

رویکردی انقلابی به موفقیت



آدام گرانت

مریم حیدری

بده و بستان

رویکردی انقلابی به موفقیت

آدام گرانت

مریم حیدری

نشر نوین

سرشناسه	:	گرانت، آدام. Grant, Adam
عنوان و نام پدیدآور	:	بده و بستان؛ رویکردی انقلابی به موفقیت/ نوشته آدام گرانت، ترجمه مریم حیدری.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۳۲۰ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۱-۷
فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Give and Take 2013
موضوع	:	موفقیت، موفقیت در کسب و کار، روابط بین اشخاص
رده بندی کنگره	:	BF ۶۳۷
رده بندی دیویی	:	۱۵۸/۲
شماره کتاب شناسی ملی	:	۶۰۸۳۸۴۶



عنوان:	بده و بستان
مؤلف:	آدام گرانت
مترجم:	مریم حیدری
زمان و نویت چاپ:	۱۳۹۹، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۱-۷
قیمت:	۵۵,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

تمجیدهایی از کتاب بده و بستان

«*بده و بستان* می‌تواند مهم‌ترین کتاب این قرن باشد. این کتاب حاوی مضامین عمیقی است درباره‌ی این که چطور می‌توانیم مشاغل‌مان را اداره کنیم، چطور می‌توانیم با دوستان و اقوام‌مان تعامل داشته باشیم، فرزندان‌مان را بزرگ کنیم و موسسات و نهادهای‌مان را طراحی کنیم. خواندن این کتاب تجربه نابی است و روی این افسانه که حرص و طمع، راه رسیدن به موفقیت است خط بطلان می‌کشد.»

رابرت ساتن، نویسنده کتاب *رئیس خوب*، رئیس بد

«*بده و بستان* مملو از ایده‌های تغییردهنده‌ی زندگی است. این فقط یک کتاب نیست، بلکه یک جهان‌بینی جدید و درخشان است. آدام گرانت یکی از بزرگ‌ترین جامعه‌شناس‌های دوران ما است و این کتاب خارق‌العاده‌اش بی‌شک یکی از پرفروش‌ها خواهد بود.»

سوزان کین، نویسنده کتاب *قدرت سکوت*

«*بده و بستان* یک کتاب درخشان، مستند و انگیزه‌بخش است و باوری که می‌گوید انسان‌های خوب آخر از همه به خط پایان می‌رسند را باطل می‌کند.»

دیوید آلن، نویسنده کتاب *انجام‌دادن کارها*

«*بده و بستان*، مملو از تحقیقات مدرن، نمونه‌های متقن و بینش عمیق است و همین‌ها آن را به کتابی بی‌نهایت محرک برای مغز و اندیشه تبدیل کرده است. این کتاب نشان می‌دهد که چطور تعاملات ما با دیگران منجر به موفقیت و خوشبختی‌مان می‌شود. این کتاب مهم و خواندنی شایسته رسیدن به موفقیتی بزرگ است.»

گرچن روبین، نویسنده کتاب‌های *پروژه شادی* و *شادتر در خانه*

فهرست

- فصل (۱) بازدهی‌های خوب ۷
خطرات و پاداش‌های ناشی از بخشیدن بیشتر از ستاندن
- فصل (۲) طاووس و پاندا ۴۱
چگونه بخشنده‌ها، گیرنده‌ها و برابری طلب‌ها شبکه می‌سازند
- فصل (۳) اثر موجک ۸۷
همکاری و دینامیک اعتباربخشی و کسب اعتبار
- فصل (۴) یافتن الماس نتراشیده ۱۲۹
واقعیت و افسانه‌های شناخت ظرفیت
- فصل (۵) قدرت ارتباط بدون قدرت ۱۶۷
چگونه باید فروتن و تأثیرگذار بود
- فصل (۶) هنر حفظ انگیزه ۲۰۳
چرا برخی از بخشنده‌ها از پا در می‌آیند اما سایرین همچنان پرشورند
- فصل (۷) تغییرکننده ۲۳۹
غلبه بر اثر پخمه بودن
- فصل (۸) تغییر جهت اسکروج ۲۷۱
چرا یک تیم فوتبال، یک اثرانگشت و یک اسم می‌تواند جهت ما را عوض کند
- فصل (۹) بیرون از سایه‌ها ۳۱۱

به یاد دوستم

جف زاسلو

که اصول نوشته شده در این کتاب را سراسر زندگی کرد.

به یاد کشته شدگان پرواز ۷۵۲

مترجم

بازدهی‌های خوب

خطرات و پاداش‌های ناشی از بخشیدن بیشتر از ستاندن

اصل بده و بستان؛ این یعنی دیپلماسی - یکی بده و ده تا بستان.
مارک تواین، نویسنده و طنزپرداز

در بعدازظهر آفتابی یک روز شنبه در سیلیکون‌ولی^۱، دو پدر با افتخار تمام در کنار زمین فوتبالی ایستاده بودند. آن‌ها مشغول تماشای بازی دختران جوان خود با یکدیگر بودند و زیاد طول نکشید که سر صحبت را درباره‌ی کار با هم باز کنند. مرد قدبلندتر، دنی شیدر^۲، یک کارآفرین سریالی بود که سابقه کار کردن در شرکت‌های نت‌اسکیپ^۳، موتورولا و آمازون را داشت. او مردی جدی با موهای تیره بود که می‌توانست تا ابد یکریز درباره‌ی کسب‌وکار حرف بزند. شیدر حول‌وحوش چهل سالگی اولین شرکتش را تأسیس کرده بود و دوست داشت که خودش را «پیر اینترنت» بنامد. او عاشق تأسیس شرکت بود و آن روزها در حال راه‌اندازی چهارمین استارت‌آپش^۴ بود.

^۱ Silicon Valley: نام رایج و غیررسمی منطقه‌ای در حدود ۷۰ کیلومتری جنوب شرقی سانفرانسیسکو در حومه سانتا کلارا، کالیفرنیا، ایالات متحده آمریکا است. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از شرکت‌های مطرح انفورماتیک جهان در این منطقه است.

^۲ Danny Shader

^۳ Netscape

^۴ Start-up: شرکت نوپا.

شیدر خیلی زود به آن پدر دیگر علاقه‌مند شد. اسم آن مرد دیوید هورنیک^۱ و کارش سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها بود. هورنیک با حدود ۱۶۵ سانتی‌متر قد، موهای تیره، عینک و ریش بزی، علایق متفاوتی داشت: نسخه‌های مختلف کتاب *آلیس در سرزمین عجایب* را جمع می‌کرد و در دانشگاه، رشته موردعلاقه خود، یعنی موسیقی کامپیوتری^۲ را به وجود آورده بود. مدرک کارشناسی ارشدش را در رشته جرم‌شناسی و حقوق گرفته بود و بعد از سال‌ها دود چراغ خوردن در یک شرکت حقوقی، پیشنهاد شغلی پیوستن به یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۳ را پذیرفته بود. او دهه بعدی زندگی‌اش را به گوش دادن به بازارگرمی^۴ کارآفرین‌ها و تصمیم‌گیری درباره‌ی این که روی آنها سرمایه‌گذاری کند یا نه صرف کرد.

در طول وقت استراحت بین بازی‌های فوتبال، شیدر رو به هورنیک کرد و گفت: «دارم روی چیزی کار می‌کنم، می‌خواهی درموردش بدونی؟» هورنیک در زمینه شرکت‌های اینترنتی تخصص داشت، بنابراین در نگاه شیدر او همچون یک سرمایه‌گذار ایدئال به نظر می‌رسید. علاقه آنها به هم دوطرفه بود. بیشتر افرادی که در مورد ایده‌هایشان بازارگرمی می‌کنند، کارآفرین‌های تازه‌کاری‌اند که هیچ سابقه موفقیتی ندارند. ولی شیدر یک کارآفرین درجه یک بود که نه یک بار، بلکه دو بار به هدف زده بود. در سال ۱۹۹۹، آمازون اولین استارت‌آپش به نام آکسپت دات کام^۵ را به قیمت ۱۷۵ میلیون دلار خریده بود. در سال ۲۰۰۷، شرکت بعدی‌اش، گود تکنولوژی^۶، را به قیمت ۵۰۰ میلیون دلار به موتورولا فروخته بود. با توجه به سابقه شیدر، هورنیک مشتاق شنیدن هدف بعدی او بود.

چند روز بعد از آن مسابقه فوتبال، شیدر به دفتر هورنیک رفت و جدیدترین ایده‌اش را برای او شرح داد. حدود یک چهارم امریکایی‌ها با خرید آنلاین مشکل دارند، چون حساب بانکی یا کارت اعتباری ندارند و شیدر برای این مشکل یک راه‌حل نوآورانه داشت. هورنیک یکی از اولین سرمایه‌گذارهای خطرپذیر بود که این ایده را شنید و در

^۱ David Hornik

^۲ Computer Music

^۳ Venture Capital (VC) firm

^۴ Pitch: ارائه فروشی که سعی در متقاعد کردن شخصی برای خرید محصول یا ایده دارد.

^۵ Acceprt.com

^۶ Good Technology

دم از آن خوشش آمد. ظرف مدت یک هفته، او جلسه‌ای بین شیر و شرکایش ترتیب داد و به او یک تفاهم‌نامه سرمایه‌گذاری^۱ پیشنهاد کرد: او می‌خواست روی شرکت شیر سرمایه‌گذاری کند.

اگرچه هورنیک سریع عمل کرده بود، اما شیر هم موقعیت بسیار خوبی داشت. با توجه به اعتبار شیر و کیفیت ایده‌اش، هورنیک می‌دانست که سرمایه‌گذارهای زیادی خواهان همکاری با شیر هستند. هورنیک می‌گوید: «به ندرت پیش میاد که شما تنها سرمایه‌گذاری باشین که به یه کارآفرین تفاهم‌نامه سرمایه‌گذاری پیشنهاد می‌کنین. شما با بهترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر کشور رقابت می‌کنین و سعی می‌کنین که اون کارآفرین رو متقاعد کنین که به جای پول اونا، پول شما رو بگیره.»

بهترین راه هورنیک برای به ثمر رساندن آن سرمایه‌گذاری، تعیین ضرب‌الأجل برای شیر بود تا تصمیمش را بگیرد. اگر هورنیک پیشنهادی خوب با مهلتی کوتاه ارائه می‌کرد، احتمالاً شیر قبل از این که فرصت ارائه ایده‌اش به سرمایه‌گذارهای دیگر را پیدا کند، قرارداد با هورنیک را امضا می‌کرد. این کاری است که بسیاری از سرمایه‌گذارهای خطرپذیر برای بالا بردن شانس برنده‌شدنشان انجام می‌دهند.

اما هورنیک برای شیر ضرب‌الأجل تعیین نکرد. در واقع، او عملاً از شیر خواست که ایده‌اش را به سرمایه‌گذارهای دیگر نیز عرضه کند. هورنیک معتقد بود که کارآفرین‌ها برای ارزیابی گزینه‌هایشان نیاز به زمان دارند، بنابراین بر اساس اصول اخلاقی‌اش، از ارائه پیشنهاد انفجاری^۲ صرف نظر کرد. او به شیر گفت: «هر چقدر دوست داری برای گرفتن تصمیم درست وقت صرف کن.» اگرچه هورنیک امیدوار بود شیر به این نتیجه برسد که تصمیم درست، بستن قرارداد با او است، اما منافع شیر را مقدم بر منافع خود قرار داد و به او فرصت داد که گزینه‌های دیگر را نیز بررسی کند.

شیر هم درست همین کار را کرد: او چند هفته بعد را صرف معرفی ایده‌اش به سرمایه‌گذارهای دیگر کرد. در این بین، هورنیک می‌خواست مطمئن شود که هنوز در گردونه رقابت قرار دارد، برای همین با ارزش‌ترین منبعش را برای شیر فرستاد:

¹ Term Sheet

^۲ Exploding offer: پیشنهاد انفجاری، پیشنهاد کاری است که اگر در یک بازه زمانی کوتاه پذیرفته نشود، پس گرفته می‌شود.

فهرستی از چهل مُعرف^۱ که می‌توانستند صلاحیت هورنیک به عنوان یک سرمایه‌گذار را تأیید کنند. هورنیک می‌دانست که کارآفرین‌ها دنبال همان ویژگی‌هایی در سرمایه‌گذارها می‌گردند که همه ما در مشاوران مالی به دنبالشان می‌گردیم: صلاحیت و قابل اعتماد بودن. وقتی که کارآفرین‌ها با یک سرمایه‌گذار قرارداد می‌بندند، آن سرمایه‌گذار عضوی از هیئت‌مدیره آن‌ها می‌شود و به آن‌ها مشاوره‌های کارشناسی می‌دهد. لیست معرف‌های هورنیک نشان دهنده خون، عرق و اشک‌هایی بود که او در طول بیش از یک دهه کار در عرصه سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای کارآفرین‌ها ریخته بود. او می‌دانست که آن‌ها به مهارت و شخصیت او ایمان کامل دارند.

چند هفته بعد تلفن هورنیک زنگ خورد. شیدر بود و می‌خواست تصمیمش را اعلام کند.

شیدر گفت: «متأسفم، دارم با سرمایه‌گذار دیگه‌ای قرارداد می‌بندم.»

شرایط مالی پیشنهاد هورنیک و آن سرمایه‌گذار دیگر تقریباً یکسان بود، پس فهرست چهل‌تایی معرف‌های هورنیک باید دست بالا را به او می‌داد. و بعد از گفت‌وگو با آن معرف‌ها برای شیدر محرز شده بود که هورنیک آدم فوق‌العاده‌ای است.

اما همین روحیه سخاوتمندانه هورنیک بود که منجر به شکستش شد. شیدر نگران بود که مبدا هورنیک بیش از آنکه وقتش را صرف به چالش کشیدن او کند، صرف تشویق او کند. احتمالاً هورنیک به اندازه کافی برای کمک به شیدر برای شروع کسب‌وکاری موفق محکم و سرسخت نبود، درحالی‌که آن یکی سرمایه‌گذار، معروف بود به این که مشاوری فوق‌العاده است که زیاد پرسش‌گری می‌کند و کارآفرین‌ها را به جلو هل می‌دهد. شیدر حتماً با خود فکر کرده بود: «شاید باید یکی رو به هیئت‌مدیره اضافه کنم که بتونه منو بیشتر به چالش بکشه. هورنیک به قدری مهربونه که نمی‌دونم چطور تو جلسات هیئت‌مدیره رفتار می‌کنه.» وقتی که به هورنیک زنگ زد، گفت: «قلیم می‌گفت با تو کار کنم، اما عqlم می‌گفت برم سراغ اون. منم تصمیم گرفتم به حرف عqlم گوش بدم.»

