارد. در پژوهشی، افراد به مدت دو هفته هر روز بخشندگی‌شان را گزارش می‌کردند: می‌گفتند به کسی کمک کردند یا کاری را به دلیل خوبی انجام داده‌اند. در روزهایی که می‌بخشیدند، ارزیابی می‌کردند که چرا بخشیدند. در برخی روزها، به‌خاطر لذت و مفهوم آن می‌بخشیدند، فکر می‌کردند مهم است که به دیگران اهمیت دهند و احساس می‌کردند شاید از آن لذت ببرند. در روزهای دیگر، بر اساس وظیفه و تعهد می‌بخشیدند، احساس می‌کردند باید این کار را انجام دهند و اگر انجام نمی‌دادند، احساس می‌کردند آدم بدی‌اند. هر روز گزارش می‌دادند احساس می‌کنند چقدر انرژی می‌گیرند.
واینستاین و رایان تغییرات انرژی را روز به روز اندازه می‌گرفتند. بخشندگی به‌خودی‌خود روی انرژی تأثیر نمی‌گذاشت: افراد در روزهایی که به دیگران کمک می‌کردند، نسبت به روزهایی که کمک نمی‌کردند، شادی‌شان چندان فرقی نمی‌کرد. ولی دلایل بخشندگی‌شان بسیار مهم بودند: روزهایی که به دیگران بر اساس حس لذت و هدف کمک می‌کردند، جذب انرژی قابل‌توجهی را تجربه می‌کردند.(۱۵۰) بخشندگی به آن دلایل به آن‌ها احساس قوی‌تری از استقلال و تسلط و ارتباط با دیگران می‌داد و انرژی‌شان را بالا می‌برد. وقتی روی آتش‌نشان‌ها و تماس‌گیرنده‌های تأمین بودجه برای بورسیه تحقیق کردم، به الگویی مشابه رسیدم: وقتی به‌جای وظیفه و تعهد انرژی و زمان‌شان را بر اساس لذت و هدف می‌بخشیدند، می‌توانستند بسیار سخت‌تر و طولانی‌تر کار کنند.
برای کانری، این تفاوتی عظیم بین تدریس در اوربروک و کار داوطلبانه در

مایندزمتر و تی‌اف‌ای است. در کلاس درس اوربروک، بخشندگی یک تعهد است. شغلش او را ملزم می‌کند تا دعواها را حل‌وفصل و نظم را حفظ کند، وظایفی که اگرچه مهم‌اند، ولی با اشتیاقی که او را به وادی تدریس کشاند، هم‌خوانی ندارند. در کار داوطلبانه‌اش، بخشندگی یک انتخاب لذت‌بخش است: او عاشق کمک به دانش‌آموزان فقیر و موفق و آموزش به معلم‌های کم‌تجربه‌ی تی‌اف‌ای است. این راه دیگری است که بخشندگی می‌تواند ملاحظه‌گرایانه باشد: کانری روی سود رساندن به دانش‌آموزان و معلم‌ها تمرکز کرد، ولی این کار را به روشی انجام می‌داد که منطبق بر ارزش‌های اصلی‌اش بود و اشتیاقش را تحریک می‌کرد. انرژی‌ای که به کلاسش منتقل می‌شد، به او کمک می‌کرد انگیزه‌اش را حفظ کند.
ولی در اوربروک، کانری نمی‌توانست از تعهد بخشش به دانش‌آموزانش به روش‌هایی که به نظرش هیجان‌انگیز و انرژی‌زا نبودند، سر باز بزند. او چه کاری انجام داد تا به‌رغم احساس وظیفه‌اش پرانرژی بماند؟
در طول هفته‌ای به‌شدت پراسترس، کانری در تلاش بود با دانش‌آموزانش ارتباط برقرار کند. «احساس بدبختی می‌کردم و بچه‌ها کم لطفی می‌کردن». او برای کمک به سراغ معلمی به نام سارا رفت. سارا فعالیتی پیشنهاد داد که در کلاسش خیلی طرفدار داشت: آن‌ها باید هیولاهایی تخیلی را نقاشی می‌کردند که در فیلادلفیا سرگردان بودند. تصویر هیولایی را می‌کشیدند، داستانی درباره‌اش می‌نوشتند و یک آگهی «تحت تعقیب» درست می‌کردند تا مردم برای دستگیری آن هیولا، حواس‌شان را جمع کنند. این دقیقاً همان الهام‌بخشی موردنیازِ کانری بود. «ده دقیقه صحبتی که با هم داشتیم کمکم کرد درباره‌ی درسی که تدریس می‌کردم هیجان‌زده بشم. با بچه‌ها سرگرم بودم و باعث شد روی برنامه‌ی آموزشی‌ای که تدریس می‌کردم بیشتر سرمایه‌گذاری کنم».
اگرچه تصمیم کانری مبنی بر کمک گرفتن از معلمی دیگر به نظر غیرمعمول نمی‌آید، ولی تحقیقات نشان می‌دهند که بین بخشنده‌های ازخودگذشته این کار به‌شدت نادر است. هلگسون و همکارش هایدی فریتز می‌نویسند: «بخشنده‌های ازخودگذشته از کمک گرفتن احساس ناراحتی می‌کنند». بخشنده‌های ازخودگذشته مصمم‌اند که نقش کمک‌کننده داشته باشند، پس تمایل ندارند مسئولیتی بر دوش دیگران بگذارند یا اسباب زحمت‌شان شوند. هلگسون و فریتز متوجه شدند بخشنده‌های ازخودگذشته نسبت به بخشنده‌های ملاحظه‌گر کمک کمتری دریافت می‌کنند که از نظر فیزیکی و روانی پرهزینه است. همان‌طور که کریستینا مازلاچ، کارشناس فرسودگی شغلی و همکارهایش نتیجه‌گیری کردند: «شواهد قوی و محکمی وجود دارد که عدم درخواست کمک با فرسودگی شغلی ارتباط دارد».
در مقابل، بخشندگان ملاحظه‌گر اهمیت محافظت از سلامتی‌شان را

می‌دانند. بخشنده‌های ملاحظه‌گر وقتی در آستانه‌ی فرسودگی شغلی‌اند، به دنبال کمک می‌گردند که به آن‌ها امکان می‌دهد به توصیه‌ها، مساعدت‌ها و منابع لازم برای حفظ انگیزه و انرژی‌شان نظم ببخشند. سه دهه تحقیقات نشان می‌دهند که حمایت از طرف همکاران پادزهری قوی برای فرسودگی شغلی است. کانری تصدیق می‌کند که: «داشتن یه شبکه‌ی حامی از معلم‌ها کمک خیلی بزرگیه».
ولی اوربروک شبکه‌ی رسمی پشتیبانی از معلم‌ها نداشت، پس کانری شبکه‌ی پشتیبانش را از کجا آورد؟ حین فعالیتش برای کمک کردن به اووبروک، این شبکه را در آن‌جا ساخت.
سال‌های سال کارشناسان باور داشتند در برابر استرس، یکی از این دو واکنش وجود دارد: جنگیدن یا فرار کردن. زمانی که فرسودگی شغلی به معنای انرژی نداشتن برای جنگیدن است، طبیعی است که فرار را انتخاب کرده و با دوری از منبع استرس با مشکلات مقابله کنید. دو کارشناس فرسودگی شغلی به نام‌های جاناتان هِلبزلِبِن و متیو بولر، طی دو سال، روی آتش‌نشان‌های حرفه‌ای تحقیق کردند. مطابق انتظار، وقتی آتش‌نشان‌ها فرسودگی شغلی‌شان شروع شد، نرخ عملکردشان کاهش یافت. فرسودگی شغلی باعث شد کمتر نگران دستیابی به موفقیت و مقام باشند. در نتیجه، تلاش کمتری برای کارشان کردند و اثربخشی‌شان آسیب دید.
ولی نکته‌ی شگفت‌آور این است که فرسودگی شغلی تلاش آن‌ها را در همه‌ی ابعاد کاهش نداد. بخشی از زندگی‌شان وجود داشت که آتش‌نشان‌ها وقتی احساس فرسودگی شغلی می‌کردند، در واقع تلاش‌شان بیشتر می‌شد: کمک به دیگران. وقتی آتش‌نشان‌ها نشانه‌های فرسودگی شغلی را تجربه می‌کردند، احتمال بیشتری وجود داشت با به زحمت انداختن خودشان به همکاران‌شان در کارهای سنگین کمک کنند، اطلاعات جدید را با سرپرست‌ها در میان بگذارند، همکاران جدید را راهنمایی کنند و حتی به مشکلات همکاران‌شان گوش کنند. چرا فرسودگی شغلی بخشندگی‌شان را زیاد می‌کرد؟
شِلی تیلور، روان‌شناس دانشگاه یوسی‌اِل‌اِی، واکنشی را در برابر استرس کشف کرده که با جنگیدن یا فرار کردن تفاوت دارد. آن را «وابستگی و دوستی» می‌نامد. «یکی از برجسته‌ترین جنبه‌های واکنش به استرس تمایل به وابستگیه که همون کنار هم جمع شدن در قالب یه گروهه تا در مواقع خطر، حفاظت جمعی ایجاد و دریافت کنن». تحقیقات تیلور در زمینه‌ی علوم اعصاب نشان می‌دهند که وقتی احساس استرس می‌کنیم، واکنش طبیعی مغز ترشح موادی شیمیایی است که ما را به سمت وابستگی می‌برند. این کاری است که آتش‌نشان‌ها انجام می‌دادند: وقتی احساس

خستگی می‌کردند، انرژی محدودشان را صرف کمک به همکاران‌شان می‌کردند. حس‌شان به آن‌ها می‌گفت که بخشندگی روابط‌شان را مستحکم کرده و حداقل از سوی حسابگران و بخشنده‌ها حمایت می‌شوند. اگرچه بیشتر بخشندگان از این فرصت آگاه هستند، به نظر می‌رسد که فقط بخشنده‌های ملاحظه‌گر واقعاً از آن سود می‌برند.
کانری کالاهان شبکه‌ی پشتیبانی‌اش را با مراقبت و دوستی تحت استرس ساخت. وقتی در اوج خستگی بود، شروع به آموزش معلم‌های تی‌اف‌ای و چند معلم جوان‌تر در مدرسه‌ی خودش کرد. یکی از معلم‌هایی که کانری به او آموزش داد سارا بود. در دوره‌ی آموزشی، یکی از تمرین‌هایی که کانری به سارا یاد داد فعالیت رسم هیولا بود. کانری این تمرین را فراموش کرده بود و وقتی کمک خواست، سارا آن را به او یادآوری کرد. این توصیه به‌خودی‌خود کمک‌کننده بود، ولی احساس تأثیرگذاری کانری را هم قوی‌تر کرد: او به سارا آموزشی داده بود که بین دانش‌آموزان خودش هم خیلی طرفدار داشت.
بخشنده‌های ملاحظه‌گر شبکه‌ای برای پشتیبانی می‌سازند که وقتی به کمک نیاز دارند، می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند. این شبکه به همراه بخشندگی یک‌جا که فعالیتی انرژی‌زاست باعث می‌شوند بخشنده‌های ملاحظه‌گر نسبت به بخشنده‌های ازخودگذشته کمتر از فرسودگی شغلی آسیب ببینند. ولی چگونه بخشنده‌های ملاحظه‌گر در مقابل گیرنده‌ها و حسابگران با هم متحد می‌شوند؟

افسانه‌ی فرسودگی شغلی بخشنده

سال‌ها پیش، روان‌شناسان هلندی روی صدها پزشک تحقیق کردند. مقدار انرژی و زمانی را که پزشکان به بیماران‌شان می‌بخشیدند پیگیری و ثبت کردند و از آن‌ها خواستند گزارش دهند چقدر احساس فرسودگی شغلی می‌کنند. یک سال بعد، روان‌شناس‌ها دوباره بخشندگی و فرسودگی شغلی را ارزیابی کردند. با اطمینان کامل می‌توان گفت، هرچه پزشکان بیشتر بخشیده بودند، در سال بعدش بیشتر دچار فرسودگی شغلی می‌شدند. آن‌هایی که با ازخودگذشتگی بخشیده بودند، نرخ فرسودگی شغلی بالاتری داشتند: آن‌ها خیلی بیشتر از چیزی که دریافت می‌کردند، سهم خود را ادا می‌کردند و این موضوع خسته‌شان کرده بود. آن‌هایی که مثل حسابگران و گیرنده‌ها عمل کرده بودند، خیلی کمتر دچار فرسودگی شغلی شده بودند.
ولی نکته‌ی عجیب این بود که در پژوهشی دیگر، روان‌شناسان هلندی مدارکی به دست آوردند که به نظر می‌رسید برخی پزشکان از فرسودگی شغلی مصون مانده بودند. حتی وقتی مقدار زیادی زمان و انرژی بخشیده بودند، خسته نشده بودند. این پزشکان انعطاف‌پذیر بخشنده‌های ملاحظه‌گر بودند: آن‌ها گزارش دادند که از کمک به افراد دیگر لذت می‌برند و اغلب به خودشان زحمت می‌دادند تا این کار را انجام دهند، ولی از این نمی‌ترسیدند که در وقت نیاز کمک بخواهند. نسبت به حسابگران و گیرنده‌ها که توان ادامه‌ی کمک کردن را نداشتند، بخشنده‌های ملاحظه‌گر به‌صورت قابل‌توجهی نرخ فرسودگی شغلی کمتری داشتند. این پژوهش به امکان غیرمنتظره‌ای اشاره کرد: اگرچه به نظر می‌رسد حسابگران و گیرنده‌ها کمتر از بخشنده‌های ازخودگذشته در مقابل فرسودگی شغلی آسیب‌پذیرند، ولی بیشترین انعطاف‌پذیری مربوط به بخشنده‌های ملاحظه‌گر است.
بخشی از دلیل این مسأله در پژوهش دو روان‌شناس دانشگاه نورث‌وسترن به نام‌های الیزابت سیلی و وندی گاردنر روشن شد، که از افراد خواستند روی کار مهمی کار کنند که اراده‌شان را از بین می‌برد. به‌طور مثال، تصور کنید خیلی گرسنه‌اید و به بشقابی پر از کلوچه‌ی شکلاتی خوشمزه خیره شده‌اید، ولی باید در مقابل وسوسه‌ی خوردن آن‌ها مقاومت کنید. شرکت‌کننده‌های این آزمایش، پس از اینکه اراده‌شان در کاری مانند این به‌طور کامل از بین رفت، باید تا جایی که می‌توانستند یک فنر تقویت مچ را فشار می‌دادند. شرکت‌کننده‌ی معمولی می‌توانست بیست‌وپنج ثانیه آن را نگه دارد. ولی گروهی از افراد بودند که می‌توانستند چهل درصد طولانی‌تر، یعنی سی‌وپنج ثانیه آن را نگه دارند.

شرکت‌کننده‌هایی با استقامت فوق‌العاده زیاد در یک پرسش‌نامه‌ی اندازه‌گیریِ «دیگر جهت‌مندی(۱۵۱)» امتیاز بالایی گرفتند. این افراد دیگر جهت‌مند مثل بخشنده‌ها عمل کردند. این افراد برای کمک به دیگران همواره به انگیزه‌های شتاب‌زده‌ی خودخواهانه‌شان بی‌اعتنایی کرده و با این کار، عضلات روانی‌شان را قدرتمند می‌کنند تا جایی که استفاده از اراده‌شان برای کارهای دردناک دیگر خسته‌کننده نیست. در تأیید این یافته، سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بخشنده‌ها با کنترل افکار، هیجان‌ها و رفتارهایشان به منافعی دست پیدا می‌کنند. با گذشت زمان، بخشندگی شاید مثل ورزش وزنه‌برداری که ماهیچه‌ها را می‌سازد، اراده‌ساز باشد. البته، می‌دانیم که وقتی از ماهیچه‌ها بیش از حد استفاده شود، خسته و حتی گاهی اوقات پاره می‌شوند، این اتفاقی است که برای بخشنده‌های ازخودگذشته می‌افتد.

در ایالت یوتا، مردی هفتادوپنج ساله میزان انعطاف‌پذیری بخشنده‌های ملاحظه‌گر را به ما می‌فهماند. نامش جان هانتسمن است، کسی که در فصل ۲ این کتاب، عکس کوچکش در گزارش سالانه‌ی شرکتش را کنار عکس کامل کِنِث لِی دیدید (او پدر فرماندار سابق یوتا و نامزد جمهوری‌خواه ریاست‌جمهوری در سال ۲۰۱۲ جان هانتسمن پسر است). در سال ۱۹۹۰، هانتسمن پدر با چارلز میلر اسمیت، که رئیس و مدیرعامل یک شرکت مواد شیمیایی بود، درباره‌ی خرید شرکتی در حال مذاکره بود. در طول مذاکرات، همسر اسمیت فوت کرد. هانتسمن با اسمیت همدردی کرد و تصمیم گرفت به او بیشتر فشار نیاورد: «تصمیم گرفتم نکات ریز ۲۰ درصد پایانی معامله همون‌جوری که مطرح شده بودن باقی بمونه. احتمالاً می‌تونستم ۲۰۰ میلیون دلار دیگه از قرارداد به دست بیارم، ولی به قیمت وضعیت عاطفی چارلز تموم می‌شد. همون توافقی که انجام شد به اندازه‌ی کافی خوب بود».

آیا وضعیت عاطفی یک مدیرعامل واقعاً ۲۰۰ میلیون دلار برای هانتسمن ارزش داشت؟ باور کنید یا نه، اولین باری نبود که هانتسمن در طول یک مذاکره از چنین ثروتی چشم‌پوشی می‌کرد. چهار سال پیش از آن، در سال ۱۹۸۶، با مدیرعاملی به نام امرسون کَمپِن توافقی لفظی انجام داد. هانتسمن باید ۴۰ درصد یکی از بخش‌های شرکتش را ۵۴ میلیون دلار به کمپن می‌فروخت. با توجه به تأخیرهای قانونی، تا شش ماه بعد قرارداد نوشته نشده بود. در آن شش ماه، سود هانتسمن به‌سرعت در حال افزایش بود: آن ۴۰ درصد شش ماه بعد ۲۵۰ میلیون دلار ارزش داشت. کمپن پیشنهاد حسابگرانه‌ای مطرح کرد تا کمی این تفاوت قیمت را جبران کند، پیشنهاد داد تا به‌جای ۵۴ میلیون دلار، ۱۵۲ میلیون دلار بپردازد. هانتسمن این موقعیت را داشت تا توافق اصلی را تقریباً سه برابر کند. ولی

نپذیرفت. ۵۴ میلیون دلار کافی بود. کمپن باورش نمی‌شد: «این در حقت بی‌انصافیه».
هانتسمن به پای‌بندی به تعهدش باور داشت. حتی اگر وکلا توافق خرید اصلی را آماده نکرده بودند، او شش ماه پیش با یک توافق لفظی قول داده بود. قرارداد را با مبلغ ۵۴ میلیون دلار امضا کرد و از ۹۸ میلیون دلار اضافی گذشت. چه نوع تاجری این چنین تصمیم‌های غیرمنطقی می‌گیرد؟
در سال ۱۹۷۰، یک شرکت مواد شیمیایی راه‌اندازی کرد که امروزه در جهان به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت در نوع خود یکه‌تازی می‌کند. به‌عنوان کارآفرین سال انتخاب شد و بیش از دوازده دکترای افتخاری از دانشگاه‌های سراسر دنیا دریافت کرد. او یک میلیاردر است و جزء فهرست هزار ثروتمند دنیا در مجله‌ی فوربز است.
همان‌طور که انتخاب معامله‌هایش نشان می‌دهد، هانتسمن بخشنده است و این بخشندگی فقط در کسب‌وکار نیست. از سال ۱۹۸۵، درگیر اقدامات جدی بشردوستانه بوده است. یکی از نوزده نفری است که حداقل یک میلیارد دلار پول بخشیده‌اند. هانتسمن برای بخشش‌هایش جوایز انسان‌دوستانه‌ی زیادی برنده شده است که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به بخشیدن بیش از ۳۵۰ میلیون دلار برای تأسیس مرکز فوق‌پیشرفته‌ی درمان سرطان هانتسمن، کمک‌های مالی هنگفت برای کمک به قربانیان زلزله در ارمنستان، حمایت از تحصیل و مبارزه با خشونت خانگی و بی‌خانمانی اشاره کرد. البته، ثروتمندان زیادی هستند که مبالغ بسیاری پول می‌بخشند، ولی هانتسمن بخشندگی فراوان غیرمعمولی را نشان می‌دهد که وجه تمایز او با سایرین است. در سال ۲۰۰۱، صنعت مواد شیمیایی به‌طور کامل شکست خورد و او بخش قابل‌توجهی از ثروتش را از دست داد. بیشتر افراد تا زمانی که دوباره وضع مالی‌شان بهبود پیدا کند، بخشندگی را کنار می‌گذارند. ولی هانتسمن تصمیم غیرمتعارفی گرفت. یک وام شخصی گرفت، چند میلیون دلار قرض گرفت تا برای سه سال آینده به تعهدات بشردوستانه‌اش عمل کند.
در نگاه اول این‌طور به نظر می‌رسد که هانتسمن همان حکایت قدیمی از افرادی است که ابتدا ثروتمند می‌شوند و سپس دست به بخشش می‌زنند. ولی روش متفاوتی برای مشاهده‌ی موفقیت هانتسمن وجود دارد، روشی که اگر با تجربه‌ی هانتسمن و علم پشتیبانی نمی‌شد، باور کردنش غیرممکن بود. شاید ثروتمند شدن او را به یک بخشنده تبدیل نکرده باشد. اگر علت و معلول را اشتباه گرفته باشیم چه؟
هانتسمن معتقد است که بخشندگی ثروتمندش کرد. هانتسمن در خصوص تعهدش به بخشندگی می‌نویسد: «از همان بچگی مثل روز برایم روشن بوده که فلسفه‌ی حضورم در این دنیا کمک به دیگران بوده است. تمایل به

بخشش انگیزه‌ی تحصیل در حوزه‌ی بازرگانی، انگیزه‌ی استفاده از دانش این حوزه برای تأسیس شرکتی موفق در زمینه‌ی حمل‌ونقل و انگیزه‌ی استفاده از آن تجربه برای رشد شرکتی متمایز در حوزه‌ی مواد شیمیایی بود». از اوایل سال ۱۹۶۲، هانتسمن به همسرش گفت که «می‌خواهد کسب‌وکار خودش را شروع کند تا بتواند برای افرادی که سرطان دارند، تأثیرگذار باشد». هانتسمن پدر و مادرش را به‌خاطر سرطان از دست داد و خودش پس از سه بار مبارزه با سرطان، نجات پیدا کرد. بهبودی از سرطان آن‌قدر با تاروپودش گره خورده بود که حتی آن را بالاتر از تفکر سیاسی‌اش اولویت‌بندی کرده بود. اگرچه در زمان ریاست‌جمهوری نیکسون در کاخ سفید کار کرد و حامی همیشگی حزب جمهوری‌خواه بود، نامزدهای دموکرات می‌دانستند اگر تعهد قوی‌تری به بهبود سرطان نشان دهند، از آن‌ها حمایت می‌کند.

شکی نیست که هانتسمن تاجری کارکشته است. ولی شاید همین بخشش پول در کسب ثروت کمکش کرده باشد. در کتاب برنده‌ها هرگز تقلب نمی‌کنند(۱۵۲)، می‌نویسد: «از نظر مالی، رضایت‌بخش‌ترین لحظات زندگی‌ام هیجان بستن یک قرارداد بزرگ یا کسب سود از آن نبوده است. زمانی بوده که می‌توانستم به افراد نیازمند کمک کنم... انکار نمی‌کنم که معتاد به معامله هستم، ولی به بخشندگی هم اعتیاد پیدا کرده‌ام. هرچه بیشتر ببخشید، احساس بهتری پیدا می‌کنید؛ و هرچه احساس بهتری داشته باشید، بخشیدن برای‌تان راحت‌تر می‌شود».

این بسط آن ایده است که بخشنده‌های ملاحظه‌گر ماهیچه‌های اراده‌شان را می‌سازند، بخشندگی بیشتر را آسان می‌کنند، ولی آیا ممکن است هانتسمن با بخشیدن پول، پول بیشتری به دست آورده باشد؟ نکته‌ی قابل‌توجه این است که این ادعا بر شواهدی محکم استوار است. آرتور بروکس، اقتصاددان، رابطه‌ی بین درآمد و بخشش برای امور خیریه را آزمایش کرد. با استفاده از داده‌های تقریباً سی هزار آمریکایی در سال ۲۰۰۰، هر عامل قابل تصور مؤثر بر درآمد و بخشندگی را کنترل کرد. تحصیلات، سن، نژاد، گرایش‌های مذهبی، باورهای سیاسی، وضعیت زناشویی و تعداد دفعاتی را هم که افراد کار داوطلبانه انجام می‌دادند، در نظر گرفت. مطابق انتظار، درآمد بیشتر به بخشندگی بیشتر منجر می‌شد. بازای هر یک دلار درآمد اضافه، بخشندگی برای خیریه ۱۴/ ۰ دلار افزایش می‌یافت(۱۵۳).

ولی اتفاق بسیار جالب‌تری افتاد. بازای هر یک دلار بخشندگی بیشتر، ۷۵/ ۳ دلار به درآمد اضافه می‌شد. در واقع به نظر می‌رسد بخشندگی افراد را ثروتمندتر می‌کند. تصور کنید من و شما هر دو ۰۰۰/ ۶۰ دلار در سال درآمد داریم. من ۶۰۰/ ۱ دلار و شما ۵۰۰/ ۲ دلار به خیریه می‌دهید. اگرچه ۹۰۰ دلار بیشتر از من بخشیده‌اید، طبق شواهد، در سال آینده ۳۷۵/ ۳ دلار

بیشتر از من درآمد خواهید داشت. با اینکه غافل‌گیرکننده است، افرادی که بیشتر می‌بخشند به سمت درآمد بیشتر گام برمی‌دارند.
شاید جان هانستمن از چیزی اطلاع داشت که ما از آن بی‌خبریم. تحقیقات نشان می‌دهند بخشندگی می‌تواند خوشبختی و معناداری زندگی را افزایش دهد، به افراد انگیزه دهد تا سخت‌تر کار کنند و پول بیشتری به دست بیاورند، حتی اگر نتوانند به اندازه‌ی هانتسمن ببخشند. در پژوهشی که سه روان‌شناس به نام‌های الیزابت دان، لارا آکنین و مایکل نورتون انجام دادند، افراد خوشبختی‌شان را در صبح برآورد می‌کردند. سپس، پولی بادآورده دریافت می‌کردند: یک پاکت‌نامه با ۲۰ دلار پول. باید تا پنج بعدازظهر آن را خرج می‌کردند و دوباره خوشبختی‌شان را برآورد می‌کردند. اگر آن پول را برای خودشان خرج می‌کردند شادتر می‌شدند یا برای دیگران؟
بیشتر افراد فکر می‌کنند اگر پول را برای خودشان خرج کنند شادتر می‌شوند، ولی خلاف آن درست است. اگر پول را برای خودتان خرج کنید، خوشبختی‌تان تغییری نمی‌کند. ولی اگر پول را برای دیگران خرج کنید، احساس می‌کنید به‌طرز قابل‌توجهی شادترید. این بخشندگی ملاحظه‌گرایانه است: انتخاب می‌کنید به چه کسی کمک کنید و این کار با بهبود حال‌تان، به شما سود می‌رساند. اقتصاددان‌ها آن را «تشعشع گرم بخشندگی» و روان‌شناس‌ها آن را «سرمستی کمک‌کننده» می‌نامند. آخرین شواهد علوم اعصاب نشان می‌دهند که بخشندگی در واقع مراکز معنا و پاداش را در ذهن‌مان فعال می‌کند که وقتی به نفع دیگران اقدام می‌کنیم، نشانه‌های هدف و لذت را برای‌مان می‌فرستند.
این منافع به بخشیدن پول محدود نمی‌شوند؛ برای بخشیدن زمان هم خودشان را نشان می‌دهند. نتایج پژوهشی روی بیش از ۸۰۰/ ۲ آمریکایی بالای بیست‌وچهار سال نشان می‌دهند که کار داوطلبانه باعث می‌شود یک سال بعد خوشبختی، رضایت از زندگی و عزت‌نفس افزایش یافته و افسردگی کاهش یابد. و برای افراد بالای شصت‌وپنج سال، کسانی که کار داوطلبانه انجام دادند، پس از یک دوره‌ی هشت ساله، شاهد کاهش افسردگی بودند. پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهند افراد مسن‌تری که کار داوطلبانه انجام می‌دهند یا از دیگران حمایت می‌کنند، در واقع بیشتر عمر می‌کنند. این مسأله حتی پس از در نظر گرفتن سلامتی و میزان کمکی که از دیگران دریافت می‌کنند، درست است. در آزمایشی، بزرگسالان یا به بچه‌ها ماساژ دادند یا خودشان ماساژ گرفتند. پس از ماساژ، کسانی که ماساژ دادند نسبت به کسانی که ماساژ گرفتند هورمون‌های استرس‌شان، مثل کورتیزول و اپی‌نفرین پایین‌تر بود. به نظر می‌رسد بخشندگی به زندگی‌مان معنا می‌دهد، حواس ما را از مشکلات‌مان پرت می‌کند و کمک می‌کند احساس باارزش بودن کنیم. چهار پژوهشگر به نام‌های روی

باومایستر، کتلین ووس، جنیفر آکر و امیلی گاربینسکی پس از انجام یک نظرسنجی ملی از آمریکایی‌ها اعلام کردند: «معنادار بودن زندگی بیشتر برای بخشنده‌هاست تا گیرنده‌ها».
شواهد زیادی وجود دارند که ثابت می‌کنند خوشبختی می‌تواند به افراد انگیزه دهد سخت‌تر، طولانی‌تر، هوشمندانه‌تر و اثرگذارتر کار کنند. خوشبختی می‌تواند افراد را به سمتی هدایت کند تا تلاش‌های سخت و ساعات طولانی را با ناخوشایندی کمتر و لذت‌بخشی بیشتر تجربه کنند، اهداف چالش‌برانگیزتری را تعیین کنند و سریع‌تر، انعطاف‌پذیرتر و با دامنه‌ی بیشتری درباره‌ی مشکلات فکر کنند. حتی پژوهشی نشان داد وقتی پزشکان شادترند، تشخیص‌های دقیق‌تر و سریع‌تری انجام می‌دهند. روی هم رفته، به‌طور متوسط، افراد شادتر پول بیشتری به دست می‌آورند، عملکرد بالاتری دارند، تصمیم‌های بهتری می‌گیرند، درباره‌ی معاملات سودآورتری مذاکره کرده و بیشتر با سازمان‌شان همکاری می‌کنند. خوشبختی به خودی خود حدود ۱۰ درصد تفاوت عملکرد شغلی کارمندان را دربرمی‌گیرد. شاید بخشندگی به دلیل افزایش احساس خوشبختی به جان هانتسمن انگیزه داده باشد تا سخت‌تر و هوشمندانه‌تر کار کند و کمکش کرده باشد ثروتمند شود.
هانتسمن تنها تاجز بانفوذی نیست که بخشندگی را منبع انرژی می‌داند. در سال ۲۰۰۳، فرد شماره یک گروه ویرجین ریچارد برانسون انجمنی به نام ریش‌سفیدان([۱۵۴]) راه‌اندازی کرد تا با جنگ مبارزه کند و صلح را ترویج دهد. نلسون ماندلا، جیمی کارتر، کوفی عنان، دزموند توتو و سایر رهبران را دور هم جمع کرد تا درد و رنج را در سودان، قبرس و کنیا کاهش دهند. در سال ۲۰۰۴، برانسون اتحادیه‌ی ویرجین را راه‌اندازی کرد؛ مؤسسه‌ای غیرانتفاعی که برای مبارزه با بیماری‌های مرگباری مثل ایدز و مالاریا، ترویج صلح و عدالت، ممانعت از تغییرات آب‌وهوایی زمین و حمایت از کارآفرین‌ها با وام‌های خرد و ایجاد مشاغل جدید در کشورهای در حال توسعه، افراد و منابع را بسیج می‌کند. در سال ۲۰۰۶، متعهد شد همه‌ی سه میلیارد دلار سود شرکت خطوط هوایی و راه‌آهن ویرجین طی ده سال آینده را برای مبارزه با گرم شدن زمین اختصاص دهد. در سال ۲۰۰۷، برای نوآوری‌هایی که به‌منظور مبارزه با تغییرات آب‌وهوایی زمین انجام می‌شد، ۲۵ میلیون دلار جایزه در نظر گرفت. آیا این سلسله رویدادها به‌خاطر بحران میانسالی بود؟
در واقع، برانسون خیلی پیش از اینکه ثروتمند و مشهور شود بخشندگی می‌کرد. در هفده سالگی، یک سال پس از شروع کار مجله‌ی دانشجو و پنج سال پیش از راه‌اندازی شرکت ضبط و پخش موسیقی ویرجین، برانسون اولین کار خیرش را انجام داد. این کار خیر تأسیس مرکز مشاوره‌ی

دانشجویی بود؛ سازمانی غیرانتفاعی که با محدوده‌ای از خدمات به جوان‌های در معرض خطر کمک می‌کرد. فهرستی از مشکلات این جوانان، از بارداری‌های ناخواسته گرفته تا بیماری‌های مقاربتی، تهیه کرد و پزشکان را متقاعد ساخت تا خدمات رایگان یا با تخفیف ارائه دهند. شب‌های زیادی را تا ساعت سه صبح پای تلفن صرف کرد تا افرادی را دلداری دهد که به فکر خودکشی بودند. با نگاهی به گذشته، اشاره می‌کند که در اوایل کارش «فقط برای موفقیت مداوم مجله‌ی دانشجو و اطمینان از تأمین بودجه‌ی مرکز مشاوره‌ی دانشجویی به پول در آوردن علاقه داشت». امروزه، بخشندگی به او انرژی می‌دهد. برانسون می‌نویسد: «آنچه باعث می‌شود صبح از خواب بیدار شوم ایده‌ی ایجاد یک تغییر است. تا کمک کنم آینده‌مان روی این سیاره امن باشد. آیا این کار مرا موفق می‌کند؟ قطعاً مرا شاد می‌کند».

این تأثیرات انرژی‌بخش به توضیح این مسأله کمک می‌کنند که چرا بخشنده‌های ملاحظه‌گر در مقابل فرسودگی شغلی مقاوم‌اند: آن‌ها به واسطه‌ی بخشندگی، ذخایری از خوشبختی و معنا می‌سازند که گیرنده‌ها و حسابگران دسترسی کمتری به آن‌ها دارند. بخشنده‌های ازخودگذشته این ذخایر را به‌طور کامل استفاده می‌کنند، خسته می‌شوند و اغلب به پایین نردبان موفقیت سقوط می‌کنند. بخشنده‌های ملاحظه‌گر با بخشندگی به شیوه‌هایی که به‌جای خسته‌کننده بودن، انرژی‌زا هستند، احتمال بیشتری دارد به بالای نردبان موفقیت برسند. در دو پژوهش که به همراه دیوید مِیِر روی افراد در مشاغل و سازمان‌های مختلف انجام دادیم، متوجه شدیم کارمندان ملاحظه‌گر نسبت به کارمندان حسابگر، گیرنده و بخشنده‌ی ازخودگذشته مشارکت‌های پایدارتری داشته‌اند. کارمندانی که اعلام کردند برای نفع رساندن به دیگران و ایجاد تصویری مثبت از خودشان اهمیت زیادی قائل‌اند، از سوی سرپرست‌ها افرادی بسیار مفیدتر و مجری طرح‌های بیشتری ارزیابی شدند.

بخشندگان ملاحظه‌گر چون اهمیت دادن به علایق‌شان انرژی‌شان را حفظ می‌کند، در واقع بیشتر از بخشنده‌های ازخودگذشته می‌بخشند. این چیزی است که در شروع این فصل در نقل‌قول هربرت سایمون فقید، برنده‌ی جایزه‌ی نوبل اقتصاد، به آن اشاره شده است. شاید بخشنده‌های ملاحظه‌گر نسبت به بخشنده‌های ازخودگذشته نوع‌دوستی کمتری داشته باشند، ولی تاب‌آوریشان در برابر فرسودگی شغلی آن‌ها را قادر می‌سازد بیشتر مشارکت داشته باشند و کمک کنند.

فصل هفتم: تغییرات بزرگ

غلبه بر اثر توسری‌خوری

هیچ کار خوبی بی‌مجازات نمی‌ماند.
- منسوب به کلر بوث لوس، ویراستار، نمایشنامه‌نویس و از اعضای کنگره‌ی آمریکا

لیلیان باوِر مدیر درخشان و سخت‌کوش یکی از شرکت‌های پیشتاز مشاوره‌ای بود. پس از فارغ‌التحصیلی از هاروارد، به استخدام این شرکت در آمد و پس از ترک آن‌جا برای اخذ مدرک ام‌بی‌ای، شرکت دوباره جذبش کرد. همه او را خوش آتیه می‌دیدند، حرفه‌اش روی غلتک افتاده بود و خیلی زودتر از زمان معمول می‌توانست به یکی از شرکای شرکت تبدیل شود، تا اینکه به گوش مدیران ارشد رسید بیش از حد بخشنده است. ترفیع او به یکی از شرکای شرکت شش ماه به تأخیر افتاد و خیلی مستقیم به او گفتند که باید بیش از پیش به مشتریان و همکارانش نه بگوید. پس از یک سال، باز هم نتوانست به جمع شرکا وارد شود.
خانم باور مشتاق ایجاد تغییر مثبتی بود. چند سال خودش را وقف سازمانی غیرانتفاعی کرده بود تا بتواند به زنان در راه‌اندازی و رشد کسب‌وکارهایشان کمک کند. در این سازمان، برنامه‌ی وام‌های خرد را معرفی کرد که به زنان با درآمد پایین فرصت می‌داد شرکت خودشان را تأسیس کنند. در یکی از این موارد، خانمی برای راه‌اندازی سالن آرایش به وام نیاز داشت، ولی دو بانک درخواستش را رد کرده بودند. باور به او کمک کرد تا طرح کسب‌وکار و صورت مالی‌اش را سر و سامان دهد و در نهایت، هر دوی این بانک‌ها با سودهای بسیار رقابتی با درخواست وامش موافقت کردند. باور ساعت‌های زیادی را در نقش یک مشاور صرف آموزش به کارکنان جدید می‌کرد، به همکارانش توصیه‌های شغلی ارائه می‌داد و حتی به همکاران تازه‌کار کمک می‌کرد تا درخواست‌شان را برای دانشکده‌ی کسب‌وکار بهبود دهند. «واقعاً می‌خوام کمک کنم. اگه یه ساعت از وقتم ده ساعت توی وقت بقیه صرفه‌جویی کنه یا به اونا فرصتی بده که در غیر این صورت گیرشون نمیاد، به‌راحتی می‌تونم چنین معامله‌ای رو قبول کنم و یه ساعت دیگه از زمانم رو در اختیارشون بذارم».
باور بسیار بااستعداد و باانگیزه بود، ولی زیاده‌روی‌اش در بخشندگی در حال آسیب زدن به اعتبار و عملکردش بود. یکی از همکاران مشاورش می‌گوید:

«اصلاً به هیچ‌چی نه نمی‌گفت. در رابطه با زمان، این‌قدر بخشنده و سخاوتمند بود که بقیه می‌تونستن ازش سوءاستفاده کنن. همین ویژگیش باعث شد ترفیعش به یکی از شرکای شرکت به تأخیر بیفته». در یکی از گزارش‌های بررسی عملکرد، به باور گفته شده بود که باید خودخواه‌تر باشد: بُرِش حاصل از اعتمادبه‌نفسی را که از شرکا انتظار می‌رفت، نداشت. زمان خیلی زیادی را صرف ارتقای اطرافیانش می‌کرد و آن‌چنان به مشتریانش متعهد بود که برای انجام خواسته‌هایشان به هر دری می‌زد. همه می‌دانستند «در آن لحظات کلیدی که مشتری باید پیامی سخت بشنود، یا در مسیر اشتباهی در حال حرکت است، باور نمی‌تواند به مشتری آن‌طور که باید فشار بیاورد». برایش، بخشنده بودن به خصوصیتی تبدیل شده بود که مسیر شغلی‌اش را محدود می‌کرد و به خطر می‌انداخت.

در تحقیقی که این تجربه‌ی باور را بازتاب می‌دهد، چهار استاد مدیریت به نام‌های دیان برجرون، ابی شیپ، بن روزن و استیسی فرست بیش از ۳۶۰۰ مشاورِ یکی از شرکت‌های خدمات تخصصی را بررسی کردند. این محققان گزارش‌های هفتگی شرکت درباره‌ی میزان زمان کار هر مشاور با کارکنان تازه‌کار، کمک به مشاوران تازه‌کار یا به اشتراک‌گذاری دانش و تخصص با همکاران را اندازه‌گیری کردند و از روی این گزارش‌ها، بخشندگی مشهود در رفتار کارکنان را تخمین زدند. پس از یک سال پیگیری هفتگی این بخشندگی‌ها، به سراغ داده‌های مربوط به حقوق، سرعت پیشرفت و ترفیع هر مشاور رفتند.

در هر سه معیار، بخشندگان عملکرد بدتری داشتند. افزایش حقوق بسیار کمتری داشتند، پیشرفت‌شان کندتر بود و با روند آهسته‌تری ترفیع می‌گرفتند. متوسط افزایش حقوق بخشندگان نُه درصد بود و این درصد برای گیرندگان و حسابگران به ترتیب ۵/ ۱۰ و ۵/ ۱۱ درصد بود. کمتر از ۶۵ درصد بخشندگان به جایگاه مدیریتی رسیده بودند، در حالی که این رقم برای گیرندگان و حسابگران به ترتیب ۸۳ و ۸۲ درصد بود. بخشندگانی که ترفیع می‌گرفتند باید مدت بیشتری منتظر می‌ماندند که متوسط این زمان برای بخشندگان بیست‌وشش ماه و برای گیرندگان و حسابگران کمتر از بیست‌وچهار ماه بود. چنین چیزی برای باور الگویی آشنا بود: «احتمالاً بخشندگی بیش از حد بزرگ‌ترین اشتباهمه: یعنی بقیه رو در اولویت بذارم و نه خودمو».

صدها کیلومتر آن‌طرف‌تر در شرکت خدمات مشاوره‌ی دیلویت در نیویورک، جیسون گِلِر نیز مسیر خود به سمت ترفیع گرفتن و تبدیل شدن به یکی از شرکای شرکت را به‌سرعت می‌پیمود. در ابتدای کارش در صنعت مشاوره، شرکت دیلویت کم‌کم استفاده از ایمیل را شروع کرده بود و فرآیند جاافتاده‌ای برای مدیریت دانش نداشت، هیچ سیستمی برای ذخیره و

مراجعه به اطلاعاتی نداشت که مشاوران از مشتریان و صنایع خاص جمع‌آوری کرده بودند. گلر خودش دست به کار شد و جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات را شروع کرد. وقتی درباره‌ی پروژه‌ای می‌شنید، جویای نتیجه‌ی تیم می‌شد. انبوهی از مقاله‌ها را روی میز خود تلنبار کرده بود، هنگام خواب آن‌ها را می‌خواند و اگر مقاله‌ای نظرش را جلب می‌کرد، آن را بایگانی می‌کرد. تحقیق می‌کرد که رقبای دیلویت در حال انجام چه کاری‌اند. جیسون می‌گفت: «خوره‌ی این کارها بودم».
سیستم مدیریت دانش دیلویت به مغز جیسون گلر و هارددیکسش تبدیل شده بود. همکارانش به این سیستم جِی‌نت یا شبکه‌ی جیسون می‌گفتند. وقتی سؤالی داشتند یا به اطلاعاتی نیاز پیدا می‌کردند، او کسی بود که باید به سراغش می‌رفتند. پرسیدن از او آسان‌تر از جست‌وجو بود و دانش ذهنی یا پایگاه داده‌ی در حال رشدش را همیشه با کمال میل به اشتراک می‌گذاشت. هیچ‌کس از او نخواسته بود که جِی‌نت را بسازد. فقط به این دلیل آن را ساخته بود چون کار درستی به نظر می‌آمد.
جیسون پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه کُرنل تمام وقتش را در دیلویت می‌گذراند و در همین حال، مشغول تحصیل در رشته‌ی ام‌بی‌ای در دانشگاه کلمبیا هم بود. او بابت حمایت‌های مربیانش شکرگزار بود. اگر حسابگر بود، چنین حمایتی را جبران می‌کرد و دنبال راه‌هایی برای جبران زحمات مربیانش می‌گشت. ولی او که مثل لیلیان باور یک بخشنده بود، دوست داشت همین لطف را در حق دیگران انجام دهد. «این به روال طبیعی انجام کارها تبدیل شد. می‌بینید افراد موفق همون کسایی هستن که به بقیه کمک می‌کنن. منم به کمک کردن به بقیه عادت کردم. می‌دیدم که بقیه برام فرصت‌هایی به وجود آوردن و حالا همه‌ی تلاشم رو می‌کنم تا برای بقیه از این فرصت‌ها ایجاد کنم». گلر به هر کارمند جدیدی پیشنهاد سخاوتمندانه‌ای می‌داد: به هر روشی که می‌توانست به آن‌ها کمک و راهنمایی‌شان می‌کرد.
به‌طور معمول برای تبدیل شدن به یکی از شرکای دیلویت، بین دوازده تا پانزده سال زمان لازم است. گلر در مدت بسیار کمتری، فقط در عرض نه سال، به چنین جایگاهی رسید. در سی سالگی، به یکی از جوان‌ترین شرکای تاریخ دیلویت تبدیل شد. امروز گلر شریک دیلویت در حوزه‌ی مشاوره برای واحد منابع انسانی شرکت‌هاست و حوزه‌ی کاری تحت مدیریت او در آمریکا و جهان جایگاه اول را دارد. با این حال، یکی از همکارانش او را این‌طور توصیف می‌کند: «جیسون کسیه که بیشتر اوقات به نفع همکاراش از زدن اعتبار کار به اسم خودش اجتناب کرده». جیسون در کسوت رهبر کسب‌وکار بین‌المللی دیلویت در تغییر عملکرد منابع انسانی، جی‌نت را به سطح جدیدی ارتقا داده و یکی از طرفداران پروپاقرص فرآیندها و فناوری‌های رسمی مدیریت دانش دِیلویت در سطح

بین‌المللی است. یکی از تحلیل‌گران با تحسین و تردید توأم می‌نویسد: «با اینکه سرش به‌شدت شلوغ است، جلسات منظمی با تحلیل‌گران برگزار می‌کند تا درباره‌ی هر مشکلی که دارند به آن‌ها کمک کند». گلر دوست ندارد اعتبار دستاوردهایش را به اسم خودش بزند، ولی پس از اصرارمان می‌گوید: «بخشنده بودن باعث موفقیتم شده».
گرچه هم لیلیان باور و هم جیسون گلر بخشنده‌اند، در مسیرهای مختلفی هستند. چرا بخشندگی جلوی پیشرفت باور را گرفت و به پیشرفت گلر شتاب داد؟
پیش خودمان فکر می‌کنیم این موضوع به جنسیت‌شان ربط دارد، ولی جنسیت این دو نفر تفاوت کلیدی‌شان نیست، یا حداقل این جواب در معنای متعارفش درست نیست. لیلیان باور گرفتار سه تله‌ی اصلی شد، تله‌هایی که خیلی از بخشندگان، چه مرد و چه زن، در تعاملات‌شان با دیگران گرفتار آن‌ها می‌شوند: بیش از اندازه اعتماد کردن، بیش از اندازه همدردی کردن و بیش از اندازه کم‌رو بودن. هدفم در این فصل این است که به شما نشان دهم چطور بخشندگان موفقی همچون جیسون گلر از این تله‌ها دوری می‌کنند و چطور بخشندگانی همچون لیلیان یاد می‌گیرند کمتر ازخودگذشتگی کنند و در عوض بیشتر ملاحظه‌گر باشند تا گرفتار این تله‌ها نشوند. تبدیل شدن به یک آدم توسری‌خور بدترین کابوس فرد بخشنده است و ثابت می‌کنم که رویکرد ملاحظه‌گرایانه این امکان را در اختیار بخشندگان می‌گذارد که با انعطاف و انطباق در سبک رفتاری‌شان در یک رابطه‌ی متقابل، می‌توانند از تله‌ی اعتماد بیش از اندازه دوری کنند. همچنین این بحث را پیش می‌کشم که چطور سبک ملاحظه‌گری با تغییر اهداف برخی از توانایی‌های ذاتی بخشندگان، به آن‌ها کمک می‌کند تا از میدان مین همدردی و کم‌رویِ بیش از اندازه دوری کنند.