¹ References

هورنیک حساسی به هم ریخت و شروع کرد به نقد خودش. «من پخمه‌ام؟ آگه برای امضای تفاهم‌نامه سرمایه‌گذاری بهش فشار می‌آوردم، شاید امضاش می‌کرد، اما من یه دهه از عمرم رو صرف کسب خوشنامی توی این حرفه کردم که این اتفاق نیفته. پس چرا اینجوری شد؟»

دیوید هورنیک به سخت‌ترین شکل ممکن درسش را یاد گرفت: آدم‌های خوب دیرتر از بقیه به خط پایان می‌رسند. آیا واقعا این‌طور است؟



عقل سلیم می‌گوید افراد بسیار موفق سه ویژگی مشترک دارند: انگیزه، توانایی و فرصت. اگر می‌خواهیم موفق شویم، باید ترکیبی از سخت‌کوشی، استعداد و خوش‌شانسی داشته باشیم. داستان دنی شیدر و دیوید هورنیک مؤلفه چهارم را نیز به ما نشان می‌دهد؛ مؤلفه‌ای بسیار مهم که اغلب نادیده گرفته می‌شود: موفقیت شدیداً به نحوه تعامل ما با دیگران بستگی دارد. هر بار که با فرد دیگری سرِ کارمان تعامل می‌کنیم، باید دست به یک *انتخاب* بزنیم: آیا سعی می‌کنیم تا جایی که می‌توانیم ارزش‌ها و سودها را از آن خودمان کنیم؟ یا بدون نگرانی از آنچه در مقابل دریافت می‌کنیم، در ارزش‌آفرینی مشارکت می‌کنیم؟

به عنوان یک روان‌شناس سازمانی و استاد دانشگاه وارتون^۱، بیش از ده سال از زندگی حرفه‌ایم را صرف مطالعه این *انتخاب‌ها* در سازمان‌های مختلف، از گوگل گرفته تا نیروی هوایی امریکا کردم و برایم محرز شد که اثرات شگرفی در موفقیت دارند. در طول سه دهه گذشته، در مجموعه‌ای از مطالعات پیشگامانه، دانشمندان علوم اجتماعی دریافته‌اند که افراد از نظر اولویت‌هایشان در *رابطه‌ی متقابل* (ترکیب مطلوبشان از بده‌وبستان) شدیداً با هم فرق دارند. برای روشن‌تر کردن این اولویت‌ها، اجازه بدهید شما را با دو دسته از افرادی آشنا کنم که در دو سوی *رابطه‌ی متقابل* در محل کار قرار می‌گیرند. اسم آن‌ها را *اگیرنده‌ها* و *بخشنده‌ها* می‌گذارم.

¹ Wharton

گیرنده‌ها یک نشان متمایز دارند: آن‌ها دوست دارند بیشتر بگیرند تا ببخشند. آن‌ها تعادل رابطه‌ی متقابل را به نفع خود بر هم می‌زنند و منافع خود را بر نیازهای دیگران مقدم می‌دانند. گیرنده‌ها معتقدند که دنیا جای رقابت است، جایی که اگر نخوری، خورده می‌شوی. آن‌ها فکر می‌کنند برای موفق شدن باید بهتر از دیگران باشند. برای اثبات صلاحیتشان خودستایی می‌کنند و مطمئن می‌شوند که اعتبار زیادی بابت تلاش‌هایشان به دست می‌آورند. گیرنده‌های معمولی، بی‌رحم یا سفاک نیستند؛ آن‌ها فقط محتاط و مراقب خود هستند. گیرنده‌ها فکر می‌کنند: «اگر خودم هوای خودم رو نداشته باشم، هیچکس هوام رو نخواهد داشت.» اگر دیوید هورنیک کمی خصوصیت «گیرندگی» بیشتری می‌داشت، احتمالاً برای دنی شیدر ضرب‌الأجل تعیین می‌کرد و هدف به دست آوردن آن سرمایه‌گذاری را بر میل شیدر به داشتن بازه زمانی انعطاف‌پذیر مقدم می‌دانست.

اما هورنیک نقطه مقابل گیرنده است؛ او بخشنده است. در محل کار، بخشنده‌ها معمولاً کمیاب‌اند. آن‌ها کفه ترازوی رابطه‌ی متقابل را به سمت طرف مقابل خم می‌کنند و ترجیح می‌دهند بیشتر از این که بگیرند، ببخشند. درحالی‌که گیرنده‌ها معمولاً خودخواهند و به این فکر می‌کنند که دیگران چه چیزهایی می‌توانند به آن‌ها بدهند، بخشنده‌ها دیگرخواهند و بیشتر روی این که دیگران چه نیازی به آن‌ها دارند، تمرکز می‌کنند. این اولویت‌ها ربطی به پول ندارند: گیرنده‌ها و بخشنده‌ها براساس این که چقدر به سازمان‌های خیریه کمک می‌کنند یا چه مبلغی از سود کارفرماها را برای خود برمی‌دارند از همدیگر متمایز نمی‌شوند. بلکه آن‌ها براساس ویژگی‌ها و اعمالشان در قبال دیگران از هم متمایز می‌شوند. اگر گیرنده باشید به صورت استراتژیک به دیگران کمک می‌کنید، یعنی زمانی کمک می‌کنید که منافع خودتان بیشتر از هزینه‌هایتان باشد، اما اگر بخشنده باشید، ممکن است از یک آنالیز سود-هزینه متفاوت استفاده کنید: یعنی زمانی کمک می‌کنید که منافع دیگران از هزینه‌هایتان بیشتر باشد. گاهی حتی شاید اصلاً به هزینه‌های شخصی‌تان فکر نکنید و بدون این که در مقابل انتظار چیزی داشته باشید به دیگران کمک کنید. اگر در محیط کار، بخشنده باشید، سعی می‌کنید در به اشتراک گذاشتن وقت، انرژی، دانش، مهارت‌ها، ایده‌ها و ارتباطات‌تان با دیگرانی که می‌توانند از آن‌ها بهره‌مند شوند، سخاوتمند باشید.

شاید وسوسه شویم که عنوان بخشنده را فقط لایق ابرقهرمان‌هایی مانند مادر ترزا یا ماهاتما گاندی بدانیم، اما بخشنده‌بودن به فداکاری‌های فوق‌العاده نیاز ندارد؛ بخشنده بودن فقط مستلزم تمرکز روی کار کردن در جهت منافع دیگران است، یعنی انجام کارهایی مثل کمک کردن، مشاوره دادن، اعتبار بخشیدن یا برقراری رابطه با دیگران. بیرون از محل کار، این نوع رفتار کاملاً شایع است. طبق تحقیق صورت گرفته توسط روان‌شناس دانشگاه ییل^۱، مارگارت کلارک^۲، بیشتر انسان‌ها در روابط صمیمانه‌شان مثل بخشنده‌ها رفتار می‌کنند. در روابط زناشویی و در دوستی‌ها هر وقت که کاری از دستان براید بدون هیچ چشم‌داشتی انجام می‌دهیم.

اما در محل کار بده‌وبستان پیچیده‌تر می‌شود. از نظر حرفه‌ای تعداد کمی از ما به‌طور کامل مثل بخشنده‌ها یا گیرنده‌ها رفتار می‌کنیم و معمولاً سراغ شیوه سوم می‌رویم. ما تبدیل به *برابری‌طلب* می‌شویم و سعی می‌کنیم تعادلی بین دادن (بخشیدن) و ستاندن (گرفتن) ایجاد کنیم. برابری‌طلب‌ها براساس اصل انصاف رفتار می‌کنند؛ وقتی که به دیگران کمک می‌کنند، انتظار دارند دیگران نیز به آن‌ها کمک کنند و بدین‌ترتیب از خودشان محافظت می‌کنند. اگر برابری‌طلب باشید به اصل «*بین‌به‌آند*» اعتقاد دارید و قانون حاکم بر روابطتان، تبادل متقابل لطف است.

بخشیدن، گرفتن و برابری‌طلب‌بودن سه سبک اساسی تعامل اجتماعی هستند، اما مرزهای بین آن‌ها مشخص و قابل دیدن نیست. ممکن است با داشتن مناصب شغلی و روابط مختلف حس کنید که از یک سبک وارد سبک دیگری می‌شوید. اصلاً عجیب نیست که هنگام مذاکره درباره‌ی حقوقتان مثل گیرنده‌ها رفتار کنید و هنگام مشاوره دادن به فردی کم‌تجربه‌تر از خودتان مثل بخشنده‌ها باشید و زمانی که تخصصتان را با یک همکار در میان می‌گذارید مثل برابری‌طلب‌ها رفتار کنید. اما شواهد نشان می‌دهد که در محیط کار، بیشتر مردم یک سبک رابطه‌ی متقابل اصلی دارند که نشان‌دهنده چگونگی تعامل آن‌ها در بیشتر اوقات با بیشتر انسان‌ها است. و این سبک اصلی می‌تواند به اندازه سخت‌کوشی، استعداد و خوش‌شانسی نقش مهمی را در موفقیت ما ایفا کند.

¹ Yale

² Margaret Clark

در واقع، الگوهای موفقیت مبتنی بر سبک‌های رابطهای متقابل کاملاً روشن هستند. اگر از شما بپرسیم که حدس می‌زنید چه کسانی در پایان کار سر از قعر نردبان موفقیت درمی‌آورند چه جوابی می‌دهید؟ گیرنده‌ها، بخشنده‌ها یا برابری‌طلب‌ها؟

به لحاظ حرفه‌ای هر سه سبک رابطهای متقابل مزایا و معایب خاص خود را دارند. اما یک سبک وجود دارد که هزینه‌برتر از دو تای دیگر است. براساس داستان دیوید هورنیک، احتمالاً پیش‌بینی می‌کنید که بخشنده‌ها به بدترین نتایج دست می‌یابند. شاید حق با شما باشد. تحقیقات نشان می‌دهند که بخشنده‌ها در قعر نردبان موفقیت قرار می‌گیرند. در طیف وسیعی از مشاغل مهم، بخشنده‌ها دست پایین را دارند: آن‌ها باعث پیشرفت دیگران می‌شوند، اما موفقیت خود را در این فرایند قربانی می‌کنند.

در دنیای مهندسی، کم‌بهره‌ترین و غیرمؤثرترین مهندس‌ها، بخشنده‌ها هستند. در یک تحقیق، وقتی که بیش از ۱۶۰ مهندس حرفه‌ای در کالیفرنیا یکدیگر را براساس کمک داده‌شده و گرفته‌شده رتبه‌بندی کردند، ناموفق‌ترین مهندس‌ها افرادی بودند که بیشتر از آن که بگیرند، بخشیده بودند. این بخشنده‌ها کمترین امتیازات را در شرکت‌های خود از نظر تعداد مأموریت‌ها، گزارش‌های فنی و نقشه‌های تکمیل‌شده داشتند. گفتن ندارد که بیشترین تعداد اشتباهات، تأخیر در ضرب‌الأجل‌ها و پول‌های هدر رفته نیز از آن‌ها بود. کمک به دیگران مانع از این شده بود که کار خود را به درستی انجام بدهند.

همین‌الگو در دانشکده پزشکی مشاهده می‌شود. در مطالعه و بررسی بیش از ششصد دانشجوی پزشکی در بلژیک، دانشجویهایی که پایین‌ترین نمرات را داشتند، به طرز غیرطبیعی امتیازات بالایی به جملاتی مانند «عاشق کمک‌کردن به دیگران هستم» و «نیازهای دیگران را پیش‌بینی می‌کنم» می‌دادند. بخشنده‌ها به شدت تلاش می‌کردند تا به همکلاسی‌های خود کمک کنند، معلوماتشان را با دیگران به اشتراک می‌گذاشتند و این باعث می‌شد همکلاسی‌هایشان در زمان آزمون یک قدم از آن‌ها پیش بیفتند. فروشنده‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. در تحقیقی که روی فروشنده‌ها در کارولینای شمالی^۱ انجام دادم، در مقایسه با گیرنده‌ها و برابری‌طلب‌ها، بخشنده‌ها دوونیم برابر کمتر درآمد سالانه داشتند. آن‌ها به قدری نگران این بودند که

¹ North Carolina

چه چیزی برای مشتری‌هایشان بهترین انتخاب است که دوست نداشتند جنسشان را به هر قیمتی که شده بفروشند.

در مشاغل مختلف به نظر می‌رسد که بخشنده‌ها بیش از اندازه دلسوز و مهربانند و بیش از حد به دیگران اعتماد می‌کنند و دلشان می‌خواهد منافع خود را به نفع دیگران قربانی کنند. حتی شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد در مقایسه با گیرنده‌ها، به طور متوسط، بخشنده‌ها ۱۴ درصد پول کمتری به دست می‌آورند، دو برابر بیشتر در معرض خطر قربانی جنایت شدن قرار دارند و به میزان ۲۲ درصد تصور می‌شود که ضعیف‌تر و مغلوب‌تر از واقعیت هستند.

به این ترتیب، اگر احتمال حضور بخشنده‌ها در قعر نردبان موفقیت بسیار زیاد باشد، چه کسانی در صدر این نردبان قرار دارند؟ گیرنده‌ها یا برابری‌طلب‌ها؟

هیچ کدام. وقتی که یک بار دیگر به این داده‌ها نگاه کردم، الگوی شگفت‌انگیزی را کشف کردم: در صدر هم بخشنده‌ها قرار دارند.

همان‌طور که دیدیم، مهندس‌های با کمترین میزان بهره‌وری اکثراً جزء بخشنده‌ها هستند. اما وقتی که به مهندس‌های دارای بیشترین میزان بهره‌وری نگاه می‌کنیم، شواهد نشان می‌دهد که آن‌ها نیز بخشنده‌اند. در بین مهندسان کالیفرنایی، کسانی بالاترین امتیازات علمی برحسب کمیت و کیفیت نتایج را دارند که بیشتر از آنکه بگیرند مرتباً به همکارانشان می‌بخشند. بنابراین، بهترین و بدترین نتایج به بخشنده‌ها تعلق دارد و گیرنده‌ها و برابری‌طلب‌ها اغلب در وسط قرار می‌گیرند.

این الگو، در همه موارد صدق می‌کند. دانشجویهای پزشکی بلژیکی با کمترین نمرات دارای امتیازات بالایی در زمینه بخشندگی هستند، اما دانشجویهای دارای بیشترین نمرات نیز امتیازات بالایی در این زمینه به دست آورده‌اند. در طول دوران تحصیل در رشته پزشکی، بخشندگی باعث می‌شود افراد ۱۱ درصد نمرات بالاتری کسب کنند. حتی در حوزه فروش، متوجه شدم که کم‌بهره‌ترین فروشنده‌ها به اندازه ۲۵ درصد امتیازات بخشندگی بیشتری در مقایسه با افراد سطح متوسط به دست می‌آورند، اما این امر در مورد پربهره‌ترین فروشنده‌ها نیز صدق می‌کند. بهترین فروشنده‌ها بخشنده‌ها هستند و به طور متوسط به اندازه ۵۰ درصد درآمد بیشتری از گیرنده‌ها و برابری‌طلب‌ها کسب می‌کنند. صدر و قعر نردبان موفقیت در تصرف بخشنده‌هاست. در مشاغل مختلف، اگر

رابطه بین سبک‌های رابطه‌ی متقابل و موفقیت را بررسی کنید، می‌بینید که احتمال قهرمان شدن بخشنده‌ها به اندازه احتمال شکست‌خوردنشان است.

حال حدس بزنید که دیوید هورنیک در کدام دسته قرار می‌گیرد؟



بعد از آن که دنی شیدر با آن سرمایه‌گذار دیگر قرارداد بست، احساس خیلی بدی داشت. «ما تازه یه مرحله بزرگ رو پشت سر گذاشته بودیم. باید جشن می‌گرفتیم. اما چرا خوشحال نبودم؟ به‌خاطر سرمایه‌گذاری که پیدا کرده بودم، هیجان‌زده بودم. او مردی بسیار باهوش و بااستعداد بود، اما درعین حال فرصت کار کردن با هورنیک رو از دست داده بودم.» شیدر می‌خواست راهی برای شریک کردن هورنیک پیدا کند، اما راهی نبود. برای شریک کردن هورنیک، شیدر و سرمایه‌گذار اصلی باید سهم بیشتری از شرکت را می‌فروختند و از سهم مالکیت خود کم می‌کردند.

شیدر به این نتیجه رسید که این کار به هزینه‌اش می‌ارزد. قبل از این که فرایند تأمین سرمایه به پایان برسد از هورنیک دعوت کرد تا در شرکتش سرمایه‌گذاری کند. هورنیک این پیشنهاد را قبول کرد و در شرکت سهام شد و مقداری از مالکیت شرکت را به دست آورد. او در جلسات هیئت‌مدیره شرکت می‌کرد و با توانایی نشان‌دادن مسیرهای جدید، شیدر را تحت تأثیر قرار می‌داد. شیدر می‌گوید: «داشتم اون روی دیگرش رو می‌دیدم. این بخش از شخصیتش تحت‌الشعاع مهربونی و خوش‌برخوردی‌اش قرار گرفته بود.» به مدد توصیه‌های هورنیک، استارت‌آپ شیدر رشد خوبی داشته است. اسم آن شرکت پی‌نیرمی^۱ بود و به آمریکایی‌هایی که حساب بانکی یا کارت اعتباری نداشتند، اجازه می‌داد که با یک بارکد یا کارت، خرید اینترنتی کنند و بعد هزینه آن‌ها را نقداً در فروشگاه‌های طرف قرارداد بپردازند. شیدر با فروشگاه‌های سیون^۲-ایلوین^۳ و گری هوند^۳ برای ارائه این خدمات مشارکت کرد و در هجده ماه اول

^۱ PayNearMe

^۲ 7-Eleven

^۳ Grey-hound

تأسیس شرکت، پی‌نیرمی موفق شد هر ماه رشدی ۳۰ درصدی را تجربه کند. هورنیک در نقش سرمایه‌گذار، سهم کوچکی در این رشد داشت.

هورنیک همچنین شیر را به فهرست معرف‌هایش اضافه کرد که این شاید از خود معامله هم ارزشمندتر بود. وقتی که کارآفرین‌ها زنگ می‌زنند تا درباره‌ی هورنیک از شیر سؤال بپرسند، شیر به آن‌ها می‌گوید: «شاید فکر کنی که اون فقط آدم خوبیه، اما اون خیلی بیشتر از این‌ها س. اون فوق‌العاده‌س؛ بسیار سخت‌کوش و بسیار مشوق. در آن واحد می‌تونه هم چالش‌زا و هم حامی باشه. اون به طریزی باورنکردنی مسئولیت‌پذیره. این ویژگی، یکی از مهم‌ترین خصوصیاتیه که یه سرمایه‌گذار باید داشته باشه. اگه هر مشکلی پیش بیاد، در هر ساعت از شبانه‌روز، هر طور که شده، خودش رو به شما می‌رسونه.»

جبران محبت هورنیک تنها به این معامله در شرکت پی‌نیرمی محدود نشد. بعد از دیدن عملکرد واقعی هورنیک در کار، شیر تعهد هورنیک به سود رساندن به کارآفرین‌ها را تحسین کرد و بعد، کم‌کم هورنیک را وارد فرصت‌های سرمایه‌گذاری دیگرش کرد. در یک مورد، بعد از دیدار با مدیرعامل شرکتی به نام راکت لایور^۱، شیر هورنیک را به عنوان سرمایه‌گذار معرفی کرد. اگرچه آن مدیرعامل قبلاً یک تفاهم‌نامه سرمایه‌گذاری از یک سرمایه‌گذار دیگر دریافت کرده بود، اما در نهایت این هورنیک بود که برنده آن سرمایه‌گذاری شد.

اگرچه دیوید هورنیک مشکلات و سختی‌ها را می‌شناسد، اما معتقد است کار کردن مثل یک بخشنده نیروی محرکه و عامل اصلی موفقیتش در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری خطرپذیر است. هورنیک می‌گوید وقتی که بسیاری از سرمایه‌گذارهای خطرپذیر تفاهم‌نامه‌های سرمایه‌گذاری خود را به کارآفرین‌ها ارائه می‌دهند، شانشان در به دست آوردن آن سرمایه‌گذاری ۵۰ درصد است: «اگه توی نصف معاملاتیه که پیشنهاد می‌دید، برنده بشید، عملکردتون خوبه.» با این حال، بعد از یازده سال فعالیت به عنوان سرمایه‌گذار خطرپذیر، هورنیک بیست‌وهشت تفاهم‌نامه سرمایه‌گذاری به کارآفرین‌ها ارائه داده است، که از این تعداد بیست‌وپنج مورد پذیرفته شده‌اند. شیر یکی از آن سه نفری است که پیشنهاد سرمایه‌گذاری از طرف هورنیک را رد کرد. ۸۹ درصد کارآفرین‌های

¹ Rocket Lawyer

باقیمانده پول هورنیک را قبول کرده‌اند. به مدد پول و مشاوره‌های تخصصی او، این کارآفرین‌ها موفق به راه‌اندازی استارت‌آپ‌های موفق شده‌اند که ارزش یکی از آن‌ها در اولین روز عرضه عمومی سهامش در بورس در سال ۲۰۱۲ بیش از سه میلیارد دلار بود و بعضی از آن‌ها توسط گوگل، اوراکل، تیکت مستر^۱ و مانستر^۲ خریداری شدند.

سخت‌کوشی و استعداد هورنیک، و البته خوش‌شانسی‌اش در این که آن روز برای تماشای مسابقه دخترش رفته بود، نقش بسیار مهمی را در جور شدن آن معامله با دنی شیدر ایفا کردند. اما این سبک رابطه‌ی متقابلش بود که باعث شد در این بازی پیروز شود. حتی از آن بهتر، او تنها برنده این بازی نبود. شیدر و همین‌طور شرکت‌هایی که بعداً شیدر به هورنیک پیشنهاد کرد نیز برنده این بازی بودند. با فعالیت به عنوان یک بخشنده، هورنیک توانست برای خود ارزش‌آفرینی کند و درعین‌حال فرصت‌های ارزش‌آفرینی برای بهره‌برداران دیگران را نیز به حداکثر رساند.



در این کتاب می‌خواهم این نکته را به شما بگویم و اثبات کنم که ما موفقیت بخشنده‌هایی مثل دیوید هورنیک را دست کم می‌گیریم. اگرچه بسیاری از ما تصور می‌کنیم که بخشنده‌ها بی‌عرضه و پخته‌اند، اما باید بدانید که آن‌ها به طرز باورنکردنی موفق هستند. برای فهمیدن این که چرا صدر نردبان موفقیت در اختیار بخشنده‌ها است، به بررسی برخی تحقیقات و اتفاقات جذابی خواهیم پرداخت که به شما نشان می‌دهند چگونه بخشنده‌بودن می‌تواند قدرتمندتر و بی‌خطرتر از چیزی باشد که بسیاری از انسان‌ها تصور می‌کنند. در این راستا، شما را با بخشنده‌های موفق از اقشار مختلف جامعه از جمله مشاورها، وکلا، پزشکان، مشاوران مالی و مدیران ورزشی آشنا خواهم کرد. این بخشنده‌ها روند مرسوم / اول موفق شو سپس بخشنده باش را معکوس می‌کنند و به ما نشان می‌دهند کسانی که اول می‌بخشند، اغلب در موقعیت بهتری برای موفق شدن در آینده قرار می‌گیرند.

¹ ticketMaster

² Monster

اما نمی‌توانیم مهندس‌ها و فروشندگانی به‌جامانده در قعر این نردبان را فراموش کنیم. بعضی از بخشنده‌ها هم پخمه و توسری‌خور از آب درمی‌آیند و می‌خواهم کشف کنم که چه چیزی قهرمان‌ها^۱ را از بی‌عرضه‌ها^۲ جدا می‌کند. پاسخ این پرسش ربط زیادی به استعداد صرف یا توانایی ذاتی افراد ندارد و بیشتر ناشی از استراتژی‌هایی است که بخشنده‌ها استفاده می‌کنند و همچنین انتخاب‌هایی که می‌کنند. برای توضیح این که چگونه بخشنده‌ها از قعر نردبان موفقیت دوری می‌کنند، می‌خواهم واقعیت دو افسانه‌ی متداول درباره‌ی بخشنده‌ها را به شما نشان بدهم تا ببینید که بخشنده‌ها لزوماً همیشه خوب و نوع‌دوست نیستند. هر یک از ما برای رسیدن به خواسته‌هایمان اهدافی داریم و جالب است بدانید که بخشنده‌های موفق هم به اندازه‌ی گیرنده‌ها و برابری‌طلب‌ها جاه‌طلب هستند. فقط روششان برای دنبال کردن اهدافشان با آن‌ها فرق می‌کند.

طرح این موضوع ما را به سومین هدفم می‌رساند که عبارت است از این که چه چیزی در مورد موفقیت بخشنده‌ها منحصر به فرد است. اجازه دهید این نکته را روشن کنم که بخشنده‌ها، گیرنده‌ها و برابری‌طلب‌ها همگی می‌توانند به موفقیت برسند (و می‌رسند) اما در موفقیت بخشنده‌ها یک چیز متمایز وجود دارد: موفقیت آنها همچون آبشاری روی سر بقیه هم فرو می‌ریزد. درحالی که وقتی گیرنده‌ها می‌برند، معمولاً یک نفر دیگر وجود دارد که می‌بازد. تحقیقات نشان می‌دهند که افراد معمولاً به گیرنده‌های موفق حسادت می‌کنند و به دنبال راه‌هایی می‌گردند تا آنها را تحقیر و خرد کنند. در مقابل، وقتی که بخشنده‌هایی مانند دیوید هورنیک برنده می‌شوند، مردم به جای این که مانعشان شوند، تشویق و حمایتشان می‌کنند. بخشنده‌ها به گونه‌ای برنده می‌شوند که یک اثر موجک^۳ درست می‌کنند و موفقیت اطرافیان‌شان را افزایش می‌دهند. خواهید دید که تفاوت در این است که چگونه موفقیت فرد بخشنده ارزش‌آفرینی می‌کند، به جای این که آن ارزش را فقط مال خود کند. رندی کومیسار^۴، سرمایه‌گذار خطرپذیر، می‌گوید: «اگر همه بخوان تو برنده بشی، بردن آسون‌تر می‌شه. اگه با کسی دشمنی نکنی، موفق شدن آسون‌تر می‌شه.»

¹ Champs

² Chumps

³ Ripple Effect

⁴ Randy Komisar

اما در برخی حوزه‌ها، به نظر می‌رسد که هزینه‌های بخشیدن به وضوح بیشتر از مزایای آن است. برای مثال در سیاست، نقل قولی که در ابتدای این فصل از مارک تواین آوردم نشان می‌دهد که دیپلماسی یعنی ده تا بگیر و یکی ببخش. رئیس‌جمهور سابق امریکا، بیل کلینتون، می‌نویسد: «سیاست، بیزینس «گرفتن» است. باید بارها و بارها و بارها حمایت، کمک مالی و رأی بگیری.» گیرنده‌ها باید دست بالا را در لابی‌گری و دور زدن رقبایشان در انتخابات داشته باشند و شاید برابری طلب‌ها از موقعیت خوبی در تبادله دائمی الطافی که سیاست لازم دارد برخوردار باشند، اما چه اتفاقی برای بخشنده‌ها در دنیای سیاست رخ می‌دهد؟

تلاش‌های سیاسی مردی روستایی به نام سمپسون^۱ را در نظر بگیرید. او می‌گفت که هدفش تبدیل شدن به «کلینتون ایالت ایلینویز»^۲ است و تمام تمرکزش را روی به دست آوردن کرسی در سنای امریکا گذاشت. سمپسون یک نامزد غیرمعمول برای کار سیاسی بود. او سال‌های جوانی‌اش را در مزرعه کار کرده بود، اما بسیار جاه‌طلب بود؛ اولین بار در سن بیست‌وسه‌سالگی نامزد انتخابات مجلس ایالتی^۳ شد. سیزده نامزد وجود داشت و فقط چهار نفر اول برنده کرسی در مجلس ایالتی می‌شدند. سمپسون نمایش کم‌فروغی داشت و به جایگاهی بهتر از هشتمی دست نیافت.