غربال‌گری صداقت: بیشتر اوقات به بیشتر افراد اعتماد کردن

در فصل اول، با مشاوری استرالیایی با نام پیتر اودی آشنا شدیم، شخصی که به ملاقات مشتری‌اش که در کار آهن‌آلات قراضه بود، رفت و سبک بخشندگی‌اش باعث موفقیتش شد. ولی خیلی قبل‌تر از آن، پیش از اینکه بفهمد چطور می‌تواند به‌جای از خودگذشتگی، بیشتر ملاحظه‌گر باشد، چند گیرنده او را استثمار کرده بودند. در بیست‌ودو سالگی، مسیر شغلی‌اش را به‌عنوان مشاور مالی شرکتی شروع کرد که در رقابت با دیگران بسیار خصمانه عمل می‌کرد. مسئولیتش راه‌اندازی سریع واحد بیمه برای شرکتی بود که در اصل به مشتریان بازنشسته خدمات می‌داد. پیتر آخر هفته‌ها هم

کار می‌کرد تا برای این بخش به درآمد سالانه‌ی شش رقمی برسد، ولی فقط درصد ناچیزی از این درآمد نصیبش می‌شد و حداقل درآمد آن زمان، یعنی ۴۰۰ دلار در هفته را دریافت می‌کرد. نزدیک به سه سال در این شرکت ماند، که بدترین دوران زندگی‌اش بود. «رئیسم آدم حریصی بود. هیچ‌وقت کاری رو که براش انجام می‌دادی نمی‌دید، فقط به این توجه می‌کرد که چه چیزی می‌تونه ازت بگیره». یکی از مشتریان بیمه‌ای پیتر، برای تشکر از او، سبد کریسمس زیبایی برایش فرستاد. رئیسش، فرد ثروتمندی که با مرسدس بنز خود سر کار می‌آمد، این سبد را دید و آن را با خود به خانه برد: «رئیس منم و این سبد برای منه».
پیتر احساس می‌کرد زیر فشار دیگران خم شده است و تصمیم گرفت خودش به‌عنوان مشاور مالی مستقلی شروع به کار کند. سال اول توانست درآمد سالانه‌اش را چهار برابر کند. ولی پنج سال بعد زیر سلطه‌ی گیرنده‌ی دیگری قرار گرفت. همکار به‌ظاهر خوبی به نام بِرَد داشت که کارش خوب پیش نمی‌رفت. برد کار دیگری پیدا کرده بود که از هفته‌ی بعد شروع می‌شد و از پیتر تقاضایی داشت. می‌توانی در عرض دو روز مشتریانم را بخری تا پول مورد نیاز برای ترک کار را داشته باشم؟ پیتر به‌عنوان فردی بخشنده به او اعتماد و موافقتش را به‌سرعت اعلام کرد. مشتریان برد را از او خرید، ارتباطش را با آن‌ها شروع کرد و به حل مشکلات مالی‌شان پرداخت.
پیتر پس از چند ماه متوجه شد که در حال از دست دادن برخی مشتریانش است. عجیب بود که این مشتریان همگی از مشتریان قبلی برد بودند. معلوم شد برد دوباره کارش را به‌عنوان مشاور مالی شروع کرده و با تک‌تک مشتریانی که به پیتر داده بود، تماس گرفته است. فقط می‌خواست این افراد را مطلع کند که دوباره کارش را از سر گرفته است و اگر مایل باشند می‌توانند دوباره با او کار کنند. برد تعداد زیادی از مشتریان پیتر را بدون پرداخت پولی از او دزدید. پیتر تقریباً ۱۰ هزار دلار ضرر کرد.
اگر پیتر می‌توانست از همان اول برد را به‌عنوان فردی گیرنده شناسایی کند، هرگز به چنین سرنوشتی دچار نمی‌شد. اعتماد یکی از دلایلی است که بخشندگان را در معرض اثر توسری‌خوری قرار می‌دهد: بهترین ویژگی‌ها را در هر شخصی می‌بینند، به این ترتیب با فرضی اشتباه مبنی بر قابل اعتماد بودن همه به پیش می‌روند. محققان در تحقیقی به این موضوع پرداختند که آیا آمریکایی‌ها قربانی جرایمی مثل کلاهبرداری، اعتماد به کلاهبرداران و دزدی هویت شده‌اند یا نه؟ احتمال قربانی شدن بخشندگان دو برابر گیرندگان بود که بیشتر اوقات نتیجه‌ی مستقیم اعتماد بخشندگان به گیرندگان بود. یکی از بخشندگان با مهربانی تمام حاضر شده بود ضامن وام خودروی دوستش شود و او هم طی پنج سال، سه حساب کارت اعتباری با

هویت او باز کرد و بیش از ۲/۰۰۰ دلار از او دزدید.
برای اجتناب از اینکه سرمان کلاه بگذارند یا از ما سوءاستفاده کنند، تشخیص بخشندگان اصیل از گیرندگان و متقلبان ضروری است. بخشندگان موفق باید بدانند چه کسانی می‌توانند سرشان شیره بمالند تا بتوانند از خودشان مراقبت کنند. آیا واقعاً زمانی که گیرنده‌ای را می‌بینیم، می‌توانیم او را تشخیص دهیم؟ خیلی‌ها فکر می‌کنند در یک چشم به هم زدن می‌توانند بخشندگان و گیرندگان را از یکدیگر تشخیص دهند. ولی در واقعیت در چنین شرایطی تشخیص بسیار اشتباهی دارند. از خواب غفلت بیدار شوید.
نمی‌خواهم بگویم در بیشتر برداشت‌های زودهنگام‌مان اشتباه می‌کنیم. همان‌طور که مالکوم گلدول در کتاب در یک چشم به هم زدن(۱۵۵) گفته است، بسیاری از قضاوت‌های سریع‌مان درباره‌ی دیگران بسیار دقیق‌اند. معمولاً با یک نگاه می‌توانیم معلمی مشتاق، فروشنده‌ای برون‌گرا یا زوجی مشکل‌دار را تشخیص دهیم. ولی در تشخیص بخشندگان اصیل مشکل داریم.
اقتصاددانان در پژوهشی از گروهی از دانشجویان هاروارد خواستند تا رفتارهای مرتبط با بخشندگی یا گیرندگی را در دوستان نزدیک خود و افرادی کاملاً غریبه پیش‌بینی کنند. این دوستان و غریبه‌ها پنجاه سکه با ارزش بین ده تا سی سنت دریافت کردند و از آن‌ها خواسته شد که این سکه‌ها را بین خودشان و دیگر دانشجویان هاروارد تقسیم کنند. تشخیص دانشجویان هاروارد در خصوص تعداد سکه‌های دریافتی از دوستان‌شان و غریبه‌ها به یک اندازه بد بود. محققان می‌نویسند: «به‌درستی انتظار دارند که دوستان‌شان بیش از افراد غریبه به آن‌ها سکه دهند، ولی از دوستان بخشنده‌شان انتظار دریافت سکه‌های بیشتری نسبت به دوستان خودخواه‌شان ندارند». چنین چیزی اشتباه بزرگی است، چون دوستان بخشنده دست آخر به‌طرز قابل‌توجهی سکه‌های بیشتری نسبت به گیرندگان در اختیار دوستان‌شان قرار دادند.
وقتی تلاش می‌کنیم سبک رفتاری افراد را در یک رابطه‌ی متقابل تشخیص دهیم، به‌راحتی ممکن است عوامل مزاحم زیادی گمراه‌مان کنند. بیشتر اوقات برای قضاوت بخشندگان به نشانه‌های شخصیتی رجوع می‌کنیم، ولی به نظر می‌رسد این نشانه‌ها می‌توانند گمراه‌کننده باشند. روان‌شناسان طی نیم قرن تحقیق، خصوصیت شخصیتی بنیادینی را پیدا کردند که مشخص می‌کند افراد در تعاملات اجتماعی‌شان چطور رفتار می‌کنند. به این خصوصیت، سازگاری می‌گویند و پیتر به همین دلیل فریب بِرَد را خورد. افراد سازگار مانند بِرَد افرادی باادب، مایل به همکاری و دنبال هماهنگی با دیگران هستند و برخورد گرم، خوب و خوشایندی دارند. افراد ناسازگار بیشتر رقابتی، منتقد و سرسخت‌اند، راحت‌تر با تعارض کنار می‌آیند و به

نظر شکاک و چالش‌برانگیز می‌آیند(۱۵۶).
افراد سازگار را به چشم بخشنده و افراد ناسازگار را گیرنده می‌بینیم. وقتی فرد جدیدی برخورد خوبی با ما دارد، طبیعی است که نتیجه بگیریم نیت‌های خوبی در سر دارد. اگر در برخوردش سرد و تهاجمی باشد، این را نشانه‌ای از بی‌اهمیتی منفعت‌مان برایش می‌دانیم(۱۵۷). ولی با چنین قضاوت‌هایی بیش از اندازه به رفتار ظاهری فرد توجه می‌کنیم و گوهر درون او را نادیده می‌گیرم. بخشنده یا گیرنده بودن بر مبنای انگیزه‌ها و ارزش‌هایمان است و این‌ها تصمیماتی‌اند که فارغ از سازگار یا ناسازگار بودن شخصیت‌مان می‌گیریم. همان‌طور که دنی شیدر، شخصی که ابتدا پیشنهاد سرمایه‌گذاری دیوید هورنیک را نپذیرفت، می‌گوید: «اینکه برخورد خوبی داشته باشید یا نه، ربطی به خودخواهی یا خاکی بودن‌تان نداره. این خصوصیات نقطه‌ی مقابل هم نیستن، بلکه مستقل از هم هستن». وقتی رفتارهای ظاهری و نیت‌های درونی را با یکدیگر ترکیب کنید، بخشندگان سازگار و گیرندگان ناسازگار، فقط دو حالت از چهار ترکیب این دو خصوصیت را در جهان شامل می‌شوند.
معمولاً این را نادیده می‌گیریم که بخشندگان ناسازگاری نیز وجود دارند: افرادی که در رفتارشان سرسخت و خشن‌اند، ولی در نهایت، هنگام در اختیار گذاشتن زمان، تخصص یا ارتباطات‌شان سخاوتمندند. به‌عنوان مثال، شیدر از مایک هومر، مسئول بازاریابی نت‌اکسیپ، یاد می‌کند. «در ظاهر خیلی سرسخت به نظر می‌اومد، ولی درونش از طلای خالص بود. وقتی اوضاع خیلی خراب می‌شد، همیشه کار درست را انجام می‌داد و شخصیتی بسیار وفادار داشت». گرگ سندز از شاگردان هومر و رئیس هیئت‌مدیره‌ی یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی چنین گفته‌ای را تأیید می‌کند. «نگرانی اصلی‌تان بخشنده یا گیرنده بودن است، ولی محور دیگری نیز وجود دارد، آیا بخشنده یا گیرنده‌ی خوش‌رفتاری‌اند؟ هومر رفتار به‌شدت بُرنده‌ای داشت. وقتی مسیری را انتخاب می‌کرد، هر چیزی را که مانع رسیدنش به هدف می‌شد، از سر راه برمی‌داشت. ولی قلب بزرگی داشت و می‌خواست کمک کند. قطعاً هر دو خصوصیت بخشندگی و ناسازگاری را فراتر از میانگین‌های موجود داشت». یکی دیگر از کارکنان سابق هومر می‌گوید: «شبیه فردی گیرنده بود، چون انتظارات و تقاضاهای به‌شدت زیادی داشت. ولی همیشه به افراد اهمیت می‌داد. یه روز برای برآورده نشدن انتظاراتش بهم سخت می‌گرفت. روز بعد بهم کمک می‌کرد بفهمم در مسیر شغلیم می‌خوام به کدوم سمت برم و شغل بعدی که به‌دردم می‌خوره، چیه».
گیرنده‌ی سازگار ترکیب نامعقولی دیگری از ظاهر و انگیزه‌هاست که به آن فرد متقلب هم می‌گویند. مانند کنث لی از انرون، این افراد خوشایند و

دلربا به نظر می‌آیند، ولی معمولاً هدف‌شان دریافت بسیار بیشتر از آن چیزی است که می‌بخشند. توانایی تشخیص گیرندگان سازگار به‌عنوان افرادی متقلب همان چیزی است که بخشندگان را از خطر استثمار شدن در امان می‌دارد.
گرچه بخشندگان از توانایی‌شان همیشه نهایت استفاده را نمی‌برند، ولی در غربال‌گری صداقت برتری غریزی دارند. تحقیقات نشان می‌دهند بخشندگان به‌طور کلی هنگام قضاوت دیگران بهتر از گیرندگان و حسابگران عمل می‌کنند. بخشندگان توجه بیشتری به رفتار دیگران دارند و برای وفق دادن خودشان با تفکرها و احساسات دیگران، بیشتر تلاش می‌کنند که به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا نشانه‌های شخصیتی بیشتری پیدا کنند؛ توصیف دستاوردها با استفاده از ضمیرهای اول شخص مفرد مانند «من» به‌جای استفاده از «ما» می‌تواند از این نشانه‌ها باشد. بخشندگان همچنین مزیت دیگری هنگام غربال‌گری صداقت دارند: چون عادت دارند به دیگران اعتماد کنند، فرصت دیدن طیف بیشتری از رفتارهایی را دارند که افراد می‌توانند از خود نشان دهند. گاهی اوقات گیرندگان، بخشندگان را به خاک سیاه می‌نشانند. در مواقع دیگر، بخشندگان شاهد جبران سخاوتمندی‌شان یا حتی دریافت چیزی بیشتر از سخاوتمندی‌شان هستند. بخشندگان طی زمان این تفاوت‌های فردی را تشخیص می‌دهند و می‌توانند طیف‌های مختلف خاکستری را در بین جعبه‌های سیاه و سفید افراد سازگار و ناسازگار تشخیص دهند.
ولی بخشندگان وقتی نتوانند از دانش کاربردی تشخیص ظواهر و نیات که کم‌کم به دست آورده‌اند، استفاده کنند به آدم‌های توسری‌خور تبدیل می‌شوند. تمایل به اینکه ابتدا ببخشند و سپس سؤال کنند اغلب به بهای فرآیند غربال‌گری صداقت‌شان تمام می‌شود. لیلیان باور برایش عادت شده بود در برنامه‌ی روزانه‌اش برای هر کسی که به کمک نیاز داشت، صرف‌نظر از اینکه کیست، وقت خالی کند. اگر مشتری از او تحلیلی تکمیلی می‌خواست، حتی اگر بخشی از پروژه نبود، این کار را انجام می‌داد تا مشتری را خشنود کند. وقتی مشاوری تازه‌کار به توصیه نیاز داشت، به‌سرعت زمانی برای او در تقویمش خالی می‌کرد و زمان کارهای شخصی‌اش را فدا می‌کرد.
جیسون گلر در دیلویت روشی بر مبنای شمّ خود داشت که بسیار شبیه به غربال‌گری صداقت است. گلر کار خود را با ارائه‌ی کمک به کارکنان جدید شروع می‌کرد، ولی برای تشخیص بخشنده بودن یا گیرنده بودن آن‌ها، در گفت‌وگوهای ابتدایی با آن‌ها حواسش را جمع می‌کرد. «نمی‌تونم فعالانه با همه‌ی افرادی که وارد این کار می‌شن، وقت بگذرونم، پس تلاش می‌کنم آدم خوب رو از بد تشخیص بدم. بعضی‌ها برای یادگیری میان پیش من.

افرادی دیگه‌ای هم هستن که می‌گن: «می‌خوام مشاور ارشد بشم. باید چی کار کنم؟»». فرض گلر این است که این افراد گیرنده‌اند. «تمرکزشون روی گفتن کارهاییه که دارن انجام می‌دن و برای صحبت درباره‌ی چیزهای جدیدی که توی ذهن‌شون دارن، نیم ساعت وقت می‌خوان چون می‌خوان خودشونو به من ثابت کنن. سؤالاتی نمی‌پرسن که نکته‌ای یاد بگیرن، کارشون خیلی مصنوعیه. زیاد به عمق مسائل نمی‌پردازن که بتونم کمک‌شون کنم».

لیلیان باور با گذشت زمان و با فدا کردن منافع شخصی‌اش فهمید بعضی افراد مانند گیرندگان رفتار می‌کنند: «اون‌قدر خودخواهن که هر چیزی رو که بتونن می‌گیرن و می‌رن و پشت سرشونم نگاه نمی‌کنن، برای همین، توی کمک کردنم به بقیه کم‌کم نظام‌مندتر عمل کردم». به کسانی که برای مشاوره پیش او می‌آمدند و نحوه‌ی رفتار آن‌ها با خودش کم‌کم توجه بیشتری کرد و از دلایلی که باعث می‌شد نه بگوید، فهرستی ایجاد کرد. برای تداوم بخشندگی‌اش به نحوی مؤثرتر، توصیه‌هایی برای مدیران و شرکا نوشت و بخش زیادی از دانشش را به رشته‌ی تحریر درآورد تا از تکرار آن برای گیرندگان اجتناب کند. باور می‌گوید: «فهمیدم چنین کاری روش راهبردی‌تری برای بخشندگیه»(۱۵۸).

اگر بخشندگان از توانایی خود در غربال‌گری صداقت استفاده کنند تا گیرندگان احتمالی را تشخیص دهند، می‌فهمند چه زمانی باید از خودشان محافظت کنند. ولی گاهی اوقات این آگاهی خودش را دیر نشان می‌دهد: وقتی که بخشندگان به فردی گیرنده وفادار شده‌اند. اگر بخشندگان در این تله افتاده باشند و نگران منفعت فردی گیرنده باشند، چطور می‌توانند در مقابل اثر توسری‌خور شدن از خودشان محافظت کنند؟

بخشندگیِ «این به آن در»: بخشنده‌ی انطباق‌پذیر

چند سال پس از اینکه بِرَد مشتریان و پول پیتر اودی را دزدید، پیتر در حال همکاری با شریکی تجاری به نام ریچ بود. وقتی برای اولین بار با یکدیگر شروع به کار کردند، ریچ بسیار سازگار بود: مشتاق و دوستانه رفتار می‌کرد. ولی یکی از همکارانش می‌گوید: «ریچ به‌خاطر رفتار دلسوزانه‌ش به نظر بخشنده می‌اومد، ولی در واقعیت فردی گیرنده بود. پیتر فردی بخشنده بود و ریچ او را می‌دوشید». ریچ حقوق بالایی دریافت می‌کرد، بیش از ۳۰۰ هزار دلار در سال و مشارکت زیادی در موفقیت مالی کسب‌وکارشان نداشت. او در گولد کوست(۱۵۹) استرالیا زندگی می‌کرد، صبح‌ها را در ساحل می‌گذراند، ساعت ۱۰ به دفتر کارش می‌رفت و ظهر برای رفتن به کافه، محل کار را ترک می‌کرد. پیتر با ابراز تأسف می‌گوید: «برد از طرز رفتار گیرندگان درس خوبی بهم داده بود و فهمیدم ریچ گیرنده‌ی بزرگیه. همیشه بیشتر کار می‌کردم و ریچم فقط پول‌های کسب‌وکارمون رو بالا می‌کشید. اهمیتی به کارکنان یا خدمات ارائه‌شده به مشتریان نمی‌داد، مشغول آلوده کردن فرهنگ کاری‌مون بود. و چون این کسب‌وکار رو با هم و از صفر شروع کرده بودیم، از وفاداریم سوءاستفاده می‌کرد».
پیتر حرفی نمی‌زد تا اینکه ریچ یکی از روزهای دوشنبه اعلام کرد خانه‌ای چند میلیون دلاری در گولد کوست خریده است. به ۱۰۰ هزار دلار نیاز داشت و این مبلغ را مستقیم از حساب شرکت برداشت. در جلسه‌ی هیئت‌مدیره در همان روز، زودتر جلسه را ترک کرد تا دوستانش را در کافه ملاقات کند. این آخرین باری بود که پیتر او را تحمل کرد، می‌دانست که دیگر نمی‌توان به ریچ اعتماد کرد، پس به هیئت‌مدیره قول داد کاری می‌کند که ریچ جواب کارهایش را بدهد. ولی باید برنامه‌ای می‌چید و احساس گناه و ناراحتی داشت. یکی از همکاران‌شان می‌گوید: «ریچ مثل برادر بزرگ‌ترم بود. چنین کاری برای هر کسی سخت بود، ولی برای پیتر سخت‌تر بود، چون فردی بخشنده بود. می‌دونست چه چیزی در انتظار ریچه و می‌خواست ریچ رو از چنین سرنوشتی نجات بده».
پیتر قربانی همدردی شده بود، احساسی قدرتمند که وقتی به ما دست می‌دهد که پریشانی فرد دیگری را تصور می‌کنیم. همدردی نیروی حاکم بر رفتار بخشنده است، ولی در عین حال منبع اصلی آسیب‌پذیری هم به حساب می‌آید. وقتی بِرَد وضعش خوب نبود و کار جدیدی را قبول کرد، پیتر وضعش را درک کرد و بدون لحظه‌ای درنگ مشتریانش را خرید. وقتی

احساسی را در نظر می‌گرفت که پس از اخراج شدن به ریچ دست می‌داد، دلش برای او می‌سوخت و نمی‌خواست او را از گردن خود باز کند.
پیتر داشت در تله‌ی همدردی‌ای گرفتار می‌شد که تحقیقی قدیمی درباره‌ی مذاکره به‌وضوح آن را تأیید کرده است. محققان افراد را به گروه‌های دونفره تقسیم کردند تا درباره‌ی خرید محصولات الکترونیکی از جمله تلویزیون مذاکره کنند. نصف این گروه‌ها از افراد غریبه و نصف دیگر از زوج‌های عاشق تشکیل شده بودند. در هر گروه، یکی از مذاکره‌کنندگان فروشنده و دیگری خریدار بود. فکر می‌کنید به‌طور متوسط کدام گروه منفعت مشترک بیشتری به دست آوردند: غریبه‌ها یا زوج‌ها؟
حدس خودم این بود چون زوج‌ها به هم اعتماد دارند، اطلاعات بیشتری را به اشتراک می‌گذارند و فرصت‌های رسیدن به منفعت مشترک را بهتر تشخیص می‌دهند، باید نتایج بهتری داشته باشند.
اما به‌طرز چشمگیری زوج‌ها عملکرد بدتری نسبت به غریبه‌ها داشتند و به منفعت مشترک کمتری دست پیدا کردند.
محققان پیش از مذاکره از این زوج‌ها پرسیده بودند که چقدر عاشق یکدیگرند. هر چقدر عشق‌شان قوی‌تر بود، عملکردشان بدتر بود.
زوج‌ها، به‌خصوص آن‌هایی که به‌شدت عاشق یکدیگر بودند، همچون بخشندگانی ازخودگذشته عمل می‌کردند. روش پیش‌فرض‌شان این بود که با نیازهای شریک‌شان همدردی کنند و با نادیده گرفتن منفعت خود، سریع تسلیم شوند. محققان می‌نویسند: «نگرانی زوج‌ها برای شریک‌شان تلاش برای یافتن راه‌حلی مشترک را از میان برمی‌داشت و در عوض به نتایج دست‌یافتنی‌تر می‌رسیدند که البته برای منفعت مشترک‌شان چندان رضایت‌بخش نبود و سبب استفاده از روشی برای حل مشکل با مراعات حال طرف مقابل می‌شد». زمانی که محققان عملکرد بخشندگان ازخودگذشته را سر میز مذاکره بررسی کردند، همین الگو تکرار شد. افرادی که با عبارت‌هایی مثل «همیشه نیاز دیگران را ورای نیازهای خودم قرار می‌دهم» موافق بودند، نگران ایجاد فشار در رابطه‌شان بودند و با بخشیدن ارزش، خودشان را با طرف مقابل وفق می‌دادند.
مانند زوج‌های عاشق، همدردی پیتر را به آدمی توسری‌خور تبدیل کرده بود تا اینکه توانست روشی جایگزین برای همدردی پیدا کند که به همان اندازه با توانایی‌های طبیعی او به‌عنوان فردی بخشنده هماهنگ بود. به‌جای در نظر گرفتن احساسات ریچ، تفکرات ریچ را در نظر گرفت. چنین چیزی بصیرتی قوی در اختیار او قرار داد: به نظر می‌رسید ریچ علاقه‌مند است روی چالش جدیدی کار کند، پس پیتر می‌توانست منفعت شخصی ریچ را دست مایه قرار دهد. پیتر به ریچ گفت: «مشخصه که از مدیریت روزمره‌ی کسب‌وکارمون لذت نمی‌بری، چرا فقط من مسئول این کار نباشم؟ فکر

کنم دیگه این‌قدر سنم زیاد شده باشه که بتونم چنین باری رو به دوش بکشم». ریچ موافقتش را در این زمینه اعلام کرد که روی پروژه‌های خاصی در فضای کارآفرینی کار کند تا درآمد جدیدی برای کسب‌وکارشان به دست آید. پیتر از این تصمیم حمایت کرد و مسئولیت برگزاری جلسات هیئت‌مدیره را بر عهده گرفت.
پیتر به‌جای اینکه ببیند در دل ریچ چه می‌گذرد، به سراغ مغز او رفت و توانست چنین دستاوردی داشته باشد. تحقیقات آدام گالینسکی، استاد روان‌شناسی دانشگاه کلمبیا، نشان می‌دهد که وقتی سر میز مذاکره همدردی می‌کنیم، یعنی وقتی تمرکزمان بر احساسات طرف مقابل است، ممکن است در دام بخشش بیش از اندازه بیفتیم. ولی وقتی خودمان را جای طرف مقابل می‌گذاریم و به افکار و منافع او توجه کنیم، بیشتر احتمال دارد بدون فدا کردن منفعت خودمان، راه‌هایی برای رضایت طرف مقابل‌مان پیدا کنیم. اگر پیتر به همدردی با ریچ ادامه می‌داد، هرگز نمی‌توانست به راه‌حل فعلی دست پیدا کند. پیتر با تغییر تمرکز خود از احساسات ریچ به تفکرات او، توانست جهان را از چشمان فردی گیرنده ببیند و راهبرد خود را با توجه به چنین دیدی تغییر دهد.
به‌رغم موفقیت پیتر در تغییر جایگاه ریچ به مقامی که آسیب کمتری وارد می‌کرد، نتوانست از تمایلش برای حمایت از ریچ و کمک به موفقیتش کاملاً اجتناب کند. می‌دانست برای تکرار رفتار گیرنده‌ی ریچ هنوز هم راه‌های زیادی وجود دارد. پیتر تصمیم گرفت به ریچ اعتماد کند، ولی رفتارش را هم زیر نظر بگیرد: این استقلال را در اختیار ریچ گذاشت که روی پروژه‌های خاصی کار کند، ولی او را مسئول نتایج این پروژه‌ها کرد و از او خواست که هر نود روز درباره‌ی پیشرفت این پروژه‌ها گزارش بدهد. «این فرصت رو در اختیارش گذاشتم که فعالیتش در شرکت رو محک بزنه و ما هم بتونیم بفهمیم چند مرده حلاجه». پس از شش ماه، ریچ کار بسیار کمی انجام داده بود. پیتر تحلیلی رسمی انجام داد و گزارشی برای هیئت‌مدیره نوشت: «مشارکت در حد صفر ریچ به دلیل عملکرد خودش بود. شواهدی مبنی بر گیرندگی و عدم بخشندگی‌اش به او نشان دادیم. در نهایت، این حقیقت باعث شد از این شرکت برود و من نیز تعهدی به او نداشته باشم». قرار شد ریچ این شرکت را ترک کند و سرمایه‌اش را نیز با خودش ببرد.
دیگر پیتر یک توسری‌خور نبود، او یک گیرنده را از میدان به در کرده بود. بعدها فهمید ریچ حتی بیش از آن چیزی که به نظر می‌رسید یک گیرنده بوده است: تسهیلات اعتباری زیادی از شرکت دریافت کرده بود و با اعتبار شرکت نیز از بانک وام گرفته بود و توانایی تسویه‌ی آن را نداشت و پیتر مجبور شد چکی بنویسد تا این بدهی‌ها را تسویه کند. یک سال پس از اینکه پیتر رئیس هیئت‌مدیره شد، ریچ شرکت را ترک کرد. پانزده ماه پس از

خروج ریچ، شرکت پیتر احیا شد و به درآمدی هفت رقمی رسید، روحیه‌ی کاری کارکنان به‌شدت افزایش یافت، کارکنان کمتری شرکت را ترک کردند و در حوزه‌ی خودشان، نامزد شرکت برتر سال شدند.
اگر بخشندگان موفق ارزش غربال‌گری صداقت را درک کنند و گیرندگان سازگار را به‌عنوان متقلبانی احتمالی ببینند، می‌توانند با تنظیم رفتارشان از خودشان محافظت کنند. تجربه‌ی پیتر به ما سرنخی ارائه می‌دهد تا بفهمیم بخشندگان چطور از ضرر کردن دوری می‌کنند: در تعاملات‌شان با گیرندگان، به افرادی حسابگر تبدیل می‌شوند. از آن‌جایی که تحقیقات نشان می‌دهند اعتمادسازی سخت و از بین بردنش آسان است، عقل حکم می‌کند با بخشندگی شروع کنیم. ولی زمانی که طرف مقابل به‌وضوح مانند فردی گیرنده رفتار می‌کند، برای بخشندگان منطقی است که سبک رفتاری‌شان را تغییر دهند و وارد راهبرد حسابگری شوند، همان‌طور که پیتر این کار را کرد و از ریچ خواست با افزودن ارزش به کسب‌وکارشان، عمل متقابلی انجام دهد. پیتر می‌گوید: «چنین چیزی به بخشی از وجودم تبدیل شده که به گیرندگان زمان زیادی ندم و به‌خصوص زمان خودمو براشون هدر ندم».
در آزمایشی، روان‌شناسان این فرصت را در اختیار افراد قرار دادند تا با همکارانی رقابتی یا مشارکت‌کننده کار کنند. گیرندگان صرف‌نظر از همکارشان همیشه رقابتی رفتار می‌کردند. بقیه با توجه به همکارشان رفتارهای متفاوتی داشتند، هنگام کار با همکاری مشارکت‌کننده رفتاری مشارکتی داشتند، ولی زمانی که همکارشان رقابتی بود، خود را با رفتار او تطبیق می‌دادند و به شیوه‌ای رقابتی‌تر برخورد می‌کردند. نظریه‌پردازان نظریه‌ی بازی(۱۶۰) به چنین چیزی «این به آن در» می‌گویند که راهبرد همیشگی حسابگران است: با مشارکت شروع کنید و تا زمانی که طرف مقابل‌تان شروع به رقابت نکرده است، به مشارکت ادامه دهید. چنین شیوه‌ای در حسابگری بسیار بهینه است و در بسیاری از بازی‌های نظریه‌ی بازی پیروز شده است. مارتین نواک، زیست‌شناس ریاضیاتی(۱۶۱) هاروارد می‌نویسد: «اِشکال مهلک راهبرد «این به آن در» آن است که نتوانید آن‌قدر بخشنده باشید که اشتباه‌های گاه و بی‌گاه را تحمل کنید».
نواک پی برده است که نوسان رفتار بین بخشندگی و حسابگری می‌تواند منفعت بیشتری داشته باشد. در راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی، قانون این است: «هرگز کار خوب طرف مقابل را فراموش نکنید، ولی گاهی اوقات کار بد را فراموش کنید». کارتان را با مشارکت شروع کنید و تا زمانی که طرف مقابل شروع به رقابت نکرده است؛ به مشارکت‌تان ادامه دهید. وقتی طرف مقابل‌تان رقابت را شروع می‌کند، به‌جای اینکه همیشه با رقابت متقابل پاسخ دهید، در راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی، دو سوم زمان را به رقابت می‌پردازید و به یک سوم دشمنی‌ها با

مشارکت جواب می‌دهید. نواک می‌نویسد: «راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی می‌تواند به‌راحتی راهبرد «این به آن درِ» طرف مقابل را از میدان به در کند و فرد بخشنده می‌تواند از خودش در مقابل سوءاستفاده کردن دشمنان محافظت کند». در راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی، فرد بخشنده بدون اینکه بیش از اندازه مجازات کند، به تعادل قدرتمندی بین تشویق به بخشندگی و مخالفت با گیرندگی دست پیدا می‌کند. چنین چیزی با خطری همراه است: راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی بیشتر افراد را به عمل کردن مانند بخشنده‌ها تشویق می‌کند که این مسأله برای گیرندگان راه را باز می‌کند تا وقتی همه در حال مشارکت هستند، بتوانند با رقابت کردن «بالا بیایند». ولی در جهانی که روابط و شهرت افراد مشهودند، برای گیرندگان سوءاستفاده از بخشندگان به‌شدت سخت است. بر اساس گفته‌های نواک: «راهبرد بخشندگی تا مدت زیادی غالب باقی می‌ماند».

راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی راهبردی ملاحظه‌گرایانه است. در حالی که بخشندگانِ ازخودگذشته مرتکب اشتباه اعتماد همیشگی به دیگران می‌شوند، بخشندگان ملاحظه‌گر کار خود را به‌صورت پیش‌فرض با اعتماد شروع می‌کنند، ولی توانایی این را دارند که در مواجهه با فردی که شهرت یا اعمالش نشان از گیرنده بودنش دارد، رفتارشان در یک رابطه‌ی متقابل را تغییر دهند. ملاحظه‌گری به این معنی است که بخشندگان منافع‌شان را در گوشه‌ی ذهن‌شان نگه می‌دارند و در اطمینان کردن دقت می‌کنند و این اطمینان را زیر نظر می‌گیرند. در مواجهه با گیرندگان، تغییر سبک رفتاری به حسابگری راهبردی محافظت‌کننده است. ولی شاید اینکه یک بار از هر سه بار به حالت بخشندگی برگردیم کار درستی باشد، اینکه این فرصت را در اختیار گیرندگان قرار دهیم تا خطای خود را جبران کنند. این همان فرصتی بود که پیتر در اختیار ریچ قرار داد و پیشنهادی به او ارائه کرد تا بتواند خودش را ثابت کند. بخشندگان ملاحظه‌گر باوری خوش‌بینانه دارند، باوری که رندی پاش، در سخنرانی معروف خود به نام «سخنرانی آخر»، به آن اشاره می‌کند: «به اندازه‌ی کافی منتظر بمانید و افراد شما را شگفت‌زده و غافل‌گیر می‌کنند».

در داستان سمپسون در فصل اول، آبراهام لینکلن ارزش راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی را به‌عنوان رویکرد ملاحظه‌گرایانه به نمایش گذاشت. پس از اینکه آبراهام لینکلن کنار کشید تا ترامبول بتواند در رقابت برای مجلس سنا، جیمز شیلد را شکست دهد، ترامبول به دلیل تخریب آینده‌ی حرفه‌ای لینکلن، به باد انتقاد گرفته شد. همسر لینکلن، مری تاد، گفت: ترامبول «خیانتی خودخواهانه» مرتکب شده است و رابطه‌ی خود را با همسر ترامبول قطع کرد کسی که یکی از نزدیک‌ترین دوستانش بود.

مری در جشن عروسی ترامبول، ساقدوش عروس بود. با این حال، لینکلن تمایل بیشتری به بخشش داشت. او ایمان خود به ترامبول را اعلام کرد: «هر تلاشی برای فاصله انداختن بین من و تو باد هواست». در عین حالی که لینکلن می‌خواست از خودش در مقابل دشمنی محافظت کند، به ترامبول هشدار داد که او را دور نزند: «در حالی که همانند بهترین دوستم شکی به تو ندارم، ولی همیشه حواسم بهت هست». ترامبول این لطف او را جبران و در انتخابات بعدی سنا به او کمک کرد.
در سال ۱۸۵۹، شهردار شیکاگو جان ونت‌ورث، نورمن جاد را به دسیسه‌چینی علیه لینکلن برای حمایت از ترامبول و پیشبرد زندگی سیاسی خودش متهم کرد. در حالی که همسر لینکلن هرگز جاد را نبخشید، خود لینکلن به جاد یادآوری کرد که «تو این کار را کردی و به‌جای من، به ترامبول رأی دادی»، ولی این تصمیم جاد را با سخاوتمندی تفسیر کرد: «فکر می‌کنم و هزاران بار گفته‌ام که این کار یک بی‌عدالتی در حق من نبوده است». لینکلن به جاد کمک کرد تا مشکلش با ونت‌ورث را حل کند، ولی از او خواست لطفش را جبران کند. لینکلن نوشت: «اگر رأی نیاورم و نماینده‌ی ایلینویز نشوم به ضرر طرفدارانم تمام می‌شود. می‌توانی در این مورد به من کمی کمک کنی؟» جاد حسابگری کرد: هفته‌ی بعد در سرمقاله‌ای در روزنامه‌ی شیکاگو تریبون از لینکلن حمایت کرد، نظر جمهوری‌خواهان را که لینکلن در آن‌ها طرفدارانی داشت، جلب و حفظ کرد و مطمئن شد کسانی که از لینکلن بدگویی می‌کنند، صدای‌شان به گوش کسی نرسد. گرچه حالت پیش‌فرض لینکلن همان شیوه‌ی بخشندگان بود، ولی ارزش حسابگری گاه‌به‌گاه را نیز درک می‌کرد و از راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی منفعت می‌برد. دختر منشی او توضیح می‌دهد، توجه جدی لینکلن به دیدگاه دیگران درباره‌ی خودش «قدرت پیش‌بینی حرکات مخالفانش را با دقتی عجیب به او می‌داد و از این پیش‌بینی استفاده می‌کرد تا آن‌ها را کیش‌ومات کند».
جیسون گلر از همان بار اولی که آموزش به کارکنان تازه‌کار دیلویت را شروع کرد، از نسخه‌ای از راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی بهره برد. گلر در انتهای اولین ملاقاتش با هر کارمند تازه‌کاری پیشنهادی مطرح می‌کند: «اگه این گفت‌وگو بهت کمک کرد، خوشحال می‌شم هر ماه از این گفت‌وگوها داشته باشیم». اگر فرد مقابل موافقت کند، گلر ملاقاتی دوره‌ای و ماهیانه را بدون هیچ تاریخ پایانی در تقویمش وارد می‌کند. این ملاقات‌های ماهانه علاوه بر اینکه فرصتی برای بخشندگی در اختیار گلر قرار دادند، این منفعت جانبی را نیز داشتند که به او کمک میکردند بفهمد چه افرادی ممکن است گیرنده باشند. گلر توضیح می‌دهد: «چون گفت‌وگوها و روابط خوب به هم بستگی دارن، بخشی از ارزش

گفت‌وگوهای مستمر اینه که می‌تونید به‌سرعت فرد متقلب رو تشخیص بدید. اینکه هر شیش ماه طور دیگه‌ای رفتار کنید آسونه، ولی تکرار مدام چنین کاری اون‌قدرهام آسون نیست. این یکی از دلایلیه که افراد رو به این ملاقات‌ها تشویق می‌کنم. این کار بخشی از فرآیند تشخیص افراد صادقه که علاوه بر این، می‌تونید تأثیر زیادی هم روی افراد داشته باشید». زمانی که گلر همکاری را به‌عنوان فردی گیرنده تشخیص می‌دهد، به بخشندگی خود ادامه می‌دهد، ولی محتاط‌تر می‌شود. «از میزان کمکم به این افراد کم نمی‌کنم، ولی مدل کمکم فرق می‌کنه. به حرف‌هاشون گوش می‌دم و تعامل داریم، ولی تبادل‌نظری در کار نیست، مثل جلسه‌های مربی‌گریم نیست. این‌طور نیست که آگاهانه از اونا کمتر حمایت کنم، بلکه طبیعت انسان طوریه که آدم رو به این سمت می‌بره زمانش رو جایی سرمایه‌گذاری کنه که بیشترین بازگشت سرمایه رو برای طرفین داشته باشه».

لیلیان باور در ابتدا با توجه به شیوه‌ی رفتار طرف مقابل، سرمایه‌گذاری‌اش را تغییر نمی‌داد. پیش از اینکه غربال‌گری صداقت خود را شروع کند، در مواجهه با تمام مخاطبانش سخاوتمند بود. ولی پس از اینکه به یکی از دوستان خانوادگی‌اش توصیه‌هایی ارائه داد تا بتواند در شرکت مشاوره‌ای معروف استخدام شود، این روشش تغییر کرد. باور به شیوه‌ی سخاوتمندانه‌ی طبیعی‌اش به او پاسخ داده بود: بیش از پنجاه ساعت از شب و روز خود را صرف مربی‌گری او کرد و برای کار او، ارتباطاتی در شرکت خود و شرکت‌های رقیب ایجاد کرد. این دوست خانوادگی پیشنهادهایی از شرکت باور و یکی از رقبا دریافت کرد و به شرکت باور پیوست. ولی پس از آن، با وجود اینکه باور و همکارانش زمان و انرژی زیادی را صرف کمک به او کرده بودند، درخواستی برای انتقال به دفتری دیگر در کشوری دیگر داد، کاری که در تضاد مستقیم با دستورعمل جذب نیرو در این شرکت بود. باور فریب گیرنده‌ای سازگار را خورده بود: «بحث‌هامون بیشتر در این مورد بود که چه چیزی فقط به نفع اونه. طوری درباره‌ی این تصمیم صحبت می‌کرد که واضح بود همه چیز درباره‌ی خودشه. مسلم بود که می‌خواد به خودش کمک کنه». باور که مورد سوءاستفاده قرار گرفته بود، یاد گرفت در برخورد با گیرندگان محتاط‌تر باشد. «بعد از این ماجرا بود که احساسم بهش تغییر کرد و دیگه حاضر نبودم اون‌قدر سخاوتمند باشم».

باور توانست هنگام مربی‌گری و ارائه‌ی توصیه به گیرندگان، با ترکیبی از غربال‌گری صداقت و راهبرد «این به آن در» از روی بخشندگی، از توسری‌خور شدن اجتناب کند. ولی به چالش کشیدن مشتریان را و اینکه به‌جای پذیرفتن درخواست‌هایشان، به برخی از آن‌ها نه بگوید، یاد نگرفته

بود. «به‌جای اینکه عقب بکشم، بله‌های زیادی به مشتریان می‌گفتم».
بخشندگان چطور می‌توانند برش و قاطعیت بیشتری داشته باشند؟

قاطعیت و تناقص حمایت

مردان و زنان به یک اندازه واجد شرایط بودند، ولی مردان به‌طرز چشمگیری درآمد بیشتری داشتند. لیندا بابکاک، استاد اقتصاد دانشگاه کارنگی ملون، با دلسردی به این داده‌ها نگاه می‌کرد. در قرن بیست‌ویکم، فارغ‌التحصیلان ام‌بی‌ای مرد از این دانشگاه، ۶/ ۷ درصد حقوق بیشتری نسبت به زنان همرده‌شان می‌گرفتند. کارنگی ملون یکی از معتبرترین مؤسسه‌های فنی جهان است که تا به حال هجده برنده‌ی جایزه‌ی نوبل داشته است که هفت‌تای آن‌ها از رشته‌ی اقتصاد بوده‌اند. وقتی دانشجویان کسب‌وکار در دوره‌ی ام‌بی‌ایِ کارنگی ملون ثبت‌نام می‌کنند، می‌دانند گرفتن مدرک از آن‌جا گاو نر می‌خواهد و مرد کهن. این دانشگاه دارای رشته‌های علوم مالی محاسباتی، اقتصاد کمّی و مهندسی نرم‌افزار است و بیش از ۴۰ درصد از فارغ‌التحصیلان ام‌بی‌ای این دانشگاه مشغول به کار در حوزه‌ی مالی می‌شوند. در چنین محیطی که همش با آمار و ارقام سر و کار دارد، داده‌های حقوق افراد نشان می‌داد که زنان هنوز هم با موانع نامرئی برای ارتقای‌شان دست‌وپنجه نرم می‌کنند. طبق محاسبات بابکاک، این اختلاف حقوق طی سی‌وپنج سال کار به معنی از دست دادن به‌طور متوسط یک میلیون دلار برای هر زن است.
اما آن‌طور که معلوم شد، این اختلاف حقوق به دلیل موانع نامرئی نبود. مردان و زنان پیشنهادهای یکسانی برای پایه حقوق دریافت می‌کردند و این اختلاف هنگام امضای توافق نهایی اتفاق می‌افتاد. بابکاک با بررسی‌های بیشتر کشف کرد، هنگام درخواست برای پول بیشتر، تفاوت فاحشی میان زنان و مردان وجود دارد. بیش از نصف مردان، ۵۷ درصدشان، تلاش کردند درباره‌ی حقوق پایه‌شان مذاکره کنند و این رقم برای زنان فقط هفت درصد بود. احتمال اینکه مردان سر حقوق‌شان مذاکره بودند هشت برابر بیشتر بود. دانشجویانی که مذاکره کرده بودند (که بیشترشان مرد بودند) به‌طور متوسط ۴/ ۷ درصد حقوق بیشتر می‌گرفتند که این اختلاف حقوق را ایجاد کرده بود.
این اختلاف در تمایل افراد به مذاکره فقط به دنیای پر از آمار و ارقام فارغ‌التحصیلان ام‌بی‌ای کارنگی ملون محدود نمی‌شد. در تحقیقی دیگر، بابکاک و همکارانش افرادی را دور هم جمع کردند تا چهار دست بازی با کلمات با جایزه‌ی بین ۳ تا ۱۰ دلار انجام دهند. وقتی بازی‌شان تمام شد، محقق مانند فردی گیرنده رفتار می‌کرد و به آن‌ها مبلغ حداقلی ۳ دلار را می‌داد و می‌پرسید: «سه دلار کافیه؟» باز هم مردان هشت برابر بیشتر از

زنان سر دریافت پول بیشتر چانه زدند. تحقیق بعدی نیز همین بازی بود، ولی پس از پرداخت پول، محقق نمی‌پرسید آیا مبلغ پرداخت شده کافی است یا خیر؟ هیچ‌کدام از زنان تقاضای پول بیشتر نکردند، در حالی که ۱۳ درصد مردان خودشان بحث را پیش کشیدند و تقاضای پول بیشتری کردند. با جمعی دیگری از افراد، محقق ۳ دلار پرداخت می‌کرد و می‌گفت: «مقدار دقیق پرداخت قابل مذاکره است». بیشتر مردان (۵۹ درصد) از این فرصت استفاده کردند و تقاضای دریافت پول بیشتری کردند، در حالی که فقط ۱۷ درصد زنان چنین کاری انجام دادند. به‌طور کلی مردان ۳ /۸ برابر بیشتر از زنان برای دریافت پول بیشتر چانه می‌زدند. در هر مورد، زنان توسری‌خور بودند و به فرد گیرنده اجازه می‌دادند لگدمال‌شان کند. تحقیقات نشان می‌دهند یکی از دلایلی که سبب می‌شود زنان با قاطعیت کمتری از مردان مذاکره کنند این است که نگران تخطی از انتظارات اجتماعی خاصی هستند که طبق آن‌ها باید خون‌گرم و مهربان باشند(۱۶۲).

فقط زنان نیستند که سر میز مذاکره به‌راحتی تسلیم می‌شوند. «اثر توسری‌خوری» نفرینی است که زنان و مردان بخشنده را زجر می‌دهد. مردان و زنان بخشنده در آزمایش‌های متعددی حتی اگر گزینه‌های بهتری داشتند، حاضر به دادن امتیازهای بزرگی بودند تا به توافقی برسند که طرف مقابل‌شان را خوشحال کند. در مجموعه آزمایش‌های انجام‌شده به رهبری تیموتی جاج، استاد دانشگاه نوتر دام(۱۶۳)، نزدیک به چهار هزار آمریکایی پرسش‌نامه‌ای را پر کردند که مشخص می‌کرد بخشنده‌اند یا خیر. این پرسش‌نامه میزان کمک، توجه و اعتمادشان به دیگران را می‌سنجید. به‌طور متوسط، بخشندگان ۱۴ درصد درآمد کمتری نسبت به همتایان کمتر بخشنده‌شان داشتند، مقداری که سالیانه به هفت هزار دلار می‌رسید. وقتی این داده‌ها بر اساس جنسیت تقسیم شد، این اختلاف درآمد برای مردان بخشنده سه برابر بیشتر از زنان بخشنده بود. زنان بخشنده ۴ /۵ درصد درآمد کمتری نسبت به همتایان‌شان داشتند که به ۸۲۸/ ۱ دلار در سال می‌رسید. مردان بخشنده ۳۱/ ۱۸ درصد درآمد کمتری نسبت به همتایان‌شان داشتند، مبلغی که سالیانه ۷۷۲/ ۹ دلار می‌شد.

همان‌طور که پیش‌تر در این فصل درباره‌ی ارتباطات فروتنانه دیدیم، بخشندگان مایل‌اند افراد فروتنی باشند و با اقتدار نشان دادن راحت نیستند. تحقیقاتی در شرایط کنترل‌شده‌تر نشان داده‌اند که در شرایط مجموع صفر، بخشندگان معمولاً در دفاع کردن از منفعت‌شان طفره می‌روند: وقتی درباره‌ی حقوق‌شان صحبت می‌کنند، پیشنهادهای فروتنانه‌تری نسبت به گیرندگان یا حسابگران مطرح می‌کنند و نتایج نامطلوب‌تری را می‌پذیرند. به احتمال زیاد، این بی‌میلی به داشتن اقتدار، بخشندگان سازگار را رنج می‌دهد؛ افرادی که باید هزینه‌ی چنین رفتاری را

از جیب‌شان پرداخت کنند(۱۶۴).
در یکی از شرکت‌های خدمات حرفه‌ای، مردی که از او با نام سمیر جِین یاد می‌کنم فردی بخشنده بود که همواره قربانی اثر توسری‌خوری می‌شد. سمیر برترین فرد حوزه‌ی کاری خودش و جزء ۱۰ درصد کارکنان برتر شرکت خود در شمال شرق آمریکا بود. زمان زیادی را صرف کمک به همکاران و آموزش به کارکنان تازه‌کار می‌کرد. عملکردی فوق‌العاده داشت، ولی شاهد زودتر ترفیع گرفتن دوستانش در دیگر شرکت‌ها و درآمد بیشترشان بود و با این حال، هرگز درباره‌ی حقوقش وارد مذاکره نشد و تقاضای ترفیع نکرد. در چند مورد، شاهد ورود همکارانی مقتدر به مذاکره‌ی افزایش حقوق و ترفیع بود که عملکردشان بهتر نبود و در حال پیشی گرفتن از او در هرم موقعیت‌های شغلی شرکت بودند. «به اندازه‌ی کافی به خودم جرأت نمی‌دادم تا چنین اتفاقی بیفته. نمی‌خواستم کاری کنم که بقیه رو به سختی بندازه یا از حدم تجاوز کنم».
سمیر در هند بزرگ شده و از آن آدم‌هایی بود که زود تسلیم می‌شد، چیزی که او را به سوژه‌ی شوخی‌های خانوادگی تبدیل کرده بود. پدرش از خانواده‌ای فقیر بود و یاد گرفته بود مذاکره‌کننده‌ای سرسخت باشد که برای همه چیز چانه می‌زد و توانسته بود خانواده‌ی خود را به سطح متوسط برساند. سمیر در چنین فضایی به محافظت از خودش و در نتیجه تقویت اعتمادبه‌نفسش نیاز نداشت. همسرش که فردی مذاکره‌کننده و سرسخت بود، از سلطه‌پذیری سمیر آزرده می‌شد. در اوایل آشنایی‌شان، سمیر قرار بود اجاره‌نامه‌ی آپارتمانی را امضا کند. همسرش وارد معامله شد، به‌جای او مذاکره کرد و اجاره را به ۶۰۰ دلار در سال کاهش داد. سمیر تحت تأثیر قرار گرفته بود، ولی خجالت‌زده هم بود. از آن زمان تاکنون، هر وقت نیاز به خرید باشد، همسرش را برای انجام مذاکره جلو می‌فرستد و می‌داند که خودش توسری‌خور خواهد بود. او می‌گوید: «اگه بخوام صادق باشم، خیلی وقته که چنین چیزی خجالتم می‌ده».
پس از اینکه این شرکت خدمات حرفه‌ای را ترک کرد، ام‌بی‌ای خود را گرفت و پیشنهاد کاری از کارفرمای ایده‌آل خود، یکی از شرکت‌های فورچن ۵۰۰ در زمینه‌ی فناوری‌های پزشکی دریافت کرد. از شرایط این پیشنهاد خیلی راضی نبود، ولی مثل همیشه تمایلی به مذاکره نداشت. «احساس شرمندگی داشتم. رئیسمو دوست داشتم و نمی‌خواستم ناراحتش کنم». دوران رکود مالی شد و جایگاه سمیر بیش از پیش تضعیف شد و همکاران دیگر نیز بدون مذاکره در حال امضای قرارداد بودند.
اما این بار چیزی فرق می‌کرد. چند ماه بعد، سمیر درباره‌ی افزایش حقوقش مذاکره کرد و حقوقش را به ۷۰ هزار دلار در سال رساند. تغییر بزرگی در او اتفاق افتاده بود، از حالت توسری‌خوری پیشین خود، به

مذاکره‌کننده‌ای موفق و مقتدر تبدیل شده بود. او می‌گوید: «همسرم شگفت‌زده شده بود و پافشاری و تأثیرگذاریم در نقش یه مذاکره‌کننده رو تحسین می‌کرد. وقتی منو مذاکره‌کننده‌ی خوبی می‌دونست نشانه‌ی قطعی از تغییرم بود». چه چیزی باعث شد سمیر به خودش بیاید؟

جواب این سؤال را می‌توان در آزمایشی مبتکرانه از لیندا بابکاک و همکارانش پیدا کرد. شرکت‌کنندگان در این آزمایش ۱۷۶ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های عمومی و خصوصی بودند و عناوین شغلی‌شان از مدیرعامل و مدیر ارشد عملیاتی گرفته تا رئیس، مدیرکل و عضو هیئت‌مدیره متفاوت بود. همه‌ی این مدیران با اطلاعات یکسانی کار خود را شروع کردند: جای کارمندی در شرکتی نرم‌افزاری بودند که ترفیع گرفته بود و باید برای حقوق موقعیت شغلی جدیدش مذاکره می‌کرد. مدیران مردی که نقش این کارمند را بازی می‌کردند، به‌طور متوسط حقوقی ۱۴۶ هزار دلاری را از آن خود می‌کردند که سه درصد بیشتر از متوسط حقوق ۱۴۱ هزار دلاری برای زنان بود. ولی بابکاک و همکارانش با گفتن فقط یک جمله به مدیران زن کمک کردند تا متوسط حقوق‌شان را به ۱۶۷ هزار دلار افزایش دهند و ۱۴ درصد از مردان پیشی بگیرند.

تمام کاری که محققان کردند این بود که به زنان گفتند در حال انجام نقش دیگری باشند. به‌جای اینکه فرض کنند کارمندند، باید فرض می‌کردند مربی این کارمند هستند. حال این زنان نمایندگانی بودند که از شخص دیگری دفاع می‌کردند. جالب است که هدف مالی بالاتری انتخاب نکردند، ولی برای رسیدن به هدف‌شان تلاش بیشتری می‌کردند که نتایج بهتری را برای‌شان به همراه داشت. در تحقیقی مشابه، دو پژوهشگر به نام‌های امیلی امانت‌الله و مایکل موریس از مردان و زنان خواستند تا درباره‌ی پیشنهاد کاری جذابی به مذاکره بپردازند. به نصف‌شان گفته شد که تصور کنند این پیشنهاد را خودشان دریافت کرده‌اند و باید طبق چنین تصوری مذاکره کنند. به نصف دیگرشان گفته شد تصور کنند دوستی را برای این کار پیشنهاد کرده‌اند و حالا مسئولیت مذاکره به نمایندگی از دوست‌شان را بر عهده دارند. بار دیگر، صرف‌نظر از اینکه مرد یا زن بودند و اینکه پیشنهاد برای خودشان یا دوست‌شان بود، اهداف‌شان یکی بود.

اما رفتارشان در مذاکره تغییر چشم‌گیری داشت. مردان صرف‌نظر از اینکه در حال مذاکره برای خود یا دوست‌شان بودند، درخواست متوسط حقوق اولیه‌ی ۴۹ هزار دلاری کردند. زنان مسیر دیگری را در پیش گرفتند. زمانی که برای خودشان مذاکره می‌کردند متوسط حقوق پایه‌ی ۴۲ هزار دلاری را درخواست می‌کردند که ۷/ ۱۶ درصد کمتر از حقوق مردان بود.

اما زنان وقتی به‌جای دوست‌شان مذاکره می‌کردند، این تفاوت از بین می‌رفت. زنان به‌عنوان نماینده‌ی دوست‌شان به اندازه‌ی مردان عملکرد

خوبی داشتند و درخواست‌شان را برای متوسط حقوق ۴۹ هزار دلاری مطرح می‌کردند. در مطالعه‌ای دیگر، امانت‌الله و موریس در مدیران باتجربه نیز نتایج مشابهی را مشاهده کردند: مدیران مرد صرف‌نظر از اینکه در حال مذاکره برای خودشان یا دیگری بودند، درخواست حقوق یکسانی می‌دادند، در حالی که عملکرد مدیران زن هنگام مذاکره برای دیگری بسیار بهتر از زمانی بود که در حال مذاکره برای خودشان بودند. استادان دانشگاه وندربیلت، بروس بری و ری فریدمن، دریافتند که در مذاکره‌های کوتاه‌مدت که درباره‌ی یک مسأله بحث می‌شود، بخشندگان عملکرد بدتری نسبت به گیرندگان دارند و دلیلش این است که حاضرند تکه‌ی بزرگ‌تری از کیک منافع را به طرف مقابل‌شان بدهند. ولی زمانی که اهداف والاتری مشخص می‌کنند و به آن‌ها پای‌بند می‌مانند، این ضعف از بین می‌رود، که موقع مذاکره به نمایندگی از یک نفر دیگر، انجام این کار برای‌شان ساده‌تر است.
نماینده‌ی دیگران بودن کلید تغییر بزرگ سمیر بود. سمیر زمانی که از مذاکره با اولین کارفرمایش اجتناب کرد، پای منافع خودش در میان بود. در شرکت دوم، خودش را در چارچوب ذهنی دیگری قرار داد: او در حال مذاکره به نمایندگی از خانواده‌اش بود. ولی زمانی که فقط خودش را در ذهن داشت، به توسری‌خور تبدیل می‌شد و بخشنده بودن برایش به این معنی بود که نباید دیگران را ناامید کند. سمیر می‌گوید: «از این روش به‌عنوان سلاحی روانی علیه خودم استفاده کردم، تا به خودم انگیزه بدم. راه‌حل این بود که به خودم به‌عنوان نماینده‌ای نگاه کنم و نماینده‌ی خونواده‌م باشم. به‌عنوان فردی بخشنده، وقتی به طرف مقابل زیاد فشار میارم، احساس گناه می‌کنم، ولی وقتی به این فکر می‌کنم که «دارم به خونواده‌م که امیدشون به منه آسیب می‌زنم»، دیگه از فشار آوردن به طرف مقابل احساس گناه نمی‌کنم».
با در نظر گرفتن خودش به‌عنوان نماینده‌ی خانواده، سمیر توانست درخواست حقوق پایه‌ی بالاتر و بازپرداخت شهریه‌ی دانشگاه را بدهد. چنین چیزی راهبردی ملاحظه‌گرایانه بود. از یک طرف در حال انجام کاری بود که بخشندگان به‌طور طبیعی انجام می‌دهند: دفاع کردن از منابع افراد دیگر. از طرف دیگر، نماینده‌ی خانواده‌اش بود که منافعش هماهنگی زیادی با منافع خودش داشت. در عین حال، به اندازه‌ای فشار نمی‌آورد که به فردی گیرنده تبدیل شود: دنبال تعادلی در کسب منافع برای خانواده و شرکتش بود. سمیر این‌طور توضیح می‌دهد: «اصول ارزشیم نمی‌ذاره کاری انجام بدم که اشتباه یا ناعادلانه باشه. تلاش نمی‌کنم کسی رو فریب بدم، ولی اون‌قدر فشار میارم تا به نقطه‌ای برسیم که درست و عادلانه باشه».
وقتی سمیر اولین بار برای مذاکره با رئیس جدیدش تماس گرفت، درخواست افزایش حقوق و بازپرداخت شهریه‌ی دانشگاهش را مطرح کرد.

چنین چیزی با شرایط پیشنهادی شرکت‌های دیگر مشابه بود، ولی رئیس خبرهای بدی از منابع انسانی به او داد: نمی‌توانستند به هیچ‌کدام از درخواست‌هایش جامه‌ی عمل بپوشانند. در آن زمان، سمیر احساس کرد باید عقب‌نشینی کند. می‌خواست برای رئیسش فردی بخشنده باشد و نگران بود که دریافت پول بیشتر باعث آسیب رساندن به عملکرد رئیس و به خطر افتادن بودجه‌ی شرکت شود. ولی سمیر به دلیل وام‌های دانشجویی‌اش بدهی‌های زیادی داشت و اول از همه در برابر خانواده‌اش احساس مسئولیت می‌کرد. دوباره درخواست خود را مطرح کرد و رئیس را راضی کرد تا با منابع انسانی برای افزایش حقوق و مزایایش صحبت کند. در نهایت، توانست حقوقش را ۵ هزار دلار و مزایایش را نیز ۵ هزار دلار افزایش دهد. در آن زمان، مهلت دریافت پاداش ۱۰ هزار دلاری ورود به شرکتش هم رد شده بود. سمیر درخواست پرداخت این مبلغ را نیز مطرح کرد و آن را گرفت. رئیسش به او اطمینان داد که این تمام کاری بوده که از دستش بر می‌آمده است.

سمیر توانسته بود علاوه بر افزایش حقوق، ۲۰ هزار دلار مبلغ بیشتری در سال اول کار خود دریافت کند، ولی هنوز کارش تمام نشده بود. هنوز هم بازپرداخت شهریه‌ی خود را دریافت نکرده بود، پس به دنبال راه دیگری برای حمایت از خانواده‌اش گشت. در ترم آخر دانشگاه، وقت آزاد زیادی داشت و با مذاکره، کارِ پاره‌وقت مشاور شرکت را به دست آورد. شرکت موافقت کرد ۱۳۵ دلار بازای هر ساعت به او بپردازد که در عرض چند ماه، ۵۰ هزار دلار دیگر از آن سمیر می‌کرد. در این زمان بود که قرارداد را با افزایش ۷۰ هزار دلاری حقوقش امضا کرد. سمیر می‌گوید: «بخش زیادی از تواناییم برای انجام چنین مذاکراتی از نماینده بودنم ناشی می‌شد، اگه الآن فشار نمیاوردم، وقتی ترفیع می‌گرفتم چی می‌شد؟ می‌شدم همون آدمی که سه تا بچه داشت و شرکت لگدمالش می‌کرد. اینکه خودمو یه نماینده در نظر بگیرم، بهم کمک کرد پیش برم. جسارت بیشتری بهم داد».

گرچه نمایندگی کردن از خانواده‌اش به او کمک کرده بود موفق شود، ولی سمیر نگران تأثیر چنین کاری بر شهرتش در شرکت و رابطه‌اش با رئیسش بود. زمانی که مذاکرات تمام شد، رئیسش جمله‌ی تعجب‌برانگیزی را به او گفت: جرأت سمیر را می‌ستود. سمیر می‌گوید: «این یکی از دلایلی بود که رئیسم می‌خواست براش کار کنم. براش قابل احترام بود که دیگه قرار نیست بهم امر و نهی کنن». بخشندگان، به‌خصوص بخشندگان سازگار، بیشتر اوقات از میزان ناخوشایند بودن رفتار مقتدرانه‌شان برآورد بیشتری دارند. ولی سمیر فقط برای مذاکره‌اش نبود که احترام کسب کرد، نحوه‌ی مذاکره‌ی او نیز رئیسش را تحت تأثیر قرار داده بود. زمانی که منابع انسانی برای اولین بار درخواست سمیر را رد کرد، او شرایط خانواده‌اش

را توضیح داد. «نگرانیم فقط پرداخت اجاره خونه نیست. باید از خونواده‌م حمایت کنم و وام‌هایی رو که گرفتم تسویه کنم. می‌تونید شرایط رو کمی برام آسون‌تر کنید؟» با ارائه‌ی درخواستی از طرف خانواده‌ی خود، سمیر وجهه‌اش به‌عنوان فردی بخشنده را حفظ کرد. او نشان داد حاضر است از حقوق دیگران دفاع کند که این پیام را می‌فرستاد اگر قرار باشد برای شرکت کار کند، حاضر است تمام تلاشش را به کار گیرد.
بابکاک و همکارانش به چنین چیزی «دیگرمداری» می‌گویند؛ توضیحی برای درخواستی خاص که بر منفعت دیگران و نه فقط خود شخص تأکید می‌کند. بابکاک و هانا رایلی بولز می‌نویسند، وقتی زنان درخواست حقوق بالاتر می‌کنند، خطر تخطی از برخی انتظارات را از جمله اینکه «رفتارشان به‌جای گیرندگی، بخشنده و دیگرمحور باشد» به جان می‌خرند. زنان منحصراً نگران این‌اند که رفتار مقتدرانه هنجارهای جنسیتی‌شان را نقض کند، ولی بخشندگان، چه مرد چه زن، نگران نقض اولویت‌های رفتاری خود در یک رابطه‌ی متقابل هستند. اگر بیش از اندازه فشار بیاورند، به‌جای بخشنده بودن، احساس فردی گیرنده را خواهند داشت. ولی زمانی که بخشندگان نمایندگی شخص دیگری را بر عهده دارند، فشار آوردن ارتباط نزدیکی با ارزش‌هایشان در زمینه‌ی حفظ و ترویج منفعت دیگران دارد: بخشندگان می‌توانند این کار را ناشی از اهمیت دادن بدانند. بخشندگان با دیگرمداری کاری بیش از قرار دادن خودشان جای نماینده‌ای انجام می‌دهند که دیگران را حمایت می‌کند، در واقع خودشان را در عمل نماینده‌ی دیگران می‌دانند که روش قدرتمندی برای حفظ وجهه‌ی فردی و اجتماعی‌شان به‌عنوان فردی بخشنده است.
زمانی که لیلیان باور تصمیم گرفت دیگر اجازه ندهد از او به‌عنوان آدمی توسری‌خور استفاده کنند، چنین استدلالی برایش مناسب به نظر رسید. باور می‌گوید: «می‌خوام سخاوتمند باشم و اعتمادی بین خودم و مشتریام ایجاد می‌کنم، ولی معنیش این نیست که می‌تونن باهام بدرفتاری کنن». او برای رد درخواست‌های خارج از مفاد پروژه از جانب مشتریان، ترکیبی از نمایندگی و دیگرمداری را استفاده کرد. باور که می‌خواست نماینده بودن را شروع کند، خودش را نماینده‌ای از مشاوران تیمش دید: «چون بخشنده‌ها یه روی حمایتگرانه توی وجودشونه، هنگام مذاکره با مشتری مسئولیت زیادی در برابر تیمم احساس می‌کنم و باعث می‌شه برای ترسیم خط قرمز در برابر مشتری، مصمم‌تر باشم». سپس عادت بیان این مسئولیت به مشتریان را در خودش پرورش داد: «وقتی یکی از مشتری‌ها درخواستی غیرمنطقی مطرح می‌کنه، بهش می‌گم این کار روی تیمم فشار میاره، یا به‌خاطر این درخواست باید خیلی جون بکنن و از پا میفتن. مشتری می‌دونه کم نمی‌ذارم و هر کاری از دستم بربیاد براش انجام می‌دم، پس وقتی

درخواست‌شون رو رد می‌کنم، تأثیر خیلی بیشتری روشون داره: پیش خودشون می‌گن حتماً دلیل خوبی وجود داره».

خلاص شدن از بی‌عرضگی

پیشرفت لیلیان خاطره‌ای را برایم تداعی کرد. سال اول دانشگاه، شغلی پیدا کرده بودم و وظیفه‌ام تبلیغات برای کتاب‌های راهنمای سفر به اسم لتس گو(۱۶۵) بود. این کتاب که کلش را دانشجویان هاروارد نوشته و تهیه کرده بودند، حکم کتاب مقدس مسافران کم‌خرج را داشت و به‌عنوان منبعی برای سفر ارزان در کشوری دیگر، با لونلی پلنت(۱۶۶) و راهنماهای فرامر(۱۶۷) و ریک استیو(۱۶۸) رقابت می‌کرد. مدیرم در اولین روز کاری فهرستی از مشتریان در اختیارم قرار داد و گفت: «این افراد سال گذشته ۳۰۰ هزار دلار پول خرج تبلیغ در کتاب‌های لتس گو کردن. فقط باهاشون تماس بگیر و متقاعدشون کن دوباره تبلیغ سفارش بدن». و از اتاق خارج شد.
فهمیده بودم که قرار نیست هیچ آموزش و تمرینی داشته باشم و استرس گرفته بودم. هیچ اطلاعی از این محصول و هیچ دانش مرتبطی نداشتم و تا آن لحظه، از آمریکا خارج نشده بودم. فقط هجده سال داشتم و ارائه‌ی فروش محصول به معاونان شرکت‌های بین‌المللی مهم از عهده‌ام خارج بود(۱۶۹).
دلم را به دریا زدم تا با یکی از تبلیغ‌دهندگان قدیمی این کتاب تماس بگیرم؛ مردی با نام استیون که صاحب آژانس گردشگری بود. لحظه‌ای که صحبتش را شروع کرد، معلوم شد خشمگین است. با عصبانیت گفت: «اولش که دیدم اسم شرکتم توی کتاب‌تون اومده، صرف‌نظری از تبلیغی که داده بودم، خوشحال شدم تا اینکه دیدم اطلاعات تماس قدیمیم چاپ شده. برای اینکه خواننده‌هان‌تون بتونن باهام در ارتباط باشن، مجبور شدم کلی خرج حفظ آدرس پستی و حساب کاربری ایمیل قدیمیم بکنم». با آرامش برایش توضیح دادم که واحد تبلیغات و تولید محتوا جدا از هم هستند، می‌توانستم دقیق بودن تبلیغ او را تضمین کنم، ولی نمی‌توانستم هیچ کنترلی روی محتوای خود کتاب‌ها داشته باشم. برای استیون مهم نبود، دوست داشت تخفیفی دریافت کند تا این اشتباه واحد تولید محتوا جبران شود و تهدید کرد اگر چنین چیزی را قبول نکنم، تبلیغش را تمدید نمی‌کند. من که او را درک می‌کردم، تخفیفی ۱۰ درصدی به او دادم. چنین کاری یکی از قوانین را که در قراردادم ذکر شده بود نقض می‌کرد؛ قانونی که طبق آن، ارائه‌ی هر تخفیفی به غیر از تخفیف‌های از قبل تعیین‌شده ممنوع بود و البته که این اشتباهم نمونه‌ی کوچکی از اشتباه‌های بعدی‌ام بود.
پس از تماس با ده بیست مشتری، سه تخفیف دیگر دادم و قراردادهای

بسیار کمی گرفته بودم و زمانی که فهمیدم آمار تمدید تبلیغات در آن‌جا ۹۵ درصد است، خجالت‌زده شدم. علاوه بر اینکه هیچ سودی نمی‌آوردم، وقتی یکی از مشتریان تقاضای استرداد وجه تبلیغ سال پیش را می‌کرد، هیچ مقاومتی نمی‌کردم و به اولین کارمندی تبدیل شدم که پول‌های تبلیغاتی را که چاپ شده بودند به مشتریان می‌بخشید. با مشتریان همدردی و تلاش می‌کردم از هر راهی که می‌توانم به نیازهای‌شان پاسخ دهم و برای کمک به آن‌ها، از جیب خودم و شرکت می‌زدم. کارم فاجعه بود و آماده‌ی استعفا بودم.
این اولین باری نبود که بخشندگی‌ام باعث شده بود دچار مشکل شوم. زمانی که چهارده سال داشتم، تصمیم گرفتم با تخته‌ی شیرجه تمرین کنم. مصمم بودم که در هنر پرش از روی تخته‌ی پرش، شیرجه زدن، چرخش و وارد شدن به آب بدون اینکه آب زیادی به اطراف بپاشد، استاد شوم. برایم مهم نبود که به‌سختی می‌توانم بپرم، پشتک بزنم یا بچرخم، از اینکه شیرجه‌های جدیدی را امتحان کنم به‌شدت می‌ترسیدم و هم‌تیمی‌هایم این انعطاف‌ناپذیری مرا مسخره می‌کردند و نام مستعار فرانکشتاین را روی من گذاشتند. یک روز مربی‌ام زمان‌سنجی با خود آورد تا زمان‌بندی‌ام را بهتر کند. پس از چند ساعت تلاش گفت که قادر به ریتم گرفتن نیستم.
طی چهار سال بعد، هر روز شش ساعت تمرین کردم. در نهایت دو بار به مرحله‌ی نهایی مسابقات ایالتی راه یافتم، دو بار برای تیم المپیک جوانان انتخابم کردند و عنوان «بهترین شیرجه‌زن آمریکا» را گرفتم. می‌توانستم بروم و برای تیم اصلی هاروارد در اتحادیه‌ی ملی ورزش‌های دانشگاهی رقابت کنم. ولی موفقیت خودم را فدا کردم. چند ماه قبل از بزرگ‌ترین اتفاق زندگی‌ام، داوطلب شدم مربی دو نفر از رقبایم شوم. شیرجه‌های جدیدی به آن‌ها یاد دادم، فرم‌شان را به چالش کشیدم و راز ورود بُرشی را برای‌شان برملا کردم و به آن‌ها نشان دادم چطور در انتهای شیرجه در آب ناپدید شوند.
در مسابقات قهرمانی ایالت، فقط با چند امتیاز اختلاف من را شکست دادند و با این کارشان، لطفم را جبران کردند.
در لتس گو نیز بار دیگر در حال منفعت‌رسانی به دیگران با هزینه‌ی شخصی خودم بودم. به مشتریانم کمک می‌کردم که پول کمتری پرداخت کنند، ولی کسی بودم که از من سوءاستفاده می‌شد، درآمد شرکت را کاهش می‌دادم و پورسانت‌های خودم را فدا می‌کردم. ولی هفته‌ی بعد به‌طور تصادفی با دستیار مدیری ملاقات کردم؛ کسی که موقعیت شغلی‌اش به دلیل درآمد حاصل از عملکرد خوب شخص پیش از من ایجاد شده بود. با این شغل می‌توانست شهریه‌ی دانشگاهش را پرداخت کند. به محرک نیاز داشتم: فهمیدم همکارانم به من اعتماد و تکیه کرده‌اند. هنوز همسر یا فرزندی

نداشتم، ولی می‌توانستم خودم را نماینده‌ی دانشجویانی ببینم که دنبال شغلی می‌گردند که در پرداخت شهریه‌شان به آن‌ها کمک کند و تجربه‌ای معنادار را در اختیارشان بگذارد. شاید زمانی که به تنهایی و برای منافع خودم در حال مذاکره هستم، یک توسری‌خور باشم، ولی زمانی که نماینده‌ی منافع دانشجویان بودم، حاضر بودم بجنگم و از آن‌ها محافظت کنم.
پیش از اینکه مذاکره‌ای داغ با رئیس هتلی فرانسوی داشته باشم که سخت به دنبال تخفیف بود، در این باره فکر کردم که درآمد این کار چطور می‌تواند به ایجاد کارهای جدیدی کمک کند، فکری که باعث شد تصمیم بگیرم کوتاه نیایم. دیگرمداری را پیشه کردم: اگر به او تخفیف بدهم، برای اجرای عدالت باید به دیگران نیز تخفیف بدهم، مسئولیتم این بود که محکم باشم. در انتهای بحث‌مان، راضی شد که تمام پول را پرداخت کند.
پس از چهار ماه، رکورد شرکت را شکستم و بیش از ۶۰۰ هزار دلار درآمد برای شرکت کسب کردم، که تقریباً دوبرابر فرد قبل از خودم بود و ۲۳۰ هزار دلار از تماس‌هایی به دست آوردم که برای بار اول و با مشتریان جدید گرفتم. بزرگ‌ترین بسته‌ی تبلیغات در تاریخ شرکت را فروخته بودم و رئیس شرکت در ضیافتی از من به‌عنوان «بهترین همکار تبلیغاتی تاریخ شرکت» یاد کرد. در نوزده سالگی، مدیر فروش تبلیغات شدم؛ جایگاهی که کنترل بودجه‌ای بیش از یک میلیون دلار را به من می‌داد و مسئولیت استخدام، آموزش و انگیزه دادن به کارکنان را به من محول می‌کرد.
پس از ترفیعم، حباب دات‌کام([۱۷۰]) ترکید و ده بیست نفر از مشتریان‌مان، پیش از شروع فصل تبلیغات، کسب‌وکارشان تعطیل شد و از ده شرکتی که بزرگ‌ترین تبلیغات‌دهندگانمان بودند، شش شرکت به من اطلاع دادند که بودجه‌ی تبلیغات‌شان کاهش پیدا کرده است و توانایی تمدید تبلیغ خود را ندارند. پس از تمام این ماجراها، بیست‌ودو مشتری وفادار و ۴۳ درصد از کل بودجه‌ی سال قبل خود را از دست دادیم. بدترین ضربه زمانی بود که بزرگ‌ترین تبلیغ‌دهنده‌مان با ما تماس گرفت. مایکل بود، نایب رئیس آژانس گردشگری دانشجویی که سال پیش گران‌ترین بسته‌ی تبلیغاتی تاریخ شرکت ما را خریده بود. «خیلی متأسفم که اینو می‌گم، ما عاشق محصول‌تون و رابطه‌مون با شما هستیم». مایکل نفس عمیقی کشید، «ولی به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای و رکود بازار سفر، مطمئن نیستم که امسال بتونیم اصلاً تبلیغی داشته باشیم. برای اینکه حتی فکر چنین چیزی رو بکنیم، به تخفیف خیلی بزرگی نیاز داریم».
از آن‌جایی که می‌دانستم شغل‌های بسیاری در شرکت‌مان به درآمد تبلیغات شرکت مایکل بستگی دارند، به نماینده تبدیل شدم و عقب‌نشینی کردم. به مایکل گفتم با عقب‌نشینی رقبایش بهترین فرصت برای بالا کشیدن

خودشان در این رقابت است و چه زمانی بهتر از سرمایه‌گذاری هنگام رکود؟ به من گفت که با رئیسش هماهنگ می‌کند و با من تماس می‌گیرد. هفته‌ی بعد با خبرهای بدی تماس گرفت: به او اجازه داده بودند در صورتی که همان بسته‌ی تبلیغاتی سال پیش را با ۷۰ درصد تخفیف در اختیارش قرار دهیم، پیشنهادمان را قبول کند. این کار هزینه‌ی ۱۲۰ هزار دلاری آن‌ها را به ۴۰ هزار دلار کاهش می‌داد.
در حالی که درگیر محاسبه‌ی حداکثر میزان تخفیفی بودم که می‌توانستم به مایکل بدهم، رفتم تا تمرین شیرجه‌ای را مربی‌گری کنم. در حالی که لبه‌ی استخر نشسته بودم، به تفاوت عمده‌ای بین ورزش شیرجه و دنیای تجارت پی بردم. ورزش‌های تک‌نفره مسابقاتی با مجموع صفر بودند، جایی که کمک به رقبا به معنای افزایش احتمال باخت خود شخص است. ولی در دنیای تجارت، احتمال برد-برد وجود دارد، لزومی نداشت منفعت مشتریانم در تضاد با منفعت خودم باشد. وقتی منفعت مایکل را در نظر گرفتم، به این پی بردم که شاید بدش نیاید نمونه محصولاتی را در فروشگاهش به رایگان به مشتریانش بدهد. همکارم به من گفته بود که طبق قانون نشر، این حق را داریم تا هر محتوایی که زیر بیست صفحه باشد یا خودمان بفروشیم یا نمایندگی فروشش را به دیگران بدهیم، پس پیشنهاد حمایت مالی از محصول جدیدی را به مایکل دادم: کتابچه‌های بیست صفحه‌ای لتس گو که می‌توانست به مشتریانش بدهد. مشتریان از نکات رایگانی که برای سفر در اختیارشان قرار می‌گرفت خوشحال می‌شدند و شاید به همین دلیل بیشتر در فروشگاه‌شان می‌ماندند یا دوباره برمی‌گشتند. از آن‌جایی که بودجه‌ی چنین کاری به‌جای بودجه‌ی تبلیغات، از بخش توزیع شرکت‌شان می‌آمد، می‌توانست این پیشنهاد را در نظر بگیرد. وقتی دوباره منافع مایکل را در نظر گرفتم، متوجه شدم اگر فقط خودشان حامی مالی این کتابچه باشند و تبلیغات شرکت‌های دیگر در آن نباشد، این محصول برای‌شان ارزشمندتر می‌شود. روی قرارداد برد-برد حمایت مالی انحصاری توافق کردیم و در نهایت، بیش از ۱۴۰ هزار دلار برای این کتابچه پرداختند، مبلغی که از رکورد سال قبل من برای بزرگ‌ترین بسته‌ی تبلیغاتی در تاریخ شرکت نیز بیشتر بود.
در حالی که نماینده بودن و دیگرمداری به من کمک می‌کرد در شرایط برد-باخت مقتدرتر باشم، قرار دادن خودم جای دیگران بود که کمک می‌کرد چارچوب بهتری اتخاذ کنم و مذاکرات را به برد-برد تغییر دهم. در نهایت و با وجود ترکیدن حباب دات‌کام این روش باعث شد بیش از نیمی از مشتریان تمدیدی‌مان، بسته‌ی تبلیغاتی‌شان را افزایش دهند. تیم‌مان برای شرکت بیش از ۵۵۰ هزار دلار درآمد کسب کرد که دست‌مان را برای افزایش تعداد کارکنان و ایجاد طرح‌های بازاریابی جدید باز می‌گذاشت. پس از ماه‌ها

تعقیب مشتریان متخلف برای پرداخت پول‌هایشان، به تنها مدیری در تاریخ شرکت تبدیل شدم که توانست ۱۰۰ درصد مطالبات را وصول کند و هیچ بدهکاری را رها نکند. برای هیئت‌مدیره‌ی شرکت انتخاب شدم و جایزه‌ی مدیر سال را برای رهبری، تعهد و تیزهوشی در کسب‌وکار گرفتم. درس‌هایی که هنگام کار در این شرکت آموختم، در مغزم حک شدند و تصمیم گرفتم در بقیه‌ی مسیر شغلی‌ام، درس‌هایی را که برای غلبه بر اثر توسری‌خوری آموخته بودم، به سایر بخشندگان یاد بدهم.
چند سال است که محققان کشف کرده‌اند شیوه‌ی مذاکره‌کنندگان موفق ملاحظه‌گری است. در بررسی جامعی که به رهبری روان‌شناس هلندی کارستن درو از بیست‌وهشت مطالعه‌ی مختلف انجام شد، بهترین مذاکره‌کنندگان افراد گیرنده یا بخشندگان ازخودگذشته نبودند. گیرندگان روی گرفتن ارزش تمرکز می‌کردند: مذاکره را رقابتی با مجموع صفر و شرایط برد-باخت نگاه می‌کردند و به طرف مقابل‌شان اعتماد نمی‌کردند. به همین دلیل، با حالت تهاجمی چانه‌زنی می‌کردند و فرصت‌های ایجاد ارزش با درک منافع طرف مقابل‌شان را از دست می‌دادند. بخشندگان ازخودگذشته امتیازهای زیادی می‌دادند و به هزینه‌ی خودشان، به طرف مقابل نفع می‌رساندند. بهینه‌ترین مذاکره‌کنندگان افراد ملاحظه‌گر بودند: بسیار نگران منافع خودشان و همچنین منافع طرف مقابل بودند. با گشتن به دنبال فرصت‌هایی که به دیگران و خودشان منفعت برسانند، می‌توانستند به شیوه‌های پیچیده‌تری فکر کنند و راه‌حل‌های برد-بردی را تشخیص دهند که هم از نظر گیرندگان و هم بخشندگان ازخودگذشته پنهان می‌ماندند. به‌جای اینکه مثل بخشندگان ازخودگذشته، ارزش‌های زیادی در اختیار طرف مقابل قرار دهند، ابتدا دست به ارزش‌آفرینی می‌زدند. زمانی که قاچ‌های کیک منافع را می‌بخشند، کیک آن‌قدر بزرگ شده است که تکه‌های زیادی برای خودشان وجود دارد: می‌توانند بیشتر ببخشند و بیشتر بگیرند.
مفهوم بزرگ کردن کیک منافع باعث بروز نقطه‌ی بازگشتی در مسیر شغلی لیلیان باور شد. آموخته بود چطور در مقابل مشتریان تسلیم نشود و برای میزان زمانی که به کمک کردن و آموزش به گیرندگان می‌پردازد حدودی قائل شود، ولی نمی‌توانست به بخشندگان و حسابگران کمک نکند. وقتی همکاران تازه‌کاری که شبیه گیرندگان نبودند به کمک نیاز داشتند، هنوز هم به شیوه‌ی ازخودگذشته می‌بخشید و بدون در نظر گرفتن برنامه‌ریزی و نیازهای خود، زمان زیادی را فدای کمک به آن‌ها می‌کرد.
جیسون گلر رویکردی ملاحظه‌گرایانه‌تر را به کار گرفت: راهی پیدا کرد تا بدون صرف زمان بیشتر، میزان بخشندگی‌اش را تا جایی که می‌تواند افزایش دهد. گلر این حجم کاری را با دیگران تقسیم کرد و برای‌شان فرصتی به وجود آورد تا بخشنده باشند و مواظب بود که سرش بیش از حد

شلوغ نشود. وقتی تحلیل‌گران تازه‌کار به‌عنوان مدیر ارشد از او کمک می‌خواستند، گلر پیشنهاد ناهار می‌کرد و تعدادی از مدیران تازه‌کارتر را همراه خود می‌برد. چنین کاری به مدیران اجازه می‌داد که به او دسترسی داشته باشند و همچنین بتوانند تحلیل‌گر تازه‌کار را راهنمایی کنند. او می‌گوید: «یکی از راه‌های عالیه تا از همکارهای تازه‌کارتر از خودشون حمایت کنن». به‌جای اینکه تمام آموزش‌ها را خودش بدهد، تحلیل‌گران تازه‌کار را به مربیان متعددی متصل می‌کرد که محدوده‌ی وسیع‌تری از دانش و توصیه‌ها را در اختیار آن‌ها قرار می‌دادند.
پس از اینکه به باور گفتند بیش از اندازه سخاوتمند است، روشی را در پیش گرفت که همانند روش گلر بود. به‌جای جلسات مربی‌گری تک‌نفره، جلسات گروهی مربی‌گری را شروع کرد:

از خودم پرسیدم: «مگه فقط من یکی توی این موضوع خاص می‌تونم کمک کنم؟» سعی کردم خودمو تنها منبع مشاوره برای پیشرفت شغلی نبینم و شروع به متصل کردن افراد به یکدیگر کردم. حالا دیگه خیلی رک و پوست‌کنده این حرفو به کارآموزام می‌گم. بهشون می‌گم: «این کار رو افرادی برام انجام دادن و تو هم باید برای بقیه همین کار رو انجام بدی. وقتی کسی چنین محبتی بهت می‌کنه، انتظار می‌ره همین محبت رو در حق بقیه انجام بدی».

باور تصمیم گرفت که این بار را دیگر به تنهایی حمل نکند و کیک منافع را بزرگ کند که اجازه می‌داد بخشندگی او وسعت بیشتری داشته باشد و زمانش هم حفظ شود. باور می‌گوید: «اگه ترکیبی از بخشندگان، گیرندگان و حسابگران رو در شرکت‌تون دارید، برای تقویت بخشش کارهای زیادی می‌تونید انجام بدید، تمایلات گیرندگی رو سرکوب کنید و حسابگران رو به سمت بخشندگی ببرید. انرژی و رضایت خاصی با این کار نصیب‌تون می‌شه. به شیوه‌ی خودش اعتیادآوره».
بخشندگان موفق به‌جای اینکه فرض کنند محکوم به توسری‌خوردن هستند، متوجه می‌شوند که انتخاب‌های روزمره‌شان روی نتایجی که در شرایط رقابتی و ستیزه‌جویانه به دست می‌آورند، تأثیر می‌گذارند. این خطر کمتر متوجه خود بخشندگی است و بیشتر به دلیل انعطاف‌ناپذیری و استفاده‌ی همیشگی از یک نوع سبک رفتاری در تمام روابط و تعاملات است. آن‌طور که برایان لیتل، روان‌شناس، می‌گوید، حتی اگر ذات بخشنده‌ای داشته باشیم، توانایی‌مان برای موفق شدن رابطه‌ی تنگاتنگی با تبدیل رویکرد حسابگری به عادت‌مان دارد. گرچه بسیاری از بخشندگان موفق با پیش‌فرض اعتماد به دیگران کار خود را شروع می‌کنند، مراقب هم هستند

که گیرندگان احتمالی در محیط اطراف‌شان را تشخیص دهند و همیشه آماده‌اند تمرکزشان را از درک احساسات فرد گیرنده، به درک تفکراتش تغییر دهند و از بخشندگی بی‌قیدوشرط، به سمت رویکرد سنجیده‌تر «این به آن در» از روی بخشندگی بروند. و بخشندگان موفق وقتی فکر کوتاه آمدن به سرشان می‌زند، به جسارتی پناه می‌برند که ناشی از تعهدات‌شان به افراد مهم زندگی‌شان است.

برای لیلیان باور، این تغییرات در راهبردش باعث تسریع تغییری بزرگ شد. همین‌طور که یاد می‌گرفت چطور از نقاط قوت ذاتی‌اش برای دفاع از دیگران بهره ببرد و نیات دیگران را بفهمد، رفتارش را به‌گونه‌ای تغییر داد تا روی آن‌هایی سرمایه‌گذاری کند که می‌تواند بیشترین تأثیر را روی‌شان بگذارد و آن‌ها را نیز تشویق به بخشیدن کند. نتیجه‌ی نهایی این بود که از یک توسری‌خور، به بخشنده‌ای موفق تبدیل شد. بخشندگی‌اش در ابتدا سرعت تبدیل شدنش به یکی از شرکای شرکت را کند کرد، ولی در نهایت توانست زودتر از موعد به مقام خود برسد. لیلیان باور از اولین اعضای کلاس مشاوره‌ی خود بود که به مقام شریک شرکت رسید.