بعد از شکست در آن رقابت، سمپسون سراغ بیزینس رفت و برای راه انداختن یک مغازه کوچک با دوستش وام گرفت. کسب‌وکارشان شکست خورد و سمپسون نتوانست وامی را که گرفته بود پس بدهد، بنابراین مقامات محلی دارایی‌هایش را مصادره کردند. مدت کوتاهی بعد از آن، شریک تجاری‌اش بدون هیچ‌گونه مال و اموالی مُرد و سمپسون مجبور شد به‌تنهایی آن قرض را برگردن بگیرد. سمپسون به شوخی به بدهی‌اش می‌گفت «بدهی ملی»؛ او پانزده برابر بیشتر از درآمد سالانه‌اش بدهکار بود. سال‌ها طول می‌کشید تا قرضش را پس بدهد، اما در نهایت تا سینت آخر آن را پس داد.

بعد از این که کسب‌وکارش شکست خورد، سمپسون برای دومین بار نامزد مجلس ایالتی شد. اگرچه فقط ۲۵ سال داشت، اما این بار مقام دوم را به دست آورد و صاحب کرسی شد. برای شرکت در اولین جلسه‌اش در مجلس مجبور شد برای خرید اولین

¹ Sampson

² Clinton of Illinois

³ State legislature

کت‌وشلوارش پول قرض بگیرد. در طول هشت سال بعد از آن، سمپسون در مجلس ایالتی خدمت کرد و هم‌زمان مدرک خود را در رشته حقوق گرفت. سرانجام در سن چهل‌وپنج سالگی آماده بود که در صحنه ملی عرض اندام کند و نامزد انتخابات سنا شد.

سمپسون می‌دانست که وارد نبرد سختی شده است. او دو رقیب اصلی داشت: جیمز شیلدز^۱ و لایمن ترامبول^۲. هر دوی آن‌ها قضات دیوان عالی ایالت بودند و از خانواده‌های بسیار ممتازتری در مقایسه با سمپسون می‌آمدند. شیلدز که برای انتخاب مجدد در سنا رقابت می‌کرد، برادرزاده یکی از نمایندگان کنگره بود. ترامبول هم نوه یک مورخ برجسته فارغ‌التحصیل دانشگاه ییل بود. در مقایسه با آن‌ها، سمپسون تجربه یا نفوذ سیاسی اندکی داشت.

در اولین نظرسنجی، سمپسون در کمال حیرت همگان نفر اول بود و ۴۴ درصد آرا را داشت. بعد از او شیلدز با ۴۱ درصد و بعد ترامبول با فاصله زیاد با ۵ درصد آرا قرار داشت. در نظرسنجی بعدی، سمپسون به موفقیت بیشتری دست پیدا کرد و ۴۷ درصد از حمایتها را از آن خود کرد، اما وقتی که نامزد جدیدی وارد رقابت شد، ستاره بخت او رو به افول نهاد. این نامزد جدید کسی نبود جز فرماندار فعلی ایالت، جوئل متسون^۳. متسون محبوب بود و این پتانسیل را داشت که آرای سمپسون و ترامبول را به طرف خود جذب کند. وقتی که شیلدز از رقابت انصراف داد، متسون به سرعت به صدر جدول رفت و ۴۴ درصد آرا را به دست آورد. سمپسون به ۳۸ درصد سقوط کرد و ترامبول فقط ۹ درصد آرا را داشت. اما چند ساعت بعد، ترامبول انتخابات را با ۵۱ درصد و با فاصله کمی از متسون ۴۷ درصدی برنده شد.

چه چیزی باعث سقوط سمپسون و صعود سریع ترامبول شد؟ تغییر ناگهانی جایگاه‌های آن‌ها در جدول رده‌بندی به دلیل انتخاب سمپسون بود که ظاهراً دچار بخشیدن بیمارگونه بود. وقتی که متسون وارد رقابت شد، سمپسون به توانایی‌اش برای به‌دست‌آوردن حمایت کافی برای پیروزی در انتخابات شک کرد. او می‌دانست که حامیان ترامبول اگرچه اندک‌اند، اما به او وفادارند و ترامبول را رها نمی‌کنند که به او (سمپسون) ملحق شوند. از طرفی با فقط ۹ درصد رأی، ترامبول هیچ شانس برای پیروزی نداشت.

^۱ James Shields

^۲ Lyman Trumbull

^۳ Joel Matteson

اما دغدغه اصلی سمپسون انتخاب شدن نبود. او فقط می‌خواست مانع برنده شدن متسون شود. سمپسون معتقد بود که متسون به کارهای مشکوکی مشغول است. برخی ناظران متسون را به تلاش برای رشوه دادن به رأی‌دهنده‌های تأثیرگذار متهم می‌کردند. حداقل، سمپسون اطلاعات موثقی داشت که نشان می‌داد متسون به برخی از حامیان کلیدی‌اش نزدیک شده است. متسون می‌گفت اگر معلوم شود که سمپسون شانس برای پیروزی ندارد، رأی‌دهنده‌ها باید وفاداری‌شان را به او (متسون) منتقل کنند و از او حمایت کنند.

نگرانی‌های سمپسون درباره‌ی روش‌ها و انگیزه‌های متسون زودتر از موعد اثبات شد. یک سال بعد، متسون در آخرین سال فعالیتش در مقام فرماندار، چک‌های قدیمی فرمانداری را که تاریخ گذشته بودند یا قبلاً خریداری شده بودند، اما هرگز ملغاً نشده بودند، خرید. متسون چند صد هزار دلار به جیب زد و به کلاهبرداری محکوم شد.

علاوه بر مشکوک بودن به متسون، سمپسون به ترامبول اعتقاد داشت، چون وقتی پای عمل به میان می‌آمد آنها در یک چیز با هم مشترک بودند. سالها بود که سمپسون برای ایجاد تغییراتی بزرگ در سیاست‌های اجتماعی و اقتصادی تلاش بسیاری کرده بود. او معتقد بود که این کار برای آینده ایالتش بسیار حیاتی است و در این مورد او و ترامبول با هم هم‌عقیده بودند. بنابراین به جای این که سمپسون سعی کند طرفداران وفادار ترامبول را به سمت خود جذب کند، تصمیم گرفت از خودگذشتگی کند. او به مدیر ستادش، استفن لوگان^۱، گفت که اعلام کند که او می‌خواهد از رقابت کناره‌گیری کند و از طرفدارانش بخواهد که به ترامبول رأی بدهند. لوگان باورش نشد؛ چرا مردی که طرفداران بیشتری دارد باید به نفع رقیب خود با طرفداران کمتر کنار رود؟ لوگان زد زیر گریه، ولی سمپسون کوتاه نیامد. او از رقابت عقب کشید و از طرفدارانش خواست که به ترامبول رأی بدهند. همین برای پیروز شدن ترامبول (به هزینه سمپسون) کافی بود.

این اولین باری نبود که سمپسون منافع دیگران را بر منافع خود ترجیح می‌داد. قبل از این که به ترامبول کمک کند که در رقابت‌های سنا پیروز شود، علی‌رغم این که در کارش به عنوان یک وکیل بسیار مورد تحسین بود، ولی مسئولیت‌پذیری و احساس تعهدش جلوی موفقیتش را می‌گرفت. او نمی‌توانست خود را راضی به دفاع از موکل‌هایی کند که

¹ Stephen Logan

حس می‌کرد گناهکار هستند. به گفته یکی از همکارانش، موکل‌های سمپسون می‌دانستند «اگر حق با اون‌ها باشه پیروز می‌شن؛ در غیر این صورت پیشنهاد پرونده به سمپسون وقت تلف کردن بود.» در یکی از این پرونده‌ها که موکلی به دزدی متهم شده بود، سمپسون نزد قاضی رفت و گفت: «اگه می‌تونین در دفاع از این مرد چیزی بگین، بگین؛ چون من نمی‌تونم این کار رو بکنم. اگه بخوام ازش دفاع کنم، هیئت منصفه می‌بینه که از نظر من اون گناهکاره و محکومش می‌کنه.» در پرونده دیگری در طول یک محاکمه جنایی، سمپسون به جلو خم شد و به یکی از همکارانش گفت: «این مرد گناهکاره؛ تو ازش دفاع کن، من نمی‌تونم.» سمپسون آن پرونده را به دوستش داد و از دستمزد قابل توجهی چشم پوشید. این تصمیم‌ها اعتبار و حیثیت زیادی برایش به ارمغان آورده بود، اما در عین حال سؤالاتی را هم مطرح کرده بود: از جمله این که آیا او به اندازه کافی برای گرفتن تصمیمات سیاسی دشوار سرسخت هست یا نه؟

یکی از رقبای سیاسی‌اش درباره‌ی او می‌گفت: «سمپسون خیلی به یه انسان کامل و بی‌عیب و نقص نزدیکه. اما فقط یه چیز کم داره.» آن رقیب توضیح می‌داد که سمپسون فرد مناسبی برای به دست آوردن قدرت نیست، چون قضاوتش به راحتی تحت تأثیر نگرانی‌اش برای دیگران قرار می‌گیرد. در سیاست، عمل کردن مثل یک بخشنده، سمپسون را در موضع ضعف قرار می‌داد. بی‌میلی‌اش به در اولویت قرار دادن خود، به قیمت از دست دادن کرسی مجلس سنا تمام شد و این سؤال را برای ناظران به وجود آورد که آیا او به اندازه کافی برای دنیای بی‌رحم سیاست قوی هست یا نه؟ ترامبول مذاکره‌کننده‌ای قهار بود، در حالی که سمپسون انسانی ساده‌دل بود. سمپسون بعدها گفت: «از شکستم ناراحتم»، اما گفت که انتخاب ترامبول می‌توانست به پیشبرد اهداف مشترکشان کمک کند. بعد از انتخابات، یک خبرنگار محلی نوشت که در مقایسه با سمپسون، «ترامبول فردی با استعدادتر و توانمندتر بود».

اما سمپسون آماده نبود که برای همیشه کنار بکشد. چهار سال بعد از کمک به لایمن ترامبول برای به دست آوردن کرسی سنا، سمپسون دوباره نامزد مجلس سنا شد. او باز هم شکست خورد، اما چند هفته مانده به روز رأی‌گیری، یکی از اصلی‌ترین حامیان سمپسون کسی نبود جز لایمن ترامبول. از خودگذشتگی سمپسون حسن‌نیت ترامبول را برایش به ارمغان آورده بود و ترامبول تنها رقیبی نبود که در جواب به بخشنده‌ی سمپسون طرفدارش شده بود. دفعه اولی که سمپسون نامزد انتخابات سنا

شده بود و زمانی که ۴۷ درصد آرا را در اختیار داشت و به نظر می‌رسید که در آستانه پیروزی قرار دارد، وکیل و سیاستمدار شیکاگوئی به نام نورمن جود^۱ رهبر ۵ درصد از رأی‌دهندگانی بود که در وفاداری‌شان به ترامبول هیچ شکي نبود. در طول دومین تلاش سمپسون برای نمایندگی سنا، جود به حامی سرسخت او تبدیل شد.

دو سال بعد، بعد از دو شکست در رقابت‌های نمایندگی سنا، سمپسون بالاخره برای اولین بار در یک انتخابات در سطح ملی پیروز شد. به گفته یکی از مفسران، جود هرگز «رفتار بزرگ‌منشانه» سمپسون را فراموش نکرد و «بیش از هر کس دیگری» برای تضمین انتخاب سمپسون تلاش کرد.

در سال ۱۹۹۹، شبکه تلویزیونی سی-اسپین^۲ که مسائل سیاسی را پوشش می‌دهد، از بیش از هزار بیننده صاحب دانش خود نظرسنجی کرد. آن‌ها به کارآیی سمپسون و ۳۶ سیاستمدار دیگری که برای کرسی‌های مشابه با هم رقابت کرده بودند، امتیاز دادند. سمپسون در صدر این نظرسنجی قرار گرفت و بالاترین نمرات ارزیابی‌ها را دریافت کرد. علی‌رغم باخت‌هایش، او محبوب‌ترین سیاستمدار آن لیست بود. می‌دانید، روح سمپسون^۳ نام مستعاری بود که آن جوانک روستایی در نامه‌هایش استفاده می‌کرد.

اسم واقعی او آبراهام لینکلن^۴ بود.

در دهه ۱۸۳۰، لینکلن تلاش می‌کرد دیویت کلینتون^۵ ایالت ایلینویز بشود. کلینتون سناتور و فرماندار نیویورکی بود که طلایه‌دار ساخت کانال ایری^۶ بود. وقتی که لینکلن در اولین نامزدی‌اش برای کسب کرسی سنا، با هدف کمک به لایمن ترامبول کناره‌گیری کرد، آن‌ها هر دو خود را متعهد به ریشه‌کن کردن برده‌داری می‌دانستند. از آزاد کردن برده‌ها تا قربانی کردن فرصت‌های سیاسی‌اش برای رسیدن به این هدف، تا رد دفاع از موکلانی که به نظرش گناهکار بودند، لینکلن همیشه برای مصلحت عمومی

^۱ Norman Judd

^۲ C-Span

^۳ Sampson's Ghost

^۴ Abraham Lincoln

^۵ DeWitt Clinton

^۶ Erie Canal: این کانال به طول ۵۸۴ کیلومتر در ایالت نیویورک قرار دارد. ساخت این کانال، ارتباط بین شهر نیویورک با اقیانوس اطلس و دریاچه‌های بزرگ را فراهم ساخت.

کار کرده بود. وقتی کارشناس‌های تاریخ، علوم سیاسی و روان‌شناسی رئیس‌جمهورهای آمریکا را رتبه‌بندی کردند، همگی لینکلن را به عنوان یک بخشنده واقعی شناسایی کردند. دو نفر از این کارشناس‌ها نوشته‌اند: «حتی اگر بسیار سخت می‌بود، باز هم لینکلن دست از کمک به دیگران برنمی‌داشت و این به خوبی نشان‌دهنده دغدغه‌ها و نگرانی‌های او برای تأمین رفاه تک‌تک شهروندان بود.» لازم به ذکر است که لینکلن یکی از متواضع‌ترین، خاکی‌ترین و بی‌ادعاترین رئیس‌جمهورهای تاریخ آمریکا محسوب می‌شود. در رتبه‌بندی‌های مستقل زندگی‌نامه‌های رؤسای جمهور آمریکا، از نظر اعتبار بخشیدن به دیگران و تلاش برای تأمین رفاه مردم، لینکلن جزء سه نفر اول قرار می‌گیرد، یعنی در کنار واشنگتن و فیلمور^۱. به گفته یک ژنرال ارتش آمریکا که با لینکلن کار کرده بود: «او انگار بیش از سایر انسان‌ها، بزرگی و خوبی داشت.»