فصل هشتم: تغییر آدم خسیس

چرا یک تیم فوتبال، یک اثر انگشت و یک نام می‌توانند ما را به مسیر دیگری منحرف کنند؟

هر چقدر هم انسانی را خودخواه در نظر بگیریم، دیدن خوشبختی دیگران برایش جالب و به منصه‌ی ظهور رساندن این خوشبختی برایش امری حیاتی است، با اینکه به غیر از لذت دیدن این خوشبختی چیزی عایدش نمی‌شود.
- آدام اسمیت، پدر علم اقتصاد

در سال ۱۹۹۳، مردی به نام کریگ نیومارک پس از هفده سال شرکت آی‌بی‌ام را ترک کرد تا در زمینه امنیت کامپیوتر در چارلز شوئب(۱۷۱) واقع در سانفرانسیسکو کار کند. به‌عنوان مجردی که تازه به منطقه‌ی خلیج آمده بود به دنبال راه‌هایی می‌گشت تا زندگی اجتماعی‌اش را کمی مهیج‌تر کند. در اوایل سال ۱۹۹۵، شروع به ایمیل زدن به دوستانش کرد و برای‌شان اطلاعاتی درباره‌ی رویدادهای محلی در زمینه‌ی هنر و فناوری می‌فرستاد. این قضیه دهان‌به‌دهان پیچید و افراد کم‌کم پا را فراتر گذاشتند و درباره‌ی موقعیت‌های شغلی جدید، واحدهای آپارتمانی و چیزهای مختلفی که برای فروش داشتند، اطلاعات‌شان را با یکدیگر به اشتراک گذاشتند. تا ماه ژوئن، این فهرست ایمیلی ۲۴۰ نفر را شامل می‌شد. تعداد افراد این فهرست برای ارسال مستقیم ایمیل بیش از اندازه بود و به این ترتیب، کریگ آن را به سروری منتقل کرد. در سال ۱۹۹۶، وب‌سایتی به نام کریگ‌لیست متولد شد. تا سال ۲۰۱۱، در بیش از ۷۰۰ نقطه‌ی کره‌ی زمین وبسایت‌های کریگ‌لیست وجود داشتند. فقط در آمریکا ماهانه حدود ۵۰ میلیون نفر از کریگ‌لیست استفاده می‌کنند که این سایت را به یکی از ده سایت برتر کشور و یکی از چهل سایت پربازدید جهان تبدیل کرده است.
کریگ‌لیست با دست‌مایه قرار دادن غرایز اصلی حسابگری‌مان شکوفا شد. این سایت امکان معامله بین خریدار و فروشنده را بر اساس قیمتی توافقی تسهیل می‌کند و کالاها و خدمات را بر اساس ارزش‌شان با یکدیگر معامله می‌کنند. اصل کار کریگ‌لیست تبادل مستقیم ارزش بین افراد است که تعادل مطلوب حسابگرها در یک بده بستان را ایجاد می‌کند. نیومارک می‌نویسد: «ما نوع‌دوست نیستیم. از یک نظر شبیه سمساری هستیم».
آیا چنین سیستمی می‌تواند به‌جای حسابگری، به‌طور کامل بر اساس

بخشندگی کار کند؟
در سال ۲۰۰۳، یکی از افراد محلی اوهایو به نام درون بیل تصمیم گرفت جواب این سؤال را کشف کند. او نیز همانند کریگ نیومارک در شهر جدیدی بود که اطلاعات چندانی از آن نداشت و به همین دلیل، فهرستی ایمیلی از دوستانش تشکیل داد. با دنبال کردن مسیر کریگ‌لیست می‌خواست انجمنی محلی و اینترنتی برای تبادلات راه‌اندازی کند تا همه بتوانند به آن دسترسی داشته باشند و افرادی را که نیازمند کالایی هستند به افراد دیگری متصل کند که آن کالا را دارد. ولی بیل قانون عجیبی را وضع کرد که نقطه‌ی مقابل کریگ‌لیست بود: هیچ پول یا مبادله‌ای مجاز نبود. اسم این شبکه فری‌سایکل(۱۷۲) بود و تمام کالاها باید به رایگان در اختیار دیگران قرار می‌گرفتند.
ایده‌ی فری‌سایکل از آن‌جا نشأت گرفت که بیل در سازمانی غیرانتفاعی به نام رایز این توسان(۱۷۳) در آریزونا برای کسب‌وکارها برنامه‌ی بازیافتی را ایجاد و اجرا کرده بود. کسب‌وکارهای محلی محصولاتی مثل کامپیوتر و میز را به بیل می‌دادند که سالم بودند، ولی قابل بازیافت نبودند. بیل به امید اینکه بتواند این محصولات را در اختیار افرادی قرار دهد که به آن‌ها نیاز دارند، ساعت‌ها از زمانش را صرف تماس با خیریه‌ها می‌کرد، ولی پیشرفت کمی داشت. از طرف دیگر، تخت‌خوابی داشت که می‌خواست بدهد برود، ولی سمساری‌ها آن را قبول نمی‌کردند. متوجه شد می‌تواند با جامعه‌ای آنلاین که بخشندگان و دریافت‌کنندگان را به‌طرز کارآمدتری به یکدیگر متصل کند، مشکلش را حل کند.
بیل اولین ایمیل را فرستاد و فری‌سایکل را به حدود چهل نفر از دوستانش معرفی و از آن‌ها دعوت کرد به این شبکه ملحق شوند و خبر آن را به گوش دیگران برسانند. زمانی که تعدادی از کاربران اولیه‌ی فری‌سایکل محصولاتی برای بخشیدن پست کردند، بیل شگفت‌زده شد. خانمی می‌خواست بطری نیمه استفاده‌شده‌ی رنگ مویش را ببخشد، که در عرض چند ساعت تاریخ انقضایش تمام می‌شد. آن خانم نوشت: «باید خیلی زود مصرف شود. پس اگر کسی می‌خواهد موهای تیره‌تری داشته باشد، امشب همان شبی است که منتظرش بودید». آقایی از تگزاس محصولی باارزش‌تر را ثبت کرد، یک قرقره‌ی ماهیگیری، ولی شرطی داشت. این قرقره را فقط به کسی می‌داد که قرقره‌اش دزدیده شده باشد. «سی‌وچهار سال پیش در کودکی جعبه‌ی قرقره‌ای را دزدیدم، هیچ راهی برای پیدا کردن آن شخص و جبران این کارم ندارم، پس تلاش می‌کنم برای جبران آن اتفاق، بهترین کاری را انجام دهم که از دستم برمی‌آید». در حالی که برخی راه‌هایی برای دور زدن این سیستم پیدا کرده بودند و افراد دیگری در حال تلاش برای بخشیدن محصولات غیرقابل‌استفاده بودند، فری‌سایکل به نظر

یک پروژه‌ی شکست خورده می‌آمد.
اما بیل بر این باور بود که «وسایل اضافی یک نفر می‌تواند آرزوی دیگری باشد». و برخی در فری‌سایکل وسایل بسیار باارزشی می‌گذاشتند که داشتنش آرزوی برخی دیگر بود، محصولاتی که می‌توانستند در کریگ‌لیست فروخته شوند. فردی دوربینی با شرایط بسیاری عالی پست کرد که می‌توانست در کریگ‌لیست به قیمت حداقل ۲۰۰ دلار بفروشد، برخی هم کامپیوتر، تلویزیون صفحه‌تخت، صندلی بچه، پیانو، جاروبرقی و لوازم ورزشی خود را برای اهدا گذاشتند. فری‌سایکل در زمان شروع فعالیتش در می ۲۰۰۳ فقط سی عضو داشت. پیشرفت این سایت در عرض یک سال شگفت‌انگیز بود: بیش از ۱۰۰ هزار عضو از ۳۶۰ شهر جهان عضو این سایت بودند. تا مارس ۲۰۰۵، اعضای فری‌سایکل ده برابر شد و به یک میلیون کاربر رسید.
اخیراً سه دانشمند علوم اجتماعی به نام‌های راب ویلر، فرانک فلین و سویا زک تصمیم گرفتند دلیل مشارکت افراد در سیستم‌های تبادلی را بررسی کنند. تلاش می‌کردند جواب مسأله‌ای بسیار بحث‌برانگیز بین دانشمندان علوم اجتماعی را پیدا کنند، دانشمندانی که خیلی‌هایشان بر این باور بودند مبادلات مستقیمی که در کریگ‌لیست انجام می‌شود راه بهینه‌ی تبادل منابع هستند. سیستمی مثل کریگ‌لیست با فراهم کردن امکان مبادله‌ی کالا، روی این واقعیت سرمایه‌گذاری کرد که بیشتر مردم حسابگرند. ولی برخی متخصصان پیش‌بینی کرده‌اند سیستم‌هایی مثل فری‌سایکل، جایی که افراد به دیگری چیزی می‌بخشند و از دیگران چیزی دریافت می‌کنند و هرگز به مبادله‌ی ارزش با همان شخص نمی‌پردازند، رشد سریعی خواهند داشت. این محققان می‌دانستند که چنین سیستم گسترده‌ای در یک رابطه‌ی متقابل به بخشندگان تکیه دارد و گیرندگان می‌توانند از آن‌ها سوءاستفاده کنند، ولی می‌تواند در تسهیل تبادل محصولات و خدمات به اندازه‌ی سیستم تبادلی مثل کریگ‌لیست کارآمد باشد.
در نگاه اول می‌توان این‌طور توضیح داد که این دو سیستم انواع مختلفی از افراد را به خود جذب می‌کنند. شاید حسابگران جذب سیستم‌هایی مثل کریگ‌لیست شوند، در حالی که بخشندگان به سمت فری‌سایکل می‌روند(۱۷۴). آن‌طور که درون بیل به من گفت: «اگه فقط افراد حسابگر داشتیم، فری‌سایکلی وجود نداشت». ولی اعضای تیم تحقیقاتی ویلر فهمیدند این تمام داستان نیست.
بخشی از رشد فری‌سایکل به دلیل جذب افرادی بود که پیش از تولد این سایت هم افراد بخشنده‌ای بودند، ولی این سایت به دستاورد بسیار تأثیرگذارتری نیز رسیده بود. به نوعی، فری‌سایکل توانست حسابگران و گیرندگان را تشویق کند مثل بخشندگان باشند. برای اینکه بفهمیم سازوکار

فری‌سایکل چیست، تیم تحقیقاتی ویلر نمونه‌هایی تصادفی از اعضای کریگ‌لیست و فری‌سایکل را بررسی کرد. از بیش از هزار نفر از اعضای چند ده گروه اجتماعی در سراسر آمریکا که عضو این دو سیستم تبادلی بودند نظرسنجی کردند و سبک رفتاری افراد را در یک رابطه‌ی متقابل سنجیدند. این کار را با طرح سؤال‌هایی از این دست انجام دادند که آیا کاربران ترجیح داده‌اند منفعت خود را به حداکثر برسانند یا به دیگران ببخشند. بخشندگان به‌طور متوسط بیست‌ویک کالا در فری‌سایکل بخشیده بودند. گیرندگان می‌توانستند هیچ چیزی نبخشند، ولی هر کدام‌شان بیش از نه کالا در فری‌سایکل بخشیده بودند.
جالب است بدانیم در حقیقت افراد برای گرفتن و نه بخشیدن است که عضو فری‌سایکل می‌شوند. بیل می‌گوید: «افراد معمولاً می‌شنون فری‌سایکل جاییه که می‌شه توش کالاهای مجانی گرفت. یه فرد معمولی با این طرز تفکر عضو این شبکه می‌شه «می‌تونم هیچی پول ندم و یه چی بگیرم». ولی الگوشون تغییر می‌کنه. موج بزرگی از والدینی رو داشتیم که در اوضاع سخت اقتصادی به کمک نیاز داشتند. کالسکه‌ی کودک، صندلی کودک، تخت‌خواب و صندلی بچه گیرشون اومد. بعدش به‌جای اینکه این کالاها رو در کریگ‌یلست بفروشن، شروع به بخشیدن اونا کردن».
چه چیزی باعث می‌شود افراد با انگیزه‌ی گرفتن وارد گروهی شوند، ولی در نهایت ببخشند؟
جواب این سؤال روش دیگری را مشخص می‌کند که بخشندگان با استفاده از آن، از قرار گرفتن در انتهای نردبان موفقیت دوری می‌کنند. برای بخشندگان منطقی است که در برخوردهای انفرادی‌شان با گیرندگان، با استفاده از غربال‌گری صداقت و حسابگر بودن از خودشان محافظت کنند. ولی وقتی در گروه قرار دارند، برای بخشندگان راه متفاوتی وجود دارد تا مطمئن شوند از آن‌ها سوءاستفاده نمی‌شود: کاری کنند که همه‌ی افراد گروه بیشتر بخشنده شوند. نمونه‌ای از این راهبرد را در رفتار جیسون گلر و لیلیان باور دیدیم؛ دو نفری که به‌صورت مستقیم از کارآموزان می‌خواستند در عوض کمکی که به آن‌ها شده، در جلسات آموزشی و مربیگری به همکاران تازه‌کارترشان کمک کنند. آدام ریفکین، بخشنده‌ی دره‌ی سیلیکون که به‌عنوان بهترین شبکه‌ساز مجله‌ی فورچن شناخته شده بود، در تمام شبکه‌ی خود نیز چنین کاری کرده بود. از افرادی که از کمک‌هایش استفاده کرده بودند، دعوت می‌کرد تا به دیگر افرادی کمک کنند که در شبکه‌ی روابطش بودند و به این ترتیب، هنجاری از کمک کردن تکامل پیدا کرد. همان‌طور که در فصل اول گفته شد، به‌ندرت پیش می‌آید که افراد یک سبک رفتاری در رابطه‌ای متقابل داشته باشند و به‌صورت عمومی و در تمام جنبه‌های زندگی‌شان از همان استفاده کنند. اگر در گروهی هنجار

بخشندگی ایجاد شود، اعضا حتی اگر در جاهای دیگر حسابگر یا گیرنده باشد در این گروه از این هنجار حمایت می‌کنند و می‌بخشند. چنین چیزی ریسک بخشندگی را کاهش می‌دهد: وقتی همه ببخشند، چارچوب تغییر می‌کند و دیگر بخشندگان کسانی نیستند که بیش از آن چیزی که می‌گیرند، می‌بخشند.
چه عاملی در گروه‌ها وجود دارد که می‌تواند رفتار افراد را به بخشندگی تغییر دهد؟ در پایان این فصل، شما را با فعالیت قدرتمندی آشنا می‌کنم که برخی شرکت‌ها و دانشگاه‌های کسب‌وکار مطرح در جهان شروع به استفاده از آن کرده‌اند تا به گیرندگان و حسابگران و همچنین بخشندگان انگیزه دهند که ببخشند. ولی ابتدا با توضیح بیشتر درباره‌ی موفقیت فری‌سایکل در انگیزه دادن به حسابگران و گیرندگان برای بخشش، می‌توانیم درکی عمیق‌تر از کارهایی به دست آوریم که افراد و سازمان‌ها برای پرورش بخشش در سطوح بالاتر می‌توانند انجام دهند. نقطه‌ی شروع این است که بپرسیم اصلاً افراد چرا می‌بخشند؟

جدل بر سر موضوع نوع‌دوستی

به مدت تقریباً چهل سال، دو نفر از برجسته‌ترین روان‌شناسان جهان با یکدیگر درگیر این بحث بودند که آیا تصمیم به بخشش می‌تواند کاملاً نوع‌دوستانه باشد یا اینکه در هر صورت در نهایت خودخواهانه است؟ به‌جای اینکه با فلسفه‌بافی به مناظره با یکدیگر بپردازند، هر کدام‌شان با سلاحی قدرتمندتر به نبرد آمدند: آزمایش روان‌شناسی.
دنیل بتسون از مدافعان نوع‌دوستی خالصانه است که باور دارد با فردی که نیاز به کمک دارد، همدردی می‌کنیم و این باعث می‌شود وارد تعاملی از نوع بخشندگی ازخودگذشته شویم. هر چقدر این نیاز در طرف مقابل شدیدتر و دلبستگی ما به شخصی که آن درد را تجربه می‌کند بیشتر باشد، همدردی بیشتری خواهیم داشت. وقتی با شخصی همدردی می‌کنیم، انرژی و توجه‌مان را بر کمک کردن به او متمرکز می‌کنیم و دلیلش این نیست که این کار احساس خوبی به ما می‌دهد، بلکه واقعاً برای‌مان مهم است. بتسون باور دارد که برخی افراد همدردی شدیدتر و بیشتری برای دیگران می‌کنند، ولی در واقع همه‌ی انسان‌ها، حتی ناسازگارترین گیرندگان، ظرفیت همدردی را دارند. آن‌طور که آدام اسمیت قرن‌ها پیش گفته: «احساسی که هنگام مشاهده‌ی بیچارگی دیگران به آن دچار می‌شویم... به‌هیچ‌وجه محدود به افراد پرهیزکار یا مهربان نیست، گرچه شاید این افراد بیش از دیگران چنین حسی داشته باشند. بزرگ‌ترین جانیان و

سرسخت‌ترین ناقضان قوانین اجتماعی هم تُهی از این احساس نیستند».
رابرت سیالدینی مخالف است. استدلالش این است که چیزی به‌عنوان نوع‌دوستی خالصانه وجود ندارد. او باور دارد که انسان‌ها بیشتر اوقات سخاوتمند، بخشنده و مراقب یکدیگرند. ولی فکر نمی‌کند این رفتارها در اصل از روی نوع‌دوستی باشند. او بر این باور است که وقتی دیگران آسیب می‌بینند، ما نیز آسیب می‌بینیم و این به ما انگیزه می‌دهد تا به آن‌ها کمک کنیم. اولین موردی که سیالدینی با آن ادعای بتسون را به چالش کشید این بود که وقتی همدردی سبب کمک کردن می‌شود، هدف نهایی ما منفعت رساندن به طرف مقابل نیست. او ادعا می‌کند که وقتی دیگران به کمک نیاز دارند، ما نیز مضطرب، ناراحت یا دچار عذاب وجدان می‌شویم. برای کاستن از احساسات منفی‌مان، به شخص مقابل کمک می‌کنیم. سیالدینی مجموعه پژوهش‌های جالب‌توجهی دارد که می‌گویند وقتی افراد مضطرب یا ناراحت‌اند یا برای شخصی که به کمک نیاز دارد، عذاب وجدان دارند، به او کمک می‌کنند.
بتسون مخالفتش را این‌طور ابراز کرد: درست است که گاهی اوقات افراد برای کاهش احساسات منفی‌شان به شخص مقابل کمک می‌کنند، ولی فقط همین یک دلیل نیست. و احساسات منفی همیشه سبب کمک کردن نمی‌شوند. زمانی که مضطرب یا ناراحت باشیم و احساس عذاب وجدان کنیم، هدف نهایی‌مان کاهش این احساسات منفی است. در بعضی مواقع، کمک کردن راهبرد انتخابی ماست. ولی در بسیاری موارد، از راه‌های دیگری این احساسات منفی‌مان را کاهش می‌دهیم، راه‌هایی مانند پرت کردن حواس خودمان یا فرار از شرایط. بتسون راه هوشمندانه‌ای پیدا کرد تا این دو مورد را از هم تفکیک کند که آیا همدردی به این دلیل سبب کمک کردن به دیگران می‌شود که می‌خواهیم اضطراب طرف مقابل را کاهش دهیم یا اینکه اضطراب خودمان را کاهش دهیم؟ اگر هدف کاهش اضطراب خودمان است، باید همان کارهایی را انجام دهیم که باعث می‌شوند احساس بهتری داشته باشیم. اگر هدف کاهش اضطراب طرف مقابل است، حتی وقتی برای‌مان هزینه‌بردار است و اقدامات دیگری هم می‌توانند به ما احساس خوبی دهند، باز هم باید به آن فرد کمک کنیم.
در آزمایشی، بتسون و همکارانش انتخابی را پیش روی افراد گذاشتند: خانمی را که در حال دریافت شوک الکتریکی است مشاهده کنید یا از آزمایش خارج شوید تا از این اضطراب دوری کنید. چندان جای تعجب ندارد که ۷۵ درصد افراد آزمایش را ترک کردند. ولی زمانی که با زن همدردی می‌کردند، فقط ۱۴ درصد از آزمایش خارج شدند، ۸۶ درصد مابقی ماندند و پیشنهاد دادند به‌جای زن شوک الکتریکی دریافت کنند. و از بین افرادی که ماندند تا کمک کنند، کسانی که شدیدترین همدردی را داشتند حاضر بودند

نسبت به کسانی که همدردی کمتری داشتند چهار برابر شوک بیشتری تحمل کنند. بتسون و همکارانش این الگو را در بیش از پنج شش آزمایش دیگر نیز نشان دادند. حتی زمانی که افراد می‌توانند با فرار از شرایطی خاص انرژی منفی خود را کاهش دهند، اگر در حال همدردی باشند، می‌مانند و به هر ترتیب و با هر درد یا هزینه‌ی زمانی کمک می‌کنند. بتسون بر پایه‌ی این شواهد نتیجه گرفت کاهش احساسات بد یگانه دلیل کمک کردن به افراد نیست و بررسی جامعی از هشتادوپنج آزمایش مختلف نیز مؤید این گفته‌ی او هستند.
اما سیالدینی، یکی از بزرگ‌ترین متفکران اجتماعی دوران‌مان، هنوز کارش تمام نشده بود. او می‌دانست که همدردی می‌تواند باعث کمک کردن شود. احساس نگرانی و دلسوزی برای دیگران قطعاً به ما انگیزه می‌دهد تا به هزینه‌ی خودمان، در راستای منفعت دیگران تلاش کنیم. ولی متقاعد نشده بود که چنین کاری از روی نوع‌دستی خالصانه است. استدلالش این بود که وقتی با یک قربانی همدردی می‌کنیم، آن‌قدر از نظر احساسی به او وابسته می‌شویم که با او همزادپنداری می‌کنیم. خودمان را جای قربانی می‌گذاریم. بخش بیشتری از وجود خود را در قربانی می‌بینیم. و به همین دلیل کمک می‌کنیم: در واقع در حال کمک کردن به خودمان هستیم. اگر بخواهیم دوباره از نقل‌قولی از آدام اسمیت استفاده کنیم، باید بگوییم: «در ذهن‌مان، خودمان را جای او می‌گذاریم، خودمان را تصور می‌کنیم که در حال تحمل رنج‌های او هستیم، انگار وارد بدن او می‌شویم و به طریقی با او یکی می‌شویم و به این ترتیب، احساسات او را می‌فهمیم و حتی احساس‌شان می‌کنیم».
سیالدینی و همکارانش آزمایش‌های زیادی در تأیید این ایده انجام دادند. همدردی باعث به وجود آمدن حسی از یکی بودن یا همپوشانی بین شخص و دیگران می‌شود و این سبب کمکی بزرگ‌تر می‌شود. تیم تحقیقاتی بتسون دوباره مخالفتش را این‌گونه اعلام کرد: اسم این کار نوع‌دوستی است. اگر آن‌قدر با دیگران همدردی کنیم که خودمان را جای آن‌ها بگذاریم، پس به اندازه‌ی خودمان برای‌شان اهمیت قائلیم. از آن‌جایی که منافع خودمان را ورای منافع آن‌ها قرار نمی‌دهیم، کمک کردن به آن‌ها تمام و کمال از روی نوع‌دوستی انجام می‌شود.

به بن‌بست رسیدند.

هر دو گروه موافق‌اند که همدردی باعث کمک کردن می‌شود. هر دو موافق‌اند دلیل چنین اتفاقی حس یکی شدن است. ولی اختلاف‌نظرشان بر

سر این است که آیا این حس یکی شدن از روی خودخواهی است یا از روی نوع‌دوستی؟ به‌شخصه معتقدم منطقه‌ای میانی نیز وجود دارد و این همان چیزی است که درون بیل خیلی زود کشف کرد. به این دلیل فری‌سایکل را راه‌اندازی کرده بود که مانع از اتلاف کالاهای دست دوم شود و این کار را با اهدای آن‌ها به دیگران انجام دهد. ولی منافع شخصی او نیز در خطر بودند. در برنامه‌ی بازیافتی خود، انباری پر از کالاهای غیرقابل‌بازیافت داشت و رئیسش از او خواسته بود این انبار را خالی کند. علاوه بر این، بیل امیدوار بود بتواند از دست تشک قدیمی‌اش خلاص شود. هیچ‌کدام از دوستانش به آن تشک نیاز نداشتند و از طرفی برای دور انداختن خیلی بزرگ بود. برای دور انداختنش باید کامیونی اجاره می‌کرد و تشک را به محل دفن زباله‌ها می‌برد و باید برای امحای این تشک پول می‌داد. بیل متوجه شد بخشیدن این تشک در فری‌سایکل آسان‌تر و ارزان‌تر است.
به همین دلیل بود که بسیاری از گیرندگان و حسابگران شروع به بخشندگی در فری‌سایکل کردند. برای خلاص شدن از دست چیزهایی که نمی‌خواستند و احتمالاً نمی‌توانستند در کریگ‌لیست بفروشند، راهی کارآمد بود. ولی خیلی زود بیل از روی تجربه‌ی شخصی متوجه شد کسانی که به دلایلی خودخواهانه وسایل خود را می‌بخشند، شروع به اهمیت دادن به افرادی می‌کنند که در حال کمک به آن‌ها هستند. زمانی که فردی با دریافت این تشک موافقت کرد، بیل هیجان‌زده شد. «فکر می‌کردم دیگه نباید تلاش کنم این تشک رو به کسی ببخشم و من کسی‌ام که داره نفع می‌بره. ولی زمانی که اون فرد به خونه‌م اومد و ازم تشکر کرد، احساس خوبی داشتم. فقط بخشی از کارم خودخواهانه بود: در حال کمک به شخصی دیگه‌ای به روشی بودم که باعث خوشحالیم می‌شد. احساس خیلی خوبی به این اتفاق داشتم و شروع به بخشیدن کالاهای دیگه کردم».
پس از یک دهه تحقیق، به این نتیجه رسیده‌ام که تجربه‌ی بیل امری استثنا نیست، بلکه اتفاقی رایج است. یکی شدن با دیگری روشی ملاحظه‌گرایانه است. بیشتر اوقاتی که می‌بخشیم، ترکیبی از منفعت خودمان و دیگران را در ذهن داریم. گیرندگان و حسابگران به احتمال زیاد زمان‌هایی می‌بخشند که بتوانند منفعت دیگران و در عین حال منفعت خودشان را به پیش ببرند. فرانس دی وال، نُخُستی‌شناس، در کتاب عصر همدردی(۱۷۵) می‌نویسد: «شاید فرق گذاشتن بین خودخواهی و ازخودگذشتگی پی نخود سیاه رفتن باشد. چرا باید تلاش کنیم خود را از دیگری جدا کنیم یا دیگری را از خودمان جدا کنیم در حالی که ترکیب این دو، راز نهفته در پس ذات مشارکتی ما است؟»
ویکی‌پدیا را در نظر بگیرید؛ دانشنامه‌ای که به‌صورت رایگان و با کمک بیش از سه میلیون داوطلب نوشته شده است که بیش از صد هزار نفرشان

همواره در آن مشارکت دارند. وقتی از آن‌ها پرسیدند چرا برای ویکی‌پدیا می‌نویسند، تقریباً هیچ‌کدام به دلایل خودخواهانه از قبیل پیدا کردن مخاطب جدید، افزایش اعتبارش، درآمدن از تنهایی یا احساس ارزشمند بودن اشاره نکردند. ولی فقط هم بر ارزش نسبی نوع‌دوستیِ کمک به دیگران تأکید نکردند. مشارکت‌کنندگان ویکی‌پدیا لزوماً در جنبه‌های مختلف زندگی‌شان افراد بخشنده‌ای نیستند، ولی به‌صورت داوطلبانه زمان خود را صرف خلاصه‌نویسی جامع و ارجاع متقابل مدخل‌های ویکی‌پدیا می‌کنند. چرا؟ در تحقیقی، دو دلیل بیشتر از سایر دلایل ذکر شده بود: این افراد فکر می‌کردند چنین کاری سرگرم‌کننده است و بر این باور بودند که اطلاعات باید رایگان در اختیار افراد قرار بگیرد. برای بسیاری از افراد، نوشتن مدخل‌های ویکی‌پدیا کاری ملاحظه‌گرایانه است: لذتی شخصی به همراه دارد و به دیگران سود می‌رساند.

بیل بر این باور است که ساختار ملاحظه‌گرایانه‌ی فری‌سایکل یکی از دلایل اصلی رشد سریع این پروژه است. بخشیدن لوازمی که به آن‌ها نیازی نداریم و منفعت رساندن به دیگران در این فرآیند معادل لطف‌های پنج دقیقه‌ای آدام ریفکین در اقتصاد هدیه است: هزینه‌ی کمی برای خود فرد به همراه منفعت زیاد احتمالی برای دیگری دارد. قابل ذکر است که بیانیه‌ی رسمی مأموریت فری‌سایکل روی دو مجموعه از منافع تأکید می‌کند: اعضا می‌توانند به دیگران ببخشند و همچنین خودشان منفعت ببرند. مأموریت فری‌سایکل این است: «ایجاد جنبشی جهانی برای هدیه دادن که از ایجاد زباله بکاهد، منابع ارزشمند را حفظ کند و از بار مکان‌های دفن زباله بکاهد و این توانایی را در اختیار اعضای‌مان قرار دهیم که از منافع جامعه‌ای بزرگ‌تر بهره ببرند».

ورای این ساختار ملاحظه‌گرایانه، خصیصه‌ی محوری دیگری نیز در جامعه‌ی فری‌سایکل وجود دارد که افراد را تشویق به بخشندگی می‌کند. سرنخی از این سازوکار در داستان مشاوری فرانسوی قرار گرفته است که سال‌ها تقلا کرد اعتماد مشتری بالقوه را به دست آورد تا اینکه پی برد تعلق به یک گروه اجتماعی چه قدرتی دارد.

از دشمنی تا هم‌پیمان شدن

در بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ یکی از شرکت‌های بی‌شماری که دچار مشکل شد شرکتی فرانسوی بود که با نام نووئو(۱۷۶) از آن یاد می‌کنم. دفتر مرکزی این شرکت در شهری کوچک در مرکز فرانسه بود که تیم فوتبال محبوبی داشت که ساکنین به آن می‌بالیدند. علت انتخاب این شهر به‌عنوان مقر دفتر مرکزی شرکت تلاش مؤسسانش برای احیای شکوه این شهر بود، ولی جمعیت شهر و سوددهی در حال کاهش بود و برای نقل مکان به شهری بزرگ‌تر تحت فشار بودند. مدیران اجرایی این شرکت تصمیم گرفتند با سازمان‌دهی مجدد شرکت در مقیاس بزرگ دفتر مرکزی را حفظ کنند. مدیر ارشد مالی به کمک بیرونی روی آورد و از شرکت‌های مشاوره درخواست ارائه‌ی طرح پیشنهادی کرد. نووئو آزاد بود با هر شرکتی که بهترین پیشنهاد را مطرح کرده است کار کند و فقط یک استثنا وجود داشت: فقط یک شرکت مشاوره بود که نمی‌شد به آن اعتماد کرد. این شرکت سال‌ها در حال همکاری با رقیب اصلی نووئو بود. مدیران ارشد نووئو نگران بودند که اطلاعات داخلی شرکت به‌صورت تصادفی درز پیدا کند، یا حتی فردی گیرنده آن را به سرقت ببرد.
شریک ارشد این شرکت مشاوره که نام او را فیلیپ می‌گذارم از بی‌اعتمادی مدیران نووئو آگاه بود. شرکت فیلیپ در گذشته نیز طرح‌هایی به نووئو پیشنهاد کرده بود و همیشه این طرح‌ها رد شده بودند. مشاوران این شرکت بارها قوانین محرمانگی سخت و دقیق شرکت‌شان را بیان کرده بودند، ولی مدیران نووئو این حرف‌ها به خرج‌شان نمی‌رفت. در نهایت مشاوران این شرکت به این نتیجه رسیدند که ارائه‌ی طرح‌های پیشنهادی برای نووئو اتلاف وقت است. ولی فیلیپ از صمیم قلب می‌خواست به موفقیت نووئوکمک کند، پس برای آماده‌سازی و ارائه‌ی طرح سازمان‌دهی مجدد این شرکت، تیمش را رهبری کرد. دور هم جمع شدند تا ببینند چطور می‌توانند به نووئو ثابت کنند قابل اعتمادند.
شرکت فیلیپ آخرین شرکتی بود که پیشنهادش را به نووئو ارائه کرد. فیلیپ به همراه پنج مشاور برای جلسه‌ی ارائه در دفتر مرکزی نووئو حاضر شد. آن‌ها به اتاق بزرگی همراهی شدند که ده تن از مدیران نووئو آن طرف میز نشسته بودند. تیم فیلیپ طرح پیشنهادی را ارائه دادند و مدیران نووئو اصلاً تحت تأثیر قرار نگرفتند. یکی از مدیران گفت: «طرح پیشنهادی‌تون رو دوست داریم ولی نمی‌تونیم بهتون اعتماد کنیم. چرا باید باهاتون همکاری کنیم؟ چطور می‌تونیم مطمئن بشیم منافع ما رو در

اولویت قرار می‌دین؟» فیلیپ اصول اخلاقی کارشان و قوانین محرمانگی شرکتش را به آن‌ها یادآوری کرد. اینکه اعتبار این شرکت وابسته به رعایت بالاترین استانداردها برای مشتریان است، ولی قول‌هایش از این گوش وارد و از آن گوش خارج می‌شدند.
بحث‌های منطقی فیلیپ تمام شدند و به سراغ آخرین تیر ترکشش رفت. کیفش را باز کرد و شال آبی تیم مشهور فوتبال شهر را بیرون آورد. این شال را به‌عنوان نمادی از افتخار به شهرش دور گردنش انداخت و از خودش دفاع کرد: «چند ساله که سعی کردیم قانع‌تون کنیم به قوانین محرمانگی‌مون اعتماد کنید. از اون‌جایی که نتونستیم این کار رو با کلمات انجام بدیم، دوست داریم از روش دیگه‌ای تعهدمون رو نشون بدیم». پنج عضو تیم فیلیپ نیز از او پیروی کردند و شال تیم فوتبال شهرشان را دور گردن‌شان انداختند.
مدیران نووئو شگفت‌زده شده بودند. پرسیدند کدام شریک رهبری این پروژه را بر عهده خواهد گرفت. فیلیپ بلند شد: «من رهبری رو بر عهده می‌گیرم و کارمون رو در تعطیلات آگوست شروع می‌کنیم. می‌تونم این تعهد رو بهتون بدم، چون دفتر مرکزی‌تون کنار خونمه».
چند ساعت بعد تیم فیلیپ پروژه را از آن خود کردند.
مدیران نووئو نمی‌دانستند فیلیپ بچه‌ی شهر خودشان است. فیلیپ توضیح می‌دهد: «این پروژه به سازمان‌دهی مجدد مربوط بود و اینکه کسی مسئولیتش رو به عهده بگیره که به این شهر و مردمش اهمیت می‌ده نقطه‌ی مثبتی برای شرکت بود. می‌شد گفت این یه وجه مشترک بود».
وجه مشترک تأثیر زیادی در بخشندگی دارد. روان‌شناسان بریتانیایی در آزمایشی طرفداران منچستر یونایتد را برای مطالعه‌ای جمع کردند. این طرفداران هنگام قدم زدن از ساختمانی به ساختمان دیگر می‌دیدند که دونده‌ای در چمن سر می‌خورد و می‌افتد و زانوی خود را می‌گیرد و از درد فریاد می‌کشد. آیا به او کمک می‌کردند؟
کمک‌شان بستگی به پیراهنی داشت که پوشیده بود. وقتی پیراهنی ساده پوشیده بود، فقط ۳۳ درصد افراد به او کمک می‌کردند. وقتی پیراهن منچستریونایتد پوشیده بود، ۹۲ درصد افراد به او کمک می‌کردند. جک داویدیو، استاد روان‌شناسی دانشگاه یل، به چنین رویدادی «فعال‌سازی هویت مشترک» می‌گوید. وقتی افراد هویت مشترکی با شخص دیگر دارند، بخشندگی به آن فرد از جنس ملاحظه‌گری می‌شود. اگر به افرادی که به گروه‌مان تعلق دارند کمک کنیم، در حال کمک کردن به خودمان نیز هستیم، چون در حال کمک به کل گروه هستیم(۱۷۷).
هویت مشترک یکی از عوامل فعال و کلیدی رشد سریع فری‌سایکل و درصد بالای بخشندگی بود. زمانی که تیم تحقیقاتی راب ویلر اعضای

کریگ‌لیست و فری‌سایکل را با یکدیگر مقایسه کردند، می‌خواستند ببینند اعضای هر کدام از این گروه‌ها به چه میزان با این گروه‌ها رابطه‌ی تنگاتنگ دارند و با آن‌ها احساس همبستگی می‌کنند. هر چقدر این احساس بیشتر می‌شد، این افراد کریگ‌لیست و فری‌سایکل را بخش مهم‌تری از وجودشان و بازتاب‌دهنده‌ی ارزش‌های اصلی‌شان می‌دانستند. هر چقدر این اعضا همبستگی بیشتری را گزارش می‌دادند، بیشتر احساس می‌کردند که بخشی از جامعه‌ی معنادار کریگ‌لیست یا فری‌سایکل هستند. آیا هویت یکسان و همبستگی اعضا با کریگ‌لیست بیشتر بود یا با فری‌سایکل؟

جواب این سؤال به میزان کالاهای دریافتی شخص از این سایت‌ها بستگی دارد. برای اعضایی که تعدادی کمی کالا دریافت کرده یا خریده بودند، هیچ تفاوتی بین کریگ‌لیست و فری‌سایکل وجود نداشت. افراد به اندازه‌ی یکسانی به هر کدام از این سایت‌ها وابسته بودند و حس همبستگی داشتند. ولی برای اعضایی که کالاهای زیادی دریافت کرده یا خریده بودند، تفاوت‌های چشمگیری وجود داشت: اعضا رابطه‌ی تنگاتنگ و همبستگی بیشتری با فری‌سایکل داشتند تا با کریگ‌لیست. چنین تفاوتی حتی پس از در نظر گرفتن تمایلات کاربران به بخشندگی نیز صادق بود: صرف‌نظر از اینکه بخشنده بودند یا خیر، افرادی که همواره در فری‌سایکل مشارکت داشتند، در مقایسه با کریگ‌لیست احساس وابستگی بیشتری به آن می‌کردند. چرا افراد با جامعه‌ای که به‌جای حسابگری باید در آن به رایگان ببخشند، رابطه‌ی نزدیک‌تر و ارتباط بیشتری داشتند؟

استدلال تیم تحقیقاتی ویلر این بود که به دو دلیل اصلی، دریافت کردن در سیستم‌های بخشندگی همگانی مثل فری‌سایکل و سیستم حسابگری متناظر مثل کریگ‌لیست دو تجربه‌ی اساساً متفاوت است. اولین تفاوت در شرایط مبادله است. در حسابگری متناظر، این مبادله معامله‌ای اقتصادی است. زمانی که اعضا کالایی را از کریگ‌لیست می‌خرند، می‌دانند که فروشنده عاشق چشم و ابروی خریدار نیست و در تلاش است که منافع خودش را به حداکثر برساند. در مقابل، در بخشندگی همگانی، بخشندگان هیچ چیز ملموسی از دریافت‌کننده نمی‌گیرند. زمانی که اعضا کالایی در فری‌سایکل دریافت می‌کنند، در حال دریافت هدیه‌ای از فردی بخشنده و بدون هیچ شرایطی هستند. طبق یافته‌های تیم تحقیقاتی ویلر: «چنین چیزی نشان می‌دهد انگیزه‌ی فرد بخشنده بیشتر متوجه فرد دریافت‌کننده است تا منفعت خود که به دریافت‌کننده این پیام را می‌دهد که ورای ارزش کالای دریافتی، خود شخص دریافت‌کننده مورد توجه است». در مقایسه با معامله‌ای اقتصادی، هدیه‌ای سرشار از ارزش است.

دومین تفاوت مربوط به شخصی است که این منفعت را به شما می‌رساند. وقتی در کریگ‌لیست خرید می‌کنید، اگر کالایی با قیمتی خوب دریافت کنید،

می‌توانید آن را به پای خوب بودن‌تان در مذاکره یا مهربان (یا ساده‌لوح) بودن شخص فروشنده بگذارید. تبادل‌تان با شخصی دیگر است، در حال دریافت چیزی از جامعه‌ی کریگ‌لیست نیستید. یافته‌های تیم تحقیقاتی ویلر نشان می‌دهند: «در تبادل مستقیم بین دو شخص، مشارکت‌کنندگان به میزان کمتری خود را در رابطه‌ای تنگاتنگ با گروه می‌بینند، چون دریافت تجربه‌ای احساسی از عضویت در این گروه احتمالش کم است». از طرف دیگر، در بخشندگی همگانی، جامعه منبعِ هدیه‌ای است که دریافت می‌کنید. یک سیستم کارآمد بخشندگی همگانی معمولاً شامل چرخه‌ای از تبادل است که ساختاری به این صورت دارد: شخص (الف) به شخص (ب) می‌بخشد که او نیز به شخص (ج) می‌بخشد. زمانی که اعضای فری‌سایکل چند کالا از افراد مختلف دریافت می‌کنند، این منفعت دریافت‌شده را به کل گروه و نه اعضایی خاص نسبت می‌دهند.

این دو نیرو به همراه یکدیگر سبب ایجاد پیوندی بین شخص و فری‌سایکل می‌شوند. شخص به‌جای اینکه احساس کند از شخص دیگری خرید می‌کند، احساس هدیه گرفتن از این جامعه را دارد. قدردانی و حسن‌نیتی که به وجود آمده است باعث می‌شود که کم‌کم رابطه‌ی نزدیکی با این جامعه داشته باشند و خود را عضوی از آن بدانند. وقتی این رابطه‌ی تنگاتنگ اتفاق می‌افتد، افراد حاضرند به هر کسی که در داشتن هویت فری‌سایکل با آن‌ها مشترک است، به رایگان ببخشند. این هویت تمایل اعضا به بخشیدن را در کل جامعه‌ی فری‌سایکل گسترش می‌دهد و آن‌ها را تشویق می‌کند تا آن‌جا که می‌توانند به درخواست‌های اعضا پاسخ دهند. گیرندگان با بخشیدن چیزهایی که نیاز ندارند میتوانند این‌طور به قضیه نگاه کنند که چیز باارزشی را از دست نمی‌دهند و از طرف دیگر، با این کار هنجار بخشندگی را در گروه حفظ می‌کنند و با حفظ این هنجار، همچنان می‌توانند وقتی چیز رایگانی را لازم داشتند، آن را دریافت کنند. برای حسابگران، از آن‌جایی که هیچ راهی برای پازپرداخت یک بخشش وجود ندارد، بهترین کار موجود را انجام می‌دهند و همین بخشش را برای دیگران انجام می‌دهند، به‌خصوص اینکه در چنین فضایی، به افرادی درست مثل خودشان کمک می‌کنند. این اتفاق برای والدینی افتاد که وسایل کودک‌شان را بخشیدند: کالاهایی را که نیاز نداشتند به والدینی اهدا کردند که وضعیتی مشابه وضعیت قبلی خودشان داشتند و با این کار، احساس کردند لطف دیگران را جبران و حتی در این بین، چیزی دریافت کرده‌اند.

افراد وقتی خودشان را عضوی از جامعه‌ای مشترک بدانند، انگیزه‌ی بخشش پیدا می‌کنند. ولی همه‌ی افراد و گروه‌ها به‌طور یکسان به این رابطه‌ی تنگاتنگ جذب نمی‌شوند. چیز دیگری درباره‌ی جامعه‌ی فری‌سایکل

وجود دارد که این رابطه‌ی تنگاتنگ را پرورش می‌دهد، عاملی که آدام ریفکین به خوبی آن را درک کرده است.

به دنبال تمایز مطلوب

اولین باری که آدام ریفکین را ملاقات کردم، ازش خواستم از جالب‌ترین مخاطبان شبکه‌اش برایم بگوید. او جواب داد: «یکی از افراد مورد علاقه‌م آدام ریفکینه».
او از خودش صحبت نمی‌کرد. آدام ریفکین رابطه‌ای قوی را با فرد دیگری به نام آدام ریفکین ایجاد کرده بود؛ نویسنده، کارگردان و تهیه‌کننده‌ی هالیوود و بازیگری که از مشارکت‌کنندگان اصلی در فیلم‌هایی نظیر دیترویت راک سیتی(۱۷۸) و هی‌من(۱۷۹) بوده است. برای اینکه سردرگم نشوید، به او آدام هالیوودی و به همزاد دوست‌داشتنی او نیز آدام پاندایی می‌گویم.
در سال ۱۹۹۲، زمانی که آدام هالیوودی تازه کارش را شروع کرده بود، آدام پاندایی به لس‌آنجلس رفته بود تا در مؤسسه‌ی فناوری کالیفرنیا موسوم به کَلتِک، مقطع دکتری را شروع کند. افراد وقتی می‌خواستند با آدام هالیوودی تماس بگیرند، گاهی به اشتباه با آدام پاندایی تماس می‌گرفتند. آدام پاندایی دوست داشت با آدام هالیوودی ارتباطی برقرار کند و این اشتباه گرفتن‌ها را توضیح دهد. سه سال هیچ اتفاقی نیفتاد. در سال ۱۹۹۶، زمانی که آدام هالیوودی در نیویورک بود، یکی از دوستانش وب‌سایت آدام پاندایی را به او نشان داد. «هیچ چیزی درباره‌ی اینترنت نمی‌دونستم و از چیزی که ساخته بود شگفت‌زده شده بودم. چند بار منو با اون اشتباه گرفته بودن، برای همین سریع باهاش تماس گرفتم».
در ساحل شرقی، صبح شده بود و در ساحل غربی آمریکا، آفتاب تازه طلوع کرده بود. صدای گوش‌خراش تلفن آدام پاندایی را بیدار کرد.
آدام پاندایی (خواب‌آلود): «الو؟»
آدام هالیوودی: «آقای آدام ریفکین، من آدام ریفکینم».
آدام پاندایی: «خیلی وقته منتظر این تماس بودم».
در ظاهر، هیچ وجه مشترکی نداشتند. تا آن‌جا که می‌دانستند، خویشاوند نبودند. پاندایی در نیویورک و هالیوودی در شیکاگو بزرگ شده بود. پاندایی مهندس نرم‌افزار و هالیوودی در کار فیلم‌سازی بود. ولی هنگام ملاقات رودررو احساس کردند خیلی وقت است همدیگر را می‌شناسند. آدام پاندایی می‌گوید: «آدام هالیوودی شخصیت فوق‌العاده‌ای داره. کارش در هالیوود و کارم در دره‌ی سیلیکون از اون چیزی که فکرشو می‌کردم

تشابه‌های بیشتری دارن. هر وقت کسی ازم بخواد کسی رو توی هالیوود بهش معرفی کنم، معمولاً اولین کسیه که دست به دامنش می‌شم. آدام هالیوودی برای کمک به افرادی که می‌شناسم، بارها معرف‌شون در هالیوود شده. خیلی از دست‌اندرکاران هالیوود خودشیفته و خودخواهن، ولی آدام هالیوودی خوب و مهربونه. تا حدودی می‌شه گفت فلسفه‌ای شبیه به هم داریم».

آدام هالیوودی می‌گوید: «آدام پاندایی خیلی آدم خوبیه. شوخ‌طبعی مشابهی داریم. بدون اینکه بشماریم چند بار به هم کمک کردیم، به هم کمک می‌کنیم. بدون اینکه فکر کنیم، کاری رو که به دیگران کمک می‌کنه انجام می‌دیم». آدام پاندایی، آدام هالیوودی را با توئیتر آشنا کرد. زمانی که آدام هالیوودی مجموعه‌ای برای شبکه‌ی شوتایم با نام نگاه کن(۱۸۰) ساخت، آدام پاندایی او را به کالیفرنیای شمالی دعوت کرد تا مصاحبه‌هایی در یوتیوب و توئیتر انجام دهد. چرا این دو آدام ریفکین تا این حد هویت مشترکی دارند؟

اگر فکر می‌کنید چنین چیزی به دلیل تشابه اسمی است، داده‌ها نیز حدس‌تان را تأیید می‌کنند، یا حداقل بخشی از آن را تأیید می‌کنند. برت پلهام، استاد روان‌شناسی دانشگاه بوفالو، متوجه شد که ما انسان‌ها افراد، مکان‌ها و چیزهایی را ترجیح می‌دهیم که ما را به یاد خودمان می‌اندازند. از آن‌جایی که به‌شدت اسم‌مان را با هویت‌مان مرتبط می‌دانیم، شاید به گرفتن تصمیم‌هایی تمایل داشته باشیم که ما را به یاد اسم‌مان می‌اندازد. پلهام و همکارانش در تلاشی برای نشان دادن این اتفاق، مجموعه مطالعات متحیرکننده و بحث‌برانگیزی را انجام دادند.

در پنج مطالعه‌ی مختلف، به نتایجی دست یافتند که نشان می‌دادند احتمال خیلی زیادی وجود دارد که افراد در جاهایی زندگی کنند که شباهتی به اسم‌شان دارد. در تحقیقی، تیم پلهام چهل شهر بزرگ آمریکا را به دنبال یک‌صد اسم از رایج‌ترین اسم‌ها گشتند که سه حرف اول‌شان با نام این شهرها مشترک بود. سپس این نام‌ها را بر اساس میزان محبوبیت‌شان در گروه‌های سنی مختلف مرتب کردند. احتمال زندگی کردن افرادی با نام جک در جکسن‌ویل نسبت به افرادی با نام فیلیپ چهار برابر بیشتر است و میزان رایج بودن این نام‌ها نیز یکی بود (به نظر می‌رسد فیلیپ‌ها به فیلادلفیا رفته باشند، جایی که تعداشان از جک‌ها بیشتر است). و این‌طور نیست که نام‌شان را بر اساس محل زندگی‌شان انتخاب کرده باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که افراد به جاهایی نقل مکان کنند که نشانی از نام خودشان دارد (جورجیا دو برابر بیشتر از چیزی که قانون احتمالات پیش‌بینی می‌کند به شهر جورجیا نقل مکان می‌کند).

برای مشاغل نیز همین‌طور است: در سال ۱۹۹۰، دنیس چهلمین نام رایج

برای مردان در آمریکا بود. جری سی‌ونهمین و والتر چهل‌ویکمین نام رایج بود.
۲۷۰ دندان‌پزشک با نام جری در آمریکا وجود داشتند.
۲۵۷ دندان‌پزشک با نام والتر در آمریکا وجود داشتند.
چند دندانپزشک با نام دنیس وجود داشت؟
از نظر آماری، باید عددی بین ۲۵۷ تا ۲۷۰ باشد.
اما در واقع این عدد ۴۸۲ بود.
اگر نام‌تان دنیس بود، نسبت به حالتی که نام‌تان جری یا والتر باشد، احتمال دندان‌پزشک شدن‌تان دو برابر می‌شد(۱۸۱). بر اساس پژوهش‌های دیگر، افرادی با نام‌خانوادگی لایر(۱۸۲) بیشتر احتمال دارد وکیل شوند تا دکتر، که این احتمال نسبت به زمانی که شانس محض را در نظر بگیریم، چیزی حدود ۴۴ درصد بیشتر است. برعکس این حالت برای کسانی که نام‌خانوادگی‌شان داکتر است، صادق است، که این احتمال نسبت به زمانی که شانس محض را در نظر بگیریم، ۳۸ درصد بیشتر است. این تمایل برای محصولات و افرادی که خودمان را با آن‌ها مرتبط می‌دانیم نیز وجود دارد. پلهام و همکاران‌شان به این نتیجه رسیدند که افراد شکلات، کلوچه و چایی را ترجیح می‌دهند که حروفی از نام‌شان در آن‌ها باشد و اینکه همسر آینده‌شان را که حرف اول اسمش شبیه خودشان باشد، بیشتر به خود جذب می‌کنند هر چند که اصرار داشته باشند این شباهت هیچ تأثیری روی میزان جذابیت این افراد ندارد. و شواهد نشان می‌دهند که شباهت می‌تواند روی تصمیم‌گیری‌مان برای انتخاب افرادی که به آن‌ها کمک می‌کنیم، تأثیر بگذارد. سه پژوهشگر به نام‌های جف گلک، دبوراه اسمال و اندرو استفان بیش از ۲۸۹ هزار وام و بیش از ۲۳ هزار وام‌گیرنده را در وب‌سایت کیوا(۱۸۳) بررسی کردند؛ وب‌سایت سرمایه‌گذاری خردی که در آن افراد می‌توانند وام‌هایی حتی به کوچکی ۲۵ دلار بدهند تا به افراد کشورهای در حال توسعه در رهایی از فقر و شروع کسبوکارشان کمک کنند. احتمال بیشتری وجود داشت افراد وام‌های خرد را به افرادی بدهند که حروف ابتدایی نام‌شان با آن‌ها یکی بود یا به حرفه‌ی آن‌ها اشتغال داشتند(۱۸۴).
به نظر می‌رسد «شباهت با خود» فرآیند جذب شدن را کمی تسهیل می‌کند: وقتی افراد شخصی را می‌بینند که آن‌ها را به یاد خودشان می‌اندازد، کمی مشتاق‌تر، دوستانه‌تر و با ذهنی باز رفتار می‌کنند. این همان اتفاقی است که هنگام ملاقات دو آدام ریفکین برای‌شان رخ داد. ابتدا بر اساس شباهتی مصنوعی با یکدیگر آشنا شدند که راه را برای‌شان باز کرد تا به‌خاطر شباهت‌های واقعی‌شان به یکدیگر متصل شوند و به یکدیگر کمک کنند.
ولی پیوند میان دو آدام ریفکین فراتر از این است که فقط نام‌هایی یکسان

داشته باشند. برای درک بهتر چنین چیزی، تصور کنید همراه دانشجویی از دانشگاهی دیگر برای کمک به پژوهشی حاضر شده‌اید. محققی به بهانه‌ی بررسی اینکه آیا اثر انگشت‌تان چیزی از شخصیت‌تان را نشان می‌دهد یا خیر، اثر انگشت‌تان را می‌گیرد. هر دو پرسش‌نامه‌ای شخصیتی را پر می‌کنید. در حالی که آماده می‌شوید آن‌جا را ترک کنید، دانشجوی دیگر کاغذی از کوله‌اش در می‌آورد. «برای کلاس زبانم باید یه آدم غریبه رو پیدا کنم تا انشام رو نقد کنه. امکانش هست انشای هشت صفحه‌ای منو بخونی و یه صفحه بازخورد برام بنویسی که آیا استدلال‌هام متقاعدکننده‌ان یا خیر؟ بازخورد رو تا فردا همین ساعت می‌خوام». به او کمک می‌کنید؟

شما در گروه کنترل پژوهشی از روان‌شناس جری برگر بودید که در آن، ۴۸ درصد مشارکت‌کنندگان به شخص مورد نظر کمک می‌کنند. ولی آن‌هایی که کمک کرده بودند متقاعد شده بودند با دانشجویی که درخواست را مطرح می‌کند، یک وجه مشترک دارند. پس از اینکه پرسش‌نامه را پر می‌کردند، محقق برگه‌ی گزارش اثر انگشت را بررسی می‌کرد و می‌گفت: «جالبه، هر دوتاتون اثر انگشت نوع E دارید».

آیا احتمال کمک کردن‌تان بیشتر می‌شود؟

بستگی به این دارد که شباهت‌تان چطور باشد. در نصف مواقع، محققان می‌گفتند اثر انگشت‌های نوع E رایج‌اند: ۸۰ درصد جمعیت دارای این اثر انگشت‌اند. نصف دیگر مواقع می‌گفتند اثر انگشت‌های نوع E بسیار نادرند: فقط نزدیک به ۲ درصد جمعیت چنین اثر انگشتی دارند.

زمانی که این شباهت رایج بود، ۵۵ درصد مشارکت‌کنندگان کمک کردند (کمی بیشتر از درصد کمک‌کنندگان گروه کنترل). ولی زمانی که این شباهت نادر بود، ۸۲ درصد مشارکت‌کنندگان کمک کردند. هر شباهتی باعث بخشنده بودن افراد نمی‌شد. فقط شباهت‌های غیرمتداول بود که چنین تأثیری داشت. در پژوهش پلهام اثر تشابه اسمی روی مکان زندگی‌مان، شغلی که انتخاب می‌کنیم و کسی که با او ازدواج می‌کنیم برای افرادی که نام‌های نادری دارند بیشتر از افرادی است که نام‌های رایجی دارند. به سمت افراد، مکان‌ها و محصولاتی جذب می‌شویم که با آن‌ها اشتراکی عجیب داریم. این همان پیوندی است که دو آدام ریفکین آن را هنگام ملاقات‌شان با یکدیگر احساس کردند. آدام ریفکین نامی نادر است و این اشتراک عجیب شاید همان چیزی بوده باشد که فرآیند جذب شدن این دو نفر را تسهیل کرد. البته تحقیق پلهام نشان می‌دهد هر چقدر نام شما منحصربه‌فردتر باشد، احتمالش بیشتر است با جاهایی که نشانی از نام شما دارند احساس هویت مشترک کنید.

برای توضیح اینکه چرا نقاط اشتراک عجیب این‌قدر قدرت ایجاد دگرگونی دارند، مریلین بروئر، روان‌شناس، نظریه‌ی تأثیرگذاری را مطرح کرده

است. از یک طرف دوست داریم همرنگ بقیه باشیم: به دنبال ارتباط، همبستگی، جامعه مشترک، حس تعلق، احاطه شدن و وابستگی با دیگران هستیم. از طرف دیگر می‌خواهیم برجسته باشیم: به دنبال منحصربه‌فرد بودن، تمایز و فردیت هستیم. همان‌طور که در اجتماع به پیش می‌رویم، این دو انگیزه با یکدیگر درگیر می‌شوند. هر چقدر بیشتر به گروهی وابستگی داشته باشیم، خطر بیشتری منحصربه‌فرد بودن‌مان را تهدید می‌کند. هر چقدر بیشتر تلاش کنیم خودمان را از دیگران متمایز کنیم، خطر از دست دادن احساس تعلق‌مان بیشتر است.
چطور این تعارض را حل می‌کنیم؟ راه حل این است که در آن واحد هم متفاوت و هم یکسان باشیم. بروئر به چنین چیزی «اصل تمایز بهینه» می‌گوید: دنبال راه‌هایی هستیم تا همرنگ بقیه و برجسته باشیم. یکی از راه‌های محبوب برای دستیابی به تمایز بهینه پیوستن به گروهی منحصربه‌فرد است. اینکه عضوی از گروهی باشیم که علاقه‌مندی، هویت، هدف، ارزش، توانایی، خصوصیت یا تجربه‌های یکسانی دارند، به ما احساس ارتباط و تعلق می‌دهد. در عین حال، عضویت در گروهی که به‌وضوح متمایز از گروه‌های دیگر است به ما احساس منحصربه‌فرد بودن هم می‌دهد. مطالعات نشان می‌دهند افراد در گروه‌هایی که شباهت‌های منحصربه‌فردی با آن‌ها دارند احساس هویت مشترک بیشتری دارند. هر چقدر یک گروه ارزش، علاقه‌مندی، توانایی یا تجربه منحصربه‌فردتری داشته باشد، احتمالش بیشتر است که ایجاد پیوند را تسهیل کند. تحقیقات نشان می‌دهند افراد در گروه‌هایی که تمایز بهینه دارند خوشحال‌ترند؛ هم احساس همرنگی و هم حس منحصربه‌فرد بودن دارند. این‌ها گروه‌هایی‌اند که بیشترین غرور را به آن‌ها داریم و بیش از همه به آن‌ها می‌چسبیم و برای‌شان ارزش قائلیم.
فری‌سایکل در ابتدا با تأکید بر حفاظت از محیط‌زیست، حسی از تمایز بهینه را به وجود آورد. هدف اصلی چیزی متفاوت از دیگر جنبش‌های مشابه بود: به‌جای فرآوری دوباره‌ی مواد قدیمی و تبدیل‌شان به کالاهایی جدید، اعضا دریافت‌کننده‌ای را پیدا می‌کردند که کالاهای غیرقابل‌بازیافت را می‌خواستند و به این ترتیب، این کالاها خارج از مکان‌های دفن زباله باقی می‌ماندند. این هدف مشترک هویت مشترکی را در جامعه‌ی فری‌سایکل به وجود آورد و حسی از ارتباط را بین جهان‌بینی‌های مختلف پرورش داد. گروه اصلی داوطلبان فری‌سایکل در توسان شامل این افراد بود: لیبرال دموکراتی که به پایداری زیست‌محیطی علاقه داشت، جمهوری‌خواه محافظه‌کاری که با تولید زباله‌ی بی‌خودی مخالف بود و آزادی‌خواهی که می‌خواست مردم به‌جای تکیه بر حمایت دولت، خودشان دست به کار شوند. با گذشت زمان و با بیشتر شدن اعضا و تنوع آن‌ها، هر بخش از

جامعه‌ی فری‌سایکل مجرایی برای افراد به وجود آورد تا بتوانند بخشندگی‌شان را به شیوه‌ی خود انجام دهند. برای مثال، در نیویورک گروهی محلی این عادت را به وجود آورد که برای برگزاری رویدادهای اهدای کالا از طریق فری‌سایکل، خیابان‌های یکی از بلوک‌های شهری بسته شود.
با پرورش هویتی مشترک و ایجاد فرصت‌هایی برای ابراز وجود منحصربه‌فرد، فری‌سایکل توانست سیستمی را برای بخشندگی بر اساس جبران لطف در سطح همگانی به جلو ببرد: می‌بخشید تا به دیگران در جامعه‌تان کمک کنید و می‌دانید که شخصی در جامعه به شما چیزی خواهد بخشید. ولی تیم تحقیقاتی ویلر کشف کرد که اِشکالی وجود دارد: چنین سیستمی به «حداقل حجمی از تبادل منافع متکی است تا احساسات خوبی در رابطه با گروه به وجود آید، احساساتی که جرقه‌ی مشارکت‌های بیشتر را می‌زند». به عبارت دیگر، افراد فقط زمانی با یک گروه بخشندگی همگانی احساس هویت مشترک می‌کنند که آن‌قدر نفع برده باشند که احساس کنند گروه در حال کمک کردن به آن‌هاست. در رابطه با فری‌سایکل، چنین چیزی به‌هیچ‌وجه تضمین شده نبود. از این‌ها گذشته، اگر بخشندگان سایت گرفتار گیرندگانی می‌شدند که به دنبال سواری گرفتن رایگان بودند، شاید کل این پروژه هیچ‌وقت پا نمی‌گرفت. فری‌سایکل چطور توانست به حداقل بخشندگی اولیه برسد و از سواری دادن رایگان نیز دوری کند؟

چرا سوپرمن نتیجه‌ی عکس می‌دهد و افراد در مصرف برق صرفه‌جویی می‌کنند

در زمان شروع به کار فری‌سایکل، یکی از اولین کاربرانش مردی نودوهشت ساله بود. او قطعاتی را جمع می‌کرد تا دوچرخه‌ها را تعمیر کند و پس از تعمیر، آن‌ها را به کودکان محلی هدیه می‌داد. درون بیل از او این‌گونه یاد می‌کند: «الگوی فوق‌العاده‌ای بود». شهروندان توسان به‌عنوان شهروندان یک شهر با این مرد هویتی مشترک داشتند. وقتی بخشندگی او را می‌دیدند، از آن‌جایی که عضوی منحصربه‌فرد از جامعه‌شان بود، تأثیر زیادی می‌گرفتند و می‌خواستند از او پیروی کنند. جاناتان هایت، استاد روان‌شناسی دانشگاه نیویورک، به چنین چیزی «اعتلای احساسی» می‌گوید؛ احساس خوبی که از بخشندگی دیگران می‌گیریم، احساسی که «به نظر می‌رسد دکمه‌ی راه‌اندازی مجدد ذهنی‌مان را می‌فشارد، احساسات بدبینانه را پاک می‌کند و حسی از الهام‌بخشی اخلاقی را جایگزین آن می‌کند». هایت و سارا آلگو می‌نویسند: «زمانی که احساس‌مان اعتلا پیدا می‌کند، احساس می‌کنیم (برای لحظه‌ای) کمتر خودخواه شده‌ایم و می‌خواهیم رفتارمان مطابق این حس باشد».
اما این چیزی فراتر از هویت مشترک بود که این پیرمرد را به الگویی اعتلابخش تبدیل کرده بود. دو روان‌شناس به نام‌های لیف نلسون و مایکل نورتون، در آزمایشی، به‌صورت تصادفی از افراد مختلف خواستند ده خصوصیت یک ابرقهرمان یا ده خصوصیت سوپرمن را بنویسند. زمانی که از آن‌ها خواسته شد در زمینه‌ی ارائه‌ی خدمات اجتماعی داوطلب شوند، احتمال داوطلب شدن آن‌هایی که خصوصیت‌های یک ابرقهرمان را نوشته بودند دو برابر بیشتر از احتمال داوطلب شدن گروهی بود که خصوصیت‌های سوپرمن را نوشته بودند. سه ماه بعد نلسون و نورتون افراد هر دو گروه را به جلسه‌ای دعوت کردند تا فعالیت داوطلبانه‌شان را آغاز کنند. احتمال حضور در این جلسه برای افرادی که درباره‌ی یک ابرقهرمان نوشته بودند چهار برابر بیشتر از احتمال حضور کسانی بود که درباره‌ی سوپرمن نوشته بودند. اینکه سه ماه پیش به یک ابرقهرمان فکر کرده باشید باعث تشدید بخشندگی می‌شد. در مقابل، فکر کردن به سوپرمن بخشندگی را کاهش می‌داد، چرا؟
وقتی افراد به خصوصیت‌های کلی یک ابرقهرمان فکر می‌کنند، فهرستی از خصوصیت‌های خوشایندی را در ذهن می‌آورند که می‌توانند به خودشان ربط دهند. برای مثال، در این مطالعه افراد در این باره نوشتند که ابرقهرمانان

افرادی نیکوکار و مسئولیت‌پذیرند و از این رو خودشان نیز می‌خواستند بخشندگی‌شان را بروز دهند، پس داوطلب شدند. ولی زمانی که افراد به سوپرمن فکر می‌کنند، چیزی که به ذهن می‌رسد مجموعه‌ای از استانداردهای غیرممکن است، چیزهایی شبیه به همان خصوصیاتی که در مجموعه‌ی تلویزیونی ماجراجویی‌های سوپرمن(۱۸۵) به مذاق همه خوش آمد: «سریع‌تر از گلوله و قدرتمندتر از یک لوکوموتیو است و می‌تواند با یک پرش به نوک ساختمانی بلند برسد». هیچ‌کس نمی‌تواند این‌قدر قوی یا قهرمان باشد، پس چرا تلاش کند؟

در فری‌سایکل، بخشندگان از استانداردی پیروی می‌کردند که دسترس‌پذیر به نظر می‌آمد. وقتی اعضا مردی نودوهشت ساله را می‌دیدند که برای کودکان دوچرخه می‌سازد، می‌دانستند کاری وجود دارد که آن‌ها هم می‌توانند انجام دهند. وقتی اعضا می‌دیدند دیگران لباس و وسایل الکترونیکی قدیمی خود را اهدا می‌کنند، احساس می‌کردند از پس انجام چنین کاری برمی‌آیند. بخشندگی‌های کوچکی که در فری‌سایکل انجام می‌شد بخشندگی‌های کوچک دیگری را برای بقیه آسان و پذیرفتنی می‌کرد. سیالدینی متوجه شد زمانی که عبارت «هر ریال می‌تواند کمک کند»، به درخواستی اضافه شود، افراد پول بیشتری به خیریه خواهند بخشید. جالب است که این عبارت بدون اینکه مبلغ پرداختی را کم کند، تعداد افرادی را که تصمیم به انجام چنین کاری می‌گیرند، افزایش می‌دهد. تبدیل مشارکت‌های کوچک به یک عُرف، بدون اینکه میزان سخاوتمندی بخشندگان را کاهش دهد، گیرندگان را تشویق به بخشش و نه گفتن را برای‌شان سخت و خجالت‌آور می‌کند.

گرچه بیشتر افراد عضو فری‌سایکل می‌شدند تا کالاهای رایگانی بگیرند، این بدان معنا نیست که گیرندگی سبک رفتاری اصلی‌شان در یک رابطه‌ی متقابل بود. وقتی افراد عضو گروهی می‌شوند، دنبال نشانه‌هایی برای رفتار مناسب می‌گردند. وقتی اعضای جدید فری‌سایکل افرادی مشابه خود را می‌دیدند که بخشندگی‌هایی با هزینه‌ی کم انجام می‌دادند، پیروی از آن‌ها برای‌شان کاری طبیعی بود. فری‌سایکل با در معرض دید قرار دادن بخشندگی باعث می‌شد دیگران به‌راحتی چنین هنجاری را ببینند.

این کار درسی قدرتمند به ما می‌دهد و زمانی که می‌فهمیم مشهود بودن بخشندگی چقدر روی سبک رفتار افراد در یک رابطه‌ی متقابل تأثیر می‌گذارد، قدرتمندتر هم می‌شود. در بسیاری از جنبه‌های زندگی، افراد به این اطلاعات دسترسی ندارند که دیگران در حال انجام چه کاری هستند و به همین دلیل وارد حالت گیرندگی می‌شوند. سیالدینی چند ماه پس از شروع به کار فری‌سایکل، با تیمی از روان‌شناسان درباره‌ی مصرف انرژی بیش از هشت‌صد شهروند کالیفرنیایی تحقیقی انجام دادند. از این افراد

پرسیدند که عوامل زیر چقدر در تصمیم‌گیری‌شان برای صرفه‌جویی در مصرف انرژی دخیل‌اند:

باعث صرفه‌جویی مالی می‌شود.
باعث حفاظت از محیط‌زیست می‌شود.
به نفع جامعه است.
افراد زیاد دیگری در حال انجام چنین کاری هستند.

همواره اعلام می‌کردند حفاظت از محیط‌زیست مهم‌ترین عامل است. منفعت رساندن به جامعه دومین، صرفه‌جویی مالی سومین و دنباله‌روی از دیگران آخرین عامل مهم بود. تیم تحقیقاتی سیالدینی می‌خواست ببیند آیا افراد حدس درستی از انگیزه‌هایشان دارند و به همین دلیل، آزمایشی را ترتیب داد. به دم در حدود چهارصد خانه در سن مارکوس کالیفرنیا رفتند و به‌صورت تصادفی آن‌ها را موظف کردند یکی از چهار آویز زیر را روی درشان نصب کنند:

* با صرفه‌جویی در مصرف انرژی پس‌انداز کنید: طبق گفته‌های محققان دانشگاه سن مارکوس، در فصل گرما، استفاده از پنکه به‌جای کولر موجب صرفه‌جویی ماهانه ۵۴ دلار می‌شود.
* با صرفه‌جویی در مصرف انرژی از محیط‌زیست محافظت کنید: طبق گفته‌های محققان دانشگاه سن مارکوس، در فصل گرما، با استفاده از پنکه به‌جای کولر، می‌توانید از تولید ۱۲۰ کیلوگرم گاز گلخانه‌ای در ماه جلوگیری کنید.
* با صرفه‌جویی در مصرف انرژی به نسل‌های آینده کمک کنید: طبق گفته‌های محققان دانشگاه سن مارکوس، در فصل گرما، با استفاده از پنکه به‌جای کولر، می‌توانید ماهیانه مصرف برق‌تان را تا ۲۹ درصد کاهش دهید.
* در صرفه‌جویی در مصرف انرژی، به همسایگان‌تان بپیوندید: در یکی از نظرسنجی‌های اخیر، محققان دانشگاه سن مارکوس دریافتند ۷۷ درصد ساکنان سن مارکوس بیشتر اوقات برای خنک کردن فضای خانه در تابستان به‌جای کولر، از پنکه استفاده می‌کنند.

اعضای تیم تحقیقاتی سیالدینی بدون اینکه بدانند هر خانه چه آویزی داشته است، مصاحبه‌هایی با اعضای هر خانه انجام دادند. وقتی از این افراد پرسیدند جمله‌ی روی آویزشان چقدر به آن‌ها انگیزه داده است، افرادی که آویزشان روی پیوستن به همسایگان‌شان تأکید می‌کرد، کمترین انگیزه را گزارش دادند. این افراد ۱۸ درصد انگیزه‌ی کمتری نسبت به آویزهای

حفاظت از محیط‌زیست، ۱۳ درصد کمتر از آویزهای کمک به نسل‌های آینده و ۶ درصد کمتر از آویزهای پس‌انداز نشان می‌دادند.
اما زمانی که قبض برق ساکنان را بررسی کردند تا ببینند مصرف واقعی افراد چه تغییراتی داشته است متوجه چیز شگفت‌انگیزی شدند: ساکنان در این مورد که چه چیزی به آن‌ها انگیزه می‌دهد، اشتباه می‌کردند. طی دو ماهی که این تحقیق انجام می‌شد، ساکنانی که آویزشان روی پیوستن به همسایگان تأکید می‌کرد در واقع بیش از همه در مصرف انرژی صرفه‌جویی کرده بودند. به‌طور متوسط، آویز «به همسایگان‌تان بپیوندید» نسبت به سه آویز دیگر باعث ۵ الی ۹ درصد مصرف کمتر در کیلووات‌ساعت روزانه شده بود، که هر سه به یک اندازه بی‌تأثیر بودند. آگاه کردن ساکنان در این باره که دیگران در حال صرفه‌جویی هستند بهترین راه برای انگیزه دادن به آنها بود.
ولی شاید افرادی که به‌وضوح به این آویزها واکنش نشان داده بودند همان افرادی بوده باشند که پیش از شروع این آزمایش هم صرفه‌جویی می‌کردند و بار دیگر افراد پرمصرف را به دوش می‌کشیدند. برای اینکه بفهمند آیا به اشتراک گذاشتن اطلاعات درباره‌ی تلاش‌های همسایگان برای صرفه‌جویی می‌تواند به افراد پرمصرف در زمینه‌ی صرفه‌جویی در مصرف برق انگیزه دهد یا نه، روی سی‌صد خانه در کالیفرنیا آزمایش دیگری انجام داد. این بار به ساکنان آویزهایی دادند که مصرف انرژی یک یا دو هفته‌ی اخیرشان را با همسایگان مقایسه می‌کرد. این آویزها نشان می‌داد که ساکنان نسبت به همسایگان‌شان در حال مصرف انرژی کمتر هستند (بخشندگی) یا بیشتر (گیرندگی).
طی چند هفته‌ی بعد، افراد گیرنده مصرف برق خود را به‌طرز چشمگیری و به‌طور متوسط به میزان ۱/۲۲ کیلووات‌ساعت در روز کاهش دادند. اینکه می‌دیدند از متوسط مصرف همسایگان‌شان بیشتر مصرف می‌کنند به آن‌ها انگیزه می‌داد که مصرف خودشان را کمتر و هماهنگ با متوسط مصرف کنند(۱۸۶). ولی چنین چیزی فقط زمانی تأثیرگذار است که افراد با همسایگان‌شان مقایسه شوند. نتایج تحقیقات تیم سیالدینی حاکی از این است که:

عامل کلیدی این بود که با کدام دسته از افراد مقایسه می‌شوند؛ یعنی با کالیفرنیایی‌های دیگر، دیگر افراد شهر یا دیگر ساکنان گروهی خاص. در تطابق با این ایده که افراد بیشترین تأثیر را از افراد مشابه خود می‌گیرند، هر چقدر گروه نزدیک‌تر و شباهت‌های بیشتری با ساکنان داشت، قدرت هنجارهای اجتماعی نیز تشدید می‌شد: تصمیم به صرفه‌جویی به‌شدت تحت

تأثیر افرادی بود که بیشترین شباهت را با تصمیم‌گیرندگان (ساکنان جامعه‌ی خودشان) داشتند.

شرکت اوپاور(۱۸۷) با الهام از این شواهد، برای ۶۰۰ هزار خانه گزارش‌های مصرف انرژی فرستاد که به‌صورت تصادفی، میزان مصرف انرژی نیمی از مشترکین را با میزان مصرف همسایگان‌شان مقایسه می‌کرد. یک بار دیگر، گیرندگان (همان‌هایی که بیشتر از همه مصرف می‌کردند)، پس از دیدن مصرف زیادشان، بیشترین صرفه‌جویی را انجام دادند. به‌طور کلی، فقط اینکه به افراد نشان داده شد در مقایسه با هنجار محلی‌شان چه کارکردی دارند باعث بهبود چشمگیر صرفه‌جویی در مصرف انرژی شد. میزان انرژی صرفه‌جویی‌شده پس از ارائه‌ی این مقایسه معادل با میزان انرژی‌ای بود که در صورت افزایش ۲۸ درصدی بهای برق صرفه‌جویی می‌شد.
افراد اغلب از آن‌جایی که نمی‌دانند در حال انحراف از هنجارها هستند، مثل گیرندگان رفتار می‌کنند. در چنین وضعیتی، معمولاً همین که هنجار را به آن‌ها نشان دهیم، به‌خصوص اگر غرایزی حسابگرانه داشته باشند، برای دادن انگیزه‌ی بخشش به آن‌ها کافی است. بخشی از زیبایی فری‌سایکل این است که افراد دسترسی همیشگی به هنجارها دارند. هر وقت عضوی چیزی می‌بخشد همه شاهد آن هستند: دیگران می‌توانند ببینند بخشندگی چقدر تکرار می‌شود و تصمیم می‌گیرند خودشان نیز ببخشند. از آن‌جایی که فری‌سایکل در جوامع محلی سازمان‌دهی می‌شود، افراد بخشندگی همسایگان‌شان را می‌بینند که درباره‌ی میزان بخشندگی‌شان در مقایسه با همسایگان‌شان بازخوردی به آن‌ها می‌دهد. چه بخشنده، چه گیرنده یا چه حسابگر باشند، دوست ندارند از استانداردهای همسایگان‌شان تخطی کنند و به این ترتیب حسابگری می‌کنند.
امروزه طبق گزارش‌های یاهو فقط دو اصطلاح زیست‌محیطی بیش از فری‌سایکل جست‌وجو می‌شود: گرمای جهانی و بازیافت. فری‌سایکل در تابستان ۲۰۱۲ بیش از نه میلیون کاربر در بیش از ۱۱۰ کشور داشت و با سرعت هشت هزار عضو در هفته رشد می‌کرد. هنوز هم بسیاری از افراد با ذهنیت فردی گیرنده عضو این شبکه می‌شوند و امیدوارند چیزهای رایگانی نصیب‌شان شود. ولی دریافت منفعت از گروهی از شهروندان محلی که الگویی برای بخشش‌های کوچک هستند هنوز هم برای اعضای جامعه‌ی فری‌سایکل هویتی مشترک ایجاد می‌کند و بسیاری از اعضا را به سمت بخشندگی سوق می‌دهد. نه میلیون عضو فری‌سایکل هر روز در مجموع بیش از سی هزار کالا می‌بخشند که وزنی معادل ۱۰۰۰ تن دارد. اگر کالاهای اهدایی سال پیش را حساب کنید، ارتفاعی چهارده برابر قله‌ی اورست دارند. همان‌طور که چارلز داروین نوشته است، قبیله‌ای که در آن

بسیاری از افراد بخشنده‌اند افرادی که «همیشه آماده‌اند به یکدیگر کمک کنند و خودشان را برای منفعت جمعی فدا کنند، در مقابل دیگر قبیله‌ها پیروز خواهد بود و این همان انتخاب طبیعی است».
زمانی که موفقیت فری‌سایکل را شنیدم، به این فکر کردم که آیا می‌توان از این اصول در زندگی روزمره یا در سازمانی استفاده کرد که تمرکزی روی محیط‌زیست ندارد. برای ایجاد و حفظ یک سیستم بخشندگی در شرکت‌ها یا مدارس باید دست به چه کارهایی زد؟

حلقه‌ی عمل متقابل

وقتی به دانشکده‌ی وارتون، قدیمی‌ترین دانشکده‌ی کسب‌وکار جهان پیوستم، تصمیم گرفتم بخشندگی را در کلاسم آزمایش کنم. اعلام کردم قرار است تمرینی با نام «حلقه‌ی عمل متقابل» داشته باشیم، تمرینی که استاد جامعه‌شناسی دانشگاه میشیگان وین بیکر و همسرش چریل از شرکت هیومکس(۱۸۸) طراحی کرده بودند. هر دانشجو از کلاس درخواستی می‌کند و دیگر دانشجویان سعی می‌کنند با استفاده از دانش، منابع و ارتباطات‌شان این درخواست را عملی کنند. این درخواست می‌تواند هر چیز معناداری در زندگی حرفه‌ای یا شخصی‌شان باشد، از معرفی رابط‌هایی برای پیدا کردن شغل گرفته تا راهنمایی‌هایی برای سفر.
در عرض چند دقیقه، با تعداد زیادی از دانشجویان مواجه شده بودم که بعضی‌هایشان بدبین و دیگران مضطرب بودند. یکی از دانشجویان اعلام کرد که این تمرین این‌جا جواب نمی‌دهد، چون در وارتون هیچ فرد بخشنده‌ای نداریم: بخشندگان رشته‌ی پزشکی یا علوم اجتماعی می‌خوانند نه مدیریت کسب‌وکار. دانشجوی دیگری گفت که دوست دارد از دانشجویان باتجربه‌تر درباره‌ی تقاضا برای کار مشاوره توصیه بگیرد، ولی از آن‌جایی که آن‌ها نیز برای رسیدن به این شغل‌ها در حال رقابت با او هستند می‌داند که به او کمک نخواهند کرد.
خیلی زود این دانشجویان با ناباوری شاهد این بودند که همکلاسی‌هایشان از شبکه‌شان استفاده می‌کنند تا به یکدیگر کمک کنند. دانشجوی سال اولی به نام الکس گفت که عاشق شهربازی است و به این امید به وارتون آمده که روزی مسئول سیکس فلگز(۱۸۹) شود. مطمئن نبود چطور می‌تواند چنین کاری را آغاز کند. آیا کسی می‌توانست به او کمک کند تا وارد این صنعت شود؟ یکی از دانشجویان کلاس به نام اندرو دستش را بالا برد و اعلام کرد با مدیرعامل سابق سیکس فلگز دورادور آشناست. اندرو پذیرفت که آن‌ها را به یکدیگر وصل کند و چند هفته بعد، الکس توصیه‌های بسیار ارزشمندی

از این مدیرعامل سابق دریافت کرد. دانشجوی سال بالایی به نام میشل گفت دوستی دارد که رشدش به دلیل بیماری متوقف شده است و نمی‌تواند لباس‌هایی پیدا کند که اندازه‌اش باشند. یکی دیگر از دانشجویان سال بالایی به نام جسیکا گفت که عمویی در حوزه‌ی مد و لباس دارد و برای کمک گرفتن با او تماس گرفت. سه ماه بعد لباس‌هایی سفارشی‌سازی‌شده در خانه‌ی دوست میشل تحویل داده شدند.

وین بیکر در شرکت‌های بسیاری حلقه‌های عمل متقابل را اجرا کرده است، شرکت‌هایی از جنرال موتورز گرفته تا بریستول-میرز اسکوئیب(۱۹۰). بیشتر اوقات رهبران و مدیران شرکت‌های رقیب را دور هم جمع می‌کند و از آن‌ها دعوت می‌کند تا درخواست‌ها و کمک‌هایشان را به یکدیگر ارائه دهند. در یکی از این جلسات، یکی از مدیران شرکتی دارویی می‌خواست به شرکتی ۵۰ هزار دلار پرداخت کند تا ماده‌ای آلی را برایش سنتز کند. از دیگران پرسید که آیا جایگزین ارزان‌تری می‌شناسند. یکی از اعضای گروه ظرفیتی خالی در آزمایشگاه خود داشت و توانست این کار را به رایگان برایش انجام دهد.

حلقه‌ی عمل متقابل می‌تواند تجربه‌ای بسیار قدرتمندی باشد. بود اهرن(۱۹۱) رئیس سی‌اچ‌توام هیل(۱۹۲) می‌گوید: «رهبران شرکتش حامیانی قدرتمندن، نه تنها سالیانه صدها هزار دلار ارزش‌آفرینی می‌کنند، بلکه برای تغییر کیفیت «کل» زندگی‌مون ظرفیت فوق‌العاده‌ای دارن». بیکر از مدیران خواست تخمین بزنند با شرکت در این جلسه‌های دوونیم ساعته چقدر در وقت و پول‌شان صرفه‌جویی کرده‌اند. سی نفر از افراد یکی از شرکت‌های مشاوره‌ی مهندسی و معماری تخمین‌شان بالای ۲۵۰ هزار دلار و پنجاه روز بود. پانزده نفر از افراد شرکت دارویی بین‌المللی صرفه‌جویی ۹۰ هزار دلاری و شصت‌وهفت روزه را تخمین زدند.

به‌شخصه پس از جلسات حلقه‌ی عمل متقابل با رهبران، مدیران و کارکنان شرکت‌هایی مثل آی‌بی‌ام، سیتی‌گروپ، استی لودر(۱۹۳)، یوپی‌اس(۱۹۴)، نووارتیس(۱۹۵) و بوئینگ از درخواست‌هایی که به انجام رسیده‌اند شگفت‌زده شده‌ام، از رسیدن به شغلی مطلوب در گوگل گرفته تا پیدا کردن یک مربی یا دریافت امضایی از بازیکن فوتبال مورد علاقه‌ی یک کودک. ولی پیش از وقوع این اتفاق‌ها، مانند دانشجویانم در وارتون، بسیاری از مشارکت‌کنندگان این سؤال را مطرح می‌کردند که آیا دیگران واقعاً آن کمکی را که به آن نیازمندند در اختیارشان می‌گذارند؟ هر بار به این سؤال این‌طور پاسخ می‌دهم که آیا بخشندگانی را که بین‌شان وجود دارند دست کم گرفته‌اند؟

در تحقیقی که فرانک فلین و ونسا بونز انجام دادند، افراد باید سراغ افرادی غریبه در نیویورک می‌رفتند و از آن‌ها می‌خواستند پرسش‌نامه‌ای را پر کنند.

تخمین شرکت‌کنندگان این بود که فقط یک نفر از هر چهار نفر به درخواست‌شان پاسخ می‌دهد. ولی در واقع زمانی که شرکت‌کنندگان از مردم درخواست می‌کردند، از هر دو نفر یک نفر پاسخ مثبت می‌داد. در تحقیق دیگری در نیویورک، مشارکت‌کنندگان به سراغ افرادی غریبه رفتند و از آن‌ها خواستند تا تلفن همراه‌شان را قرض بگیرند. انتظار داشتند ۳۰ درصد موارد پاسخ مثبت بگیرند، ولی ۴۸ درصد افراد به آن‌ها پاسخ مثبت دادند. وقتی مشارکت‌کنندگان به غریبه‌ها گفتند گمشده‌اند و درخواست کردند آن‌ها را تا باشگاهی ورزشی در همان نزدیکی همراهی کنند، انتظار داشتند ۱۴ درصد افراد این کار را انجام دهند، ولی ۴۳ درصد افراد این درخواست را قبول کردند. و وقتی خواستند هزار دلار کمک مردمی جمع کنند، انتظار داشتند برای تحقق هدف‌شان به‌طور متوسط به ۲۱۰ خیّر نیاز داشته باشند با فرض اینکه هر نفر به‌طور متوسط کمتر از ۵۰ دلار کمک می‌کند. ولی در واقع با نصف این تعداد به هدف‌شان رسیدند، به‌طور متوسط فقط به ۱۲۲ نفر نیاز داشتند که میزان کمک هر کدام بالای ۶۰ دلار بود.

چرا تعداد افرادی را که تمایل به بخشش دارند دست کم می‌گیریم؟ طبق گفته‌های فلین و بونز، وقتی می‌خواهیم واکنش فرد مقابل را پیش‌بینی کنیم، روی هزینه‌ی پاسخ مثبت تمرکز می‌کنیم و هزینه‌ی پاسخ منفی را نادیده می‌گیریم. دادن چنین پاسخی راحت نیست، باعث عذاب وجدان می‌شود و خجالت‌آور است که چنین درخواست کوچکی را برای کمک رد کنیم. تحقیقات روان‌شناسی به عامل دیگری اشاره می‌کنند، عاملی که به همین اندازه قدرتمند است و در فرهنگ عامه ریشه دوانده است، این عامل باور افراد به این است که در اطراف‌شان بخشندگان زیادی وجود ندارند.

محل کار و مدارس بیشتر اوقات طوری طراحی شده‌اند که محیط‌هایی با مجموع صفر باشند، رده‌بندی‌های اجباری و تأکید بر معدل که اعضای گروه را در مقابل یکدیگر و در شرایط برد-باخت قرار می‌دهند. در چنین محیط‌هایی، طبیعی است که فرض کنیم همتایان‌مان به سمت گیرندگی می‌روند و به این ترتیب، دیگران نیز از بخشندگی خودداری می‌کنند. چنین چیزی تعداد واقعی بخشندگی‌هایی را که اتفاق می‌افتد کاهش می‌دهد و سبب می‌شود افراد تعداد کسانی را که به بخشندگی علاقه‌مندند دست کم بگیرند. در گذر زمان و به دلیل اینکه بخشندگی اتفاقی غیرمتداول به نظر می‌رسد، افرادی با ارزش‌های بخشندگی احساس می‌کنند در اقلیت قرار گرفته‌اند.

در نتیجه، حتی زمانی که بخشندگی می‌کنند نگران‌اند با سرپیچی از هنجارها خود را در معرض جدا شدن از اجتماع گذاشته باشند، پس این بخشندگی‌شان را با انگیزه‌هایی مصلحت‌جویانه مخفی می‌کنند. در سال

۱۸۳۵، فیلسوف اجتماعی الکسی دو توکویل وقتی برای بازدید، از فرانسه به آمریکا آمد نوشت که آمریکایی‌ها «از این لذت می‌برند که تقریباً هر کاری در زندگی‌شان را طبق اصل منافع شخصی توضیح دهند». او می‌دید که آمریکایی‌ها «به یکدیگر کمک می‌کنند» و «آزادانه بخشی از زمان و ثروت‌شان را صرف منفعت رساندن به دولت می‌کنند»، ولی از این حقیقت شگفت‌زده شد که «آمریکایی‌ها به‌سختی قبول می‌کنند» که انگیزه‌ی این کارها نیتی خالصانه برای کمک کردن به دیگران است. او نوشت: «فکر می‌کنم بیشتر اوقات به این شیوه در حق خودشان بی‌انصافی می‌کنند».
۱۵۰ سال بعد، استاد جامعه‌شناسی دانشگاه پرینستون، رابرت واتنو با طیف وسیعی از آمریکایی‌ها از متخصصان قلب گرفته تا مأموران نجات مصاحبه کرد، افرادی که حرفه‌شان کمک به دیگران است. وقتی از آن‌ها پرسید چرا این کمک‌ها را انجام می‌دهند، به دلایلی مصلحت‌جویانه اشاره کردند، دلایلی از جمله «همکارانم را دوست دارم» یا «باعث می‌شود از خانه بیرون بیایم». نمی‌خواستند قبول کنند که خالصانه یاری‌رسان، مهربان، بخشنده، مراقب دیگران یا همدل هستند. واتنو می‌نویسد: «هنجارهایی اجتماعی ضد بیش از حد بخشنده به نظر رسیدن داریم. افرادی را که به این سو و آن سو می‌روند و بیش از اندازه بخشنده هستند «دل‌سوختگان» یا «نیکوکار» می‌نامیم».
تجربه‌ی من نیز این بوده که در بسیاری از کسب‌وکارها و دانشگاه‌ها، چنین اتفاقی می‌افتد: بسیاری از افراد ارزش‌های بخشندگی دارند، ولی با فرض اشتباه اینکه همتایان‌شان چنین ارزش‌هایی ندارند، این ارزش‌ها را در خود سرکوب یا پنهان می‌کنند. آن‌طور که دو روان‌شناس به نام‌های دیوید کرچ و ریچارد کراچفیلد سال‌ها پیش توضیح داده‌اند، چنین چیزی باعث ایجاد وضعیتی می‌شود که «هیچ‌کس باور ندارد بخشندگی بد است، ولی همه باور دارند که بخشندگی بد است». نظرسنجی سال ۲۰۱۱ از ورودی‌های جدید هاروارد را در نظر بگیرید: همه گفتند همدلی یکی از ارزش‌های اصلی آن‌ها، ولی از ارزش‌های فرعی هاروارد است. اگر بسیاری از افراد به‌شخصه به بخشندگی اعتقاد داشته باشند، ولی فرض کنند دیگران چنین اعتقادی ندارند، کل هنجار یک گروه یا شرکت می‌تواند از بخشندگی فاصله بگیرد. روان‌شناس بری شوارتز می‌نویسد: «ایده‌ها حتی وقتی اشتباه‌اند و چیزی بیشتر از یک ایدئولوژی نیستند می‌توانند تأثیرات ژرفی داشته باشند چون گاهی اوقات وقتی افراد بر اساس ایدئولوژی‌شان عمل می‌کنند، سهواً شرایطی را مهیا می‌کنند که واقعیت را به ایدئولوژی‌شان نزدیک می‌کند». وقتی افراد فرض کنند دیگران بخشنده نیستند، به شیوه‌ای صحبت و عمل می‌کنند که دیگران را از بخشندگی دلسرد می‌کند و به پیش‌گویی خودانجام تبدیل می‌شود.

حلقه‌ی عمل متقابل که شکل ساختاریافته‌ی بخشندگی است طوری طراحی شده که این پیش‌گویی خودانجام را مختل کند. اولین گام این است که مطمئن شوید افراد درخواست کمک می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهند بیشتر کمک‌هایی که در محل کار انجام می‌شوند در پاسخ به درخواست مستقیم برای چنین کمکی است. در تحقیقی، مدیران کمکی را که کرده یا گرفته بودند توصیف کردند. بین تمام بده بستان‌هایی که اتفاق افتاده بود، تقریباً ۹۰ درصدشان به دلیل درخواست مستقیم فرد برای کمک بود. با این حال، بیشتر وقت‌هایی که به کمک نیاز داریم، تمایلی به درخواست کمک نداریم. بیشتر اوقات خجالت‌زده‌ایم: نمی‌خواهیم بی‌صلاحیت یا محتاج به نظر بیاییم و نمی‌خواهیم باری روی دوش دیگران بگذاریم. آن‌طور که یکی از رؤسای دانشکده‌ی وارتون توضیح می‌دهد: «دانشجویان به چنین چیزی چهره‌ی مصمم می‌گویند: تحت فشارند که همیشه موفق به نظر برسند. نباید چیزی به روی خودشان بیاورند و صحبت کردن در این مورد آن‌ها را آسیب‌پذیر نشان می‌دهد».