لینکلن در دوران ریاست‌جمهوری‌اش همیشه خیر و مصلحت ملت را به منفعت خودش ترجیح می‌داد. وقتی که در سال ۱۸۶۰ در انتخابات ریاست جمهوری پیروز شد، او از سه نامزدی که برای به دست آوردن نامزدی حزب جمهوری‌خواه شکست داده بود، دعوت کرد تا به ترتیب وزیر امور خارجه، وزیر خزانه‌داری و دادستان کل دولتش شوند. در کتاب تیم رقبا^۲، دوریس کرنز گودوین^۳ مورخ، با مستندات به ما نشان می‌دهد که کابینه لینکلن چقدر غیرعادی بود. «هر کدام از اعضای دولت در زندگی اجتماعی‌شان معروف‌تر، تحصیل‌کرده‌تر و باتجربه‌تر از لینکلن بودند. حضور هر یک از آن‌ها در کابینه ممکن بود محبوبیت آن وکیل تحسین‌شده را تحت الشعاع قرار دهد.»

اگر یک گیرنده در موقعیت لینکلن بود، احتمالاً ترجیح می‌داد که با دعوت از افراد «بله‌قربان‌گو»، از خود و قدرتش محافظت کند؛ یا یک فرد برابری‌طلب ممکن بود به متحدانی که از او حمایت کرده بودند، منصب و پست بدهد. اما لینکلن در عوض از رقبای سرسختش دعوت به همکاری کرد. لینکلن به یک خبرنگار گفته بود: «ما به قدرتمندترین مردان حزب در کابینه نیاز داشتیم. من حق نداشتم که کشورم را از خدمات آن‌ها محروم کنم.» برخی از این رقبا از لینکلن متنفر بودند و برخی دیگر او را فردی نالایق می‌دانستند، اما او توانست حمایت همه آنها را به دست بیاورد. به گفته

¹ Fillmore

² Team of Rivals

³ Doris Kearns Goodwin

کرنز گودوین، «موفقیت لینکلن در تعامل با مردان قدرتمند کابینه‌اش نشان‌دهنده این است که اگر صفاتی که ما اغلب آن‌ها را به نجابت و اخلاق ربط می‌دهیم، مانند مهربانی، حساسیت، همدلی، صداقت و شفقت، در دستان یک سیاست‌مدار واقعاً بزرگ قرار بگیرند به منابع سیاسی تأثیرگذاری تبدیل می‌شوند.»

اگر سیاست می‌تواند زمین حاصلخیزی برای بخشنده‌ها باشد، این احتمال وجود دارد که آن‌ها بتوانند در هر کار دیگری نیز موفق شوند. با این حال، مؤثر یا غیرمؤثر بودن بخشندگی به نوع خاص بده‌وبستانی بستگی دارد که در قالب آن، بخشندگی به کار برده می‌شود. این یکی از ویژگی‌های مهم بخشنده‌بودن است که باید هنگام بررسی ایده‌های مطرح‌شده در این کتاب در ذهنمان باشد: در موقعیت‌های خاص، بخشندگی ممکن است با موفقیت ناسازگار باشد. در شرایط حاصل جمع صفر^۱ و تعاملات برد-بخت، بخشندگی به ندرت جواب می‌دهد. این درسی است که آبراهام لینکلن، هر بار که تصمیم گرفت به خرج و هزینه خودش به دیگران کمک کند، به خوبی آموخت. لینکلن می‌گوید: «اگر من فقط یک عیب داشتم باشم، چون نمی‌شه اسم دیگه‌ای روش گذاشت، اینه که نمی‌تونم به کسی «نه» بگم!»

اما بخش زیادی از زندگی، شرایط حاصل جمع صفر نیست و در شرایط متعادل، افرادی که بخشندگی را به عنوان گزینه اول سبک رابطه‌ی متقابل خود انتخاب می‌کنند در پایان، به پاداش زیادی می‌رسند. در مورد لینکلن، مانند دیوید هورنیک، ظاهراً تصمیمات فداکارانه در نهایت به نفعش تمام شدند. وقتی که ابتدا فکر می‌کردیم لینکلن و هورنیک باخته‌اند، هنوز به اندازه کافی زمان سپری نشده بود. زمان زیادی طول می‌کشد که بخشنده‌ها بتوانند حسن‌نیت و اعتماد دیگران را جلب کنند، اما سرانجام به اعتبار زیادی دست می‌یابند و روابطی با دیگران برقرار می‌کنند که موفقیتشان را ارتقاء می‌دهد. در واقع، خواهید دید که در حوزه فروش و دانشکده پزشکی، مزیت بخشنده‌ها به مرور زمان افزایش می‌یابد. در درازمدت، بخشندگی می‌تواند به همان اندازه که خطرناک است، قدرتمند باشد. چپ کانلی^۲، کارآفرین

¹ Zero-sum

² Chip Conley

خوش‌نامی که هتل‌های ژوی دو ویو^۱ را تأسیس کرد، می‌گوید: «بخشنده‌بودن برای مسابقه دوی صدمتر خوب نیست؛ اما برای مسابقه دوی ماراتن ارزشمند.»

در دوران لینکلن، این ماراتن زمان بسیار زیادی طول کشید. بدون وجود تلفن و اینترنت و حمل‌ونقل سریع، ایجاد روابط و اعتبار یک فرایند کند بود. کانلی می‌گوید: «در دنیای قدیم، ممکن بود نامه‌ای بفرستی و هیچکس خبردار نشه.» کانلی معتقد است که در دنیای به هم پیوسته امروز که در آن روابط و اعتبارها مشهودترند، بخشنده‌ها می‌توانند سرعت پیشرفت خود را افزایش بدهند. بای سیلتن^۲، رئیس سابق کمپانی داکرز^۳ که اکنون مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی جهانی شرکت گپ^۴ را بر عهده دارد، می‌گوید: «دیگه مجبور به انتخاب نیستی. می‌تونی بخشنده باشی و موفق باشی.»

این حقیقت که این مسیر طولانی مدام کوتاه‌تر می‌شود، تنها نیرویی نیست که باعث می‌شود امروزه بخشنندگی از لحاظ حرفه‌ای پربازده‌تر شود. ما در عصری زندگی می‌کنیم که در آن تغییرات بزرگ در ساختار کار (و فناوری‌ای که به آن شکل می‌دهد) مزایای بخشنده‌بودن را بسیار تقویت کرده‌اند. امروزه بیش از نیمی از شرکت‌های امریکایی و اروپایی مرتباً از تیم‌ها برای انجام کارها استفاده می‌کنند. ما به تیم‌ها برای ساخت ماشین‌ها و خانه‌ها، انجام جراحی‌ها، هدایت هواپیماها، جنگیدن در جنگها، اجرای سمفونی‌ها، تولید گزارشات خبری، حسابرسی شرکتها و ارائه خدمات مشاوره‌ای متکی هستیم. تیم‌ها برای تبادل اطلاعات، داوطلب شدن برای کارهای غیرمحبوب و کمک‌رسانی به دیگران، به افراد بخشنده وابسته‌اند.

وقتی که لینکلن از رقبایش دعوت کرد تا به او در کابینه ملحق شوند، آن‌ها این شانس را داشتند که قبل از همکاری با او ببینند که او چقدر مشتاق همکاری با آن‌ها به خاطر مردم و کشورش است. چند سال قبل از این که لینکلن رئیس جمهور شود، یکی از رقبایش، ادوین استانتون^۵، حضور او را به عنوان یکی از وکلای مدافع در دادگاه رد کرده بود و او را «بوزینه احمق درازدست» نامیده بود. با این حال، بعد از همکاری با

^۱ Joie de Vivre

^۲ Bobbi Silten

^۳ Dockers

^۴ Gap Inc.

^۵ Edwin Stanton

لینکلن، استانتون او را «کامل‌ترین حاکمی که دنیا به خود دیده است» توصیف کرد. وقتی که افراد بیشتری را در قالب تیم سازماندهی می‌کنیم، بخشنده‌ها فرصت‌های بیشتری برای اثبات ارزش خود پیدا می‌کنند. اتفاقی که در مورد لینکلن افتاد.

حتی اگر در قالب تیم کار نمی‌کنید، احتمال این که یک شغل خدماتی داشته باشید زیاد است. بسیاری از پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های ما در قالب شغل‌های مستقل محصول تولید می‌کردند. آن‌ها همیشه به همکاری با دیگران نیاز نداشتند، برای همین بخشنده بودن کارایی زیادی نداشت. اما امروزه درصد بالایی از افراد در مشاغل به هم تنیده‌ای کار می‌کنند که وظیفه‌شان خدمات‌رسانی به دیگران است. در دهه ۱۹۸۰، بخش خدمات تقریباً نیمی از تولید ناخالص داخلی دنیا را تشکیل می‌داد. تا قبل از سال ۱۹۹۵، بخش خدمات تقریباً دو سوم تولید ناخالص داخلی دنیا را تشکیل می‌داد. امروزه بیش از ۸۰ درصد از امریکایی‌ها شغل‌های خدماتی دارند.

همین‌طور که بخش خدمات گسترده‌تر می‌شود، مردم بیشتر و بیشتر برای افرادی که توانسته‌اند خود را به عنوان بخشنده به جامعه معرفی کنند، ارزش و اعتبار قائل می‌شوند. سبک رابطه‌ی متقابل شما هرچه باشد، شرط می‌بندم که دوست دارید ارائه‌دهنده‌های خدمات کلیدی به شما، همگی بخشنده باشند. شما امیدوارید که پزشک، وکیل، معلم، دندان‌پزشک، لوله‌کش و دلال مسکن‌تان جزء افرادی باشند که دوست دارند برای شما ارزش آفرینی کنند، نه این که به دنبال به دست آوردن ارزش و اعتبار از شما باشند. برای همین درصد موفقیت دیوید هورنیک ۸۹ درصد است؛ کارآفرین‌ها می‌دانند که وقتی هورنیک به آن‌ها پیشنهاد می‌دهد که در شرکت‌هایشان سرمایه‌گذاری کند، در قلبش خواهان این است که بیشترین سود از آن‌ها شود. این در حالی است بسیاری از سرمایه‌گذارهای خطرپذیر طرح‌های نو و بدون سابقه را بررسی نمی‌کنند و ترجیح می‌دهند زمان محدود و کمیاب خود را صرف افراد و ایده‌هایی کنند که قبلاً امتحان خود را پس داده‌اند. هورنیک خودش شخصاً به ایمیل‌های افراد کاملاً غریبه جواب می‌دهد. هورنیک می‌گوید: «دوست دارم تا جایی که می‌تونم مفید باشم، بدون در نظر گرفتن این که در فلان کار سود اقتصادی می‌برم یا نه.» به گفته هورنیک یک سرمایه‌گذار خطرپذیر موفق «فردی خدمات‌رسان است. «این کارآفرین‌ها نیستن که باید به سرمایه‌گذارهای خطرپذیر خدمت کنن. بلکه این ما هستیم که باید به کارآفرین‌ها خدمت کنیم.»

رشد اقتصادی بخش خدماتی به خوبی نشان می‌دهد که چرا بخشنده‌ها بدترین و بهترین نمرات را در دانشکده پزشکی به دست می‌آورند. در تحقیق روی دانشجویهای پزشکی بلژیکی، بخشنده‌ها نمرات بسیار پایینی در سال اول تحصیل خود دریافت کردند. بخشنده‌ها دست پایین را داشتند و رابطه معکوس (همبستگی منفی) بین نمرات درسی و امتیازات بخشندگی، قوی‌تر از رابطه مستقیم (همبستگی مثبت) سیگار و احتمال ابتلا به سرطان ریه بود.

اما بخشنده‌ها تنها در سال اول تحصیل‌شان عملکرد ضعیف‌تری از خود نشان دادند. آن‌ها در سال دوم تحصیل‌شان این شکاف را جبران کردند؛ آن‌ها حالا فقط کمی از همتایانشان عقب‌تر بودند. به سال ششم نرسیده، بخشنده‌ها نمره‌های بسیار بالاتری از همتایان خود دریافت می‌کردند. داشتن سبک بخشندگی در شش سال قبل، شاخص خوبی برای پیش‌بینی نمرات بهتر دانشجویان پزشکی بود. این رابطه مستقیم حتی قوی‌تر از رابطه سیگار و میزان بروز سرطان ریه (و تأثیر استفاده از بسته‌های نیکوتین برای ترک سیگار) بود. در سال هفتم دانشکده پزشکی، یعنی زمانی که دانشجویان فارغ‌التحصیل می‌شدند، بخشنده‌ها همچنان جلوتر از بقیه بودند. تأثیر بخشندگی در عملکرد نهایی دانشجویان پزشکی قوی‌تر از اثرات سیگار کشیدن در ابتلا به سرطان ریه و حتی شدیدتر از تأثیر نوشیدنی‌های الکلی بر رفتار پرخاشگرایانه بود.

چطور بخشنده‌بودن که قبل‌تر نقطه ضعف آن‌ها بود به مزیت بسیار قدرتمندی تبدیل شد؟

هیچ چیزی در وجود بخشنده‌ها تغییر نکرد، اما برنامه‌شان عوض شد. زمانی که دانشجویان پزشکی وارد ترم‌های بالاتر می‌شوند، از درس‌های نظری وارد شیفت‌های بالینی، کارورزی و مراقبت از بیماران می‌شوند و هرچه بیشتر جلوتر می‌روند، وابستگی موفقیت‌هایشان به کار گروهی و خدمات‌رسانی بیشتر می‌شود. با تغییر ساختار درس‌ها، بخشنده‌ها از میل ذاتی‌شان به همکاری مؤثر با دیگر متخصصان پزشکی و بیان نگرانی و دغدغه‌شان برای بیماران بهره می‌برند.

مزیت بخشنده بودن در مشاغل خدماتی، تنها به پزشکی محدود نیست. استیو جونز^۱، مدیرعامل سابق یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های استرالیا، می‌خواست بداند چه

¹ Steve Jones

چیزی باعث موفقیت مشاوران مالی می‌شود. تیم او شروع به تحقیق و مطالعه درباره‌ی فاکتورهایی کلیدی مانند تخصص مالی و تلاش زیاد کردند، اما «مهم‌ترین فاکتور تأثیرگذار» به گفته‌ی جونز این بود که آیا مشاور مالی منافع مشتری را بالاتر از منافع شرکت و حتی منافع خودش می‌داند یا نه؛ «این یکی از سه اولویت مهم من برای به نهادینه کردن اون ارزش و اثبات این موضوع بود که ترجیح دادن منافع مشتری به منافع خود به نفع همه است.»