چون در حلقه‌ی عمل متقابل هر کس در حال ارائه‌ی درخواستی است، هیچ دلیلی برای خجالت‌زده شدن وجود ندارد. مشارکت‌کنندگان با اعلام صریح و مشخص درخواست‌ها، اطلاعات کافی در اختیار بخشندگان احتمالی قرار می‌دهند تا بدانند چطور می‌توانند به‌طرز مؤثری کمک کنند. در فری‌سایکل، حلقه‌ی عمل متقابل بیشتر اوقات با بخشندگانی آغاز می‌شود که به‌عنوان الگویی در مشارکت‌ها پا پیش می‌گذارند. ولی در تمام حلقه‌های عمل متقابل، احتمالاً افراد زیادی وجود دارند که حسابگرند و تعدادی از افراد نیز ترجیح می‌دهند گیرنده باشند. برای اینکه سیستم بخشندگی همگانی مثل فری‌سایکل به اثربخشی پایدار برسد، این حسابگران و گیرندگان نیز باید در آن مشارکت داشته باشند. در غیر این صورت، بخشندگان به همه کمک می‌کنند، ولی در عوض چیز کمی نصیب‌شان می‌شود و خودشان را در معرض زیان یا خسته شدن قرار می‌دهند. آیا حسابگران و گیرندگان پا پیش می‌گذارند؟

از آن‌جایی که اغلب در حلقه‌های عمل متقابل درخواست‌هایی معنادار مطرح می‌شوند، بیشتر حسابگران به دلیل همدلی‌شان جذب آن می‌شوند. وقتی صدای مدیرعامل قدرتمندی را شنیدم که می‌لرزید و برای مبارزه با سرطانی نادر دنبال توصیه و دکتر آشنا بود، درون اتاق همدلی قابل لمس بود. یکی از مدیران خدمات مالی به صورت محرمانه به من گفت: «از اشتیاقم برای کمک بهش شگفت‌زده شده بودم. شغلم وادارم می‌کنه حواسم به وظایفم و معطوف به مسائل مالی باشه. انتظار نداشتم این‌قدر اهمیت بدم، به‌خصوص به غریبه‌ای که تا حالا ندیده بودمش. ولی نیازشو حس می‌کردم و می‌خواستم هر کاری می‌تونم انجام بدم تا برای انجام

درخواستش کمکی کرده باشم و خواسته‌ش رو عملی کنم».
حسابگران حتی زمانی که همدلی نمی‌کنند، مشارکت زیادی انجام می‌دهند. در حلقه‌ی عمل متقابل، رفتار کردن مثل یک حسابگر مطلق خیلی سخت است، چون افرادی که به آن‌ها کمک می‌کنید احتمالاً افرادی نیستند که به شما کمک می‌کنند. پس برای فردی حسابگر آسان‌ترین راه این است همان‌قدر که دیگران کمک می‌کنند کمک کند. حلقه‌ی عمل متقابل نسخه‌ای بسیار کوچک‌شده از شبکه‌ی آدام ریفکین پاندا را ایجاد می‌کند: مشارکت‌کنندگان تشویق می‌شوند که لطفی پنج دقیقه‌ای برای کمک به فردی دیگر در گروه انجام دهند. مشارکت‌کنندگان برای اینکه مطمئن شوند به همه‌ی درخواست‌ها پاسخ داده شده است، باید حتی به افرادی که مستقیم به آن‌ها کمک نکرده‌اند، چند بار کمک کنند. بیشتر از چیزی که دریافت می‌کنند می‌بخشند و با این کار، احتمال پاسخ به همه‌ی درخواست‌های افراد گروه را افزایش می‌دهند که بسیار شبیه به همان هنجاری است که آدام پاندا در شبکه‌ی خود برای انجام همان لطف دریافتی در حق دیگران به وجود آورد.
اما گیرندگان چطور؟ بسیاری از مخاطبان نگران بهره‌برداری گیرندگان از این فرصت‌اند تا بدون هیچ مشارکتی، از دیگران کمک دریافت کنند. برای بررسی چنین ریسکی، وین بیکر و من با بیش از صد نفر درباره‌ی ارزش‌های گیرندگی و بخشندگی مصاحبه کردیم. سپس این افراد در حلقه‌ی عمل متقابل شرکت کردند و تعداد مشارکت‌هایشان را شمردیم. همان‌طور که انتظار می‌رفت، بخشندگان مشارکت‌های بیشتری نسبت به گیرندگان داشتند. بخشندگان به‌طور متوسط چهار کمک انجام دادند.
نکته‌ی شگفت‌انگیز این بود که گیرندگان نیز بسیار سخاوتمند بودند و به‌طور متوسط هر کدام سه مشارکت داشتند. با وجود اینکه گیرندگان، برای قدرت و موفقیت ارزش بسیار بیشتری از کمک به دیگران قائل‌اند، سه بار بیشتر از اینکه کمک بگیرند کمک کردند. حلقه‌ی عمل متقابل با ایجاد زمینه‌ای گیرندگان را به رفتار مانند بخشندگان تشویق کرد و کلید چنین چیزی در همگانی شدن بخشندگی نهفته است. گیرندگان می‌دانند در فضایی همگانی، در صورت سخاوتمند بودن و به اشتراک گذاشتن دانش، منابع و ارتباطات‌شان، اعتبار کسب می‌کنند. اگر مشارکت نکنند، خسیس و خودخواه به نظر می‌رسند و هنگام بیان درخواست خودشان، کمک زیادی دریافت نمی‌کنند. دن آریلی، اقتصاددان رفتاری دانشگاه دوک، به همراه دو نفر از همکارانش می‌نویسد: «نوع‌دوستی همیشه عملی «خوب» در نظر گرفته می‌شود و حریص و خودخواه بودن این‌طور نیست. برای اینکه به دیگران نشان دهیم آدم خوبی هستیم، بخشندگی یکی از راه‌هایش است».
تحقیقات نشان می‌دهند بخشندگان معمولاً صرف‌نظر از اینکه بخشش‌شان

در محفل عمومی یا خصوصی باشد، می‌بخشند، ولی برای گیرندگان احتمال بیشتری وجود دارد که در محفلی عمومی، رفتاری بخشنده داشته باشند. در تحقیقی، وقتی دیگران می‌توانستند نتایج را ببینند، گیرندگان در جلسه‌ی بارش فکری ایده‌های زیادی را مطرح می‌کردند. ولی وقتی نتایج پنهان بود، ارزش کمتری را ارائه دادند. دیگر بررسی‌ها نشان می‌دهند گیرندگان برای دیده شدن حامی محیط‌زیست می‌شوند: زمانی که تصمیم‌شان خصوصی است، محصولات لوکس را به محصولات سبز ترجیح می‌دهند، ولی زمانی که تصمیم‌هایشان عمومی است، سراغ محصولات سبز می‌روند و امید دارند که با حفاظت از محیط‌زیست، برای خود اعتبار کسب کنند. اتفاق مشابهی را بین دانشجویان وارتون مشاهده کردم: هر هفته فضا را برای چند دانشجو باز می‌گذاشتم تا درخواست‌های خود را مطرح کنند و از کل کلاس می‌خواستم که مشارکت داشته باشند. یکی از صبح‌های ماه نوامبر پنج دانشجو درخواست خود را ارائه دادند و برایم شگفت‌انگیز بود دانشجویی که خودش را فردی گیرنده توصیف کرده بود، به چهارتای آن‌ها کمک کرد. زمانی که اعتبارش بین همتایانش به بخشندگی‌اش مرتبط شد، تصمیم گرفت مشارکت کند. حلقه‌ی عمل متقابل با قابل مشاهده کردن مشارکت‌ها فرصتی را در اختیار افراد با هر سبک رفتاری در رابطه‌ی متقابل قرار می‌دهد تا ملاحظه‌گر شوند: می‌توانند کار خوبی انجام دهند و در عین حال خوب به نظر برسند.

تغییر هویت و معکوس شدن عمل متقابل

چنین چیزی سؤالی اساسی را مطرح می‌کند: آیا سیستم بخشندگی همگانی مانند فری‌سایکل یا حلقه‌ی عمل متقابل، به گیرندگان انگیزه می‌دهد تا متقلبان بهتری باشند یا واقعاً آن‌ها را به افرادی بخشنده تبدیل می‌کند؟ از جهاتی به نظرم انگیزه اهمیتی ندارد: خودِ رفتار مهم است. اگر گیرندگان به شیوه‌ای عمل می‌کنند که به دیگران منفعت می‌رساند، حتی اگر انگیزه‌ی انجام آن به‌جای ازخودگذشتگی و ملاحظه‌گری، خودخواهانه باشد، در حال انجام مشارکتی هستند که به‌عنوان شیوه‌ای از مبادله پایدار بخشندگی همگانی را حفظ می‌کند.
با وجود این، اگر به‌طور کلی از انگیزه‌ها صرف‌نظر کنیم، این ریسک را نادیده می‌گیریم که گیرندگان به محض خارج شدن از دید، بخشندگی خود را قطع خواهند کرد. در پژوهشی که محققان چینی انجام دادند، بیش از سی‌صد کارمند بانک برای ترفیع انتخاب شدند. مدیران به این امتیاز دادند که هر کدام از کارمندان بانک چند بار رفتارهایی سخاوتمندانه از خودشان نشان داده‌اند. برای مثال، آیا در انجام کارهای سنگین به دیگران کمک کرده‌اند و برای کارهایی داوطلب شده‌اند که جزئی از شرح وظایف‌شان نبوده است؟ این مدیران طبق رفتار سخاوتمندانه‌ی کارمندان، هفتاد نفرشان را ترفیع دادند.
سه ماه بعد، مدیران از ترفیع اکثر این کارمندان پشیمان شدند. از بین هفتاد کارمندی که ترفیع گرفته بودند، سی‌وسه نفرشان بخشندگانی اصیل بودند: پس از ترفیع نیز رفتارهای سخاوتمندانه‌شان را ادامه دادند. سخاوتمندی سی‌وهفت نفر دیگر به‌سرعت افت کرد. آن‌ها متقلبان بودند: طی سه ماه پیش از ترفیع می‌دانستند که زیر نظرند، پس به دیگران کمک کردند. ولی پس از ترفیع، هر کدام‌شان به‌طور متوسط ۲۳ درصد از بخشندگی خود کاستند.
چه باید کرد تا به افراد در مسیر بخشندگی تلنگر بزنیم؟ وقتی توماس دینگمن، رئیس یکی از دانشکده‌های هاروارد، دید که دانشجویان هاروارد به همدلی اهمیت می‌دهند، ولی فکر می‌کنند دیگران این‌طور نیستند، تصمیم گرفت کاری در این خصوص انجام دهد. برای اولین بار طی چهار قرن فعالیت این دانشگاه، از ورودی‌های جدید هاروارد خواسته شد سوگندنامه‌ای را امضا کنند که به جامعه خدمت خواهند کرد. این سوگندنامه می‌گفت: «با شروع تحصیل‌مان در هاروارد متعهد می‌شویم که به ارزش‌های دانشگاه پای‌بند بمانیم و ورودی و محوطه‌ی دانشگاه را به محلی تبدیل کنیم که همه

بتوانند در آن پیشرفت کنند و جایی باشد که تمرین مهربانی در کنار پیشرفت عقلانی در کنار هم وجود داشته باشند».
دینگمن که به قدرت تعهد همگانی باور داشت، تصمیم گرفت از امضای سوگندنامه نیز فراتر برود. برای تشویق این دانشجویان به پای‌بند بودن به سوگندشان، این امضاها را در راهروی خوابگاه‌های دانشگاه به دیوار آویزان کرد. به‌سرعت طوفانی از اعتراض‌ها شروع شد که برجسته‌ترین‌شان از هری لوئیس، استاد علوم رایانه و رئیس سابق همان دانشکده بود. لوئیس در وبلاگ خود چنین پاسخی نوشت: «درخواست مهربانی کاری درخور است، موافقم که بیشتر اوقات تمرین مهربانی شخصی در هاروارد نادیده گرفته شده است، ولی اینکه هاروارد افراد را «دعوت» به این کند که برای مهربانی سوگندنامه امضا کنند کاری غیرعقلانی است و رویه‌ی بدی را بر جای می‌گذارد».
آیا لوئیس درست می‌گوید؟
در مجموعه آزمایش‌هایی که به رهبری استاد روان‌شناسی دانشگاه نیویورک، پیتر گُلویتزر انجام شد، افرادی که نیت‌شان را از انجام رفتاری هویت‌محور به همه می‌گفتند، نسبت به افرادی که نیت‌شان را پیش خودشان نگه می‌داشتند، احتمال خیلی کمی وجود داشت چنین رفتارهای هویت‌محوری را انجام دهند. وقتی افراد به دیگران می‌گفتند چه رفتار هویت‌محوری می‌خواهند انجام دهند، بدون اینکه رفتار موردنظر را انجام دهند می‌توانستند هویت مرتبط با آن رفتار را از آن خود کنند. دانشجویان هاروارد با امضای سوگند مهربانی می‌توانستند بدون رفتاری بخشنده، تصویری بخشنده داشته باشند.
دینگمن به‌سرعت از اجرای ایده‌ی انتشار عمومی امضاها پشیمان شد. ولی حتی در این صورت نیز شواهد نشان می‌دهند امضای خصوصی سوگندنامه‌ی مهربانی نیز شاید تأثیر معکوسی داشته باشد. در آزمایشی، روان‌شناسان دانشگاه نورث‌وسترن به افراد به‌صورت تصادفی گفتند تا با استفاده از کلمات توصیف‌کننده‌ی بخشندگی مثل مراقبت کردن، سخاوتمندی یا کلمات مهربانانه یا خنثی مثل کتاب، کلید و خانه درباره‌ی خودشان چیزی بنویسند. پس از اینکه مشارکت‌کنندگان به سؤالات دیگری نیز پاسخ می‌دادند، محققی از آن‌ها می‌پرسید دوست دارند به یکی از خیریه‌های منتخب خودشان کمک مالی کنند یا نه؟ کسانی که در توصیف خودشان از عبارت‌های مرتبط با بخشندگی استفاده کرده بودند در مقایسه با کسانی که از عبارت‌های خنثی استفاده کرده بودند، به‌طور متوسط دو و نیم برابر کمتر به خیریه‌ها کمک مالی کردند. در ذهن خودشان می‌گفتند: «فرد بخشنده‌ای‌ام، نیازی نیست این بار کمک مالی کنم». شاید سوگندنامه‌ی مهربانی نیز اثر مشابهی روی دانشجویان هاروارد داشته باشد.

وقتی این سوگندنامه را امضا می‌کنند، احساس بخشنده بودن می‌کنند که می‌تواند مجوزی ذهنی در اختیارشان بگذارد که کمتر ببخشند یا بیشتر بگیرند.
وقتی تلاش می‌کنیم کسی را تحت تأثیر قرار دهیم، بیشتر اوقات از روشی استفاده می‌کنیم که شبیه سوگندنامه‌ی هاروارد است: شروع به تغییر نگرش‌شان می‌کنیم، امیدواریم که رفتارشان نیز در همان مسیر قرار بگیرد. اگر بتوانیم کاری کنیم افراد چیزی را امضا کنند که به بخشندگی متعهدشان کند، به این باور می‌رسند که بخشندگی مهم است و شروع به بخشندگی می‌کنند. ولی طبق انبوهی از کارهای روانشناسی، منطق چنین کاری کاملاً برعکس است. تحت تأثیر قرار دادن در مسیر عکس بسیار قدرتمندتر است: رفتار افراد را تغییر دهید و نگرش‌شان نیز با آن هماهنگ می‌شود. برای تبدیل گیرندگان به بخشندگان کافی است آن‌ها را متقاعد کنیم بخشندگی را شروع کنند. با گذشت زمان، اگر همه چیز خوب پیش برود، خودشان را افرادی بخشنده می‌دانند.
این اتفاق برای کارمندان بانک چینی نیفتاد: حتی پس از سه ماه کمک کردن به همکاران‌شان، وقتی ترفیع گرفتند، بخشندگی‌شان را متوقف کردند. طی سی‌وپنج سال گذشته، تحقیقاتی که بَتسون و همکارانش انجام دادند نشان می‌دهند وقتی افراد می‌بخشند، اگر بتوانند این بخشندگی را به دلیلی خارجی مثل ترفیع مرتبط کنند، خودشان را افرادی بخشنده نمی‌دانند. ولی وقتی افراد بارها تصمیمی شخصی می‌گیرند که به دیگران ببخشند، بخشندگی را به‌عنوان بخشی از هویت خود می‌پذیرند. برای برخی، چنین چیزی از طریق فرآیندی فعال از ناهماهنگی شناختی(۱۹۶) اتفاق می‌افتد: وقتی تصمیمی داوطلبانه برای بخشش گرفته‌ایم، نمی‌توانیم رفتارمان را تغییر دهیم، پس آسان‌ترین راه برای اینکه رفتاری باثبات داشته باشیم و از دورویی پرهیز کنیم، این است که بخشنده باشیم. برای دیگران این فرآیندِ نهادینه‌سازی با مشاهده و یادگیری از رفتارهای خودشان انجام می‌شود. از زبان فورستر، نویسنده، می‌توان نوشت: «چطور می‌توانم بفهم چه هویتی دارم پیش از اینکه ببینم دارم چه کار می‌کنم؟»
در تأیید این ایده، پژوهشی روی فعالیت‌های داوطلبانه انجام شده است که نشان می‌دهد حتی زمانی که افراد برای پیشرفت شغلی عضو سازمانی داوطلبانه می‌شوند، هر چقدر بیشتر در سازمان بمانند و هر چقدر زمان‌شان را بیشتر ببخشند، این دید در آن‌ها تقویت می‌شود که فعالیت داوطلبانه را جنبه‌ای مهم از هویت خود ببینند. وقتی چنین اتفاقی بیفتد، با افرادی که در حال کمک به آن‌ها هستند احساس هویتی مشترک پیدا می‌کنند و به بخشندگانی در آن نقش تبدیل می‌شوند. تحقیقات فرآیند مشابهی را درون شرکت‌ها نشان می‌دهند: همین‌طور که افراد داوطلبانه

تصمیم می‌گیرند ورای وظایف شغلی‌شان به همکاران و مشتریان‌شان کمک کنند، کارکنان سازمان نیز کم‌کم خودشان را شهروندان سازمانی می‌دانند(۱۹۷).
بخشی از خِرد نهفته در پشت فری‌سایکل و حلقه‌ی عمل متقابل این است که هر دوی این سیستم‌های بخشندگی همگانی، در کنار حفظ احساس آزادی در انتخاب، بخشندگی را تشویق می‌کنند. گرچه هنجار قدرتمندی از بخشش وجود دارد، این به تمامی بر عهده‌ی مشارکت‌کننده است که تصمیم بگیرد چه چیزی را و به چه کسی ببخشد. وقتی حلقه‌ی عمل متقابل در کلاسم در وارتون اجرا می‌شد، دانشجویان مختلف راه‌های خودشان را انتخاب می‌کردند تا به دانشجویان موردنظرشان کمک کنند و به این ترتیب، کم‌کم هویت مشترک متمایزی شکل گرفت. یکی از دانشجویان گفت: «این گروه منحصربه‌فردی در وارتونه که توی اون، افراد به هم اهمیت می‌دن». گرچه دانشجویان در حال رقابت با یکدیگر بودند تا در شرکت‌های مشاوره مدیریت و تأمین سرمایه، شغلی از آن خود کنند، کمک به یکدیگر را شروع کردند تا برای مصاحبه آماده شوند و راهنمایی‌ها و توصیه‌هایشان را با یکدیگر به اشتراک گذاشتند. پس از اینکه کلاس به پایان رسید، گروهی از دانشجویان فهرستی ایمیلی را از دانشجویان فارغ‌التحصیل راه‌اندازی کردند تا بتوانند به کمک کردن به یکدیگر ادامه دهند. طبق گفته‌های یکی از دانشجویان: «به‌خاطر تأکید روی بخشش و کمک کردن توی جامعه‌ی مشترک‌مون، برای درخواست کمک (و احتمالاً دریافت کمک) از عضوی تصادفی در این گروه احساس راحتی خیلی بیشتری دارم تا اینکه بخوام در گروه دیگه‌ای این کار رو بکنم».
در پایان ترم دانشجوی بدگمانی که پرسیده بود آیا هیچ بخشنده‌ای در وارتون هست، به آرامی پیشم آمد و گفت: «یه طورایی، همه‌ی افراد کلاس به‌خودی‌خود انگیزه‌ی بخشیدن پیدا کردن و این از خود کلاس بسیار آموزنده‌تر بود».

فصل نهم: ابراز وجود

برخی افراد وقتی کاری برای کسی انجام می‌دهند، همیشه دنبال فرصتی برای دریافت چیزی در عوض آن هستند. برخی این‌طور نیستند، ولی به کاری که انجام داده‌اند حواس‌شان هست و آن را یک بدهی به خودشان می‌دانند. ولی عده‌ای حتی فکر چنین چیزهایی نیستند؛ مثل درخت انگوری می‌مانند که بدون هیچ چشم‌داشتی انگور می‌دهد... پس از اینکه به شخصی کمک کردند... سراغ کار بعدی‌شان می‌روند... باید این‌طور باشیم.

- مارکوس ارلیوس، یکی از امپراتورهای روم

چند سال پیش شخصیتی پرابهت ردپای خود را در دنیای ورزش ماندگار کرد. دِرِک سورنسون، با تقریباً ۱۹۰ سانتی‌متر قد و نود کیلو وزن، رقیبی سرسخت و تهاجمی بود که ترس را به دل رقبا می‌انداخت. او تیمش را در مسابقات اتحادیه‌ی ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا و کانادا به قهرمانی رساند و خودش به مسابقات حرفه‌ای راه پیدا کرد. پس از اینکه مصدومیتی مسیر شغلی‌اش را دچار مشکل کرد، حرفه‌ای‌ترین تیم‌های ورزشی به سراغش آمدند تا او را به‌عنوان مذاکره‌کننده‌ی قراردادها استخدام کنند. کارش سر و کله زدن با بازیکنان و مدیر برنامه‌هایشان بود به امید اینکه تیمی در سطح جهانی بسازد.
دِرِک برای بهبود توانایی‌های چانه‌زنی خود به دوره‌ی آموزش ترفندهای مذاکره در یکی از دانشکده‌های خوب کسب‌وکار رفت. در هر جلسه، فرصت مذاکره در نقش‌های مختلف را داشت، نقش‌هایی مانند یک مدیر داروسازی که برای خرید یک واحد تولیدی تلاش می‌کند تا بسازبفروشی که درگیر مشاجره‌ای داغ با نجار است. دِرِک در یکی از اولین مذاکراتش در نقش سرمایه‌گذار املاک، زمینی را خرید و به شیوه‌ی یک گیرنده‌ی به تمام معنا، صاحب بنگاهی را که مسئول فروش این ملک بود متقاعد کرد آن را به قیمتی بفروشد که کاملاً بر خلاف منفعت مشتری آن بنگاه بود.
دِرِک در غروبی سرد، نقش یکی از چهار ماهیگیری را بازی می‌کرد که در این بازار رقابتی، کسب‌وکارهایی را اداره می‌کردند. آن‌قدر مشغول ماهیگیری بیش از اندازه بودند که منابع ماهی به‌زودی در معرض انقراض قرار می‌گرفت و دور هم جمع شدند تا فکری به حال این معضل کنند. یکی از مذاکره‌کنندگان پیشنهاد داد حداکثر میزان ماهیگیری مجاز را به چهار قسمت مساوی تقسیم کنند. مذاکره‌کننده‌ی دیگری روش حسابگرانه‌ای را بر اساس میزان سرمایه پیشنهاد داد: از آن‌جایی که برخی از آن‌ها

کسب‌وکار بزرگ‌تری نسبت به بقیه داشتند، هر کدام باید ماهیگیری‌شان را ۵۰ درصد کاهش می‌دادند. همه موافقت کردند که چنین راه‌حلی عادلانه است و جلسه پایان یافت. حال نوبت به این رسیده بود که هر کدام پیش خودشان تصمیم بگیرند می‌خواهند به این توافق پای‌بند باشند یا نه و اینکه چقدر ماهی بگیرند.
دو نفر از آن‌ها به تعهدشان پای‌بند ماندند و میزان ماهیگیری‌شان را ۵۰ درصد کاهش دادند. نفر سوم شبیه بخشنده‌ها رفتار کرد: میزان ماهیگیری‌اش را ۶۵ درصد کاهش داد. کل اعضای گروه متحد شده بودند تا منابع ماهی‌شان را حفظ کنند؛ ولی دِرِک تصمیم گرفت ماهیگیری‌اش را اصلاً کاهش ندهد. به بیشترین مقداری که می‌توانست ماهیگیری کرد و در واقع میزان ماهیگیری خود را افزایش داد و سهم سه کارآفرین دیگر را گرفت. دِرِک پیش از آن جلسه کمترین سود را میان آن‌ها داشت. پس از اینکه بسیار بیشتر از مقدار تعیین‌شده ماهیگیری کرد، درآمدش ۷۰ درصد بیشتر از ماهیگیر بخشنده و ۳۱ درصد بیشتر از دو نفر دیگر شد. وقتی همکارانش حرف‌هایش را به یادش آوردند، جواب داد: «می‌خواستم مذاکره رو به نفع خودم تموم کنم و رقبامو نابود کنم».
دِرِک طی چند ماه بعد، صعودی پرسرعت را در مسیر شغلی‌اش تجربه کرد. یکی از تیم‌های ورزشی حرفه‌ای استخدامش کرد و به‌عنوان مذاکره‌کننده‌ای برجسته نامش سر زبان‌ها افتاد و نقشی کلیدی در تشکیل تیمی ایفا کرد که در مسابقات جهانی قهرمان شد. توانست طی مدت زمانی که به‌طرز عجیبی کوتاه بود ترفیع بگیرد و در سی سالگی، به یکی از ۱۰۰ فرد قدرتمند اول در رشته‌ی ورزشی‌اش تبدیل شود.
وقتی کارش را به‌عنوان مذاکره‌کننده‌ای حرفه‌ای شروع کرد، وظیفه‌اش مدیریت بودجه، شناسایی استعدادهای برتر احتمالی و مذاکره با مدیربرنامه‌های بازیکنان جدید و قدیمی بود. از آن‌جایی که منابع محدود بودند، مذاکره به شیوه‌ی فردی گیرنده به نفع او بود. درک دنبال استعدادهای کمتر شناخته‌شده رفت و توانست در لیگ دسته دو الماسی را پیدا کند. با مدیربرنامه‌ی این بازیکن ملاقاتی ترتیب داد تا درباره‌ی قراردادشان صحبت کند. دِرِک با حفظ شیوه‌اش پیشنهاد پایینی مطرح کرد. مدیربرنامه‌ی این بازیکن ناامید شده بود: بازیکنان‌های مثل این را می‌شناسم که حقوق‌های خیلی بیشتری دریافت می‌کنند. این مدیربرنامه دِرِک را به بازی دادنش متهم و درخواست پول بیشتری کرد، ولی دِرِک این پیشنهاد را نادیده گرفت و مبلغ پیشنهادی را بیشتر نکرد. در نهایت، این مدیربرنامه تسلیم شد و با شرایط درک موافقت کرد. چنین چیزی بردی برای درک بود و هزاران دلار برای تیمش صرفه‌جویی کرده بود.
اما وقتی دِرِک آن شب به خانه برگشت، آرام و قرار نداشت. «از

صحبت‌هامونَ می‌تونستم بفهمم که خیلی ناراحته. به نکاتی درباره‌ی بازیکنانی شبیه به این بازیکن اشاره کرد، ولی در بحبوحه‌ی بحث زیاد به این حرفاش گوش ندادم. وقتی رفت اصلاً از این معامله راضی نبود». دِرِک تصمیم گرفت دل این مدیربرنامه را به دست آورد. پس قرارداد را پاره کَرد و درخواست اصلی او را انجام داد و هزاران دلار پول بیشتری برای این بازیکن پرداخت کرد.
آیا چنین تصمیمی خردمندانه بود؟ درک با این کار هزینه‌ی بیشتری روی دست تیمش می‌گذاشت و احتمالاً کارش شروع چنین رویه‌ای در مذاکره‌های دیگرش بود. تازه قراردادی را که پاره کرد امضا شده بود. مدیربرنامه پیشنهاد را پذیرفته بود و درک هم به هدفش رسیده بود. بازگشت دوباره به این مذاکره به نظر نمی‌رسید هوشمندانه باشد.
در واقع هوشمندانه‌تر از آن چیزی بود که در وهله‌ی اول به نظر می‌رسد. وقتی محققان دانشگاه وندربیلت، بروس بری و ری فریدمن، به بررسی مذاکرات پرداختند، حدس می‌زدند مذاکره‌کنندگان باهوش نتایج بهتری خواهند گرفت، چون می‌توانند اطلاعات بیشتری را جمع‌آوری و تحلیل کنند، چند مشکل را همزمان پیگیری کنند و راه‌حل‌هایی پنهانی ارائه دهند. در تحقیقی، بری و فریدمن اطلاعات هوشی تقریباً صد نفر از دانشجویان ام‌بی‌ای را جمع‌آوری کردند. هوش این دانشجویان را با استفاده از امتیاز هر دانشجو در آزمون پذیرش در دوره‌های تحصیلات تکمیلی مدیریت(۱۹۸) اندازه‌گیری کردند؛ آزمونی سختی که در پذیرش دانشکده‌های کسب‌وکار استفاده می‌شود تا توانایی‌های کمّی، کلامی و تحلیلی دانشجویان را اندازه‌گیری کند. این مشارکت‌کنندگان در گروه‌های دو نفره به مذاکره می‌پرداختند و نقش کارفرمای ساخت مرکز خریدی جدید یا نماینده‌ی فروشگاهی بالقوه‌ای را برای همکاری با این مرکز خرید بازی می‌کردند. پس از اینکه مذاکره تمام می‌شد، توافق نهایی‌شان را ثبت می‌کردند و دو فرد خبره ارزش این معامله را برای هر شرکت‌کننده ارزیابی می‌کردند.
همان‌طور که انتظار می‌رفت، منفعت مشترک آن‌جایی به بیشترین مقدار خود می‌رسید که هر دو شرکت‌کننده باهوش بودند. بری و فریدمن دستاوردهای هر شرکت‌کننده را به بخش‌های مختلف تقسیم کردند و انتظار داشتند بفهمند مذاکره‌کنندگان باهوش‌تر به قراردادهای بهتری برای خودشان دست پیدا می‌کنند یا نه؟ ولی این‌طور نبود. باهوش‌ترین مذاکره‌کنندگان معامله‌های بهتری را برای طرف مقابل‌شان رقم می‌زدند.
بری و فریدمن می‌نویسند: «مذاکره‌کننده‌ی باهوش‌تر می‌تواند علاقه‌مندی واقعی طرف مقابلش را بفهمد و به این ترتیب، با هزینه‌ی کمی برای خود، به او پیشنهاد بهتری را ارائه کند». هر چقدر باهوش‌تر باشید، به طرف مقابل‌تان بیشتر کمک می‌کنید تا موفق شود. این دقیقاً همان کاری است که

دِرِک انجام داد و برای آن بازیکن پول بیشتری به مدیربرنامه‌اش پرداخت کرد. به شیوه‌ی ملاحظه‌گرایانه بخشید که هزینه‌ی کمی برای خودش و منفعت زیادی برای مدیربرنامه و بازیکن داشت. چند هزار دلار بیشتر مبلغ کمی برای تیمش بود، ولی برای این بازیکن مبلغ قابل‌توجهی بود.
چه چیزی باعث شد دِرِک به سمت بخشندگی برود؟ او کمی پیش از این مذاکره فرصتی کوتاه برای فهم چیزی پیدا کرده بود که برایش خیلی اهمیت داشت: شهرتش. در پایان هر جلسه‌ی دوره‌ی مذاکره‌ای که شرکت کرده بود، هر مشارکت‌کننده رأیی در چند بخش برای مذاکره‌کنندگان ثبت می‌کرد. دِرِک در بخش فعال‌ترین، خلاق‌ترین و بااخلاق‌ترین مذاکره‌کننده هیچ رأیی نگرفته بود. در واقع فقط یک بخش بود که در آن رأی گرفته بود. دِرِک در این بخش به‌خصوص بیشترین آرا را گرفته بود. او برنده‌ی بی‌چون‌وچرای عنوان ظالم‌ترین مذاکره‌کننده بود.
اما دِرِک در همان هفته دستاورد به‌یادماندنی‌تری نیز داشت. او به تنها دانشجویی در تاریخ مدرسه‌ی کسب‌وکار تبدیل شد که ظالم‌ترین مذاکره‌کننده‌ی کلاسی انتخاب شد که هرگز در آن شرکت نکرده بود. همزمان با دوره‌ای که او در آن شرکت کرده بود، کلاس مذاکره‌ی دیگری نیز در حال برگزاری بود. هیچ‌کدام از دانشجویان کلاس‌های دیگر حاضر نمی‌شدند با او سر میز مذاکره بنشینند. بعضی‌هایشان هیچ‌وقت با او ملاقات نداشتند. با این حال شهرتش آن‌قدر زود پخش شد که در هر صورت، به او به‌عنوان ظالم‌ترین مذاکره‌کننده رأی دادند.
دِرِک در حال مذاکره به شیوه‌ای بود که در جهان گیرندگان، هر فرد منطقی به همان شیوه مذاکره می‌کند. او به‌عنوان ورزشکاری حرفه‌ای فهمیده بود اگر تا آن‌جا که می‌تواند ادعای ارزشمند بودن نکند، در معرض خطر توسری‌خور شدن قرار می‌گیرد. دِرِک می‌گوید: «تیم در مقابل بازیکن قرار داشت. تیم همیشه تلاش می‌کرد پولمو از جیبم بیرون بکشه، پس دیدم به مذاکره این بود که مثل یه نبرده که یه برنده و یه بازنده داره. باید تلاش می‌کردم بیشتر و بیشتر بگیرم». پس از اینکه از سوی همکلاسی‌هایش و گروهی از افراد غریبه به‌عنوان ظالم‌ترین مذاکره‌کننده انتخاب شد، شروع به بررسی سبک رفتارش در سر میز مذاکره کرد. او می‌گوید: «گرچه در کوتاه‌مدت تونستم به منفعت برسم، در بلندمدت من بودم که ضرر کردم. رابطه‌ام با همکارم خراب شد و این موضوع اعتبارم رو زیر سؤال برده بود». درک می‌گوید در مذاکره با آن مدیربرنامه، پاره کردن قرارداد و پرداخت پول بیشتر «حسن‌نیت ایجاد کرد و مدیربرنامه‌ی بازیکن خیلی ازم تشکر کرد. وقتی این بازیکن برای انتقال آزاد شد، مدیربرنامه‌اش با من تماس گرفت. حالا که خوب بهش فکر می‌کنم، خیلی خوشحالم که اون کار رو کردم. قطعاً رابطه‌مون رو بهتر کرد و به سازمان‌مون کمک کرد. شاید

ظالم‌ترین مذاکره‌کننده داشت کم‌کم بزرگ می‌شد».
در واقع، معتقدم دگرگونی دِرِک ربطی به بزرگ شدنش نداشت. بزرگ شدن به فرآیند رشد و پیشرفت اشاره می‌کند، ولی در واقع دِرِک به نحوی مشغول برداشتن قدمی به عقب بود تا ارزش‌های اصلی خود را که سال‌ها همراهش بوده‌اند از میز مذاکره بیرون براند. بسیار پیش‌تر از اینکه به‌عنوان یک گیرنده به مذاکره بپردازد، همکارانش او را فردی بخشنده و نیکوکار می‌دانستند که برای هر کسی زمان اختصاص می‌داد. برای همکارانی که به مسیر شغلی مدیریت ورزشی علاقه‌مند بودند، ساعات زیادی را صرف توصیه می‌کرد و به ورزشکاران جوانی که می‌خواستند راه او را بپیمایند، مشاوره می‌داد. در دوران نوجوانی و جوانی، از دوران راهنمایی گرفته تا دبیرستان و دانشگاه، تقریباً در هر تیمی که حضور داشت، کاپیتان بود. حتی در اولین تیم حرفه‌ای‌اش؛ با اینکه تازه کار بود، کاپیتان شد. بازیکنانی که دو برابر او سن داشتند به تعهدش برای در اولویت قرار دادن منفعت تیم نسبت به منفعت خودش احترام می‌گذاشتند.
تغییر دِرِک در پشت میز مذاکره به فراگیری مجموعه‌ی جدیدی از ارزش‌ها مربوط نبود. این دگرگونی به پرورش اعتمادبه‌نفس و شجاعتش برای بروز مجموعه‌ای قدیمی از ارزش‌ها در حوزه‌ای جدید مربوط بود. معتقدم این موضوع برای بیشتر افرادی که در فضای حرفه‌ای حسابگرند صادق است و امیدوارم افراد شبیه دِرِک منتظر این نمانند که عنوان ظالم‌ترین مذاکره‌کننده را دریافت کنند و بعد از آن تازه در محل کارشان راه‌هایی برای توجه به منفعت دیگران پیدا کنند. این روزها برای دِرِک شیوه‌ی متمایز بخشیدن این است که به تیم‌های حریف کمک کند تا درباره‌ی بازیکنان اطلاعات جمع‌آوری کنند. در حال رقابت در ورزشی با مجموع صفر هستند، ولی این دانش را به اشتراک می‌گذارد تا تیم‌های رقیب بتوانند تصمیم‌های خوبی درباره‌ی بازیکنان سابق تیم او داشته باشند. «در زمین بازی می‌خوام تیم مقابل را شکست بدم. ولی خارج از زمین بازی همیشه تلاش می‌کنم بهشون کمک کنم».
امروزه دِرِک تغییر رویه‌اش به بخشش را عامل موفقیتش در ایجاد تیمی حرفه‌ای می‌داند که برنده‌ی مسابقات قهرمانی بوده است. با این حال، هنوز هم نگران است اگر افراد خارج از حلقه‌ی هم‌فکرانش از این تغییر رویه مطلع شوند، چه اتفاقی می‌افتد. در واقع دِرِک سورنسون یک اسم مستعار است: پیش از اینکه داستانش را بیان کنم از من خواست که هویتش را افشا نکنم. او می‌گوید: «نمی‌خوام دیگران بفهمن بیش از چیزی که نیاز بوده به بازیکنی پول دادم».
این ترس‌ها بین بسیاری از بخشندگان موفق نیز وجود دارند، ولی میتوان بر آن‌ها غلبه کرد. شریان پلَس را در نظر بگیرید، مدیر خدمات مالی در فصل

اول که این حقیقت را مخفی می‌کرد که مهربانی و نوع‌دوستی برترین قدرت‌هایش هستند. وقتی از او خواستم داستانش را تعریف کند، او نیز همچون دِرِک فقط تحت این شرایط که ناشناس بماند با چنین چیزی موافقت کرد. شش ماه بعد نظرش را عوض کرد. گفت: «کمپینی زیرزمینی از بخشندگانی ایجاد کردم که می‌خوان از لاک‌شون بیرون بیان. بخشنده بودن به موفقیت شخصی و حرفه‌ایم کمک کرده. صحبت کردن درباره‌ش آزادی‌بخشه. دیگه نمی‌ترسم».
چه چیزی نظرش را عوض کرده بود؟ زمانی که شریان برای اولین بار ویژگی‌های بخشندگی‌اش را تشخیص داد، روی خطرهایش متمرکز شده بود: افراد از او انتظار داشتند سرسخت و نتیجه‌محور باشد و شاید بخشندگی را نشانه‌ای از ضعفش می‌دانستند. ولی وقتی به افراد شرکتش دقت کرد، متوجه شد تمام الگوهایش افرادی بخشنده بودند. ناگهان چارچوب مرجعش تغییر کرد: به‌جای دیدن بخشندگان در انتهای نردبان موفقیت، متوجه شد تعداد شگفت‌انگیزی از آن‌ها در بالاترین نقطه قرار گرفته‌اند. این چیزی نیست که وقتی به افراد موفق نگاه می‌کنیم، متوجهش شویم. گیرندگان موفق به دلیل گرایش‌شان به سخنرانی‌های مقتدرانه و زدن اعتبار به اسم خود، کسانی‌اند که یکه‌تازند و به چشم می‌آیند. ولی اگر به سبک رفتاری افراد در یک رابطه‌ی متقابل در محیط کسب‌وکارتان توجه کنید، فکر می‌کنم بخشندگان زیادی را می‌بینید که به سمت موفقیت مدنظرتان می‌روند.

***

به‌شخصه، افراد موفقی را که بیش از همه تحسین می‌کنم بخشندگان هستند و احساس می‌کنم مسئولیتم تلاش برای انتقال مطالبی است که از آن‌ها یاد گرفته‌ام. وقتی به وارتون آمدم، هدفم این بود که به برخی از بهترین تحلیل‌گران جهان آموزش دهم چطور رهبران، مدیران و مذاکره‌کنندگان بهتری باشند. تصمیم گرفتم آن‌ها را با سبک‌های رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل آشنا کنم و سؤالی را مطرح کنم که مقدمه‌ای بر نوشتن این کتاب شد: فکر می‌کنید چه کسانی در انتهای نردبان موفقیت جای دارند؟
همه نظر واحدی داشتند: بخشندگان. وقتی پرسیدم چه کسی به بالاترین نقطه می‌رسد، نیمی از آن‌ها گفتند حسابگران و نیمی دیگر گفتند گیرندگان. پس تصمیم گرفتم به آن‌ها چیزی را یاد بدهم که به نظرشان مخالف عرف بود. به آن‌ها گفتم: «شاید موفقیت بخشندگان رو نادیده می‌گیرید». درست است افرادی که همواره به دیگران کمک می‌کنند و چیزی در عوضش نمی‌خواهند همان‌هایی‌اند که در انتهای نردبان قرار می‌گیرند. ولی همین شیوه‌ی بخشندگی با کمی تغییرات می‌تواند افراد را به بالاترین نقطه‌ی این

نردبان برساند. «توجه و انرژی‌تون رو روی ایجاد تغییری در زندگی دیگران متمرکز کنید و موفقیت به‌عنوان محصولی جانبی به وجود میاد». می‌دانستم مشغول مبارزه‌ی دشواری هستم، پس تصمیم گرفتم ثابت کنم اشتباه می‌کنند.
این کتاب همان اثبات است.

***

گرچه بسیاری از ما به ارزش‌های بخشندگی معتقدیم، بیشتر اوقات تمایلی به ابرازشان در محل کار نداریم. ولی رشد کار تیمی، کارهای خدماتی و شبکه‌های اجتماعی فرصت‌های جدیدی را برای بخشندگان به وجود آورده‌اند تا روابط و شهرتی را ایجاد کنند که به موفقیت‌شان شتاب و شدت می‌دهد. شواهدی ارائه داده‌ایم که نشان می‌دهند بخشندگان می‌توانند در طیفی بسیار متفاوت، از مهندسی گرفته تا پزشکی و فروشندگی، به جایگاه بالا برسند. پیتر اودی مشاور مالی استرالیایی را به یاد دارید که به نظر می‌رسید با هدف کمک به مدیریت منابع مالی زمانش را برای ملاقات با کارگر فقیر آهن‌آلات قراضه تلف می‌کند؟ معلوم شد این مشتری مالک ثروتمند کسب‌وکار آهن‌آلات قراضه است که منافع بزرگی برای شرکت پیتر به ارمغان آورد، ولی این داستان همین‌جا تمام نمی‌شود.
پیتر فهمید او به قدری درگیر اداره‌ی کسب‌وکارش است که برای تفریح هیچ وقتی ندارد و می‌خواست به او کمک کند. چند ماه بعد، یکی دیگر از مشتریانش که خانم بود توضیح داد از کارش به‌عنوان مدیر یک صافکاری و نقاشی اتومبیل راضی نیست. مالک کارگاه آهن‌آلات قراضه به دنبال شخصی با مهارت‌های این خانم بود و پیتر او را پیشنهاد کرد و معلوم شد که فاصله‌ی خانه‌ی این خانم تا محل کارگاه آهن‌آلات قراضه پنج دقیقه است. سه هفته بعد، کارش را شروع کرد و مالک کارگاه آهن‌آلات قراضه پس از چند سال با همسرش به مسافرت رفت. پیتر می‌گوید: «هر دو مشتری خوشحال و شاکرن که فقط به فکر سرمایه‌گذاری‌هاشون نیستم و به کل زندگی‌شون فکر می‌کنم. هر چقدر بیشتر کمک کنم، موفق‌تر می‌شم. ولی موفقیت رو با تأثیرش روی افراد اطرافم اندازه‌گیری می‌کنم. افتخار واقعی اینه».
در ذهن یک گیرنده، تعریف موفقیت معنای متمایزی دارد. در حالی که گیرندگان موفقیت را در کسب نتایجی می‌دانند که برتر از نتایج دیگران است و حسابگران موفقیت را در تعادل بین دستاوردهای فردی و عدالت در مواجهه با دیگران می‌دانند، بخشندگان مسیر پیتر را دنبال می‌کنند و موفقیت را دستاوردی فردی توصیف می‌کنند که تأثیر مثبتی روی دیگران دارد. جدی گرفتن این تعریف از موفقیت شاید به تغییرات چشمگیری در شیوه‌ی استخدام، ارزیابی، اعطای پاداش و ترفیع افراد در سازمان‌ها نیاز

داشته باشد. ممکن است به این معنی باشد که نه تنها به بهره‌وری فرد توجه کنیم، بلکه اثر موجی آن روی بهره‌وری دیگران را نیز در نظر بگیریم. اگر تصورمان از موفقیت را گسترش دهیم تا کمک کردن به دیگران نیز در کنار دستاوردهای فردی جایی داشته باشد، شاید افراد انگیزه پیدا کنند که سبک رفتاری‌شان را در یک رابطه‌ی متقابل کاری به سمت بخشندگی ببرند. اگر برای رسیدن به موفقیت لازم باشد که به دیگران منفعت برسانید، احتمالش هست که گیرندگان و حسابگران راه‌هایی ملاحظه‌گرایانه پیدا کنند که منافع شخصی و جمعی را در کنار هم به پیش ببرند.

در این کتاب، در تمام داستان‌های ذکر شده درباره‌ی بخشندگان موفق، ارتباطی بین موفقیت فردی و جمعی وجود دارد. آدام ریفکین به‌عنوان یک کارآفرین با تلاش برای کمک کردن به هر کسی که با او ملاقات می‌کرد، شبکه‌ی خودش را از افراد تأثیرگذار ساخت و توانست شرکت‌های موفقی را راه‌اندازی و به هزاران نفر از همکارانش کمک کند تا کار پیدا کنند، توانایی‌های خود را گسترش دهند و کسب‌وکارهای مولدی ایجاد کنند. دیوید هورنیک به‌عنوان یک سرمایه‌گذار خطرپذیر روی شرکت‌های سودده سرمایه‌گذاری کرد و به کارآفرینان بلندپرواز کمک کرد تا بتوانند ارائه‌های بهتری داشته باشند و برای شرکت‌های نوپای‌شان سرمایه پیدا کنند و از این طریق شهرت یافت. جورج میر به‌عنوان یک نویسنده‌ی کمدی جوایز امی را گرفت و به‌عنوان شوخ‌طبع‌ترین نویسنده‌ی هالیوود شهرت یافت و برای افرادی که در مجله‌ی طنز مرد ارتشی و انیمیشن خانواده‌ی سیمپسون با او همکاری کرده بودند، اثربخشی و درهای باز بیشتری را به ارمغان آورد.

سی. جی. اسکندر چند ده جایزه‌ی تدریس گرفت و الهام‌بخش نسل جدید دانشجویان شد، ظرفیت‌شان را دید و به آن‌ها در دستیابی به این ظرفیت انگیزه داد و کانری کالاهان توانست انرژی‌اش را حفظ کند و پس از اینکه سازمانی غیرانتفاعی را افتتاح کرد تا برای ورود به دانشگاه به کودکان محروم کمک کند، نامزد جایزه‌ی ملی تدریس شد. در بخش درمان نیز کیلدر اسکوتو و نانسی فلپس با کمک به بیماران به بالای نمودار درآمد شرکت‌شان رسیدند. در خدمات مشاوره، جیسون گلر و لیلیان باور زودتر از موعد به یکی از شرکای شرکت تبدیل شدند و این کار را با مشارکت‌هایی در راه کمک به همکاران تازه‌کارشان و پرورش آن‌ها انجام دادند که سبب افزایش دانش همکاران شد. در سیاست، آبراهام لینکلن رئیس‌جمهور شد و به‌عنوان بزرگ‌ترین رهبر تاریخ جهان میراثی از خود بر جا گذاشت و این مقام را با کمک به حریفان برای تصاحب جایگاه‌های سیاسی مطلوب‌شان به دست آورد.

این همان چیزی است که درباره‌ی بخشندگان موفق از همه جذاب‌تر است: بدون سد راه دیگران شدن، خودشان را به بالا می‌رسانند، راه‌هایی برای

بزرگ کردن کیک منافع پیدا می‌کنند که هم به نفع خودشان و هم به نفع دیگران است. در حالی که موفقیت برای گیرندگان بازی با مجموع صفر است، در گروه بخشندگان، شاید چیزی بیشتر از مجموع اجزا باشد.
شاهد بودم که برخی افراد با اطلاع از چنین دانشی به حسابگران زیرک‌تری تبدیل شده‌اند و به امید به دست آوردن روابط و شهرت لازم برای پیشرفت موفقیت خودشان، به دیگران کمک کرده‌اند. آیا افراد می‌توانند از طریق بخشش ابزاری موفق شوند، بخششی که نیت اصلی‌اش گرفتن است؟ در ابتدای کتاب اشاره کردم که در بلندمدت شاید جواب خیر باشد.
مرز مشخصی بین بخشندگی و حسابگری هوشمندانه وجود دارد و بسته به اینکه سبک رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل را با خود اعمال یا انگیزه‌ی پشت‌شان یا ترکیبی از این دو تعریف کنیم، این مرز جابه‌جا می‌شود. سؤال فلسفی عمیقی است و با آگاهی از طیف دیدگاه‌های مختلف درباره‌ی چگونگی ارزیابی حسابگران زیرک، پاسخ به آن آسان است. از یک طرف، حتی اگر انگیزه‌ها ترکیبی باشند، رفتارهای یاری‌رسان بیشتر اوقات باعث افزودن ارزش به دیگران می‌شوند و مقدار کلی بخشش در نظامی اجتماعی را افزایش می‌دهند. از طرف دیگر، همان‌طور که در مورد کنث لی دیدیم، رفتارهایمان سرنخ‌هایی از انگیزه‌هایمان را لو می‌دهند. اگر برای کسانی که بخشش ما شامل حال‌شان می‌شود و کسانی که شاهد بخشش‌مان هستند این سؤال پیش بیاید که آیا نیت‌مان خودخواهانه است، احتمالش کمتر می‌شود که با تشکر یا تحسین به ما پاسخ دهند. زمانی که حسابگران زیرک تلاش ریاکارانه‌ای برای کمک به دیگران می‌کنند تا به منفعت شخصی برسند، شاید با بمبی که خودشان کار گذاشته‌اند به هوا بروند: شاید حسابگران دیگر از کمک کردن به آن‌ها پرهیز کنند، اطلاعاتی منفی درباره‌ی شهرت آن شخص پخش کنند یا راه‌های دیگری برای تنبیه این شخص متقلب پیدا کنند.
برای پرهیز از چنین پیامدهایی، بهترین کار این است افرادی که تمایل به حسابگری دارند، بخشش‌شان را برای دریافت‌کننده‌ای که برای‌شان اهمیت دارد به شیوه‌ای انجام دهند که از انجام آن لذت می‌برند. به این روش، حتی اگر از کائنات یا به‌طور مستقیم پاداشی دریافت نکنند، با ذهنیت یک بخشنده کار می‌کنند که باعث می‌شود انگیزه‌شان خالصانه‌تر به نظر برسد و در واقعیت نیز خالص‌تر شوند. در نهایت، حسابگران زیرک با انتخاب مکرر اینکه با در نظر گرفتن منفعت دیگران عمل کنند، شاید به خودشان بیایند و ببینند هویتی بخشنده در خود پرورش داده‌اند که سبب حرکت تدریجی آن‌ها به سمت بخشش در یک رابطه‌ی متقابل شده است.
بیشتر ساعات بیداری‌مان را صرف کارمان می‌کنیم. یعنی کاری که می‌کنیم به بخشی اساسی از وجودمان تبدیل می‌شود. اگر ارزش‌های بخشندگان را

فقط در زندگی شخصی‌مان به کار بگیریم، در زندگی حرفه‌ای‌مان چه چیزهایی را از دست می‌دهیم؟ شاید با کمی تغییر مسیر به سمت بخشندگی متوجه شویم در ساعات بیداری‌مان موفقیت بیشتری به دست آورده‌ایم، به معنای بیشتری دست پیدا کرده‌ایم و تأثیر پایدارتری داشته‌ایم.

کارهایی برای تأثیرگذاری

اگر علاقه‌مند به اجرای اصول این کتاب در کار یا زندگی‌تان هستید، فهرستی از کارهایی عملی تهیه کرده‌ام که می‌توانید انجام‌شان دهید. خیلی از این کارها بر اساس راهبردها و عادات بخشندگان موفق است و در هر مورد، منابع و ابزارهایی را برای ارزیابی، سازمان‌دهی یا پرورش بخشندگی ارائه کرده‌ام. برخی از این گام‌ها بر افزایش بخشندگی بیشتر در رفتارهای روزانه‌تان تمرکز می‌کنند، بقیه بر تنظیم میزان بخشندگی‌تان، پیدا کردن بخشندگان دیگر یا تشویق دیگران به بخشندگی تأکید دارند.

۱. میزان بخشندگی‌تان را آزمایش کنید. بیشتر اوقات در خلأ بازخوردی زندگی می‌کنیم و اطلاع نداریم که اعمال‌مان چه تأثیری روی دیگران دارد. برای پیگیری تأثیرتان و ارزیابی خودآگاهی‌تان، مجموعه‌ای رایگان از ابزارهای آنلاین را طراحی کرده‌ام. به آدرس اینترنتی www.giveandtake.com بروید تا در ارزیابی رایگانی شرکت کنید که مقدار بخشندگی‌تان را اندازه‌گیری می‌کند. علاوه بر اینکه خودتان می‌توانید به این سؤالات پاسخ دهید، می‌توانید از افراد شبکه‌تان نیز بخواهید تا به سبک رفتاری‌تان در یک رابطه‌ی متقابل امتیاز دهند و داده‌هایی دریافت می‌کنید که نشان می‌دهند چند بار بخشنده، گیرنده یا حسابگر انتخاب شده‌اید.

۲. حلقه‌ی عمل متقابل را اجرا کنید. اگر هر هفته گروه‌هایی از افراد سازمان‌تان بیست دقیقه دور هم جمع شوند تا درخواست‌هایی مطرح کنند و در تحقق آن‌ها به یکدیگر کمک کنند، سازمان‌تان می‌تواند چه دستاوردهایی داشته باشد و برای بخشندگی چه هنجارهایی پرورش دهد؟ برای دریافت اطلاعات بیشتر برای اجرای حلقه‌ی عمل متقابل در سازمان‌تان، از سایت شرکت چریل و وین بیکر به آدرس (www.humaxnetworks.com) دیدن کنید که مجموعه‌ای از ابزارهای مربوط به شبکه‌های اجتماعی را در اختیار افراد و سازمان‌ها می‌گذارد. اطلاعاتی را ایجاد کرده‌اند که بتوانید حضوری حلقه‌ی عمل متقابل را به اجرا در بیاورید و ابزاری با نام ریپل‌افکت(۱۹۹) دارند که می‌توانید با آن به‌صورت آنلاین این کار را انجام دهید. افراد معمولاً در گروه‌های پانزده الی سی نفره دور هم جمع می‌شوند. هر شخص درخواستی را برای اعضای گروه ارسال می‌کند که آن‌ها نیز مشارکت‌شان را انجام می‌دهند: از دانش،

منابع و ارتباطات‌شان برای به ثمر رساندن این درخواست استفاده می‌کنند. شرکت نوپای دیگری با نام فاوو(۲۰۰) (http://favo.rs) بازار آنلاینی ایجاد کرده است که افراد می‌توانند در آن درخواست‌های خود را مطرح کنند و به درخواست‌های کمک دیگران پاسخ دهند.

۳. به دیگران کمک کنید شغل‌شان را بازآفرینی کنند یا برای بخشش بیشتر، شغل خودتان را بازآفرینی کنید. اغلب افراد روی چیزهایی کار می‌کنند که سنخیت چندانی با علاقه یا توانایی‌هایشان ندارند. یکی از روش‌های قدرتمند این است که به دیگران کمک کنید تا روی چیزهایی کار کنند که جالب‌تر، پرمعناتر یا اعتلابخش‌ترند. در سال ۲۰۱۱، معاونی به نام جِی از خرده‌فروشی بزرگ بین‌المللی خود ایمیل‌هایی برای هر کدام از کارمندانش ارسال کرد که مأموریتی بسیار محرمانه را با آن‌ها به اشتراک می‌گذاشت، مأموریتی که جزئیاتش در مواردی نیاز بود در جلسه‌ای دو نفره و رودررو به کارکنان گفته شود. وقتی کارکنان جداگانه به این جلسات می‌رفتند، جی از این پروژه‌ی محرمانه پرده برمی‌داشت. از آن‌ها می‌پرسید از انجام چه کاری لذت می‌برند که شاید برای دیگران هم جذاب باشد. از سرگرمی و علاقه‌مندی‌های شخصی‌شان می‌پرسید و اینکه دوست دارند بیشتر وقت خود را در شرکت صرف انجام چه کاری کنند. بعد آن‌ها را به شرکت می‌فرستاد تا مأموریت خود را با این سه قانون انجام دهند: کارشان باید (۱) حداقل برای یک نفر دیگر جذاب باشد، (۲) هزینه‌اش کم باشد یا هیچ هزینه‌ای نداشته باشد و (۳) خود شخص شروع کننده‌ی آن باشد.

در خلال آن سال، جی بررسی کرد ببیند این مأموریت محرمانه چطور پیش می‌رود. تقریباً دو سوم کارکنان تلاش کرده بودند تا رؤیای خود را به واقعیت تبدیل کنند و تقریباً نصف این کارکنان موفق به اجرای ایده‌شان شده بودند. نتیجه‌ی یکی از مأموریت‌های مورد علاقه‌ی جی باشگاه کتابی بود که کارمندان در آن کتاب می‌خواندند و درباره‌ی موضوعاتی که به نظرشان جالب بود و به کارشان مربوط می‌شد، صحبت می‌کردند. جی می‌گوید: «افراد حتی قبل از اینکه ازشون بخوام هم اجازه‌ی انجام این کارها رو داشتن، ولی اینکه در جایگاه خودم از افراد بخوام چنین کارهایی انجام بدن، بهشون اجازه می‌داد علاقه‌شون رو از راهی دنبال کنن که در گذشته در اختیار نداشتن. این کار کاشتن دونه‌هاییه که درصدی از اونا به طرح‌های واقعی تبدیل می‌شن». این دانه‌ها برای بسیاری از کارکنانش شکوفه دادند و برای جی نیز همین‌طور بوده است: در سال ۲۰۱۲ انتخاب شد تا معاون منابع انسانی یکی از بخش‌های اصلی و مهم شرکت شود، که در آن‌جا، مسئولیت بیش از ۴۵ هزار کارمند با اوست.

جی در این مأموریت‌های محرمانه کارکنانش را تشویق کرد تا درگیر «بازآفرینی شغلی» شوند؛ مفهومی که امی وژنیفسکی و جین داتن استادان مدیریت دانشگاه‌های یل و میشیگان آن را مطرح کردند. بازآفرینی شغلی شامل نوآوری پیرامون وظایف شغلی می‌شود، اینکه به‌صورت خلاقانه مسئولیت‌ها و کارهایی را اضافه و شخصی‌سازی کنید تا با علایق شخصی و ارزش‌هایتان تطابق پیدا کنند. نگرانی طبیعی این است که افراد شغل‌شان را به روشی بازآفرینی کنند که منفعتی برای سازمان‌شان نداشته باشد. برای پاسخ به این سؤال من به همراه امی و جاستین برگ با جنیفر کورکسکی و برایان وِل که آزمایشگاه «افراد و نوآوری» گوگل را اداره می‌کنند، همکاری کردیم. در مطالعه‌ای که در آمریکا و اروپا انجام شد، به‌صورت تصادفی از کارکنان گوگل در بخش فروش، مالی، امور عملیاتی، حسابداری، بازاریابی و منابع انسانی خواستیم تا در کارگاه بازآفرینی شغلی شرکت کنند. کارکنان نقشه‌ای درست کردند که نشان می‌داد دوست دارند چطور وظایف‌شان را بازآفرینی کنند، چشم‌اندازی ایده‌آل‌تر ولی با این حال واقع‌گرایانه را از شغل‌هایشان ایجاد کردند که با علایق و ارزش‌هایشان همراستا بود.

شش هفته بعد، مدیران و همکاران‌شان آن‌ها را افراد بسیار خوشحال‌تر و تأثیرگذارتری توصیف کردند. بسیاری از کارکنان گوگل راه‌هایی پیدا کردند تا زمان بیشتری را صرف کارهایی کنند که به نظرشان جالب‌تر و بامعناتر بود. برخی افراد کارهای ناخوشایند را به دیگران سپردند و دیگران توانستند شغل‌شان را به‌گونه‌ای شخصی‌سازی کنند که شامل دانش و توانایی جدیدی باشد که دوست داشتند در خود پرورش دهند. همه‌ی این‌ها به کنار، کارکنان گوگل کارشان را لذت‌بخش‌تر می‌دیدند و انگیزه داشتند عملکرد بهتری داشته باشند و در برخی موارد این دستاورد تا شش ماه ادامه پیدا کرد. بازآفرینی شغلی برای هر سه گروه بخشنده، گیرنده و حسابگر تأثیرگذار بود. بخشندگان بازآفرینی شغلی را فرصتی برای گسترش تأثیرگذاری‌شان می‌دیدند، پس راه‌هایی پیدا کردند تا ارزش بیشتری به دیگران و شرکت اضافه کنند؛ کارهایی مثل آموزش به همکاران تازه‌کار، تولید محصولات بهتر برای مشتریان و بهبود آموزش کارکنان تازه‌کار. حسابگران از این فرصت استقبال می‌کردند، چون می‌توانستند سراغ کارهای پرمعناتر و جالب‌تری بروند و با تلاش بیشتر هنگام کار، گرفتن این فرصت را جبران کنند. حتی گیرندگان نیز متوجه شدند برای پیشرفت در مسیر شغلی‌شان باید شغل‌شان را به‌گونه‌ای بازآفرینی کنند که به شرکت و خودشان منفعت برساند.

برای کمک به افراد جهت بازآفرینی شغل‌شان، جاستین، امی و جین ابزاری با نام «تمرین بازآفرینی شغلی» ایجاد کرده‌اند. این همان ابزاری است که

از آن برای مدیریت کارگاه گوگل استفاد کردیم، این ابزار یک «طرح اولیه» از چگونگی تخصیص زمان و انرژی‌تان در حال حاضر ایجاد می‌کند و سپس «نموداری» بصری برای نحوه‌ی بازآفرینی شغل‌تان به دست می‌آید. این کتابچه را می‌توانید به‌صورت آنلاین سفارش دهید (www.jobcrafting.org) و آن را به صورت تیمی یا فردی تکمیل کنید تا به دوستان و همکاران‌تان کمک کنید بهبودهای معناداری در شغل‌هایشان ایجاد کنند.

۴. ماشین عشق را به راه بیندازید. در بسیاری از سازمان‌ها، بخشندگان ناشناس باقی می‌مانند. برای مقابله با این مشکل، سازمان‌ها برنامه‌هایی برای قدردانی دارند تا به شیوه‌هایی به افراد جایزه دهند که رهبران و مدیران به‌ندرت آن‌ها را مدنظر دارند. بر اساس تحقیقی، در سال ۲۰۰۱ تقریباً ۲۵ درصد شرکت‌های بزرگ برنامه‌های قدردانی از همکاران داشتند و تا سال ۲۰۰۶ این عدد به ۳۵ درصد رسیده است، که شامل شرکت‌های محبوبی مثل گوگل، خطوط هوایی ساوت‌وست و زاپوس می‌شود.
رویکردی جالب به نام «ماشین عشق» در لیندن لب(۲۰۱)، شرکت تولیدکننده‌ی جهان مجازی سکند لایف(۲۰۲)، متولد شد. در یکی از شرکت‌های فناوری پیشرفته، خیلی از کارکنان به‌جای اینکه زمان و دانش‌شان را با دیگر همکاران‌شان به اشتراک بگذارند، تلاش می‌کردند زمان‌شان را برای خودشان صرف کنند و اطلاعات را پیش خودشان نگه دارند. با هدف جلوگیری از چنین روندی، ماشین عشق طراحی شد تا کارکنان بتوانند برای تشکر از همکارشان بابت کمکی که به او کرده است، پیامی عاشقانه برایش بفرستند. همه می‌توانستند این پیام‌های عاشقانه را ببینند و به این ترتیب، تشخیص و تحسین بخشندگی با مرتبط کردن آن به جایگاه و اعتبار فرد رخ می‌داد. یکی از افراد این شرکت این شیوه را راهی می‌دید که «خوره‌های فناوری را وارد رقابتی می‌کند تا ببینند چه کسی می‌تواند از همه بیشتر کمک کند» کریس کولوسی، از مدیران سابق لیندن، می‌گوید: «ماشین عشق کمک کرد آگاهی افرادی که کارهایی رو می‌کردن که اغلب نادیده گرفته می‌شد، بیشتر بشه. برای مثال کارمندان پشتیبانی‌مون اغلب بیشترین عشق رو دریافت می‌کردن. وقتی درصد خاصی از گیرندگان رو در سیستم‌تون داشته باشید، باید به این فکر کنین که یه مشوق چه تأثیری می‌تونه داشته باشه، ولی از ایده‌ی عشق برای کارهایی که خارج از وظایف یا الزام‌های کاری یه شخص بود، لذت می‌بردم».
برای آزمایش ماشین عشق در سازمان‌تان، به دنبال ابزار الکترونیکی جدیدی با نام سِندلاو(۲۰۳) بگردید. می‌توانید از آدرس اینترنتی

(www.lovemachineinc.com) به این ابزار دسترسی پیدا کنید؛ شرکت نوپای جدیدی که اول از همه از شما می‌خواهد با دوره‌ای برای قدردانی شروع کنید. اعضای تیم‌ها می‌توانند در راستای قدردانی از بخشندگی، پیام‌های کوتاهی برای یکدیگر بفرستند و همه‌ی این پیام‌ها به‌صورت عمومی قابل مشاهده‌اند.

۵. پذیرای لطفی پنج دقیقه‌ای باشید. اگر به یکی از جلسات ۱۰۶مایلز بروید (www.meetup.com/۱۰۶miles)، شاید اوج مهارت‌های آدام ریفکین پاندا را ببینید. او استاد انجام دادن لطف‌های پنج دقیقه‌ای است و می‌توانید با پرسیدن این سؤال از افراد که چه چیزی نیاز دارند و پیدا کردن راه‌هایی برای کمک به آن‌ها، رویکرد پاندا را با کمترین هزینه‌ی شخصی دنبال کنید. دو مورد از درخواست‌های مورد علاقه‌ی ریفکین این است که بازخوردی صادقانه بدهد یا افراد را به یکدیگر معرفی کند. برای مثال، در این‌جا به تمرین ساده‌ای اشاره می‌کنیم که بتوانید کار خود را به‌عنوان یک رابط شروع کنید. با مرور شبکه‌ی ارتباطی‌تان در لینکدین یا سایر شبکه‌های اجتماعی شروع کنید. جفت‌هایی از افراد را تشخیص دهید که اشتراک نامتداول با یکدیگر دارند. سپس هر هفته یک جفت را انتخاب و با ایمیل به یکدیگر معرفی کنید. ریفکین همچنین ارتباط مجدد با پیوندهای ارتباطی مسکوت را پیشنهاد می‌کند، البته نه برای گرفتن چیزی، بلکه برای بخشیدن. یک بار در ماه به سراغ فردی بروید که سال‌هاست با او صحبت نکرده‌اید. از کاری که می‌کند سر در بیاورید و بپرسید برای کمک به او آیا کاری هست انجام دهید. همچنین می‌توانید از سایت ونچربلاگ به آدرس اینترنتی (www.ventureblog.com) چیزهای بیشتری درباره‌ی روش دیوید هورنیک در بخشندگی بیاموزید.

۶. ارتباط فروتنانه را تمرین کنید، ولی به یک حامی تبدیل شوید. راحت‌تر شدن با ارتباط فروتنانه و کسب مهارت در این زمینه مسلتزم تغییر برخی عادات است. به‌طور مثال، عادت صحبت کردن را به شنیدن، عادت خودستایی را به نصحیت پذیری و عادت حامی بودن را به پرسشگری تغییر دهید. جیم کوئیگلی، شریک ارشد دیلویت، که پیش‌تر به‌عنوان مدیرعامل این مؤسسه مشغول به کار بود، تصمیم گرفت روی ارتباط فروتنانه‌ی خود کار کند. هدفی برای خودش گذاشت تا بیش از ۲۰ درصد زمان جلسات را صحبت نکند. کوئیگلی به من گفت: «یکی از اهدافم گوش کردنه. خیلی وقت‌ها اگه به‌جای اینکه بدونید چی باید بگید، بدونید چی باید بپرسید، تأثیر بیشتری می‌ذارید. وقتی در حال صحبت کردنم هیچ چیزی یاد نمی‌گیرم. وقتی در حال گوش کردنم چیزهای زیادی یاد می‌گیرم» با تغییر مسیر از

جواب‌ها به سمت سؤالات کوئیگلی فهمید که نیازهای دیگران را عمیق‌تر درک می‌کند. «برای همه به صورت طبیعی اتفاق نمی‌افتد، ولی عادتی است که می‌توانید به آن دست یابید». برای کسب اطلاعات بیشتر درباره‌ی ارتباطات فروتنانه، به سایت سوزان کین به آدرس (www.thepowerofintroverts.com) و جنیفر کانویلر به آدرس (www.theintrovertedleaderblog.com) سر بزنید.
در عین حال، مهم است که بدانیم ارتباط فروتنانه به معنی از دست دادن اقتدار هنگام دفاع از منافع خودمان و دیگران نیست. گت‌رِیزد به آدرس (https://getraised.com) منبع رایگانی است که درباره‌ی مذاکره برای افزایش حقوق توصیه‌هایی در اختیارتان قرار می‌دهد. طبق گفته‌های مت والارت، هم‌بنیانگذار این سایت، اگر متوسط افزایش حقوق‌تان ۶٫۷۲۶ دلار است یعنی کمتر از حق‌تان حقوق می‌گیرید. تقریباً نصف کاربران مرد و سه چهارم کاربران زن موفق به گرفتن ترفیع می‌شوند.

۷. به جامعه‌ای از بخشنده‌ها بپیوندید. برای پیدا کردن بخشندگان دیگر، به جامعه‌ای در فری‌سایکل (www.freecycle.org) بپیوندید تا کالاهایی را ببخشید که دیگران به آن‌ها نیاز دارند. یکی دیگر از جوامع الهام‌بخش از بخشندگان سرویس‌اسپیس به آدرس (www.servicespace.org) است، که در آن مجموعه‌ای از طرح‌های هدیه‌گرایی وجود دارد که با نیپون میتا شروع شده است. دفتر مرکزی آن در برکلی کالیفرنیاست و بیش از ۴۰۰ هزار عضو دارد و سالانه بیش از پنجاه میلیون ایمیل می‌فرستد. با این حال، هنوز هم فقط با سه قانون به کارشان ادامه می‌دهند: «بدون کارمند، بدون جذب سرمایه و بدون چشم‌داشت در عوض کارشان». نیپون از طریق سرویس‌اسپیس بستری برای افراد ایجاد کرده است تا میزان بخشندگی خود را افزایش دهند. این بستر شامل سه تقسیم‌بندی است: پروژه‌های اقتصاد هدیه‌ای، محتواهای الهام‌بخش و حمایت داوطلبانه و غیرانتفاعی. یکی از پروژه‌های اقتصاد هدیه‌ای کارما کیچن(۲۰۴) است، رستورانی که منوی آن قیمتی ندارد. وقتی صورت‌حساب‌تان می‌آید عدد ۰۰/۰ روی آن درج شده است و فقط شامل دو جمله است: «غذای شما هدیه‌ای از شخصی بود که قبل از شما آمده بود. برای استمرار زنجیره‌ی هدایا، از شما دعوت می‌کنیم تا هزینه‌ی غذای افراد بعد از خودتان را بپردازید». یکی دیگر از پروژه‌های اقتصاد هدیه‌ای سایت HelpOthers.org است که داستان‌هایی از افرادی را جمع‌آوری می‌کند که به بازی بخشندگی مشغول‌اند: به‌صورت ناشناس برای کسی کاری انجام دهید و کارت لبخندی برای‌شان بگذارید تا در عوض، برای کس دیگری کاری انجام دهند.
نیپون توضیح می‌دهد چطور خانمی که کارمند یکی از شرکت‌های فورچن

۵۰۰ است یک نوشیدنی از دستگاه گرفت و مقداری پول با یک یادداشت کنار دستگاه گذاشت: «نوشیدنی‌تان را فرد ناشناسی حساب کرده است. این عشق را پخش کنید». بعد کلوچه‌ای خرید و کارت لبخند دیگری جا گذاشت. نیپون با خنده می‌گوید: «یکی متوجه این رفتار شد و تصمیم گرفت برای کل ساختمون ایمیل بفرسته. در اون ایمیل نوشته بود: «خیلی وقت است که تلاش کرده‌ام پیدای‌شان کنم و فکر می‌کنم از طبقه‌ی دو و سه هستند». حالا همه برای مهربونی هوشیار شدن و افرادی هم این کار رو شروع کردن». در وب‌سایت سرویس‌اسپیس، می‌توانید کارت‌های لبخند سفارش دهید، به حمایت از سایت‌های غیرانتفاعی کمک کنید، مشترک خبرنامه‌ی هفتگی شوید یا فهرستی از روش‌های بخشش را بخوانید که شما را به فکر فرو می‌برند، برای مثال پول نفر بعدی‌تان در صف را نیز پرداخت کنید یا با نوشتن نامه‌ای تشویقی به رئیس افرادی که به شما کمک کرده‌اند، از آن‌ها تشکر کنید. نیپون می‌گوید: «هر چی بیشتر ببخشید، بیشتر می‌خواید این کار رو انجام بدین و اطرافیان‌تون هم همین‌طور می‌شن. مثل رفتن به باشگاهه. اگه عضلات مهربونی‌تون رو به کار بندازید، به مرور زمان در این کار قدرتمندتر می‌شید».

یکی دیگر از طرح‌های تحسین‌برانگیز سایت هُپ‌ماب به آدرس (http://hopemob.org) است؛ جایی که «افرادی ناشناس و غریبه جمع می‌شوند تا برای افرادی که در سراسر جهان نیاز مبرم دارند، امیدی بی‌درنگ باشند». برای گرفتن ایده در خصوص اینکه چطور گروه خودتان را سازمان‌دهی کنید تا کارهایی از جنس مهربانی تصادفی انجام دهند، طرح‌های در دست اجرای سازمان «نهایت مهربانی» در کانادا به آدرس(http://extremekindness.com) و طرح‌های مهربانی در گروه «حمله‌ی مهربانانه» به آدرس (http://thekindnessoffensive.com) را ببینید؛ گروهی از افراد که تلاش می‌کنند با آب و تاب فراوان یاری‌رسان باشند و چند مورد از بزرگ‌ترین جنبش‌های مهربانی را در تاریخ بشریت انجام داده‌اند. برای هر کودکی که در بیمارستان لندن بود، یک اسباب‌بازی تهیه کرده‌اند، نیم میلیون پن‌کیک به افراد داده‌اند، چند ده تُن هدیه در فستیوال‌های بریتانیا اهدا کرده‌اند، کمک‌های پزشکی و اسکان رایگان برای خانواده‌های نیازمند انجام داده‌اند و دورهمی‌هایی برای افراد سالمند به صرف چای برگزار کرده‌اند، گیتاری الکترونیکی به پسربچه‌ای ده ساله داده‌اند، صندلی‌های ردیف اول و امکان بازدید از تمرین‌های آموزشی سیرک مسکو را برای پدری فراهم کردند که می‌خواست دخترش را غافلگیر کند. شاید تصادفی نباشد که اسم مؤسس این سازمان دیوید گودفلو(۲۰۵) است.

شاید بی‌ان‌آی به آدرس (www.bni.com) برای‌تان جالب باشد، سازمان

شبکه‌سازی تجاری متعلق به ایوان میسنر با شعار «بخشندگان منفعت می‌برند» و همچنین جامعه‌ی گوگیور به آدرس (www.thegogiver.com/community) که گروهی از افراد هستند که با خواندن کتابی به همین نام اثر باب برگ و جان دیوید مان، به این نتیجه رسیدند بخشندگی راهی قدرتمند برای گذراندن زندگی حرفه‌ای‌شان خواهد بود.

۸. آزمایش سخاوتمندی شخصی را اجرا کنید. اگر ترجیح می‌دهید خودتان ببخشید، چالش سی روزه‌ی سایت گود به آدرس (www.good.is/post/the-good-30-day-challengebecome-a-good-citizen) را امتحان کنید. این سایت به مدت یک ماه هر روز راهی برای بخشش به شما پیشنهاد می‌کند. برای مشاهده‌ی مثال‌های بیشتر از راه‌های بخشش به‌صورت تصادفی، به آزمایش بخشش سی روزه‌ی ساشا دیچر به آدرس (http://sashadichter.wordpress.com) و یک سال بخشندگی تصادفی ریان گارسیا به آدرس (www.۳۶۶randomacts.org) نگاهی بیندازید. دیچر که مسئول ارشد نوآوری در اکیومن فاند([۲۰۶]) است، آزمایش یک ماهه‌ای برای بخشش برگزار کرد که در آن به هر درخواست کمکی که دریافت می‌کرد پاسخ مثبت می‌داد. گارسیا، مدیر فروش زاک‌داک([۲۰۷])، به مدت یک سال هر روز یک بخشش اتفاقی انجام می‌دهد و درباره‌ی این تجربه‌ی خود وبلاگ‌نویسی می‌کند، تجربه‌هایی از مربی شدن تا تشکر از نماینده‌ی خدمات مشتریان. همان‌طور که در فصل شش دیدیم، اگر هفته‌ای بین دو الی یازده ساعت از وقت خود را صرف این آزمایش بخشندگی کنید و اگر بخشندگی یک‌جا انجام دهید، یعنی به‌جای یک کار در هر روز، هر هفته چند کار را در یک روز انجام دهید، بیشترین پاداش روانی را دریافت می‌کنید.

۹. به تأمین بودجه‌ی پروژه‌ای کمک کنید. خیلی از افراد برای پروژه‌هایشان دنبال حمایت مالی هستند. در سایت کیک‌استارتر([۲۰۸]) به آدرس (www.kickstarter.com) که بزرگ‌ترین بستر سرمایه‌گذاری جهان برای پروژه‌های خلاق است، می‌توانید افرادی را پیدا کنید که برای طراحی و تولید فیلم، کتاب، بازی‌های ویدئویی، موسیقی، اجرا، نقاشی و دیگر محصولات و خدمات‌شان به کمک نیاز دارند. در بنیاد کیوا به آدرس اینترنتی (www.kiva.org)، می‌توانید برای ارائه‌ی وام‌های ۲۵ دلاری یا بیشتر به کارآفرینان کشورهای در حال توسعه فرصت‌هایی را پیدا کنید. هر دوی این سایت‌ها این فرصت را در اختیارتان قرار می‌دهند که پیشرفت افرادی را که به آن‌ها کمک کرده‌اید، پیگیری کنید.

۱۰. بیشتر کمک بخواهید. اگر می‌خواهید دیگران بخشنده باشند، یکی از ساده‌ترین کارها این است که از آن‌ها درخواست کمک کنید. وقتی درخواست کمک می‌کنید، همیشه باری بر دوش دیگران اضافه نمی‌کنید. برخی‌ها بخشنده‌اند و با کمک خواستن، فرصتی برای‌شان ایجاد می‌کنید تا ارزش‌هایشان را بروز دهند و احساس ارزشمندی کنند. با درخواست انجام لطفی ۵ دقیقه‌ای بار به‌نسبت کوچکی را روی دوش فرد دیگری می‌گذارید و اگر از یک حسابگر چنین چیزی بخواهید، روی این می‌توانید حساب کنید که فرصتی برای جبران خواهید داشت. وین و چریل بیکر می‌گویند افراد می‌توانند «با درخواست کردن و کمک کردن جرقه‌ی چرخه‌ی جبران لطف رو بزنن. با سخاوتمندی و بدون چشم‌داشت کمک کنین، ولی بارها هم برای چیزهایی که نیاز دارین درخواست کمک کنین».

۱. Silicon Valley: منطقه‌ای در سانفرانسیسکوی کالیفرنیا که مقر بیشتر شرکت‌های فناوری مانند گوگل، فیس‌بوک و غیره در آن‌جاست. م.
۲. این دسته از کارآفرین‌ها برخلاف کارآفرین‌های معمولی که شرکتی را تأسیس می‌کنند و تا آخر مسئولیت آن را برعهده می‌گیرند، پس از تأسیس و شروع به کار شرکت، آن را به فرد دیگری واگذار کرده و به سراغ عملی کردن سایر ایده‌ها می‌روند. م.
۳. Netscape
۴. Good Technology
۵. Wharton School
۶. الن فیسک، استاد انسان‌شناسی دانشگاه یوسی‌ال‌ای، در تحقیقاتش به این مسأله پی برده که افراد در هر فرهنگی (از آمریکای شمالی و اروپا گرفته تا آفریقا، استرالیا و آسیا)، بسته به موقعیت، از یکی از سه سبک بخشندگی، گیرندگی و حسابگری استفاده می‌کنند. زمانی که در غرب قاره‌ی آفریقا در بورکینافاسو در کنار قبیله‌ای به نام «موسی» زندگی می‌کرد، پی برد که افراد بسته به موقعیت، می‌توانند بخشنده، گیرنده یا حسابگر باشند. وقتی بحث زمین در میان است، افراد این قبیله بخشنده‌اند. اگر بخواهید به روستای‌شان نقل مکان کنید، به‌طور خودکار بدون هیچ چشم‌داشتی یک قطعه زمین در اختیارتان قرار می‌دهند. ولی وقتی پای خرید در بازار در میان است، افراد قبیله بیشتر به سمت گیرنده بودن می‌روند و به هر ضرب و زوری برای گرفتن بهترین قیمت چانه می‌زنند. وقتی پای کشت غذا در میان است، بیشتر حسابگرند. همه باید به یک اندازه تلاش کنند و غذا به‌صورت مساوی تقسیم می‌شود.
۷. PayNearMe
۸. 7-Eleven
۹. Greyhound
۱۰. Rocket Lawyer
۱۱. Ticketmaster
۱۲. Monster
۱۳. Randy Komisar
۱۴. منظور دوایت کلینتون سناتور آمریکایی و فرماندار وقت نیویورک است که ساخت کانال ایری را عملی کرد. م.
۱۵. James Shields and Lyman Trumbull
۱۶. Joel Matteson
۱۷. C-SPAN
۱۸. Erie Canal
۱۹. Washington and Fillmore

۲۰. Doris Kearns Goodwin
۲۱. Bon Jovi
۲۲. Genesys Wealth Advisers
۲۳. The Giving Tree
۲۴. Dungeons & Dragons
۲۵. سایتی مشابه دیوار و شیپور برای فروش کالا و انواع خدمات. م.
۲۶. انجمن فی بتا کاپا در سال ۱۷۷۶ تأسیس شد و به بهترین و درخشان‌ترین دانشجویان علوم و هنر در ۲۸۶ دانشگاه برتر در کل آمریکا عضویت افتخاری می‌دهد. از ۴۴ رئیس‌جمهور آمریکا، ۱۷ نفر عضو فی بتا کاپا بودند. بیل کلینتون، جورج بوش پدر و جیمی کارتر آخرین رؤسای‌جمهوری بودند که عضو این انجمن شدند. م.
۲۷. Enron
۲۸. تجدید ارائه‌ی صورت‌های مالی یعنی اقلام صورت‌های مالی سال قبل یا سال‌های قبل به دلیل تغییرات در مانده‌ی اقلام یا به دلیل تغییر در طبقه‌بندی، مجدد ارائه شوند. م.
۲۹. The Smartest Guys in the Room: کتابی که در زمینه‌ی رسوایی انرون نوشته شده و از روی آن نیز مستندی تهیه کرده‌اند. م.
۳۰. Exxon
۳۱. Napster
۳۲. Grateful Dead
۳۳. نکته‌ی جالب‌توجه این است که در این بازی، به‌ندرت فرد تقسیم‌کننده پیشنهادی می‌دهد که کفه‌ی ترازو به نفع خودش سنگین‌تر باشد. بیشتر از ۷۵ درصد افراد تقسیم‌کننده در این بازی، پیشنهاد نصف‌نصف می‌دهند و مانند حسابگرها عمل می‌کنند.
۳۴. در این تحقیق که در صنعت کامپیوتر انجام شد، وقتی مدیران‌عامل گیرنده سکان هدایت شرکت را در دست داشتند، شرکت‌ها با توجه به مجموع بازدهی سهام و بازده دارایی‌ها، نوسان عملکردشان بیشتر بود. سودهای بیشتری می‌بردند، ولی زیان‌های بزرگ‌تری هم داشتند. گیرنده‌ها به پیشنهادهایشان اعتماد زیادی داشتند، برای همین تلاش می‌کردند سودهای کلانی ببرند. تصمیم‌های جسورانه و پرسروصدایی می‌گرفتند، از جمله خریدهای بیشتر و بزرگ‌تر و راهبرد شرکت را زیر و رو می‌کردند. گاهی‌اوقات این تصمیم‌ها نتیجه می‌دادند، ولی در طولانی‌مدت، گیرنده‌ها اغلب شرکت‌شان را به قهقرا می‌برند.
۳۵. Friendster
۳۶. Groupon: شرکت ارائه‌دهنده‌ی خدمات تخفیف گروهی که تخفیفان و نت‌برگ، نمونه‌های ایرانی آن به حساب می‌آیند. م.

۳۷. Star Trek

۳۸. وارووواژه یا آناگرام نوعی بازی با حروف است به‌گونه‌ای که با جابه‌جایی حروف یک واژه یا عبارت بتوان واژه یا عبارت معنادار جدیدی ساخت. مثلاً با جابه‌جایی حروف در واژه‌ی «زیبا» می‌توان واژه‌ی تازه «بازی» را ایجاد کرد. م.

۳۹. Rohit Khare

۴۰. PandaWhale

۴۱. به‌لحاظ فنی، چون کارکنان لینکدین مزایای زیادی برای ارتباط با افراد در لینکدین دارند، افراد درون این سازمان از تحلیل فورچن کنار گذاشته شدند. ولی طی یک بررسی غیررسمی مشخص شد تعداد ارتباطات ریفکین از تعداد ارتباطات کلیه‌ی کارکنان لینکدین به‌جز دو نفر بیشتر است: رید هافمن، مؤسس لینکدین و دیوید سزی، عضو هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذار.

۴۲. Renkoo

۴۳. 106 Miles

۴۴. البته، وقتی گیرندگان و حسابگرها چیزی می‌بخشند تا چیز دیگری به دست آورند، این کار را با اهداف مختلف انجام می‌دهند. گیرندگان معمولاً به دنبال گرفتن بیشترین مقدار ممکن هستند، در حالی که حسابگرها به‌دنبال بده بستان برابرند.

۴۵. Never Eat Alone

۴۶. Resource Systems Group

۴۷. X-Men

۴۸. Excite

۴۹. Green Day

۵۰. San Francisco Giants

۵۱. Dormant ties

۵۲. GraphScience

۵۳. Showtime

۵۴. کیک در این‌جا نماد منابع و منافعی است که افراد در یک رابطه یا معامله بر سر آن مذاکره می‌کنند. در اصول مذاکره، مطلوب آن است که کیک را بزرگ‌تر کنید تا سهم‌تان بیشتر شود نه اینکه بر سر منابع و منافع محدود بجنگید و سعی کنید سهم بزرگ‌تری بردارید. م.

۵۵. Bay Area

۵۶. Harvard Lampoon

۵۷. جایزه‌ای برای فیلم‌ها و سریال‌های تلویزیونی در آمریکا. م.

۵۸. The New Show with Lorne Michaels

۵۹. Saturday Night Live: برنامه‌ای شبیه برنامه‌های «دورهمی» یا «خندوانه» که به‌صورت جنگ و با آیتم‌های مختلف شب‌های شنبه در آمریکا پخش می‌شود. م.
۶۰. این سریال کارتونی داستان خانواده‌ای است که در شهری خیالی به نام اسپرینگ‌فیلد زندگی می‌کند. پدر خانواده، هومر، نگهبان امنیتی در نیروگاه برق اتمی اسپرینگفیلد است. موقعیتی که در تضاد با بی‌دقتی و رفتارهای احمقانه اوست. او با مارج سیمپسون ازدواج کرده است. مارج زن خانه‌دار کلیشه‌ای و یک مادر است. آن‌ها دارای سه فرزند هستند: «بارت» یک بچه‌ی دردسرساز ده ساله، «لیسا» یک کودک هفت ساله‌ی باهوش و پر جنب‌وجوش و «مگی» که به‌ندرت حرف می‌زند، اما با مکیدن یک پستانک ارتباط برقرار می‌کند. با اینکه این خانواده ازهم‌گسیخته است، اما قسمت‌های زیادی به بررسی روابط آن‌ها و اهمیت قائل شدن آن‌ها برای یک دیگر می‌پردازد. م.
۶۱. The Office
۶۲. Multipliers
۶۳. Up Your Giggy
۶۴. Conservation International: کانزرویشن اینترنشنال (سازمان بین‌المللی حفاظت) که به اختصار CI نامیده می‌شود یک سازمان زیست‌محیطی غیرانتفاعی در آمریکاست. دفتر مرکزی این سازمان در آرلینگتون ایالت ویرجینیا قرار دارد. حوزه‌ی فعالیت این سازمان در حوزه‌ی آموزش، پژوهش و همکاری زیست‌محیطی است. م.
۶۵. Falling Water
۶۶. Taliesin
۶۷. Deep Thoughts
۶۸. آوریک گلدفینگر شخصیت منفی یکی از مجموعه‌های فیلم‌های جیمز باند است. او سرمایه‌داری قدرتمند است که عملیاتی را با هدف فلج کردن اقتصاد جهانی آغاز کرده است و جیمز باند باید جلوی او را بگیرد. م.
۶۹. Austin Powers
۷۰. Ann Arbor
۷۱. March of Dimes
۷۲. Polio: An American Story
۷۳. بسیاری از اهالی علم بر این باورند که تصاحب اعتبار کشف واکسن فلج اطفال در کنار توجهی که سالک به رسانه‌ها داشت از دلایل اصلی نپذیرفته شدن او از سوی آکادمی ملی علوم بودند. ولی بحث بر سر اینکه چرا برنده‌ی جایزه‌ی نوبل نشد هنوز ادامه دارد. برخی دانشمندان معتقدند

که واکسن فلج اطفال کمک بسیار ارزشمندی به سلامت عمومی بود، ولی کمک مهمی به دانش علم پایه نبود.

۷۴. d' oh

۷۵. yoink

۷۶. Cracked

۷۷. cromulent

۷۸. tomacco

۷۹. Scientific American

۸۰. meh

۸۱. آیا امنیت روانی جنبه‌ی منفی هم دارد؟ بسیاری از مدیران معتقدند با تحمل اشتباه‌ها، این پیام را می‌رسانند که اشتباه کردن اشکالی ندارد. چنین اشتباه‌هایی شاید در یک طنز تلویزیونی فاجعه‌آمیز نباشند، ولی محیطی مثل واحدهای بیمارستان را در نظر بگیرید که پای مرگ و زندگی افراد در میان است. ادموندسون از کارکنان هشت واحد بیمارستانی خواست تا به میزان امنیت روانی که در واحد خودشان احساس می‌کنند و تعداد اشتباه‌های پزشکی که مرتکب شدند امتیاز دهند. بدیهی است که هر چه امنیت روانی بالاتر بود، تعداد اشتباه‌های گزارش‌شده هم بالاتر بود. در واحدهایی که کارکنان احساس می‌کردند اشتباه‌هایشان بخشیده می‌شوند، احتمال دادن داروهای اشتباهی به بیماران بیشتر بود که باعث می‌شد روند درمانی‌شان اثربخش نباشد یا به دارو آلرژی نشان دهند. بدیهی به نظر می‌رسد که تحمل اشتباه و خطا باعث می‌شود افراد از عملکرد خود راضی باشند و بیشتر اشتباه کنند، ولی ادموندسون به این نتیجه قانع نبود.
استدلالش این بود که امنیت روانی باعث شده تا افراد برای گزارش خطای خود احساس راحتی بیشتری داشته باشند، نه در ارتکاب خطا. هر چه امنیت روانی آن واحد بالاتر بود، خطاهای بیشتری گزارش شده بود. ولی وقتی ادموندسون داده‌های عینی‌تر و مستقل‌تری را در خصوص خطاهای پزشکی بررسی کرد، متوجه شد واحدهای بیمارستانی دارای امنیت روانی خطاهای بیشتری مرتکب نشدند. در واقع، هر چه امنیت روانی در یک بخش بیشتر بود، خطاهای کمتری هم وجود داشت. چرا؟ در بخش‌هایی که این امنیت روانی وجود نداشت، کارکنان از ترس مؤاخذه، خطاهایشان را پنهان کرده بودند. در نتیجه، نمی‌توانستند از اشتباه‌هایشان درس بگیرند. در واحدهایی با امنیت روانی بالا، گزارش خطاها باعث افزایش آمار خطا شده بود.

۸۲. یکی از روش‌های نمونه‌برداری از مایع مغزی-نخاعی از ستون فقرات کمری جهت بررسی است. م.

۸۳. البته همسرم معتقد بود که دوستان‌مان این جاشمعی‌ها را دوست دارند

(فقط نمی‌دانستند که چنین هدیه‌ی زیبایی هم وجود دارد). اگر می‌دانستند، قطعاً جاشمعی را در فهرست‌شان می‌گذاشتند. حق با همسرم بود.

۸۴. میر که بزرگ‌ترین فرزند خانواده‌شان بود، فرصت‌های زیادی برای تمرین این مسأله داشت. مطالعات نشان می‌دهند که داشتن خواهر یا برادران کوچک‌تر باعث می‌شود غرایز بخشندگی در ما رشد کنند، چون تجربه‌ی آموزش، مراقبت از کودک، غذا دادن به او و تمیز کردن را به دست می‌آوریم. متخصصان خیلی وقت است که به این نتیجه رسیدند فرزندان بزرگ‌تر خانواده، به‌خصوص اگر بچه‌ی اول باشند، مسئولیت مراقب از خواهر یا برادران کوچک‌تر را دارند که مستلزم توجه دقیق به خواسته‌ها و نیازهای منحصربه‌فردشان است (و اینکه چه تفاوتی با ما دارند). ولی فرانک لوید رایت و جوناس سالک هم بچه‌ی اول بودند: رایت دو خواهر کوچک‌تر و سالک دو برادر کوچک‌تر داشت. عامل دیگری در پیشینه‌ی خانوادگی میر وجود دارد که شاید او را به سمت بخشندگی سوق داده باشد. در مجموعه مطالعاتی به سرپرستی پائول ون لانگ، روان‌شناس هلندی، بخشندگان خواهر و/یا برادر بیشتری نسبت به گیرندگان و حسابگرها داشتند. بخشندگان دو خواهر و/یا برادر دارند و گیرندگان و حسابگرها به‌طور متوسط یک‌ونیم خواهر و/یا برادر. خواهر و/یا برادران بیشتر یعنی به‌اشتراک‌گذاری بیشتر که افراد را به سوی بخشندگی سوق می‌دهند. شاید تصادفی نیست که جورج میر بزرگ‌ترین بچه بین هشت خواهر و/یا برادر است. داده‌های ون لانگ چیزی به نام «اثر خواهر» را نشان دادند نه اثر خواهر و/یا برادر. بخشندگان برادران بیشتری نسبت به گیرندگان و حسابگرها نداشتند، بلکه ۵۰ درصد خواهر بیشتر داشتند. شایان ذکر است که میر پنج خواهر دارد.

۸۵. Kick Me 1/000/000 Times or I’ll Die

۸۶. Seinfeld

۸۷. The Borowitz Report

۸۸. Pleasantville

۸۹. The Fresh Prince of Bel-Air

۹۰. iReggie: رگی دستیار اوباما در کاخ سفید بوده و استفاده‌ی اوباما از این کلمه، اشاره به محصولات و خدمات اپل دارد که ابتدای‌شان حرف i دارند مانند iTunes. م.

۹۱. Reggie Love

۹۲. Elijah Watt Sells Award

۹۳. Hughes, Pittman & Gupton

۹۴. Research Triangle

۹۵. ۵۰ Cent: خواننده‌ی معروف رپ. م.
۹۶. گروه کنترل در آزمایش‌های علمی گروهی است که آزمایشی رویش انجام نمی‌شود تا بتوانند با مقایسه‌ی تفاوت نتایج بین این گروه و گروهی که پارامترهای آزمایش روی‌شان اعمال شده، تأثیر آزمایش را بفهمند. م.
۹۷. پیش‌بینی‌هایی است که اگر درست فرض شوند، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم به عملی شدن خودشان کمک می‌کنند. م.
۹۸. مؤسسه‌های کی‌پی‌ام‌جی، پرایس‌واترهاوس‌کوپرز، ارنست اند یانگ و دیلویت چهار مؤسسه‌ی بزرگ حسابرسی دنیا هستند. م.
۹۹. اسلم دانک حرکتی در بسکتبال است که بازیکن در هوا می‌پرد و با دو دست یا یک دست لبه‌های حلقه بسکتبال را گرفته و توپ را در داخل آن قرار می‌دهد.کسی که اسلم دانک می‌زند باید قدرت بدنی و پرش عمودی خوبی داشته باشد. م.
۱۰۰. The Talent Code
۱۰۱. Outliers
۱۰۲. The Rare Find
۱۰۳. اسکندر از هر چیزی، از آهنگ‌های مورد علاقه‌اش گرفته تا ده روز از بهترین روزهای زندگی‌اش، فهرست می‌سازد و پول‌های داخل کیفش را بر اساس شماره سریال‌شان مرتب می‌کند و این عادت دست خودش نیست. بیش از هشت‌صد بند شلوار دارد که هر کدام اسم و شماره‌ی منحصربه‌فرد دارند. جوراب‌ها و لباس‌های زیرش را بر اساس حروف الفبا می‌چیند و از هفته‌ها قبل لباسی را که قرار است بپوشد تعیین می‌کند. بیش از ۲۰ سال است که هر دوشنبه، پنج‌شنبه و شنبه (حتی هنگام زدن چمن‌های خانه‌اش) پاپیون می‌زند. وسواس زیادی دارد که اولین نفر به پارکینگ محل کارش برسد که معمولاً پیش از پنج صبح است و با این حال، معروف است که تا نیمه‌شب در دانشگاه می‌ماند تا در آمادگی برای آزمون به دانشجویان کمک کند. به زبان حسابداری، توصیه‌اش درباره‌ی سبک رفتاری در یک رابطه‌ی متقابل را این‌طور بیان می‌کند: «ترجیح می‌دم طلبکاریم بیشتر از بدهکاریم باشه». برای اینکه دید بهتری از میزان ساعات تدریسش پیدا کنید، باید بدانید که استادان دانشگاه به‌طور معمول بین سه تا هشت کلاس در سال دارند که طی دوران کاری‌شان، به چیزی بین صد تا سی‌صد کلاس می‌رسد. تعداد کلاس‌های اسکندر تقریباً دو برابر این میزان است و اخیراً به رئیس دانشکده گفته که قصد دارد سی‌وپنج سال دیگر هم به تدریس ادامه دهد. فقط در سال ۲۰۱۲، بیش از دو هزار دانشجو در کلاس‌هایش شرکت کردند. دانشگاه برای اینکه بتواند پاسخگوی این میزان درخواست باشد، کلاس او را به محل بسیار بزرگی دور از محوطه‌ی اصلی دانشگاه منتقل کرد. حتی کلاس‌های اول صبح او کامل پر است و دانشجویان خیلی زیادی در فهرست

انتظار می‌مانند. برای یکی از کلاس‌هایش در هشت صبح، ۱۹۰ نفر در فهرست انتظار قرار داشتند.

۱۰۴. Usher and Cee Lo Green: خواننده‌های آمریکایی. م.

۱۰۵. Draft: درفت به معنی یارکشی یا گزینش بازیکن است. افرادی که واجد شرایط برای حضور در لیگ ان‌بی‌ای هستند، در حال حاضر طی دو دور انتخاب می‌شوند. البته تعداد دورهای درفت در گذشته تا بیش از ۲۰ دور هم رسیده است. تعداد تیم‌های ان‌بی‌ای در حال حاضر سی‌تاست، بنابراین در هر دور درفت، سی ردیف درفت وجود دارد و هر سال برای گرفتن این ردیف‌ها قرعه‌کشی صورت می‌گیرد و تیم‌هایی که ردیف‌های ابتدایی درفت را از آن خود کنند، می‌توانند بازیکنان بهتری را انتخاب کنند. در این قرعه‌کشی برای درفت، فقط شانس مطرح نیست و عوامل دیگری نیز در آن دخیل‌اند. م.

۱۰۶. Portland Trail Blazers

۱۰۷. Rebound: ریباند یکی از مهم‌ترین حرکات در بازی بسکتبال است. نوعی توپ‌ربایی در بازی بسکتبال که در واقع تغییر مالکیت توپ پس از یک پرتاب ناموفق به سمت سبد است. این عمل طی بازی بسکتبال چند بار تکرار می‌شود. م.

۱۰۸. ESPN

۱۰۹. اگر بخواهیم منصفانه قضاوت کنیم، باید این نکته را متذکر شد که بویی به دلیل مصدومیت‌های زیاد، درگیر مشکلاتی شد. در دانشگاه، دو فصل کامل را به دلیل مصدومیت در ناحیه‌ی ساق پا از دست داد. پیش از انتخاب در درفت، اینمن برای اینکه از سلامت کامل بویی مطمئن شود، او را به آزمایش پزشکی هفت‌ساعته‌ای فرستاد. بویی فصل اول را به خوبی پشت سر گذاشت ولی پس از آن، به دلیل چند مصدومیت، تا ۸۱ درصد بازی‌های چهار فصل بعد، از جمله دو فصل کامل را از دست داد. فقط اینمن و استعدادیاب‌هایش نبودند که بویی را به جردن ترجیح دادند. در ژوئن ۱۹۸۴، پس از درفت، روزنامه‌ی شیکاگو تریبون تیتری با این عنوان زد: «جردن، مایه‌ی خجالت شیکاگو بولز». (ادامه در صفحه‌ی بعد) (ادامه از صفحه‌ی قبل) مدیرکل تیم شیکاگو بولز، راد تورن، ناامید به نظر می‌رسید. با ابراز تأسف گفته بود: «کاش جردن ۲۱۳ سانت بود، ولی نیست. کس دیگه‌ای نمونده بود که برای خط میانی انتخاب کنیم. چی کار می‌تونستیم بکنیم؟ جردن نمی‌تونه وضعیت تیم رو از این رو به اون رو کنه... بازیکن تهاجمی خیلی خوبیه، ولی خیلی قدرتی نیست». حتی به نظر می‌رسید خود جردن هم بر انتخاب بویی صحه می‌گذارد. جردن طی سال‌های اولیه‌ی بازی‌اش گفته بود: «چون پورتلند بلیزرز کلی بازیکن قد کوتاه ماهر و گارد قوی داشت، بویی از من برای اون پست مناسب‌تر بود». بهترین دفاع از

انتخاب اینمن را شاید بتوان از سوی ری پترسون دانست که در سال ۱۹۸۴ مدیر تیم هیوستون راکتز بود و در درفت آن سال، حکیم اولاجوان را قبل از بویی و جردن انتخاب کرد: «هر کی می‌گه اگه برگردیم عقب، اونا جردن رو به‌جای بویی انتخاب می‌کنن، حرف مفت می‌زنه. جردن اون‌قدرهام خوب نبود».

۱۱۰. Def Jam Records

۱۱۱. LL Cool J and the Beastie Boys

۱۱۲. پست گارد رأس در یک تیم بسکتبال مربی داخل زمین است. وظیفه‌ی اصلی گارد رأس در تیم بسکتبال هدایت بازیکنان و رهبری حمله است. از ویژگی‌های بارز یک گارد رأس موفق می‌توان به قدرت دریبل‌زنی بالا و پاس‌های دقیق و سالم اشاره کرد. م.

۱۱۳. شوتینگ گارد معمولاً بازیکنی به استقامت بازیکن خط حمله و با سرعت گارد رأس است. در کنار مهارت حمل توپ و شوت زدن، مهارت پاس خوبی دارد و می‌تواند وظایف گارد رأس را انجام دهد. در بازی، شوتینگ گارد وظیفه‌ی دفاع از خطرناک‌ترین تهدید حمله‌ای تیم مقابل را دارد. از بازیکنان معروف این پست در ان‌بی‌ای می‌توان به کوبی برایانت و اسطوره‌ی بسکتبال آمریکا مایکل جردن اشاره کرد. قد شوتینگ گاردها معمولاً از گارد بلندتر است و قدی بین ۱۹۰ سانتی‌متر تا ۲ متر دارند. م.

۱۱۴. United Parcel Service یا UPS: یوپی‌اس یا یونایتد پارسل سرویس شرکت پست آمریکایی است، که تمرکز اصلی آن بر انتقال محموله‌های پستی، ارائه‌ی خدمات ترابری، پشتیبانی و لجستیک، معطوف است. م.

۱۱۵. Hoop It Up

۱۱۶. نکته‌ی جالب‌توجه این است که دین اسمیت افسانه‌ای، مربی بسکتبال جردن در دانشگاه کارولینای شمالی، فرد بخشنده‌ای بود. بر خلاف میل باطنی‌اش و به‌رغم مخالفت‌های شدید دستیارانش، به جردن توصیه کرد تا پیش از سال آخر دانشگاه و زودتر از موعد وارد درفت در ان‌بی‌ای شود. اسمیت برای خودش قانونی داشت: «در خارج فصل، کاری را می‌کنیم که به نفع بازیکن باشد و در فصل بازی‌ها، نفع تیم را در نظر می‌گیریم». با افزایش نجومی دستمزد بازیکنان در ان‌بی‌ای، اسمیت تمام بازیکنانی را که شانس خوبی برای انتخاب شدن در بین پنج تا ده انتخاب اول درفت داشتند تشویق می‌کرد تا دانشگاه را زودتر ترک کرده و آینده‌شان را از نظر مالی تأمین کنند، البته به شرطی که قول بدهند برگردند و درس‌شان را تمام کنند. طی سی‌وشش سالی که سرمربی بود، نه ورزشکار را زودتر از موعد به درفت فرستاد و هفت نفر از آن‌ها به قول‌شان عمل کردند. اگرچه اسمیت بهترین بازیکنانش را تشویق می‌کرد تا تیم را ترک کنند، ولی در

اولویت قرار دادن منافع بازیکنان به او کمک کرد تا استعدادهای برتر را جذب کند و اعتماد و وفاداری به وجود آورد. اسمیت با ۸۷۹ پیروزی بازنشسته شد که در تاریخ انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی بی‌سابقه است. تیم‌های او یازده بار بین چهار تیم پایانی بودند و دو قهرمانی ملی را از آن خود کردند. کریس گرنگر، معاون اجرایی ان‌بی‌ای، این‌طور توضیح می‌دهد: «افراد مستعد جذب کسایی می‌شن که بهشون اهمیت می‌دن. وقتی به یکی کمک می‌کنین تا از تیم‌تون بره و به مدارج بالاتری برسه، در کوتاه‌مدت به ضررتونه، ولی در بلندمدت به نفع‌تون می‌شه. جذب افراد آسون‌تر می‌شه، چون کم‌کم به گوش همه می‌رسه فلسفه‌تون اینه که به افراد کمک کنین».

۱۱۷. Lake Oswego

۱۱۸. Cozen O' Connor

۱۱۹. Acme-Hardesty

۱۲۰. Jayant

۱۲۱. To Sell Is Human: این کتاب از سوی انتشارات آموخته چاپ و منتشر شده است. م.

۱۲۲. Top Gun

۱۲۳. Enduring Freedom: عملیات آزادی بلندمدت نامی رسمی از طرف ایالات متحده بر روی جنگ افغانستان است. م.

۱۲۴.Pratfall effect

۱۲۵. شایان ذکر است که اثر سوتی دادن به عزت نفس مخاطب بستگی دارد. ارتباط فروتنانه باعث می‌شود فردی که ارتباط برقرار می‌کند یک انسان معمولی به نظر برسد، بنابراین باید بیشتر برای مخاطبانی جذاب باشد که خودشان را انسانی معمولی می‌دانند؛ یعنی کسانی که عزت‌نفس‌شان در حد متوسط است. البته، آرونسون و همکارانش پی بردند که وقتی افراد شایسته سوتی می‌دهند، مخاطبانی که عزت‌نفس متوسطی دارند، نسبت به مخاطبان با عزت‌نفس بالا و پایین، واکنش مطلوب‌تری نشان می‌دهند.

۱۲۶. ماکیاولی، سیاستمدار و فیلسوف ایتالیایی، هدف عمل سیاسی را دستیابی به قدرت می‌داند و بنابراین، آن را محدود به هیچ حکم اخلاقی نمی‌داند و در نتیجه به کار بردن هر وسیله‌ای را در سیاست برای پیشبرد اهداف مجاز می‌شمارد و بدین گونه سیاست را به کلی از اخلاق جدا می‌داند. م.

۱۲۷. Opening Up

۱۲۸. Raleigh: مرکز ایالت کارولینای شمالی. م.

۱۲۹. همین الگو در پژوهش دیگری خودش را نشان داد. در آن پژوهش،

بیش از شش‌صد فروشنده‌ی محصولات زنانه پرسش‌نامه‌ای را پر کردند که نشان می‌داد بخشنده‌اند یا نه: آیا محصولی را پیشنهاد می‌کردند که با نیازهای مشتریان بهترین تناسب را داشته باشد؟ وقتی پژوهشگران درآمد فروش آن‌ها را پیگیری کردند، بخشنده‌ها در ابتدا هیچ مزیتی نداشتند. همین‌طور که با گذشت زمان بخشنده‌ها شناخت بیشتری از مشتریان‌شان پیدا می‌کردند، آمار فروش‌شان بهتر و بهتر می‌شد. با رسیدن به سه ماهه‌ی سوم و چهارم، بخشنده‌ها میزان فروش بسیار بسیار بیشتری داشتند. بخشنده‌ها اطلاعات بیشتری درباره‌ی نیازهای مشتریان جمع کرده بودند و در نحوه‌ی پاسخ به مشتریان منعطف‌تر بودند.

۱۳۰. یکی از دلایل کارساز بودن این نوع پرسش‌ها این است که از زیر زبان فرد تعهد را بیرون می‌کشند: وقتی افراد جواب مثبت می‌دهند، احساس می‌کنند باید مسأله را پیگیری کنند. ولی نکته‌ی جالب‌توجه این است که بر اساس تحقیقات انجام شده، حتی وقتی افراد در وهله‌ی اول به این نوع پرسش‌ها جواب منفی می‌دهند، باز هم کارسازند. این پرسش‌ها افراد را به فکر فرو می‌برند و اگر پرسش جذابی باشد، برخی افراد نظرشان را عوض می‌کنند و تصمیم می‌گیرند آن کار را انجام دهند.

۱۳۱. Arnold Worldwide

۱۳۲. رفع مسئولیت: برخی رفع مسئولیت‌ها ریسک بیشتری از دیگر ارتباطات فروتنانه دارند. به‌طور مثال، افراد معمولاً حرف‌شان را این‌طور شروع می‌کنند: «حمل بر خودستایی نباشه، ولی...». روان‌شناسان نشان داده‌اند که این نوع رفع مسئولیت نتیجه‌ی عکس دارد: این انتظار را در شنونده بالا می‌برد که گوینده قصد دارد حرفی خودخواهانه بزند و در نتیجه شنونده به دنبال اطلاعاتی می‌گردد که مؤید خودخواهی گوینده باشد.

۱۳۳. منظور رهبرانی است که با همه‌ی ذی‌نفعان سازمان کنار می‌آیند. م.

۱۳۴. سازمان غیرانتفاعی برای جمع‌آوری کمک‌های خیریه. م.

۱۳۵.Caring Canadian Award

۱۳۶. golf handicap: امتیاز مهارت‌های گلف‌بازی که هر چه پایین‌تر باشد بهتر است. م.

۱۳۷. این متن را با لحن آهنگ‌های رپ بخوانید. :) م.

۱۳۸. The Fresh Prince of Bel-Air

۱۳۹.Overbrook

۱۴۰. Overbrook Entertainment

۱۴۱. SAT: اس‌ای‌تی یکی از دو آزمون استاندارد ورود به دانشگاه در آمریکاست که شرکتی غیردولتی به نام کالج برد آن را برگزار می‌کند. م.

۱۴۲. Teach For America (TFA): سازمانی غیرانتفاعی که مأموریتش جذب، آموزش و تجهیز رهبران جوان و آینده‌دار آمریکا برای رشد و تقویت جنبش برابری تحصیلی است. م.

۱۴۳.Minds Matter

۱۴۴. جالب است وقتی همین پیام را رهبران یا مدیران سازمان به تماس‌گیرندگان منتقل کردند، عملکردشان تغییری نکرد. دانشجویان بورسیه می‌توانستند درباره‌ی اهمیت کار تماس‌گیرنده‌ها و ارزشی که برای‌شان داشته از تجربه‌ی شخصی‌شان حرف بزنند. هرچند برای الهام‌بخشی کارمندان اغلب نگاه‌مان متوجه رهبران و مدیران است، ولی وقتی پای مبارزه با فرسودگی شغلی بخشندگان وسط است، شاید بهتر باشد برون‌سپاری الهام‌بخشی را به ارباب‌رجوع‌ها، مشتریان، دانشجویان و دیگر

استفاده‌کنندگانی بسپاریم که می‌توانند به اهمیت محصولات و خدمات بخشندگان شهادت دهند.

۱۴۵. Wells Fargo

۱۴۶.Medtronic

۱۴۷. تحقیقات نشان می‌دهند افرادی که در شغل‌شان با ازخودگذشتگی دست به بخشندگی می‌زنند، در نهایت احساس پرکاری و استرس و نیز تعارض بین کار و خانواده‌شان را تجربه می‌کنند. این اتفاق حتی در ازدواج هم می‌افتد: در پژوهشی روی زوج‌ها، افرادی که نمی‌توانستند تعادل بین نیازهای خود و شریک زندگی‌شان را حفظ کنند، در شش ماه بعدی زندگی‌شان بیشتر افسرده می‌شدند. با اولویت دادن به منافع دیگران و نادیده گرفتن منافع خود، بخشندگان ازخودگذشته خودشان را از پای در می‌آورند.

۱۴۸. تأثیرات سودبخش ملاحظه‌گر بودن حتی در نوشته‌هایمان هم شاید قابل مشاهده باشد. روان‌شناس جیمز پن‌بیکر توانسته آثار بهبود سلامتی را در کلماتی رهگیری کند که افراد در دفترچه‌ی خاطرات‌شان می‌نویسند. پن‌بیکر در کتاب زندگی مخفیانه‌ی ضمایر توضیح می‌دهد که: «نوشته‌های افرادی که سلامتی‌شان بهبود یافته نرخ استفاده‌ی زیاد از کلمه‌ی «من» در یک رویداد و نرخ استفاده‌ی زیاد از سایر ضمایر را در رویدادهای دیگر نشان می‌دهند و در نوشته‌های بعدی این روند را تکرار می‌کنند. مثلاً افراد سالم درباره‌ی افکار و احساسات خود در یک لحظه می‌نویسند و سپس قبل از اینکه مجدد درباره‌ی خودشان بنویسند، به پیگیری حال و احوال سایر افراد می‌پردازند». از طرف دیگر، افرادی که صفحات دفترچه خاطرات‌شان کاملاً خودخواهانه یا ازخودگذشته است، احتمال خیلی کمتری وجود دارد که آثار بهبودی در سلامت‌شان را نشان دهند.

۱۴۹. همین‌طور که پا به سن می‌گذاریم، شاید تعداد ساعات مطلوب داوطلب شدن به زیر صدساعت کاهش یابد. در پژوهشی روی آمریکایی‌های بالای شصت‌وپنج سال، آن‌هایی که در سال ۱۹۸۶ بین یک تا چهل ساعت دواطلب شده بودند، نسبت به افرادی که صفر یا بیشتر از چهل ساعت دوطلب شده بودند، احتمال زنده بودن‌شان در سال ۱۹۹۴ بیشتر بود. حتی پس از لحاظ کردن وضعیت سلامتی، فعالیت‌های فیزیکی، دین، درآمد و مجموعه‌ای از سایر عواملی که شاید در زنده‌ماندن تأثیرگذار باشند، این موضوع همچنان صادق بود.

۱۵۰. جالب اینکه افزایش انرژی ناشی از بخشش همیشه همان لحظه خود را نشان نمی‌دهد. وقتی من و روان‌شناس سابین سانتنگ آتش‌نشان‌ها و امدادگران را بررسی کردیم، متوجه شدیم در روزهایی که روی دیگران تأثیر مثبت قابل‌توجه داشته‌اند، پس از کار در منزل انرژی می‌گیرند. مشاهده‌ی

تأثیرگذاری‌شان در داشتن احساس زندگی بامعناتر و مسلط‌تر به آن‌ها کمک می‌کرد، ولی فقط پس از فکر کردن به تأثیر کارشان بود که تمام انرژی حاصل از بخشندگی را تجربه می‌کردند.

۱۵۱. افراد دیگر جهت‌مند تمرکز افراطی بر تمایلات، احساسات و پاسخ‌های دیگران دارند به گونه‌ای که نیازهای خودشان را نادیده می‌گیرند. م.

۱۵۲. Winners Never Cheat

۱۵۳. مسأله‌ای وجود دارد: همین‌طور که افراد ثروتمند می‌شوند، در مجموع پول بیشتری گیرشان می‌آید، ولی بخش کوچک‌تری از درآمد سالیانه‌شان را می‌بخشند. در پژوهشی، روان‌شناسان نشان دادند که فقط فکر کردن به وضعیت اقتصاد اجتماعی (فعالیت‌های اقتصادی متأثر از فرآیندهای اجتماعی) کافی است تا مقدار مناسب کمک‌های خیریه را تغییر داد. وقتی افراد خود را در میانه‌ی نردبان ثروت تصور می‌کنند، برای بخشش ۶۵ /۴ درصد درآمد سالیانه‌شان به خیریه احساس مسئولیت می‌کنند. ولی وقتی خودشان را بر بالای نردبان ثروت تصور می‌کنند، می‌گویند برای بخشش ۹ / ۲ درصد درآمد سالیانه‌شان به خیریه احساس مسئولیت می‌کنند. در دنیای واقعی هم چنین رفتارهایی وجود دارند: در ایالات متحده خانوارهایی که در سال کمتر از ۲۵ر۰۰۰ دلار درآمد دارند، ۲/ ۴ درصد از درآمدشان را به خیریه اهدا می‌کنند. خانوارهایی که در سال بیش از ۰۰۰/ ۱۰۰ دلار درآمد دارند، فقط ۷/ ۲ درصد از آن را به خیریه اهدا می‌کنند.

۱۵۴. The Elders: ریش سفیدان. م.

۱۵۵. Blink

۱۵۶. تحقیقات جدید نشان می‌دهند که این تمایلات به‌شدت تحت تأثیر عوامل زیست‌شناختی هستند. در پژوهشی، روان‌شناسان از ام‌آرآی برای اسکن مغز افراد سازگار استفاده کردند. سازگاری این افراد طی یک نظرسنجی مشخص شده بود. بخش‌هایی از مغز افراد سازگار که افکار، احساسات و انگیزه‌های دیگران را پردازش می‌کنند، بزرگ‌ترند. بر اساس علم ژنتیک رفتاری، حداقل یک سوم رفتارهای سازگار و احتمالاً بیشتر از نصف آن‌ها قابل به ارث بردن است و این رفتارها به ژن‌هایی اختصاص داده شده‌اند. افراد چه شخصیت سازگار یا ناسازگار داشته باشند، به نظر می‌رسد حداقل بخشی از آن ارثی و در تاروپودمان است.

۱۵۷. روان‌شناسان هم در ابتدا این اشتباه را مرتکب شدند و خصوصیاتی مثل از خودگذشته بودن را جزء طیف وسیع ویژگی‌های سازگاری قرار دادند. تحقیقات جدیدتر حاکی از این است که (الف) مهربانی و باادب بودن دو جنبه‌ی مجزا از سازگاری هستند، (ب) جنبه‌ی مهربانی بیشتر به صداقت و فروتنی مربوط است تا سازگاری و (ج) سازگاری را می‌توان از ارزش‌های افراد بخشنده متمایز کرد. در سراسر این کتاب، دقت کرده‌ام

که در درجه‌ی اول، روی پژوهش‌هایی تمرکز کنم که به‌وضوح برای تحقیق درباره‌ی بخشندگی، گیرندگی و حسابگری طراحی شده‌اند. در چند مورد، از پژوهش‌های سازگاری استفاده کرده‌ام تا بخشندگان را در جاهایی پیدا کنم که بخش‌هایی از نظرسنجی به بخشندگی اشاره می‌کند، مثل: «عاشق کمک کردن به دیگرانم».

۱۵۸. در این فصل به درخواست مصاحبه‌شوندگان هویت چند شخصیت کلیدی را مخفی کرده‌ام. لیلیان باور نامی مستعار است و برد و ریچ در داستان پیتر اودی و سمیر جین که بعداً با او آشنا می‌شوید نیز اسامی مستعارند.

۱۵۹. Gold Coast: به معنای «ساحل طلایی». م.

۱۶۰. نظریه‌ی بازی‌ها زیرمجموعه‌ای از علم ریاضیات است که می‌کوشد با استفاده از طراحی و تحلیل سناریو، رفتارها و نتایج تصمیم‌گیری موجوداتی را که حق انتخاب دارند، در تعامل با یکدیگر پیش‌بینی کند. بعید است بتوانید مثالی کلاسیک‌تر و ساده‌تر از بازی سنگ، کاغذ، قیچی پیدا کنید که مصداقی شناخته‌شده از این نوع فضای تعاملی باشد (چند بازیگر، چند قانون، حق انتخاب و نتایج مشخص برای هر وضعیت). از کاربردهای آن می‌توان تصمیم کشورهای عضو اوپک درباره‌ی تغییر میزان استخراج و فروش نفت و میزان تبعیت یا عدم تبعیت آن‌ها از سهمیه‌بندی‌های انجام‌شده و توافق‌شده را نام برد. م. (منبع: https://motamem.org).

۱۶۱. mathematical biologist

۱۶۲. این موضوع سؤال فراگیرتری را پیش می‌کشد: آیا احتمال بخشنده بودن زن‌ها بیشتر از مردهاست؟ استاد روان‌شناسی دانشگاه نورث‌وسترن، آلیس ایگلی و همکارانش صدها پژوهش روی رفتارهای بخشندگی مثل کمک کردن، به اشتراک گذاشتن، دلداری دادن، راهنمایی کردن، نجات دادن و دفاع از دیگران را به‌طور نظام‌مند ارزیابی کرده‌اند. از قرار معلوم، وقتی رفتارها را بررسی می‌کنیم، احتمال بخشنده بودن مردها و زن‌ها یکسان است. تفاوت آن‌ها فقط در روش بخشش‌شان است. از یک طرف، در روابط نزدیک، زن‌ها بیشتر از مردها بخشنده‌اند. به‌طور متوسط، در مقایسه با مردها، احتمال بیشتری وجود دارد که زن‌ها عضوی از بدن‌شان را به اعضای خانواده‌شان اهدا کنند، به همکاران‌شان کمک کنند و مربی زیردستان‌شان شوند و علاوه بر این، پزشکان زن نسبت به پزشکان مرد حمایت عاطفی بیشتری از مریض‌های خود به عمل می‌آورند. از طرف دیگر، وقتی پای غریبه‌ها وسط باشد، مردها بیشتر رفتارهای بخشندگی از خود نشان می‌دهند. به‌طور متوسط، در مقایسه با زن‌ها، احتمال بیشتری وجود دارد که مردها در موارد اضطراری کمک کنند و جان‌شان را برای نجات غریبه‌ها به خطر بیندازند.

۱۶۳. University of Notre Dame: دانشگاه نوتر دام یا نوتر دیم دانشگاه پژوهشی کاتولیک در ایالت ایندیانای آمریکاست. در زبان فرانسوی، Notre Dame du Lac یعنی بانوی دریاچه‌ی ما که به قدیس حامی دانشگاه، مریم مقدس اشاره دارد. م.
۱۶۴. هرچند شواهد محکمی وجود دارند که نشان می‌دهند نداشتن قاطعیت یکی از دلایل پایین بودن حقوق بخشنده‌هاست، ولی عامل دیگری نیز دخیل است. بخشنده‌ها معمولاً حرفه‌های کم درآمد را انتخاب می‌کنند: آن‌ها حاضرند برای اینکه تأثیرگذاری بیشتری داشته باشند، ساده‌زیستی را پیشه کنند. پژوهشی که اخیراً انجام شده یافته‌های اولیه را مبنی بر درآمد کمتر بخشنده‌ها حتی با در نظر گرفتن عناوین شغلی‌شان، تأیید کرد، ولی این پژوهش نشان داد در حق بخشنده‌ها اجحاف زیادی نشده، یعنی بخشی از این تفاوت حقوق به دلیل پذیرش شغل‌های کم‌درآمد از جانب بخشنده‌هاست. برای درک بهتر، رابرت فرانک، استاد اقتصاد دانشگاه کرنل، متوجه شد کارمندانی که شغل‌شان بیشترین تأثیر را بر جامعه دارد از آن‌هایی که شغل‌شان تأثیر متوسط دارد تقریباً ۳۰ درصد و از آن‌هایی که کمترین تأثیر را دارند ۴۴ درصد کمتر دستمزد سالیانه دریافت می‌کنند. کارمندان بخش خصوصی به‌طور متوسط نسبت به کارمندان بخش دولتی ۲۱ درصد دستمزد سالیانه‌ی بالاتری می‌گیرند که این کارمندان دولتی هم نسبت به کارمندان سازمان‌های غیرانتفاعی ۳۲ درصد درآمد بیشتری دارند. به نظرتان چه کسانی سر از شغل‌های دولتی و کار در شرکت‌های غیرانتفاعی در می‌آورند؟ بخشندگان. در پژوهشی جالب، فرانک از دانشجویان اقتصاد خواست که تصور کنند دقیقاً یک کار را برای دو سازمان مختلف انجام می‌دهند: یک سازمان با ارزش‌های بخشندگی قوی... دیگری بدون این ارزش‌ها. دانشجویان اعلام کردند برای شغل تبلیغ‌نویسی در انجمن سرطان آمریکا نسبت به شرکت دخانیات کَمِل ۵۰ درصد دستمزد کمتر، برای شغل حسابداری در یک موزه‌ی هنری نسبت به یک شرکت پتروشیمی یا در سپاه صلح نسبت به شرکت نفت اکسون‌موبیل ۱۷ درصد دستمزد کمتر و برای شغل وکالت در انجمن غیرانتفاعی سیرا نسبت به انجمن ملی سلاح ۳۳ درصد دستمزد کمتر را می‌پذیرند. جالب اینکه مردها نسبت به زن‌ها کمتر حاضر به گذشتن از دستمزدشان بودند. البته اینکه این مشارکت‌کنندگان در عمل این اولویت را رعایت کنند یا خیر داستان دیگری است، ولی حاضرم شرط ببندم نسبت به بخشنده‌های ملاحظه‌گر، احتمال بیشتری دارد بخشنده‌های ازخودگذشته این رفتارها را از خود نشان دهند.
۱۶۵. Let's Go
۱۶۶. Lonely Planet
۱۶۷. Frommer’s

۱۶۸. Rick Steves
۱۶۹. بعدها فهمیدم مدیرم به علت استعفای کارمندی که فقط سه هفته در این شرکت بود مرا استخدام کرده و در به در به دنبال کسی می‌گشته تا جای او را پر کند. تا ۲۲ روز پس از استعفای کارمند قبلی این موقعیت شغلی همچنان خالی بود و من تنها متقاضی آن بودم.
۱۷۰. حبابی اقتصادی در خلال سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ میلادی بود که با ایجاد شرکت‌های زیادی برپایه‌ی اینترنت ایجاد شد و با شکست‌های اقتصادی بسیاری از این شرکت‌ها این حباب ترکید و ضربه‌ی سنگینی به اقتصاد وارد کرد. م.
۱۷۱. Charles Schwab
۱۷۲. Freecycle
۱۷۳. Rise in Tucson
۱۷۴. بسیاری از صفحات کریگ‌لیست بخشی برای بخشیدن اقلام رایگان دارد، ولی محبوبیت‌شان در مقایسه با صفحات خرید و فروش کم‌رنگ شده است.
۱۷۵. The Age of Empathy
۱۷۶. Nouveau
۱۷۷. وقتی او پیراهن تیم رقیب، باشگاه لیورپول را پوشیده بود، ۳۰ درصد افراد کمک کردند که این سؤال را پیش می‌آورد که آیا افراد را می‌شود به کمک کردن به رقیب وادار کرد یا نه؟ پیش از اجرای این نمایش کمک‌خواهی، این طرفداران درباره‌ی اینکه چرا منچستریونایتد تیم محبوب‌شان است، چه مدت است این تیم را حمایت می‌کنند، معمولاً چند وقت یک‌بار بازی‌های این تیم را می‌بینند و وقتی می‌برد یا می‌بازد چه احساسی دارند، توضیحاتی نوشته بودند. (ادامه در صفحه‌ی بعد)
(ادامه از صفحه‌ی قبل) آن‌ها خودشان را طرفدار منچستریونایتد می‌دانستند، پس تعداد زیادی از آن‌ها نمی‌خواستند به دشمن‌شان کمک کنند. ولی این روان‌شناسان ترفندی در چنته داشتند. در نسخه‌ی دیگری از همین پژوهش، به‌جای اینکه دلیل دوست‌داشتن منچستریونایتد را بنویسند، این طرفداران درباره‌ی دلیل علاقه به فوتبال، اینکه چه معنایی برای آن‌ها دارد و چه نقاط مشترکی با دیگر طرفداران دارند، نوشتند. وقتی دونده پایش در ظاهر آسیب دید، این طرفداران باز هم اگر پیراهن منچستریونایتد بر تن داشت بیشتر (۸۰ درصد مواقع) از وقتی که پیراهن ساده (۲۰ درصد مواقع) بر تن داشت کمک می‌کردند. ولی اگر پیراهن رقیب یعنی باشگاه لیورپول را بر تن داشت، در ۷۰ درصد مواقع کمک می‌کردند. وقتی به رقیب به‌جای دشمن، به چشم یک طرفدار فوتبال نگاه کنیم، می‌توانیم با او احساس رابطه‌ی تنگاتنگ کنیم. اغلب احساس داشتن رابطه‌ی تنگاتنگ با

دیگران نداریم، چون خودمان یا آن‌ها را دارای ویژگی‌های بسیار خاص و محدودی می‌دانیم و فکر می‌کنیم هیچ نقطه‌ی اشتراکی نداریم. اگر با دید وسیع‌تری به وجوه مشترک بین‌مان نگاه کنیم، دیدن بخشندگی به چشم فعالیتی ملاحظه‌گرایانه خیلی ساده‌تر می‌شود.

۱۷۸. Detroit Rock City

۱۷۹. He-Man

۱۸۰. Look

۱۸۱. اسم دنیس (Dennis) با کلمه‌ی Dentist (به معنای دندان‌پزشک) شباهت زیادی دارد. م.

۱۸۲. Lawyer: این کلمه در انگلیسی به معنای «وکیل» است. م.

۱۸۳. Kiva

۱۸۴. توضیحات متفاوت زیادی برای بسیاری از این یافته‌ها وجود دارند. استاد دانشگاه وارتون یوری سایمنسن این یافته‌ها را به دقت بررسی کرده است و با اینکه باور دارد تشابه اسمی در تصمیم‌هایمان تأثیرگذار است، ولی به‌طرز قانع‌کننده‌ای استدلال می‌کند که بسیاری از این پژوهش‌ها تحت تأثیر عوامل دیگری بوده‌اند. (ادامه در صفحه‌ی بعد)

(ادامه از صفحه‌ی قبل) برای مثال، متوجه شد افرادی با نام دنیس نه فقط در میان دندان‌پزشکان بلکه در بین وکلا هم تعدادشان زیاد است. ولی این واقعیت را روشن نمی‌کند که چرا آزمایش‌های تصادفی و کنترل‌شده نشان می‌دهند آدم‌ها به افرادی با نام‌های مشابه کمک می‌کنند، محصولاتی را می‌خرند که حرف اول اسم‌شان با آن‌ها یکی است و عاشق افرادی با حرف اول اسم یکسان می‌شوند و پژوهش‌های اخیر درباره‌ی تأثیر مخرب برخی اسم‌ها بر موفقیت نیز در نظر گرفته نشده‌اند. روان‌شناسان متوجه شدند به‌طور متوسط، افرادی که اسامی‌شان با A و B شروع می‌شود نسبت به افرادی که اسامی‌شان با C و D شروع می‌شود، نمرات بهتری می‌گیرند و در دانشکده‌های حقوقی معتبرتر پذیرفته می‌شوند و بازیکنان بیسبال حرفه‌ای که اسم‌شان با «K» شروع می‌شود که نماد خیت کاشتن است، ۹ درصد بیشتر از هم‌تیمی‌های خود خیت می‌کارند. در این مورد گمان می‌رود افراد با نتایج منفی‌ای که به‌طور نامحسوس آن‌ها را به یاد خودشان می‌اندازند، راحت‌ترند. شواهد دیگر در تأیید این ایده جانب احتیاط را رعایت می‌کنند: ورزشکاران، پزشکان و وکلایی که اسم‌شان با حرف «D» شروع می‌شود، از اسامی‌ای که با حروف دیگر شروع می‌شوند، زودتر می‌میرند (توضیح مترجم: حرف d اولین حرف کلمه‌ی die در انگلیسی به معنای «مردن» است»). بازیکنان بیسبالی که حروف اول اسم‌شان معنای مثبتی دارد (A.C.E, J.O.Y, W.O.W) از بازیکنانی که حروف اول اسم‌شان معنای منفی دارد (B.U.M, P.I.G, D.U.D) به‌طور متوسط سیزده سال بیشتر

عمر می‌کنند (توضیح مترجم: سه کلمه‌ی ace (عالی، خوش درخشیدن)، joy (لذت) و wow (واکنش افراد در برابر چیزهای جالب‌توجه) در انگلیسی مفهوم مثبت دارند و سه کلمه‌ی دیگر، bum (آدم مفت‌خور و ولگرد)، pig (خوک) و dud (چیز بی‌ارزش یا خراب) مفهوم منفی دارند). در کالیفرنیا، بین سال‌های ۱۹۶۹ تا ۱۹۹۵، در مقایسه با افرادی که اسم‌شان با حروف خنثی شروع شده بود، زن‌هایی که اسم‌شان با حروف مثبت شروع شده بود به‌طور متوسط ۴ /۳ سال و مردها ۵/ ۴ سال بیشتر عمر می‌کردند و مردهایی که اسم‌شان با حروف منفی شروع شده بود ۸ /۲ سال زودتر می‌مردند. در راستای این ایده که حروف اول اسم روی مراقبت از خودمان تأثیر می‌گذارند، افرادی با حروف اول اسم مثبت نرخ تصادف و خودکشی پایین‌تری دارند که این میزان برای افرادی که حروف اول اسم‌شان معنای منفی دارد بالاتر است.

۱۸۵. The Adventures of Superman

۱۸۶. طنز ماجرا در این است که این پیام برای افرادی که به سبک بخشندگی در مصرف انرژی صرفه‌جویی می‌کردند، نتیجه‌ی عکس داد. به محض اینکه متوجه شدند مصرف‌شان زیر مقدار الگوی مصرف برق است، خودشان را مستحق مصرف بیشتر دانستند و در عمل مصرف برق‌شان را به‌طور متوسط ۸۹/ ۰ کیلووات‌ساعت در روز افزایش دادند. روان‌شناسان این پژوهش با کشیدن این شکلک ل کنار اطلاعاتی که بیانگر مصرف خانوار زیر متوسط مصرف بود، توانستند از این نتیجه‌ی ناخواسته جلوگیری کنند. گویا این نماد کوچک از تأیید اجتماعی کافی بود تا به افراد انگیزه بدهد به رفتارشان مانند بخشندگان ادامه دهند.

۱۸۷. Opower

۱۸۸. Cheryl at Humax

۱۸۹. Six Flags: یک شهربازی بزرگ پر از وسایل هیجان‌انگیز با شعبه‌هایی در شهرهای مختلف جهان. م.

۱۹۰. Bristol-Myers Squibb

۱۹۱. Bud Ahearn

۱۹۲. CH2M HILL

۱۹۳. Estée Lauder

۱۹۴. UPS

۱۹۵. Novartis

۱۹۶. نوعی استرس ذهنی یا ناهنجاری و احساس ناخوشایند است که بر اثر شرایطی همچون ایجاد و القای همزمان دو یا چند دیدگاه، عقیده، ارزش یا اندیشه‌ی ناسازگار در یک فرد به وجود می‌آید. م.

۱۹۷. جالب اینکه، حتی سرسخت‌ترین افراد از هر سبک رفتاری در یک

رابطه‌ی متقابل می‌توانند هویت بخشندگی را در خود نهادینه کنند، ولی همچنان بین بخشندگان و گیرندگان تفاوتی وجود دارد. در پژوهشی روی یکی از شرکت‌های خرده‌فروشی فورچن ۵۰۰ که با همکارانم جین داتن و برنت روسو انجام دادم، متوجه شدم وقتی افراد برای کمک به همکاران می‌بخشند، احتمال بیشتری وجود دارد که خودشان را به چشم افرادی یاری‌رسان، سخاوتمند و غم‌خوار ببینند. این الگویی است که برای بخشندگان واقعی پدیدار می‌شود: تکرار فعالیت‌های داوطلبانه‌ی کمک‌رسانی به‌طور کلی در پرورش هویتی بخشنده کمک می‌کند. هرچند در خصوص گیرندگان، این هویت بخشنده‌ی نهادینه‌شده شاید در دیگر نقش‌ها یا سازمان‌ها خودش را نشان ندهد. شاید در فری‌سایکل به بخشنده تبدیل شوند، ولی وقتی به سازمانی دیگر ملحق می‌شوند، به گیرندگی عقب‌گرد کنند تا وقتی هویت آن سازمان را در خود نهادینه کنند. همان‌طور که قبل‌تر دیدیم، هر چه آن سازمان تمایز مطلوب بیشتری فراهم کند، پذیرش آن هویت معمولاً سریع‌تر اتفاق می‌افتد.

۱۹۸. GMAT

۱۹۹. Ripplleffect: اثر موجی. م.

۲۰۰. Favo

۲۰۱. Linden Lab

۲۰۲. Second Life

۲۰۳. SendLove

۲۰۴. Karma Kitchen

۲۰۵. David Goodfellow: به معنای دیوید آدم خوبه. م.

۲۰۶. Acumen Fund

۲۰۷. ZocDoc

۲۰۸. از جمله سایت‌های مشابه ایرانی در این زمینه می‌توان به فاندوران به آدرس https://fundorun.com اشاره کرد. م.