یکی از مشاوران مالی که نماد این سبک بخشندگی است، پیتر اودت^۱، یک استرالیایی چهارشانه است که زمانی پشت‌مو می‌گذاشت و علاقه شدیدی به بون جووی^۲ دارد. او کارش را به عنوان نماینده خدمات مشتریان^۳ با جواب دادن به تلفن‌های یک شرکت بیمه بزرگ شروع کرد. یک سال بعد از استخدامش، به خاطر عشق و علاقه‌اش به کمک به مشتری‌ها، با شکست صدها کارمند دیگر پیتر برنده جایزه شخصیت برتر سال^۴ شد و به جوان‌ترین سرپرست دپارتمان در کل شرکت تبدیل شد. سال‌ها بعد، پیتر به یک گروه پانزده نفره از مدیران برای اجرای یک تمرین بده‌وبستان ملحق شد. در آن تمرین هر مدیر به طور میانگین به سه تن از همکارانش کمک می‌کرد. اما پیتر به هر پانزده نفر آن‌ها کمک کرد. او به قدری بخشنده است که حتی سعی می‌کند به کارجوهای که استخدام نمی‌کند هم کمک کند و ساعت‌ها وقتش را صرف یافتن آشنایانی برای آن‌ها می‌کند تا آن‌ها بتوانند فرصت‌های دیگری به دست بیاورند.

در سال ۲۰۱۱، زمانی که پیتر به عنوان مشاور مالی کار می‌کرد، یک مشتری استرالیایی با دفتر شرکت تماس گرفت. آن مشتری می‌خواست به سپرده‌اش در یک صندوق بازنشستگی کوچک به ارزش ۷۰ هزار دلار تغییراتی بدهد. کار آن مشتری به یکی از کارکنان شرکت محول شد، اما او سوابق آن مشتری را ارزیابی کرد و دید که آن مرد قبلاً کارگر حوزه آهن‌قراضه بوده است. او مثل یک برابری‌طلب رفتار کرد و قرارداد با آن مرد را لغو کرد؛ به نظرش این کار اتلاف وقت بود. قطعاً آن ملاقات ارزش زمان

¹ Peter Audet

^۲ Bon Jovi: گروه هارد راک آمریکایی است که در سیرویل نیوجرسی مستقر است. این گروه را خواننده اصلی آن که همانام اسم گروه است هدایت می‌کند.

³ Customer Service Representative

⁴ Personality of the Year Award

پیتر را نداشت. تخصص او کار با مشتری‌های دارای سرمایه‌هایی با ارزش خالص بالا بود؛ افرادی که دارایی‌شان هزار برابر بیشتر از آن مرد کارگر بود. بزرگ‌ترین مشتری او بیش از صد میلیون دلار در صندوقش پول داشت. اگر ارزش دلاری زمان پیتر را محاسبه می‌کردید، می‌دیدید که سرمایه‌ی آن کارگر آهن‌قراضه حتی ارزش زمانی را که پیتر باید صرف می‌کرد تا خودش را به خانه او برساند، نداشت. پیتر ماجرا را این‌طور به یاد می‌آورد: «اون مشتری خرده‌پایی بود که هیچکس نمی‌خواست به دیدنش بره؛ اون پایین‌تر از سطح همه بود. اما صرفاً چون فکر می‌کنین که شخصی به اندازه کافی بزرگ نیست، نمی‌تونین اون رو نادیده بگیرید.»

پیتر برنامه‌ریزی کرد تا به دیدن آن مشتری برود و به او برای تغییر سپرده‌اش کمک کند. وقتی که به خانه آن مرد رسید، دهانش از حیرت باز ماند. جلوی در ورودی تار عنکبوت بسته بود و معلوم بود که ماه‌هاست باز نشده است. او ساختمان را دور زد و مردی سی‌وچهار ساله در پشتی را برایش باز کرد. اتاق نشیمن پر از مگس و پشه بود و کل سقف خانه ترک خورده بود. مشتری اشاره‌ای به چند صندلی تاشو کرد و به او تعارف کرد که بنشینند. پیتر شروع به کار کردن روی تغییرات سپرده آن مشتری کرد. پیتر با آن مشتری، که کارگر سخت‌کوش و خونگرمی به نظر می‌رسید، احساس همدلی می‌کرد، بنابراین پیشنهاد سخاوت‌مندانه‌ای به او کرد: «چرا حالا که من اینجام کمی درباره‌ی خودت نمی‌گی شاید کمک دیگری هم از دستم بریاد.»

آن مشتری از علاقه‌اش به ماشین‌ها گفت و پیتر را به یک آلونک چرک و دوده‌گرفته در پشت خانه برد. پیتر خودش را برای یک نمایش حزن‌انگیز دیگر از فقر آماده کرده بود و در ذهنش کوهی از فلز زنگ‌زده که روی هم تلنبار شده را تصور می‌کرد. وقتی که پیتر وارد آن آلونک شد، نفس عمیقی کشید. مقابلش یک شورت کاماروی باشکوه ساخت سال ۱۹۶۶، دو ماشین والیانت استرالیایی قدیمی با موتورهای ۱۰۰۰ اسب بخار برای مسابقات اتومبیل‌رانی، یک فولکس با موتور تقویت‌شده و یک فورد کوپه شبیه فورد کوپه فیلم مکس دیوانه قرار داشت. آن مشتری کارگر آهن‌قراضه نبود، بلکه صاحب یک بیزینس خرید و فروش فلزات اوراقی پرسود بود. او آن خانه را به تازگی خریده بود تا تعمیرش کند؛ مساحت زمین آنجا حدود چهارونیم هکتار به ارزش ۱/۴ میلیون دلار بود. پیتر کل سال بعد را صرف مهندسی مجدد کسب‌وکار آن مشتری کرد، صورت مالیاتی‌اش را سروسامان داد و به او

کمک کرد که آن خانه را بازسازی کند. پیتر می‌گوید: «کاری که من کردم با حس ترحم و مهربانی به یه همنوع شروع شده بود. وقتی که روز بعد به محل کارم برگشتم، به همکارم که حتی نخوابیده بود به دیدن اون مشتری بره حساسی خندیدم.» پیتر رابطه بسیار خوبی با آن مشتری برقرار کرد و تا ده‌ها سال این رابطه پر سود را ادامه داد.

در طول فعالیت حرفه‌ای‌اش، بخشندگی به پیتر اودت اجازه داد به فرصت‌هایی دست یابد که گیرنده‌ها و برابری‌طلب‌ها معمولاً آن‌ها را از دست می‌دهند، اما این فرصت‌ها هزینه‌های زیادی نیز برایش داشتند. همان‌طور که در فصل ۷ خواهید دید، دو گیرنده از او سوءاستفاده کردند و نزدیک بود که کلاً از این بیزینس خارج شود. با این حال، پیتر توانست از قعر نردبان موفقیت به صدر آن برسد و به یکی از بهترین مشاوران مالی در استرالیا تبدیل شود. او معتقد است رمز این موفقیت این بود که یاد گرفت چطور مزایای بخشنده بودن را به تور بیندازد و هم‌زمان هزینه‌هایش را در کمترین میزان خود نگه دارد. به عنوان مدیر عامل شرکت مشاوران مالی جنسیس^۱، او توانست شرکتش را از ورشکستگی نجات دهد و آن را به یکی از پیشروان این صنعت تبدیل کند. او موفقیتش را تنها ناشی از بخشنده بودن می‌داند. «شکی نیست که دلیل موفقیت من در کسب و کارم، سودرسانی به بقیه است. این سلاحی بود که من انتخابش کردم. وقتی که به یه مشاور دیگه کمک می‌کنم تا توی کارش موفق بشه، مردم بهم می‌گن که دلیل پیروزم همینه.»

اگرچه تغییرات تکنولوژیکی و سازمانی باعث شده‌اند که بخشندگی سودآورتر شود، اما بخشندگی خصوصیتی دارد که مستقل از زمان است: وقتی که به اصول راهنمایان در زندگی فکر می‌کنیم، بسیاری از ما ذاتاً به سمت بخشندگی کشش پیدا می‌کنیم. در طول سه دهه گذشته، روان‌شناس تحسین‌شده، شالوم شوارتز^۲، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول راهبری را بررسی کرد که برای بسیاری از انسان‌ها در فرهنگ‌های مختلف دنیا اهمیت دارند. او در یکی از تحقیقاتش روی هزاران فرد بزرگسال در استرالیا، شیلی، فنلاند، فرانسه، آلمان، اسرائیل، مالزی، هلند، آفریقای جنوبی، اسپانیا، سوئد و ایالات متحده مطالعه کرد. او سؤالات پرسشنامه خود را به ده‌ها زبان ترجمه

¹ Genesys Wealth Advisers

² Shalom Schwartz

کرد و از شرکت‌کننده‌ها خواست به اهمیت ارزش‌های مختلف نمره بدهند. در اینجا به چند مورد اشاره می‌کنیم:

لیست ۱:

- ثروت (پول، دارایی‌های مادی)
- قدرت (برتری، کنترل بر دیگران)
- لذت (لذت بردن از زندگی)
- پیروزی (بهتر بودن از دیگران)

لیست ۲:

- مفید بودن (کار کردن برای رفاه دیگران)
- مسئولیت‌پذیری (قابل اتکاء بودن)
- عدالت اجتماعی (اهمیت دادن به محرومان)
- شفقت (پاسخ به نیازهای دیگران)

گیرنده‌ها طرفدار ارزش‌های مندرج در لیست ۱ هستند، درحالی‌که بخشنده‌ها ارزش‌های لیست ۲ را در اولویت قرار می‌دهند. شوارتز می‌خواست بداند که در کدام کشور افراد بیشتری به ارزش‌های بخشندگی رأی می‌دهند. یک بار دیگر به دوازده کشور فوق نگاه کنید. مردم کدام کشور به ارزش‌های بخشندگی بیش از ارزش‌های گیرندگی رأی می‌دهند؟

همگی. در هر دوازده کشور، بیشتر مردم بخشندگی را به عنوان مهم‌ترین ارزش زندگی‌شان انتخاب کردند. آن‌ها گفتند که برای بخشندگی بیش از قدرت، موفقیت، هیجان، آزادی، سنت، راحتی، امنیت و لذت ارزش قائل هستند. در واقع این موضوع در بیش از هفتاد کشور مختلف دنیا صحت داشت. ارزش‌های بخشندگی اصل شماره یک زندگی برای خیلی از افراد در بسیاری از کشورها از آرژانتین گرفته تا ارمنستان، بلژیک تا برزیل و از اسلوواکی تا سنگاپور بود. در بیشتر فرهنگ‌های دنیا، از جمله ایالات متحده آمریکا، اکثر مردم از بخشندگی به عنوان مهم‌ترین اصل راهنما در زندگی‌شان نام می‌برند.

در برخی سطوح، دیدن چنین چیزی شگفت‌آور نیست. به عنوان والدین، ما برای فرزندانمان کتاب‌هایی مانند درخت بخشنده^۱ را می‌خوانیم و بر اهمیت بخشش و مهربانی تأکید می‌کنیم. اما معمولاً بخشندگی را به بخش‌های مختلف تقسیم‌بندی کنیم و مجموعه‌ای متفاوت از ارزش‌ها را برای هر حوزه کاری معین کنیم. شاید کتاب شل سیلوراستاین^۲ را برای فرزندانمان دوست داشته باشیم، اما محبوبیت کتاب‌هایی مانند آثار رابرت گرین^۳ مثل ۴۸ قانون قدرت^۴ و شیفتگی بسیاری از بزرگان کسب‌وکار به کتاب هنر جنگ^۵ نوشته سان تزو^۶ نشان می‌دهد که ما در زندگی‌های حرفه‌ای‌مان اهمیت زیادی برای ارزش‌های بخشندگی قائل نیستیم.

در نتیجه، حتی افرادی که در کارشان مانند بخشنده‌ها رفتار می‌کنند، اغلب به این موضوع اعتراف نمی‌کنند. تابستان سال ۲۰۱۱ با زنی به نام شریان پلس^۷، یکی از مدیران یک شرکت خدمات مالی خوش‌نام، آشنا شدم. بدون شک، شریان یک بخشنده بود؛ او ساعات زیادی را صرف راهنمایی همکاران جوان‌تر خود می‌کرد، خودش برای اجرای طرح‌های رهبری زنان داوطلب می‌شد و یک صندوق خیریه در شرکتش داشت. او می‌گوید: «پیش‌فرض من بخشیدن، من به دنبال این نیستم که دیگران کاری رو که براشون می‌کنم جبران کنن. من به دنبال ایجاد تغییر و اثرگذاری هستم و روی افرادی تمرکز می‌کنم که می‌تونن بیشترین نفع رو از کمک‌های من بگیرن.»

شریان برای تقویت توانایی‌های حرفه‌ای خود، شش هفته کارش را رها کرد و در یک دوره آموزشی رهبری^۸ به همراه شصت مدیر دیگر از شرکت‌های مختلف دنیا شرکت کرد. به منظور شناسایی نقاط قوتش، او در یک تست جامع روان‌شناسی شرکت کرد. شریان وقتی فهمید که نقاط قوت حرفه‌ای‌اش عبارت‌اند از مهربانی و شفقت غافلگیر شد. او که می‌ترسید مبدا نتیجه این تحقیق اعتبارش به عنوان یک رهبر قوی

¹ The Giving Tree

² Shel Silverstein

³ Robert Greene

⁴ The 48 Laws of Power

⁵ The Art of War

⁶ Sun Tzu

⁷ Sherryann Plesse

⁸ Leadership program

و موفق را خدشه‌دار کند، تصمیم گرفت درباره‌ی آن چیزی به کسی نگوید. «دلم نمی‌خواست شبیه آدم‌های شل و ول به نظر برسم. می‌ترسیدم مبدا برداشت بقیه درباره‌ی من تغییر کنه، شاید فکرکنن مدیری هستم که جدیت کمی داره. یه جورایی شرطی شده بودم که برای برنده شدن باید احساسات انسانیم رو کنار بذارم. دلم می‌خواست اصلی‌ترین مهارت‌هام سخت‌کوشی و نتیجه‌محوری باشن، نه مهربونی و شفقت. در دنیای کسب‌وکار، گاهی باید نقاب‌های مختلفی به چهره‌تون بزنین.»

ترس از ضعیف یا ساده تصور شدن، مانع از این می‌شود که بسیاری از افراد در محل کارشان مثل بخشنده‌ها رفتار کنند. بسیاری از افرادی که ارزش‌های بخشندگی را در زندگی‌شان حفظ می‌کنند، ترجیح می‌دهند که در محل کارشان سبک برابری طلب بودن را برگزینند و به دنبال ایجاد تعادل بین بخشیدن و گرفتن هستند. در تحقیقی، افرادی در یک نظرسنجی درباره‌ی این که آیا رویکرد اصلی‌شان در روابط کاری بخشیدن است یا گرفتن یا برابری طلب بودن شرکت کردند. تنها ۸ درصد از شرکت‌کننده‌ها خود را به عنوان بخشنده توصیف کردند؛ ۹۲ درصد دیگر، تمایلی به بخشیدن بیش از آنچه در کارشان دریافت می‌کردند، نداشتند. در یک تحقیق دیگر، متوجه شدم که در محل کار، افراد سه برابر بیشتر از آنکه بخواهند بخشنده باشند، ترجیح می‌دهند برابری طلب باشند.

افرادی که ترجیح می‌دهند ببخشند یا برابری طلب باشند زمانی که حس می‌کنند محل کارشان یک مکان حاصل جمع صفر است، اغلب احساس می‌کنند مجبورند به سمت گیرنده بودن بروند. چه این محل کار، شرکتی با سیستم‌های رتبه‌بندی اجباری باشد، چه گروهی از شرکت‌ها باشند که برای به‌دست‌آوردن یکسری مشتری خاص با هم رقابت می‌کنند، و چه مدرسه‌ای باشد با منحنی‌های نمره‌دهی مشخص و چه شغل‌هایی باشند که تقاضایشان بیشتر از عرضه است، به‌رحال طبیعی است تصور کنیم که همکاران تمایل بیشتری به گرفتن داشته باشند تا بخشیدن. دیل میلر^۱، روان‌شناس دانشگاه استنفورد می‌گوید: «وقتی که افراد از جانب دیگران رفتار خودخواهانه را پیش‌بینی می‌کنن، می‌ترسن که مبدا اگه مثل بخشنده‌ها رفتارکنن، ازشون سوءاستفاده بشه، برای همین سعی می‌کنن تا رویکرد رقابتی رو به عنوان رویکردی عقلانی و مناسب دنبال کنن.» حتی شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد فقط پوشیدن کت‌وشلوار رسمی، برای

¹ Dale Miller

کاهش چشمگیر توجهی که افراد به روابط و منافع دیگران نشان می‌دهند کافی است. ترس از مورد سوءاستفاده‌ی گیرنده‌ها قرار گرفتن بسیار غالب است، رابرت فرانک^۱ اقتصاددان، در این باره می‌نویسد: «وقتی انتظار داریم بدترین رفتار را از دیگران ببینیم، منجر به بدترین رفتار در خودمان می‌شود: وقتی از بی‌عرضه به‌نظر رسیدن می‌ترسیم، در نتیجه سعی می‌کنیم غرایز شریف خود را پنهان کنیم و نشان ندهیم.»

بخشنده‌ی، به‌خصوص زمانی خطرناک می‌شود که فرد با گیرنده‌ها سروکار دارد. دیوید هورنیک معتقد است که بسیاری از موفق‌ترین سرمایه‌گذارهای خطرپذیر دنیا مانند گیرنده‌ها رفتار می‌کنند، آن‌ها اصرار دارند که سهم بیشتری از استارت‌آپ‌های کارآفرین‌ها را در اختیار بگیرند و وقتی که سرمایه‌گذاری‌شان به موفقیت می‌رسد اعتبار بسیار زیادی را طلب می‌کنند. هورنیک مصمم است تا این هنجارها را تغییر دهد. وقتی که یک برنامه‌ریز مالی از او پرسید در زندگی به دنبال رسیدن به چیست؟ هورنیک گفت «از همه مهم‌تر دوست دارم ثابت کنم که برای موفق شدن حتماً لازم نیست دیگری شکست بخوره یا هزینه‌ای بیردازه.»

در اقدامی برای تحقق این امر، هورنیک دو تا از مقدس‌ترین قوانین کسب‌وکار سرمایه‌گذاری خطرپذیر را نقض کرده است. در سال ۲۰۰۴، او به اولین سرمایه‌گذار خطرپذیری تبدیل شد که یک وبلاگ راه‌اندازی کرد. سرمایه‌گذاری خطرپذیر، جعبه سیاه بود، برای همین هورنیک کارآفرین‌ها را به داخل دعوت کرد. او شروع کرد به تبادل آزادانه اطلاعات در اینترنت و به کارآفرین‌ها کمک کرد تا با رسیدن به یک درک عمیق‌تر از آنچه سرمایه‌گذارهای خطرپذیر به دنبالش هستند طرح‌های خود را بهتر معرفی کنند. شرکای هورنیک و مشاور شرکتش، سعی کردند او را از ادامه این کار دلسرد کنند. چرا او می‌خواست اسرار تجاری را فاش کند؟ اگر سرمایه‌گذارهای دیگر وبلاگ او را می‌خواندند به راحتی می‌توانستند ایده‌های او را بدزدند، بدون این که در ازایش چیزی به او بدهند. هورنیک با یادآوری آن دوران می‌گوید: «سرمایه‌گذار خطرپذیری که درباره‌ی کاری که انجام می‌داد حرف می‌زد واقعاً دیوونه محض به شمار می‌رفت، اما من واقعاً می‌خواستم با طیف وسیع‌تری از کارآفرین‌ها صحبت کنم و براشون مفید باشم» حق با منتقدان او بود، او می‌گوید: «خیلی از سرمایه‌گذارها وبلاگم رو می‌خوندن. وقتی که

¹ Robert Frank

درباره‌ی شرکت‌های خاصی که درباره‌شون هیجان‌زده بودم پست می‌ذاشتم، انجام اون معاملات رقابتی‌تر می‌شد.» اما این بهایی بود که هورنیک دوست داشت بپردازد. او می‌گوید: «تمرکز من کاملاً روی ارزش‌آفرینی برای کارفرماها متمرکز بود» و او در طول هشت سال گذشته وبلاگش را حفظ کرده است.

دومین اقدام غیرعرفی هورنیک زمانی جرقه خورد که از سخنرانان خسته‌کننده در کنفرانس‌های مختلف به ستوه آمد و ناامید شد. قبلاً در دانشگاه، او به همراه یکی از اساتید دانشگاه انجمن سخنرانان را به راه انداخته بود تا از طریق آن بتواند افراد جذاب را برای سخنرانی به دانشگاه دعوت کند. در میان این افراد مخترع بازی *زند/ها* و *زدها*^۱ و قهرمان یویوی جهان و همچنین انیماتوری که شخصیت‌های انیمیشن کایوت و رود رانر (میگ‌میگ) را برای کمپانی برادران وارنر خلق کرده بود حضور داشتند. در مقایسه با این افراد، سخنرانان کنفرانس‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و فناوری اصلاً جذابیتی نداشتند. او می‌گوید: «متوجه شدم که دیگه به حرف‌های سخنرانان گوش نمی‌کنم و تمام وقتم رو صرف گپ‌زدن با افراد در لابی درباره‌ی این می‌کنم که دارن روی چی کار می‌کنن. ارزش واقعی این رویدادها و برنامه‌ها، گفت‌وگوها و ارتباطاتی بود که بین افراد ایجاد می‌شد و شکل می‌گرفت. اما اگه کنفرانسی فقط درباره‌ی گفت‌وگوها و روابط بود و نه محتوا چه اتفاقی می‌افتد؟»

در سال ۲۰۰۷، هورنیک برای برگزاری اولین کنفرانس سالانه‌اش برنامه‌ریزی کرد. اسمش را گذاشته بود *لابی*^۲ و هدفش کنار هم جمع کردن کارآفرین‌ها برای به اشتراک گذاشتن ایده‌هایشان درباره‌ی رسانه‌های جدید بود. هورنیک می‌خواست ۴۰۰ هزار دلار هزینه کند و برخی سعی کردند با حرف زدن او را از این کار منصرف کنند. آن‌ها می‌گفتند: «با این کارت ممکنه اعتبار شرکتت رو به باد بدی» و می‌گفتند اگر آن کنفرانس شکست بخورد، شغل و کار هورنیک نیز نابود می‌شود. اما او اصرار داشت که این کار را انجام دهد و وقتی زمان ارسال دعوتنامه‌ها رسید، هورنیک دست به کاری زد که هیچکس فکرش را هم نمی‌کرد. او سرمایه‌گذارهای خطرپذیر شرکت‌های رقیب را هم برای شرکت در آن کنفرانس دعوت کرد.

¹ Dungeons & Dragons

² The Lobby

چند نفر از همکارانش فکر کردند که او عقلش را از دست داده است. «آخه رو چه حسایی به سرمایه‌گذارهای دیگه اجازه می‌دی به این کنفرانس بیان؟» اگر هورنیک با کارآفرینی با یک ایده جدید پولساز در «لای» آشنا می‌شد، می‌توانست دست به کار شود و قرارداد سرمایه‌گذاری را منعقد کند. پس چرا می‌خواست این شانس را از خودش دریغ کند و به رقبایش اجازه دهد که این فرصت‌ها را از او بگیرند؟ یک بار دیگر، هورنیک به حرف «نه‌گویان» توجهی نکرد. او گفت: «دلم می‌خواد تجربه‌ای خلق کنم که به نفع همه باشه، نه فقط به نفع من.» یکی از سرمایه‌گذارهای خطرپذیر رقیب که در این رویداد شرکت کرد، به قدری از این کار خوشش آمد که کنفرانس مشابهی راه انداخت، اما او هورنیک یا سرمایه‌گذار دیگری را به آن دعوت نکرد. البته شرکایش اجازه این کار را به او ندادند، اما هورنیک به دعوت از سرمایه‌گذارهای خطرپذیر به «لای» ادامه داد.

دیوید هورنیک هزینه‌های بخشنده‌بودن را می‌داند. «بعضی فکر می‌کنن من متوهمم. اونا معتقدن که رسیدن به هدف فقط از طریق گیرنده بودن ممکنه.» اگر او گیرنده بود، احتمالاً طرح‌های ناشناخته را قبول نمی‌کرد، شخصاً به ایمیل‌ها جواب نمی‌داد، اطلاعاتش را با رقبایش، از طریق وبلاگش، به اشتراک نمی‌گذاشت، یا از رقبایش برای شرکت و بهره‌بردن از کنفرانس «لای» دعوت نمی‌کرد. او از زمانش محافظت می‌کرد، مراقب دانشش می‌بود و از ارتباطاتش محتاطانه‌تر استفاده می‌کرد. و اگر او یک فرد برابری‌طلب بود، همیشه به دنبال جبران‌شدن کارهایی بود که برای دیگران می‌کرد و از سرمایه‌گذاری که در «لای» شرکت کرده بود، انتظار داشت که او را هم به کنفرانسش دعوت کند. اما توجه هورنیک بیشتر به نیازهای دیگران معطوف است و او توجهی به این که چه چیزی می‌تواند از آن‌ها بگیرد ندارد. هورنیک، ضمن رعایت ارزش‌هایش، به عنوان یک سرمایه‌گذار خطرپذیر بسیار موفق بوده است و به خاطر سخاوتمندی‌اش بسیار نزد دیگران محترم است. هورنیک می‌گوید: «این یه بازی برد-برده. من محیطی درست کردم که توش دیگران می‌تونن با هم معامله کنن و رابطه برقرار کنن و من توی دنیایی زندگی می‌کنم که دلم می‌خواد توی آن زندگی کنم.» تجربه او این را اثبات می‌کند که بخشنده‌بودن نه تنها از نظر حرفه‌ای خطرناک است؛ بلکه می‌تواند به لحاظ حرفه‌ای سودآور و رضایت‌بخش نیز باشد.

فهمیدن این که چه چیزی باعث می‌شود بخشندگی هم قدرتمند و هم خطرناک باشد موضوع محوری کتاب «بده و بستان» است. بخش اول به بررسی اصول موفقیت بخشنده‌ها می‌پردازد و نشان می‌دهد که چرا و چگونه بخشنده‌ها به صدر می‌روند. به شما نشان خواهیم داد که چگونه بخشنده‌های موفق دارای رویکردهای منحصربه‌فردی در تعاملات مختلف در چهار حوزه کلیدی شبکه‌سازی، همکاری، ارزیابی و تأثیرگذاری هستند. نگاه دقیق به شبکه‌سازی ما را با رویکردهای جدید برای ایجاد روابط و ارتباطات با دوستان جدید و تقویت روابط با دوستان قدیمی آشنا می‌کند. بررسی همکاری نشان می‌دهد که برای همکاری ثمربخش با همکاران و به‌دست آوردن احترام آن‌ها چه چیزهایی لازم است. بررسی این که چگونه دیگران را/ارزیابی می‌کنیم ما را با تکنیک‌های جالبی برای قضاوت کردن و کسب توانایی‌های لازم برای به‌دست آوردن بهترین نتایج از دیگران آشنا می‌کند. و آنالیز تأثیرگذاری باعث روشن شدن استراتژی‌های جدید برای ارائه محصول، فروش، ترغیب و مذاکره (همگی با انگیزه متقاعد کردن دیگران به حمایت از ایده‌ها و منافع ما) می‌شود. در این چهار حوزه، خواهید دید که بخشنده‌های موفق چطور متفاوت از دیگران رفتار می‌کنند و گیرنده‌ها و برابری‌طلب‌ها به دلیل رویکردشان به چه چیزهایی دست می‌یابند. در این راستا، متوجه خواهید شد که چگونه بهترین شبکه‌ساز آمریکا توانست روابط خود را برقرار کند، چرا نابغه‌ی پشت سر یکی از موفق‌ترین سریال‌های تاریخ تلویزیون تا سال‌ها گمنام باقی ماند، چگونه یک مدیر بسکتبال مسئول برخی از بدترین نقل و انتقال‌های تاریخ، ناگهان همه چیز را تغییر داد، چطور وکیلی که لکنت دارد می‌تواند وکیلی را که با اعتمادبه‌نفس حرف می‌زند شکست بدهد و چطور می‌توانید تنها با نگاه کردن به پروفایل فیسبوک افراد، گیرنده‌ها را شناسایی کنید.

در بخش دوم کتاب تمرکز، از مزایای بخشیدن، به هزینه‌های بخشیدن و نحوه کنترل این هزینه‌ها تغییر می‌یابد. به بررسی این موضوع می‌پردازم که چگونه بخشنده‌ها از خود در برابر افسردگی محافظت می‌کنند و از تبدیل شدن به انسان‌های احمق و بی‌دست‌وپا اجتناب می‌کنند. در این بخش متوجه خواهید شد که چگونه یک معلم با بخشیدن بیشتر، افسردگی‌اش را کاهش داد، چگونه یک میلیاردر با بخشیدن پولش پولدارتر شد و اگر می‌خواهید زندگی شادتر و طولانی‌تری داشته باشید باید ساعات مشخصی از زندگی‌تان را صرف فعالیت‌های داوطلبانه کنید. خواهید دید که

چگونه بخشیدن، سرعت رسیدن یک مشاور به هدفش را کاهش و سرعت یک مشاور دیگر را افزایش داد، چرا درباره‌ی این که چه کسی بخشنده و چه کسی گیرنده است، دچار سوء قضاوت می‌شویم و چگونه بخشنده‌ها در پشت میز مذاکره و چانه‌زنی از خود محافظت می‌کنند. همچنین اطلاعاتی درباره‌ی این که چطور بخشنده‌ها از پرت شدن به قعر نردبان موفقیت حذر می‌کنند و چگونه بدون تنه‌زدن به دیگران و تکریم بخشیدن به جای گرفتن، خود را به بالای این نردبان می‌رسانند ارائه خواهیم کرد. شما یک فعالیت نود دقیقه‌ای یاد خواهید گرفت که باعث بروز بخشندگی به طرق مشخص می‌شود و متوجه خواهید شد که چرا افراد چیزهایی را که به راحتی می‌توانند بفروشند رایگان می‌بخشند، چرا بعضی از رادیولوژیست‌ها به نتایج بهتری دست می‌یابند، چرا فکر کردن درباره‌ی سوپرمن باعث می‌شود مردم کمتر داوطلب کاری بشوند و چرا احتمال دندانپزشک^۱ شدن افرادی که اسمشان دنیس^۲ است، به طرزی عجیب خیلی زیاد است.

وقتی که مطالعه این کتاب را به پایان می‌رسانید، ممکن است در مورد برخی از فرضیات اساسی‌تان درباره‌ی موفقیت تجدیدنظر کنید. اگر یک بخشنده فداکار هستید، با ایده‌های زیادی برای بالارفتن از قعر به صدر نردبان موفقیت روبه‌رو خواهید شد. اگر برای ارزش‌های بخشنده‌بودن ارزش قائل هستید، اما مثل یک برابری‌طلب در کارتان رفتار می‌کنید، احتمالاً با فرصت‌های بی‌شمار بروز ارزش‌های خود غافلگیر می‌شوید و معنا را در کمک به دیگران، بدون به مخاطره انداختن موفقیت خود، خواهید یافت. به جای این که دوست داشته باشید اول موفق شوید و بعد جبران کنید، شاید به این نتیجه برسید که بخشیدن در همان وهله نخست، نویدبخش موفقیت در آینده است. و اگر در حال حاضر به گرفتن تمایل دارید، شاید وسوسه شوید که جهت‌تان را به سمت بخشنده‌بودن تغییر دهید و سعی کنید در آموختن مهارت‌های آن دسته از افراد که می‌خواهند با کمک کردن به دیگران به موفقیت برسند به درجه استادی برسید.

اما اگر این کار را صرفاً برای موفق شدن انجام بدهید، احتمالاً هرگز جواب نخواهد داد.

¹ Dentist

² Dennis

طاووس و پاندا

چگونه بخشنده‌ها، گیرنده‌ها و برابری طلب‌ها شبکه می‌سازند

هر انسانی باید تصمیم بگیرد که می‌خواهد زیر نور نوع دوستی خلاقانه قدم بزند یا در تاریکی خودخواهی ویرانگر.

مارتین لوتر کینگ جونیور، رهبر حقوق بشر و برنده جایزه صلح نوبل

چند دهه قبل مردی که زندگی‌اش را با فقر شروع کرده بود، رویای آمریکایی را در ذهن می‌پروراند. او خانواده‌ای بسیار فقیر داشت، در شهر کوچکی در میزوری بزرگ شده بود که خانه‌هایش لوله‌کشی نداشتند. آن مرد جوان برای کمک و حمایت از خانواده‌اش، ساعت‌های طولانی در مزارع و به عنوان فروشنده روزنامه کار می‌کرد. او در دانشگاه میزوری ثبت نام کرد، عضو انجمن فی بتا کپا^۱ شد، و مدرک کارشناسی ارشد و سپس دکترایش را در رشته اقتصاد گرفت. او به مشاغل دولتی رو آورد، نخست در نیروی دریایی ثبت نام کرد و بعد در چندین پست مهم در دولت آمریکا خدمت کرد و موفق به دریافت مدال تقدیر نیروی دریایی^۲ و مدال خدمات دفاعی ملی^۳ شد. پس از آن، او شرکت خودش را تأسیس کرد که پانزده سال رئیس و مدیرعاملش بود. زمانی که از سمتش کناره‌گیری کرد، ارزش شرکتش ۱۱۰ میلیارد دلار بود، با بیش از بیست

^۱ Phi Beta Kappa: انجمن فی بتا کاپا (ΦΒΚ) در سال ۱۷۷۶ تأسیس شده‌است و به بهترین و درخشان‌ترین دانشجویان علوم و هنر در ۲۸۶ دانشگاه برتر در کل آمریکا عضویت افتخاری می‌دهد. از ۴۴ رئیس جمهور آمریکا، ۱۷ نفر عضو فی بتا کاپا بودند. بیل کلینتون، جورج بوش پدر و جیمی کارتر آخرین رؤسای جمهوری بودند که عضو این انجمن شدند.

^۲ Navy Commendation Medal

^۳ National Defense Service Medal

هزار کارمند در ۴۰ کشور در سراسر دنیا. مجله فورچون^۱ پنج سال پی‌درپی شرکت او را به عنوان «خلاق‌ترین شرکت آمریکا» و یکی از ۲۵ محل کار بسیار خوب برای کار کردن در کشور معرفی کرد. وقتی که از او دلیل موفقیتش را پرسیدند، او بر اهمیت «احترام... قانون طلایی... صداقت کامل...» تاکید کرد و گفت: «همه می‌دانند که من یک قانون سفت و سخت شخصی دارم که با آن زندگی می‌کنم». او یک بنیاد خیریه خانوادگی تأسیس کرد، بیش از ۲/۵ میلیون دلار به ۲۵۰ سازمان کمک کرد و ۱ درصد از سود سالیانه‌ی شرکتش را صرف کارهای خیر نمود. بخشندگی او توجه رئیس جمهور سابق امریکا، جرج دبلیو بوش، را جلب کرد و او این مرد را «انسانی شریف» و «فردی سخاوتمند» توصیف کرد.

اما بعدها محکوم شد.

اسم او کنت لی^۲ بود و در بهترین حالت همه او را به عنوان متهم ردیف اول رسوایی شرکت انرون^۳ به یاد می‌آورند. انرون شرکت انرژی، کالا و اوراق بهادار بود که دفتر مرکزی‌اش در هیوستون قرار داشت. در اکتبر ۲۰۰۱، ارزش سهام انرون ۱/۲ میلیارد دلار کاهش پیدا کرد، زیرا پس از حسابرسی صورت‌های مالی آن در سه‌ماهه سوم سال، اعلام شد که ۶۱۸ میلیون دلار ضرر کرده‌اند. در دسامبر همان سال انرون ورشکسته شد، بیست هزار کارمندش بیکار شدند و با سقوط این شرکت، بسیاری فقط شاهد از بین رفتن یک عمر پس‌اندازشان بودند. بازرس‌ها متوجه شدند که انرون با ارائه گزارش‌های سود کاذب و پنهان کردن بیش از ۱ میلیارد دلار بدهی‌اش، دستکاری بازارهای انرژی و نیرو در کالیفرنیا و تگزاس و برنده شدن در قراردادهای بین‌المللی از طریق دادن رشوه‌های غیرقانونی به دولت‌های خارجی، سرمایه‌گذارها را فریب داده است. لی به جرم شش فقره تبانی و کلاهبرداری محکوم شد.

ما می‌توانیم درباره‌ی این که لی واقعاً چقدر درباره‌ی فعالیت‌های غیرقانونی انرون می‌دانسته بحث کنیم، اما به سختی می‌توان این را انکار کرد که او یک گیرنده بود. گرچه از نظر بسیاری از ناظران شاید لی بخشنده به نظر برسد، اما او متقلب بود: یک گیرنده که لباس مبدل به تن کرده بود. لی به خود حق می‌داد که از منابع انرون برای سود

¹ Fortune

² Kenneth Lay

³ Enron

شخصی‌اش استفاده کند. همان‌طور که بتانی مک لین^۱ و پیتیر الکایند^۲ در کتاب *باهوش‌ترین افراد در اتاق*^۳ شرح می‌دهند، لی وام‌های سنگینی از شرکت می‌گرفت و کارکنانش را وادار می‌کرد که ساندویچ‌هایش را روی ظروف نقره‌ای و چینی مرغوب برایش بیاورند. یک بار یکی از منشی‌هایش سعی کرد یکی از هواپیماهای انرون را برای مأموریت یکی از مدیران انرون رزرو کند؛ اما متوجه شد که خانواده لی در آن زمان از سه تا از هواپیماهای انرون برای مسافرت‌های شخصی استفاده می‌کنند. از سال ۱۹۹۷ تا ۱۹۹۸، ۴/۵ میلیون دلار به یک شرکت هواپیمایی، متعلق به خواهر لی، پرداخت شده بود. براساس اتهامات وارده، لی بیش از ۷۰ میلیون دلار سهام را درست قبل از ورشکستگی انرون فروخت تا گنج را از کشتی در حال غرق شدن خارج کند. نشانه‌های این رفتار، قبلاً در دهه ۱۹۷۰ زمانی که لی در شرکت اکسان^۴ کار می‌کرد، مشاهده شده بود. یکی از رؤسا برای لی توصیه‌نامه نوشته بود و از او بسیار تعریف کرده بود، اما در همان توصیه‌نامه هشدار داده بود که او می‌تواند فرد بسیار جاه‌طلبی باشد. امروز ناظران معتقدند که لی در سال ۱۹۸۷، در شرکت انرون اوایل^۵، به مخفی کردن فعالیت‌های دو تاجر کمک کرده است. این دو تاجر شرکت‌های جعلی تأسیس کردند و ۳/۸ میلیون دلار دزدی کردند و در عین حال به انرون اجازه دادند تا از ضررهای تجاری عظیم اجتناب کند. وقتی که ضررها کشف شدند، انرون اوایل مجبور شد یک زیان ۸۵ میلیون دلاری را گزارش کند و لی هرگونه اطلاع و مسئولیتی را در این خصوص رد کرد: «هرکسی که می‌تونه بگه من می‌دونستم، همین الان بلند شه و بگه.» به گفته مک لین و الکایند، تاجری خواست از جایش بلند شود، اما دو همکارش او را گرفتند و اجازه ندادند.

چطور یک گیرنده تا این حد موفق شده بود؟ او آشناهایی داشت. در واقع، او آدم‌های خیلی زیادی را می‌شناخت. کن لی سود بسیار زیادی از ادعای این که منابع مالی شرکتش متعلق به خودش هستند به جیب زد، اما بخش زیادی از موفقیتش در رشد آن شرکت، حاصل یک روش قدیمی بود: او شبکه‌ای از روابط تأثیرگذار تشکیل

¹ Bethany McLean

² Peter Elkind

³ The Smartest Guys in the Room

⁴ Exxon

⁵ Enron Oil

داد و از آن‌ها به نفع خود استفاده کرد. لی از همان ابتدای کارش استاد شبکه‌سازی بود. در کالج، او استاد اقتصادش، پینکنی واکر^۱، را تحت تأثیر قرار داد و با استفاده از روابط واکر مسیر رشدش به بالا را هموار کرد. واکر به لی کمک کرد تا به عنوان اقتصاددان در پنتاگون مشغول به کار شود و بعد کمکش کرد تا در دولت نیکسون به سمت دستیار ارشد در کاخ سفید برسد.

در اواسط دهه ۱۹۸۰، لی بعد از آنکه انتقال انرون به هیوستون را در پی یک ادغام مهندسی کرد، رئیس آن شد. به هنگام تقویت قدرتش، روابطی را با واسطه‌های قدرت سیاسی برقرار کرد که می‌توانستند از منافع انرون حمایت کنند. او برادر پینکنی واکر، چارلز، را عضو هیئت‌مدیره انرون کرد و با جرج اچ دبلیو بوش، که خود را برای انتخابات ریاست جمهوری سال ۱۹۹۰ آماده می‌کرد، روابطی برقرار کرد. در سال ۱۹۹۰، ریاست یک نشست مهم با شرکت کشورهای صنعتی و بوش در هیوستون را برعهده گرفت و در آن نشست نمایش خیره‌کننده‌ای برای حضار از جمله مارگارت تاچر، نخست‌وزیر بریتانیا؛ هلموت کول، صدراعظم آلمان و فرانسوا میتران، رئیس جمهور فرانسه، ترتیب داد. بعد از این که بوش برای انتخاب مجدد گردونه رقابت را به بیل کلینتون باخت، لی فرصت را برای نزدیک شدن به دوستی که یکی از دستیارهای اصلی رئیس جمهور منتخب بود، از دست نداد.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب و سفارش نسخه کامل به سایت نشر نوین مراجعه کنید:

www.nashrenovin.ir

¹ Pinkney Walker



بدهوبستان واقعاً کتاب خارق العاده‌ای است. کتاب نادری که تصوراتان درباره‌ی نحوه‌ی کارکرد دنیا را زیر و رو می‌کند و تا هفته‌ها پس از مطالعه‌اش، مغزتان را شعله‌ور نگه می‌دارد.

دنیل اچ. پینک، نویسنده کتاب‌های پر فروش «انگیزه» و «کی، تر قندهای علمی زمان سنجی عالی»

یک کتاب بی‌نظیر، سخاوتمندانه، قابل اجرا و مبتنی بر تحقیقات بسیار. آدام گرانت به ما یک هدیه داده است، کتابی بی‌نظیر درباره کارایی ارتباط و سخاوتمندی در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم.

ست گودین، نویسنده کتاب‌های پر فروش فریب ایکاروس و دره موفقیت

بدهوبستان باورهای عامه و متداولی که بخشنده‌ها را مترادف آدم‌های ضعیف و گیرنده‌ها را برابر با آدم‌های قوی تصور می‌کند کنار می‌زند. گرانت اهمیت تغذیه و تشویق رفتارهای طرفدار جامعه را به ما نشان می‌دهد.

دن آریلی، نویسنده کتاب انگیزش و نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر