

АДАМ ГРАНТ

БРАТЪ



**ОТДА-
ВАТЬ?**

**НОВЫЙ ВЗГЛЯД
НА ПСИХОЛОГИЮ ОТНОШЕНИЙ**

АДАМ ГРАНТ

БРАТЬ



**ОТДА-
ВАТЬ?**

**НОВЫЙ ВЗГЛЯД
НА ПСИХОЛОГИЮ ОТНОШЕНИЙ**

Adam Grant

GIVE AND TAKE

The Hidden Social Dynamics of Success

VIKING

Адам Грант

Брать или Отдавать?

Новый взгляд на психологию отношений

Перевод с английского Александра Анваера

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2014

Информация от издательства

Издано с разрешения IncWell Management and Synopsis Literary Agency

На русском языке публикуется впервые

Грант, А.

Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений / Адам Грант ; пер. с англ. Александра Анваера. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-890-4

Принято считать, что успех складывается из трех вещей: упорного труда, таланта и удачи. Но всегда ли это так?

В этой книге рассматриваются глубинные причины успеха. Исходя из многолетних исследований, автор показывает, что успех в большей степени зависит от того, как именно мы взаимодействуем с другими людьми. Выделяя и анализируя три типа взаимодействия, автор приходит к выводу, парадоксальному на первый взгляд: самые успешные люди — бескорыстные, не ищущие собственной выгоды, готовые жертвовать своими интересами ради других.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

Copyright © Adam Grant, 2013

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Памяти моего друга Джеффа Заслоу,
прожившего жизнь в соответствии с принципами,
о которых рассказано в этой книге.*

Принцип дипломатии — давать и брать:

даешь одну вещь, берешь десять.

—Марк Твен, писатель-юморист

Дело было в Кремниевой долине. Погожим субботним днем около футбольного поля стояли двое отцов и с гордостью наблюдали за игрой своих дочерей. Порадовавшись за малышей, мужчины в конце концов заговорили о работе. Один из собеседников, рослый Дэнни Шейдер, увлеченный предприниматель, готовый круглые сутки говорить о бизнесе, участвовал в создании и становлении таких компаний, как Netscape, Motorola и Amazon. К тому моменту, когда он наконец создал первую собственную компанию, ему было уже под сорок. Этот крепкий, энергичный темноволосый человек называл себя «старейшиной интернета». Он любил начинать дело с нуля и в тот момент как раз занимался запуском четвертой своей компании.

Шейдер сразу ощутил симпатию ко второму отцу, человеку по имени Дэвид Хорник, который зарабатывал на жизнь, вкладывая деньги в новые компании. Этот коротышка ростом метр шестьдесят три, в очках и с козлиной бородкой, обладал познаниями в самых разных областях: он собирал ранние издания «Алисы в Стране чудес», а учась в колледже, большую часть времени посвящал компьютерной музыке. В университете Хорник защитил магистерскую диссертацию по криминологии, а затем стал доктором права. Поработав в юридической конторе, Дэвид наконец принял предложение одной венчурной компании и следующие десять лет провел, выслушивая доводы бизнесменов и решая, давать им деньги или нет.

В перерыве между таймами Шейдер сказал Хорнику: «Я тут кое-что задумал. Не хотите послушать?» Хорник специализировался на интернет-компаниях и поэтому показался Шейдеру идеальным инвестором. Интерес в данном случае был взаимным. Большинство людей, пытающихся соблазнить инвесторов своими идеями, — начинающие предприниматели, еще не вкусившие радости достижений. Шейдер же был опытным и успешным бизнесменом, фортуна улыбнулась ему дважды. В 1999 году он продал свою первую

компанию, Ascert.com, компании Amazon за 175 миллионов долларов. В 2007-м очередное его детище, Good Technology, за 500 миллионов долларов купила Motorola. Это были несомненные успехи, так что Хорнику было интересно узнать о новой идее Шейдера.

Через несколько дней после футбольного матча Шейдер приехал в офис Хорника и поделился с ним своей последней идеей. Почти четверть населения США испытывает трудности при оплате покупок в интернете, не имея банковских счетов и кредитных карт. Шейдер предложил оригинальное решение этой проблемы. Хорник оказался одним из первых венчурных инвесторов, услышавших это предложение, — и оно понравилось ему сразу и безоговорочно. Не прошло и недели, как Хорник познакомил Шейдера со своими партнерами и представил ему проект соглашения: инвесторы были готовы финансировать его компанию.

В тот раз Хорник действовал быстро, поскольку у Шейдера имелось одно несомненное преимущество. Было понятно, что со своей деловой репутацией тот найдет множество инвесторов, готовых вложить деньги в его идею. «Редко оказывается так, что, кроме вас, никто не готов предоставить финансирование, — так комментирует Хорник ту историю. — Обычно приходится конкурировать с лучшими венчурными компаниями и убеждать бизнесмена взять деньги именно у вас, а не у них».

Самое лучшее, что мог сделать Хорник, — это максимально ограничить Шейдеру срок принятия решения. Если бы Хорнику удалось сделать убедительное предложение и дать короткий срок, чтобы принять его или отклонить, у Шейдера практически не осталось бы возможности найти других инвесторов. Именно так и поступает большинство венчурных инвесторов, чтобы заполучить выгодного клиента.

Однако Хорник вообще не стал устанавливать срока. Более того, он буквально сам подтолкнул Шейдера к поиску других инвесторов. Хорник считал, что предпринимателю нужно время для оценки возможных вариантов, поэтому он принципиально не стал навязывать Шейдеру свое предложение, а просто сказал: «Думайте столько, сколько вам потребуется для принятия верного решения». Конечно, Хорник надеялся, что самым верным решением Шейдер сочтет подписание соглашения именно с ним, однако он поставил интересы

потенциального партнера выше собственных, позволив Шейдеру изучить и другие возможности.

Собственно, Шейдер так и поступил. В течение нескольких недель он встречался с другими инвесторами. Хорник тоже не терял времени даром и, для того чтобы его предложение по-прежнему оставалось наиболее привлекательным, отправил Шейдеру список с фамилиями сорока бизнесменов, готовых поручиться за него как за инвестора. Хорник понимал, что предприниматели хотят видеть в нем те качества, которые обычно ищут в финансовых советниках: компетентность и надежность. После подписания соглашения инвестор становится членом совета директоров и экспертом по финансовым вопросам. Предоставленный список был свидетельством того, что за десять лет работы в венчурном бизнесе Хорник пролил немало крови, пота и слез. Он был уверен, что внесенные в список предприниматели не задумываясь поручатся за его квалификацию и деловые качества.

Через несколько дней на столе у Хорника зазвонил телефон. На другом конце провода оказался Шейдер. Он сказал: «Прошу прощения, но я подписал соглашение с другим инвестором».

Условия, на которых готов был предоставить деньги Хорник, практически ничем не отличались от предложений конкурентов, а список с фамилиями поручителей должен был создать определенные преимущества — после разговора с этими бизнесменами у Шейдера сложилось бы очень высокое мнение о Хорнике.

Его погубили именно благородство и великодушие. Шейдер побоялся, что партнер и впредь не будет с ним спорить, а станет во всем соглашаться. Хорник не проявил достаточно твердости для успешного начала рискованного предприятия, а другой инвестор, с которым в результате и было подписано соглашение, имел репутацию блестящего финансового советника, который постоянно спорил с предпринимателями, подталкивая их к верным решениям. Мысли в голове Шейдера сменяли друг друга примерно в таком порядке: «В совете директоров мне нужен человек, который испытывал бы на прочность мои решения, не соглашался бы со мной. Хорник же настолько дружелюбен, любезен и податлив, что я не знаю, будет ли от него польза в совете директоров». Позвонив Хорнику, Шейдер объяснил: «Сердце влекло меня в одну сторону, а голова говорила, что

надо пойти другим путем, — и я в конце концов решил послушать голову».

Случившееся потрясло Хорника до глубины души. Он начал думать: «Неужели я сглупил? Если бы я надавил на этого парня, ограничив его коротким сроком, то он бы, наверное, принял мои предложения. Я потратил десять лет на то, чтобы у меня не было отказов, — как же такое могло случиться?»

Дэвид Хорник извлек из этого неприятный урок: хорошие парни вечно опаздывают к финишу.

Но так ли это?

* * *

Согласно старой общепринятой мудрости, люди получают желаемое благодаря трем вещам: мотивации, способностям и возможностям. Другими словами, чтобы добиться успеха, нужны тяжкий труд, талант и везение. Однако из истории о Дэнни Шейдере и Дэвиде Хорнике можно сделать вывод, что есть еще и четвертая составляющая — она крайне важна, но о ней почему-то все время забывают: успех в большой степени зависит от умения взаимодействовать с людьми и от стиля этого взаимодействия. Каждый раз, вступая в контакт с кем-либо, мы неизбежно оказываемся перед выбором: потребовать, чтобы наши усилия были вознаграждены сразу же, или просто приложить эти усилия, не заботясь, что получим взамен.

Как специалист по организационной психологии и преподаватель Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, я посвятил более десяти лет профессиональной жизни изучению этих альтернатив выбора в самых разных структурах — от Google до ВВС США. Мне удалось выяснить, что стиль взаимодействия имеет удивительно большое значение для достижения успеха. В ходе проведенных за последние три десятилетия серьезных исследований социологи продемонстрировали, что люди разительно отличаются между собой в предпочтениях, касающихся того, как соотносятся приобретение и отдача. Чтобы пролить свет на этот вопрос, позвольте мне представить вам два типа людей, находящихся на разных полюсах спектра взаимного делового обмена. Людей первого типа я называю *берущими*, второго — *дающими*.

Берущих отличает главная черта: получать они любят больше, чем отдавать. Они всегда стараются склонить чашу весов в свою сторону и используют взаимоотношения с людьми исключительно ради собственной выгоды. Берущие неизменно ставят свои интересы выше чужих потребностей и нужд. Они уверены, что мир исполнен конкуренции и соперничества, а человек человеку волк. Берущие считают, что для достижения успеха надо быть лучше других. Доказывая свою компетентность, они беззастенчиво выпячивают свои заслуги и свято верят, что их усилия должны быть вознаграждены. Нельзя упрекнуть цивилизованных людей этого типа в бессердечии: они не злодеи и не головорезы, нет — они просто осторожны, осмотрительны и склонны к самозащите. «Если я не позабочусь о себе, — думает такой человек, — то никто обо мне не позаботится». Если бы Дэвид Хорник был берущим, он бы установил Дэнни Шейдеру жесткий срок на принятие решения, поставив свой интерес — сделать выгодное вложение — выше очевидно подразумеваемого желания Дэнни Шейдера хорошенько обдумать условия.

Но Хорник оказался антиподом берущего, он *дающий*. В среде инвесторов такие, как он, редкие птицы. Чашу весов в отношениях с другими людьми они склоняют в пользу партнеров, предпочитая давать больше, чем получать. В то время как берущие сосредоточены на собственных интересах и всегда прикидывают, кто и что им может дать, дающие сосредоточены на других и обращают больше внимания на то, что нужно от них людям. Это различие в предпочтениях не имеет отношения к деньгам: дающие и берущие не отличаются друг от друга расходами на благотворительность или требованиями к заработной плате, которую они хотят получать от работодателей. Дающие и берущие расходятся в своем отношении к окружающим. Если вы берущий, то помогаете другим только из тактического расчета и только в том случае, если *ваша* выгода перевешивает расходы. Если же вы дающий, то соотношение выгоды и издержек вы оцениваете по-другому: вы помогаете даже в том случае, если выгода *других людей* превышает вашу собственную. Мало того, вы можете вообще не думать о расходах и помогать, не рассчитывая получить что-либо взамен. Если вы дающий в своем деле, то стремитесь щедро тратить время, энергию, знания, умения, идеи и связи на других людей, которые могут получить от этого какую-то пользу.

Невольно возникает соблазн отнести к категории дающих только таких общественных деятелей, как мать Тереза или Махатма Ганди, но на самом деле быть дающим — это не значит постоянно совершать акты величайшего самопожертвования. Дающий уделяет внимание интересам других людей: помогает им, обучает, делит с ними ответственность или использует ради них свои связи. В личных отношениях такой тип поведения весьма распространен. Согласно исследованию, проведенному психологом из Йельского университета Маргарет Кларк, в отношениях с близкими люди в большинстве своем ведут себя именно как дающие. Своим супругам и друзьям мы помогаем всегда, когда можем, не рассчитывая на ответные услуги.

На работе взаимоотношения людей усложняются. В профессиональной жизни мы редко оказываемся дающими или берущими в чистом виде. В делах мы обычно придерживаемся третьего стиля поведения. Мы становимся *обменивающимися*, стремясь соблюсти баланс между отдачей и приобретением. Обменивающиеся работают по принципу «ты — мне, я — тебе»: помогая другим, они ждут взаимной услуги.

Бескорыстная отдача, потребительство и обмен — это три фундаментальных стиля социального взаимодействия, однако границы между ними непрочны и расплывчаты. Выполняя разные виды работ и вступая в разные отношения с людьми, мы можем обнаружить, что каждый раз меняем и стиль взаимодействия с ними[1]. Вы никого не удивите, если станете вести себя как берущий — обсуждая с работодателем свою будущую зарплату, как дающий — обучая какому-либо делу неопытного новичка, или же как обменивающий — делясь опытом с коллегой. Наблюдения, однако, показывают, что и на работе подавляющее большинство людей придерживаются какого-то основного, присущего каждому стилю, и такое поведение показывает, как эти люди относятся к другим вообще. Основной стиль взаимоотношений играет такую же большую роль в достижении успеха, как тяжкий труд, талант и везение.

Модели достижения успеха, основанные на стилях взаимодействия с людьми, ясны и понятны. Если я попрошу вас угадать, кто с наибольшей вероятностью окажется на нижних ступенях лестницы успеха, то кого вы назовете — берущего, дающего или обменивающего?

В профессиональной жизни все три стиля взаимоотношений имеют как плюсы, так и минусы. Но один из них обходится его носителям дороже, чем два других. Вспомнив историю Дэвида Хорника, вы уверенно скажете, что наихудшие результаты обычно оказываются у дающих, и будете правы. В большинстве профессий дающие оказываются в проигрыше: помогая другим, они упускают свои шансы на достижение успеха.

В промышленности самыми неудачливыми инженерами оказываются, как правило, дающие. В одном исследовании, проведенном в Калифорнии, оценили качество работы 160 дипломированных инженеров, которых разделили на группы в зависимости от того, как часто они помогали или обращались за помощью к другим. Наименее успешными оказались инженеры, которые давали больше, чем получали. У этих людей были наихудшие объективные показатели работы — по объему решенных задач, по качеству технической документации, по числу законченных чертежей, — не говоря уже о множестве ошибок, несоблюдении сроков и ненужных затратах. Помогая другим, эти дающие уделяли меньше времени и сил собственной работе.

Та же закономерность была обнаружена и на медицинском факультете. При исследовании шестисот бельгийских студентов-медиков оказалось, что самые низкие оценки получают студенты, утверждающие «Я люблю помогать другим» и «Я очень хорошо чувствую, в чем нуждаются люди». Дающие помогают своим сокурсникам, делясь с ними знаниями, но при этом не имеют возможности заполнить собственные пробелы в образовании и сдают экзамены хуже, чем студенты, обращавшиеся к ним же за помощью. То же самое касается продавцов и торговых агентов. В проведенном мною в Северной Каролине исследовании удалось доказать, что годовой доход от сделок у дающих в два с половиной раза ниже, чем у берущих и обменивающихся. Дающие обычно настолько сильно озабочены интересами покупателей, что не способны агрессивно навязывать товар.

По данным исследований, проведенных в самых разнообразных профессиональных группах, можно сказать, что дающие проявляют чрезмерную заботливость, доверчивость и готовность жертвовать ради других своими интересами. В среднем по сравнению с берущими

дающие зарабатывают на 14 процентов меньше, вдвое чаще становятся жертвами преступлений, а их власть и влияние на 22 процента ниже.

Итак, если дающие с наибольшей вероятностью занимают нижние ступени лестницы успеха, то кто же занимает верхние — берущие или обменивающие?

Ни те ни другие. Проанализировав все имеющиеся на эту тему данные, я пришел к неожиданному выводу: верхние ступени лестницы успеха *тоже занимают дающие*.

Как мы видели, инженеры с наихудшими показателями в работе — дающие. Но если мы обратимся к инженерам, отличающимся наивысшей производительностью и отменным качеством труда, то увидим, что они относятся к той же категории. Калифорнийские инженеры с наилучшими объективными показателями количества и качества труда неизменно делятся со своими коллегами большим, чем получают от них. Таким образом, наилучшие и наихудшие сотрудники — это дающие. Берущие и обменивающие занимают середину лестницы.

Та же закономерность прослеживается и в других упомянутых случаях. Бельгийские студенты-медики с самыми низкими оценками — дающие, но к этой же категории относятся и самые лучшие. У них оценки на протяжении курса обучения на 11 процентов выше, чем у берущих и обменивающих. Работая с продавцами, я обнаружил, что по «шкале бескорыстия» худшие сотрудники превосходили средних на 25 процентов, но такими же характеристиками отличались и самые лучшие продавцы — они тоже были дающими! Их годовая прибыль на 50 процентов превышала таковую у берущих и обменивающих. Дающие, таким образом, доминируют на низших и высших ступенях лестницы успеха. Во всех профессиях — если проанализировать связи между стилем межличностного взаимодействия и успехом — дающие становятся чемпионами не реже, чем аутсайдерами.

А теперь угадайте, какая судьба ждала Дэвида Хорника?

* * *

Подписав соглашение с другим инвестором, Дэнни Шейдер не мог найти покоя. «Мы сделали большое дело и должны радоваться. Но почему я так расстроен? Мне очень нравится мой инвестор — он умен и талантлив, но мне страшно не хватает возможности работать с

Хорником». Шейдер решил изыскать способ привлечь к инвестициям и его тоже, но здесь крылась опасная ловушка. Для того чтобы обратиться к Хорнику, Шейдеру и его ведущему инвестору пришлось бы продать часть компании, а это ослабило бы их позиции как руководителей и собственников.

Однако Шейдер решил, что душевный комфорт стоит таких жертв. Не дожидаясь закрытия кредитной линии, он пригласил Хорника к сотрудничеству. Хорник принял предложение и вложил в компанию Шейдера деньги, став таким образом членом совета директоров и обладателем части акций компании. Он начал посещать заседания совета директоров, и Шейдер был потрясен способностью Хорника подталкивать людей к верным решениям. «Я увидел его с другой, неожиданной стороны, — рассказывает Шейдер. — Эта сторона просто не видна за его дружелюбием и искренностью». Новое начинание Шейдера оказалось успешным, в том числе и благодаря советам Хорника. Новая компания получила название PayNearMe. Она давала американцам, не имеющим банковских счетов и кредиток, возможность делать покупки в интернет-магазинах, пользуясь штрихкодами или распечатанными картами, которые можно было оплатить наличными в аффилированных торговых учреждениях. Для оказания этой услуги Шейдер заключил соглашения с сетью магазинов 7-Eleven и компанией Greyhound. В течение первых полутора лет деятельности объем операций компании рос более чем на 30 процентов ежемесячно. Небольшая доля в этом росте принадлежала Хорнику как инвестору.

После произошедшего он внес в свой список поручителей и Шейдера — а это, вероятно, важнее заключенной сделки. Когда предприниматели звонят Шейдеру и спрашивают его о Хорнике, тот отвечает: «Поначалу вы подумаете, что он просто приятный парень, но это поверхностное впечатление. Он феноменален. Он мужественный трудяга. Он умеет критиковать, направлять и поддерживать одновременно. К тому же он очень ответственный, а это самое важное в инвесторе. Он всегда — в любое время дня и ночи — окажется рядом, если случится что-то экстраординарное».

Выигрыш Хорника не ограничился единственным соглашением с PayNearMe. Увидев его в деле, Шейдер проникся уважением перед его искренним стремлением делать все в интересах предпринимателей и

начал сообщать Хорнику о других возможностях вложения денег. В одном из таких случаев после встречи с директором компании Rocket Lawyer Шейдер порекомендовал ему своего партнера в качестве инвестора. Несмотря на то что директор уже заключил соглашение с кем-то другим, он в итоге предпочел иметь дело именно с Хорником.

Прекрасно понимая все недостатки своего подхода, Хорник тем не менее считает, что позиция дающего является движущей силой его успеха на ниве венчурного бизнеса. По оценкам Хорника, предложения венчурных инвесторов заканчиваются подписанием соглашения приблизительно в 50 процентах случаев: «Если вы заключаете половину из предложенных вами сделок, то это можно считать очень хорошим показателем». Тем не менее за 11 лет работы в венчурном бизнесе Хорник сделал предпринимателям 28 предложений, из которых 25 оказались приняты. Шейдер был одним из тех трех бизнесменов, что отклонили его предложение. Таким образом, в 89 процентах случаев предприниматели соглашались на деньги Хорника. Благодаря его финансовой поддержке и полезным советам они смогли построить ряд успешных компаний — стартовая цена одной из них к моменту продажи в 2012 году равнялась трем миллиардам долларов. Другие были приобретены такими гигантами, как Google, Oracle, Ticketmaster и Monster.

Трудолюбие Хорника, его талант, не говоря уже о счастливой случайности, благодаря которой он оказался по нужную сторону поля, когда его дочь играла в футбол, помогли ему заключить соглашение с Дэнни Шейдером. Однако именно стиль межличностного взаимодействия стал тем решающим фактором, который сделал это соглашение возможным. Мало того, в выигрыше оказался не только Хорник, но и Шейдер, а также компании, которым впоследствии Шейдер рекомендовал своего друга и инвестора. Выступая в роли дающего, Хорник создавал ценности для себя, но эти ценности одновременно, распространяясь, как круги по воде, приносили пользу и другим.

* * *

Этой книгой я хочу убедить вас в том, что в большинстве случаев успех таких бескорыстных личностей, как Дэвид Хорник, оказывается недооцененным. Подчиняясь расхожим стереотипам, люди нередко

представляют их неуклюжими, охотно играющими роль тряпок, о которые все кому не лень вытирают ноги. Но это неправильная точка зрения, поскольку дающие часто оказываются на удивление успешными. Для того чтобы объяснить, почему дающие занимают верхние ступени лестницы успеха, я приведу вам поразительные результаты исследований и расскажу несколько историй о том, как бескорыстие — вопреки ожиданиям — делает человека сильным и влиятельным. Попутно я познакомлю вас с успешными альтруистами, работающими в самых разных сферах, — с консультантами, адвокатами, врачами, инженерами, продавцами, писателями, предпринимателями, бухгалтерами, учителями, финансовыми советниками и спортивными менеджерами. Эти дающие поступают не так, как большинство людей, которые вначале добиваются своего, а затем терпят неудачу, — напротив, они сначала жертвуют своими нуждами и интересами, а спустя какое-то время достигают прочного успеха.

Правда, нельзя упускать из внимания и тех инженеров и продавцов, что занимают низшие ступени лестницы успеха. Некоторые дающие действительно становятся аутсайдерами и тряпками для вытирания ног, и мне, помимо всего прочего, хотелось бы разобраться, что отличает их от бескорыстных, но преуспевающих людей. Ответ на этот вопрос связан не с талантами и способностями, а скорее с тактикой, которой придерживаются дающие, и с решениями, которые они принимают. Для того чтобы объяснить, каким образом дающим удается избежать попадания на низшие ступени социальной лестницы, я хочу для начала развенчать два расхожих мифа, продемонстрировав, что далеко не все из этих людей милы и приятны и многие из их числа отнюдь не являются альтруистами. Каждый из нас в процессе планирования ставит перед собой определенные цели. Причем выясняется, что успешные дающие столь же амбициозны, как берущие и обменивающие, — они просто придерживаются иной тактики в достижении своих целей.

Отсюда автоматически вытекает моя третья задача: выявить нечто уникальное в успехах дающих. Надо сразу и без околичностей сказать о том, что все три типа — и дающие, и берущие, и обменивающие — способны на успех и добиваются его. Есть, правда, одна вещь, отличающая успех дающего: этот успех распространяется на всех.

Когда же выигрывают берущие, то, как правило, по соседству оказываются проигравшие. Многочисленные исследования показывают, что люди обычно завидуют успешным берущим и ищут способы поставить их на место. Напротив, когда выигрывают такие дающие, как Дэвид Хорник, их начинают поддерживать, а не осаживать. Успех дающих подобен кругам на воде, ибо он открывает возможность добиться успеха и окружающим. Вы скоро увидите, что разница заключается в том, что стремящийся к цели дающий создает ценность, а не просто претендует на нее. Венчурный инвестор Рэнди Комисар по этому поводу заметил: «Побеждать намного легче, когда все желают вам победы. Вам будет проще добиться успеха, если вы сами не создаете себе врагов».

Однако в некоторых сферах получается так, что отдавать совсем не выгодно. Приведенная в начале книги цитата из Марка Твена позволяет предположить, что в дипломатии брать приходится в десять раз больше, чем отдавать. «Политика, — пишет бывший президент Билл Клинтон, — это бизнес, в котором надо “получать, получать и получать”. Получать поддержку, пожертвования и голоса. Получать ежедневно, ежечасно, снова и снова». Берущие в политике добиваются своего лоббированием и оттеснением соперников на выборах, обменивающие преуспевают путем взаимных услуг, которых постоянно требует политическая борьба. Интересно, а что происходит на этой арене с дающими?

Давайте рассмотрим для примера политическую карьеру простого деревенского парня (назовем его Сэмпсоном). Допустим, с самого начала он заявил, что его цель — стать «Клинтоном Иллинойса», и начал он с того, что выдвинул себя кандидатом на выборах в сенат. Сэмпсон имел мало шансов стать политическим деятелем хотя бы потому, что всю свою юность провел на ферме. Но зато ему было не занимать честолюбия и амбиций. Первым опытом стало участие в выборах в законодательный орган родного штата. В то время нашему герою исполнилось всего двадцать три года. В гонке участвовали тринадцать кандидатов, в законодательное собрание попали четверо, набравшие наибольшее число голосов. Сэмпсон проявил себя довольно бесцветно и оказался на восьмом месте.

Проиграв выборы, Сэмпсон решил заняться бизнесом, взял в банке кредит и на паях с одним своим другом купил мастерскую. Бизнес

лопнул, Сэмпсон не смог расплатиться, и все его имущество было арестовано. Вскоре друг Сэмпсона умер, и наш герой взял на себя также ответственность и за его долю, поскольку друг не имел никаких активов. Сэмпсон в шутку называл свои обязательства «государственным долгом»: сумма, которую ему следовало отдать, в пятнадцать раз превышала его годовой доход. Нашему герою потребовалось много лет, но в конце концов он выплатил весь долг до последнего цента.

После неудачи в бизнесе Сэмпсон решил еще раз попытаться сил в политике, снова выдвинув свою кандидатуру в законодательный орган штата. Несмотря на молодость — в тот момент ему исполнилось двадцать пять, — он финишировал вторым и стал наконец депутатом. Ему пришлось занять денег, чтобы купить костюм, без которого он не мог пойти на первое заседание. В течение следующих восьми лет Сэмпсон работал в законодательном собрании штата, попутно получив юридическое образование. В конце концов, когда ему исполнилось сорок пять, он решил, что ему пора выходить на уровень политики национального масштаба, и баллотировался на выборах в сенат.

Сэмпсон понимал, что ему предстоит разворачивать наступление с невыгодных исходных позиций. Главных соперников было двое: Джеймс Шилдс и Лаймен Трамбалл. Оба являлись членами Верховного суда и по своему происхождению могли дать Сэмпсону сто очков форы. Шилдс уже был сенатором и теперь шел на переизбрание, к тому же он приходился племянником одному конгрессмену. Трамбалл имел известность как внук историка из Йельского университета. В отличие от них Сэмпсон не имел опыта в политических схватках.

Неожиданно для себя после первого тура выборов Сэмпсон оказался фаворитом — его поддержали 44 процента избирателей. Шилдс получил 41 процент. Трамбалл безнадежно отстал со своими 5 процентами. Во втором туре Сэмпсон еще больше укрепил позиции, получив 47 процентов. Однако счастье начало ему изменять, когда в борьбу вступил новый кандидат — действующий губернатор Джоэль Маттесон. Он был популярен и грозил отобрать голоса и у Сэмпсона, и у Трамбалла. Когда Шилдс выбыл из гонки, Маттесон уверенно захватил лидерство. Он получил 44 процента голосов, Сэмпсон — 38, а Трамбалл — всего 9. Однако спустя всего несколько часов Трамбалл

победил, получив 51 процент, с трудом обойдя Маттесона с его 47 процентами.

Почему Сэмпсон проиграл, а Трамбалл взлетел на вершину успеха? Такая внезапная смена позиций произошла вследствие сознательного выбора Сэмпсона, которого, по всей видимости, подвела патологическая склонность играть в поддавки. Когда Маттесон вступил в игру, Сэмпсон начал сомневаться в своей способности получить достаточную для победы поддержку избирателей. Он знал, что у Трамбалла небольшой, но верный электорат, который его не оставит. На месте Сэмпсона другой кандидат попытался бы отобрать голоса у Трамбалла, чтобы выиграть и вскочить на уходящий поезд. У самого Трамбалла с 9 процентами шансов на победу практически не оставалось.

Однако теперь главной целью Сэмпсона стало не избрание. Первоочередной задачей он считал не пустить в сенат Маттесона. Сэмпсон был уверен, что тот в своей борьбе использует недозволенные приемы. Некоторые наблюдатели обвиняли Маттесона в подкупе влиятельных избирателей. По крайней мере, сам Сэмпсон знал, что к некоторым его сторонникам уже подходили агитаторы из команды Маттесона. Они убеждали людей — в случае если им покажется, что у Сэмпсона нет шансов на победу, — отдать свои голоса Маттесону.

Сомнения Сэмпсона в методах и мотивах этого кандидата оказались пророческими. Через год, когда истек губернаторский срок Маттесона, он погасил все прежние государственные субсидии, включая ранние, не аннулированные, и таким образом присвоил несколько сотен тысяч долларов, однако был уличен в мошенничестве.

Помимо того что Сэмпсон подозревал Маттесона в нечестности, он еще и верил в Трамбалла, с которым имел много общего — в том, что касалось сути предвыборных программ. Проводя избирательную кампанию, Сэмпсон в течение нескольких лет горячо ратовал за изменения в социальной и экономической политике, считая, что они жизненно необходимы штату, и в этом они с Трамбаллом были единомышленниками — потому, вместо того чтобы отобрать у Трамбалла его 9 процентов, Сэмпсон решил сам сложить оружие. Своему первому помощнику Стивену Логану он сказал, что выходит из гонки и просит своих сторонников отдать голоса за Трамбалла. Логан был в шоке: почему лидер должен уступать свои голоса аутсайдеру?

Помощник едва не плакал, но Сэмпсон оставался неумолим. Он снял свою кандидатуру с выборов и призвал электорат голосовать за Трамбалла. Этого оказалось достаточно, чтобы последний одержал победу за счет Сэмпсона.

Впрочем, Сэмпсону и раньше случалось ставить чужие интересы выше собственных. Он был великолепным адвокатом, это признавали все, но успеха на юридическом поприще Сэмпсон не добился из-за своего невероятного чувства ответственности. Он не мог заставить себя защищать клиента, если понимал, что тот виновен. Как говорил о Сэмпсоне один из его коллег, клиенты знали, что выиграют с ним дело, если были правы; но если они оказывались виновны, то понимали, что к Сэмпсону лучше не обращаться. Во время суда над человеком, обвиненным в краже, Сэмпсон сказал: «Если у кого-то есть что-нибудь в защиту обвиняемого — говорите, потому что, если заговорю я, присяжные поймут, что я считаю подзащитного виновным, и вынесут соответствующий вердикт». Во время другого уголовного процесса Сэмпсон сказал своему партнеру: «Этот человек виновен. Возьмитесь за его дело, если хотите, а я не могу». Сэмпсон отдал защиту другому адвокату, не польстившись на высокое вознаграждение. Такие поступки позволили ему снискать всеобщее уважение, но одновременно породили сомнения в его способности проявлять твердость в принятии нелегких политических решений.

«Сэмпсон почти совершенство, — говорил о нем один из его политических соперников, — но ему не хватает одной вещи». Этот человек утверждал, что Сэмпсону нельзя давать в руки власть, потому что его суждения часто омрачаются заботой о людях. Позиция дающего в политике ставила Сэмпсона в проигрышное положение. Нежелание до конца биться за свои интересы стоило ему неудачных выборов в сенат. Наблюдатели сочли, что он оказался недостаточно силен для беспощадного мира политики. Трамбалл был блестящим полемистом, а Сэмпсон проигрывал дебаты. «Я сожалею о своем поражении», — признавал Сэмпсон, но говорил при этом, что избрание Трамбалла позволит продвинуть идеи, которые он сам безоговорочно поддерживает. После выборов один репортер написал, что в сравнении с Сэмпсоном Трамбалл кажется человеком, обладающим большим талантом и силой.

Но Сэмпсон не был готов навсегда оставить политическую борьбу. Через четыре года после того, как он помог Лаймену Трамбаллу выиграть, Сэмпсон снова решил баллотироваться в сенат — и во время избирательной кампании самым горячим его сторонником стал не кто иной, как Трамбалл. Способность Сэмпсона к жертвенности сослужила службу, и это оказался не единственный бывший противник, который превратился в верного сторонника. Во время прошлой попытки баллотироваться, когда Сэмпсон набрал 47 процентов и был, казалось, как никогда близок к успеху, чикагский адвокат и политик Норманн Джадд, имея поддержку 5 процентов избирателей, отдал их голоса Трамбаллу. Однако во время второй попытки Сэмпсона именно Джадд стал одним из самых горячих его сторонников.

Спустя два года после двух проигранных кампаний Сэмпсон наконец победил на национальном уровне. Как сказал один комментатор, Джадд не забыл «великодушие» Сэмпсона и сделал больше других для его утверждения.

В 1999 году кабельный телевизионный канал C-SPAN, освещающий политические события и ведущий прямые трансляции с заседаний конгресса и сената, провел опрос тысячи наиболее информированных зрителей. Люди должны были оценить деятельность Сэмпсона и еще трех десятков политиков, боровшихся за те же должности. Сэмпсон занял при опросе первое место, далеко опередив всех своих конкурентов по популярности, несмотря на свои временные неудачи. Для полноты картины надо заметить, что фамилия Сэмпсон — призрак, псевдоним, которым наш деревенский парень подписывал свои частные письма.

Настоящее имя этого человека — Авраам Линкольн.

В 1830-е годы Линкольн стремился стать в Иллинойсе вторым ДеВиттом Клинтонем, который был сенатором и губернатором Нью-Йорка, а также руководителем строительства канала Эри. Когда Линкольн снял кандидатуру на первых своих выборах в пользу Лаймена Трамбалла, они оба являлись сторонниками отмены рабства. От освобождения негров до принесения в жертву собственных политических притязаний и отказа защищать виновных клиентов — во всем Линкольн руководствовался принципом приоритета наивысшего блага. Когда профессиональные историки, политологи и психологи

оценивают президентов, Линкольн неизменно попадает в категорию дающих. Даже если это было неудобно для него лично, Линкольн всегда отказывался от своей выгоды, чтобы помочь другим, — писали о нем двое специалистов, иллюстрируя очевидную озабоченность Линкольна благополучием отдельно взятых граждан. Стоит отметить, что этого президента Соединенных Штатов считают одним из наименее эгоцентричных, эгоистичных и хвастливых. В независимом рейтинге президентских биографий Линкольн неизменно занимает одну из трех верхних строчек — вместе с Вашингтоном и Филлмором. Он всегда оценивал людей по истинным заслугам и действовал в чужих интересах. Выражаясь словами одного из генералов, работавших с Линкольном, можно сказать: он как никто другой обладал всеми качествами великого человека, соединенными с великодушием.

Оказавшись в Овальном кабинете Белого дома, Линкольн поставил благополучие нации выше своих эгоистических устремлений. После победы на президентских выборах 1860 года он пригласил нескольких потерпевших поражение демократов в правительство республиканцев на должности государственного секретаря, министра финансов и министра юстиции. В своей книге «Команда соперников» историк Дорис Кернс Гудвин документально подтверждает необычность его кабинета. Любой член правительства, пишет исследователь, был более сведущ, более образован и более опытен в политической жизни, чем Линкольн. Их присутствие в кабинете угрожало затмить скромный блеск сельского адвоката.

На месте Линкольна берущий мог бы предпочесть защиту собственного «я» и власти, назначив в правительство угодливых, вечно поддакивающих людей. Обменивающий мог бы предложить ответственные посты в обмен на поддержку. Линкольн же предпочел пригласить своих ожесточенных противников. «В правительстве нам нужны были самые сильные люди, — говорил Линкольн не верившему своим ушам репортеру. — Я не могу лишиться страны их службы». Некоторые из этих соперников не скрывали своего презрительного отношения к Линкольту, другие считали его некомпетентным, но он сумел превзойти их всех. По мнению Дорис Кернс Гудвин, успех в укрощении амбициозных личностей, работавших в кабинете Линкольна, показывает, что в руках истинно великого политика

качества, которые по традиции ассоциируются с приличием и нравственностью — доброта, щепетильность, сострадание, честность и сочувствие, — могут стать мощным политическим ресурсом.

Если даже политика способна стать плодородной почвой для деятельности дающих, это значит, что они могут преуспеть и в любом другом деле. Правда, эффективность бескорыстия зависит от свойств того обмена, в котором это бескорыстие эксплуатируется. У бескорыстной отдачи есть одна черта, которую надо постоянно иметь в виду, следуя идеям, изложенным в этой книге: может наступить момент, когда бескорыстие станет несовместимым с успехом. В ситуациях, характеризующихся «нулевой суммой», и при взаимодействиях типа «выигрыш одного определяется проигрышем другого» бескорыстное поведение окупается редко. Этот тяжкий урок Авраам Линкольн усваивал каждый раз, когда давал другим что-то за свой счет. «Если у меня и есть какой-нибудь порок, — говорил Линкольн, — а я не могу назвать его иначе, то это неумение сказать “нет”!»

Но жизнь в большинстве случаев не игра с нулевой суммой, и в конечном счете люди, выбравшие участь дающего во взаимоотношениях с другими, получают свою награду. Линкольну, как и Дэвиду Хорнику, жертвенные решения в конце концов дали преимущества. Когда мы вначале предположили, что Линкольн и Хорник проиграли, то мы при этом не стали раздвигать временные рамки, а ограничились очень узким диапазоном. Для построения добрых отношений и доверия дающим требуется время, но в конечном счете они завоевывают отличную репутацию и строят отношения, обеспечивающие им успех. Действительно, если присмотреться, то можно увидеть, что и в торговых компаниях, и на медицинских факультетах преимущества дающих проявляются лишь со временем. В далекой перспективе бескорыстное поведение может быть в каждом конкретном случае настолько же полезным, насколько и опасным. Известный предприниматель, основатель сети отелей Joie de Vivre Чип Конли прокомментировал это так: «Быть дающим плохо на дистанции в сто ярдов, но это очень ценное качество для марафона».

В эпоху Линкольна такой марафон требовал очень долгого времени. Без телефонов, интернета и скоростного транспорта построение отношений и создание репутации было долгим процессом. «В старые

времена, — говорит Конли, — вы могли отправить человеку письмо, о содержании которого не догадывалась больше ни одна душа». Он уверен, что в современном пронизанном сетями связей мире, где отношения и репутацию практически невозможно скрыть, дающие способны ускорить свое признание. «Вам больше не приходится выбирать, — говорит Бобби Силтен, бывший президент Dockers, а ныне руководитель отдела социальных связей и охраны окружающей среды корпорации Gap. — Теперь можно быть дающим *и при этом* иметь успех».

Сокращение дистанции марафона — не единственная сила, увеличивающая профессиональную эффективность бескорыстной отдачи. Мы живем в эпоху, когда существенные изменения в структуре труда — и в технологии, определяющей его качество и количество, — также умножают преимущества дающих. В наши дни больше половины американских и европейских компаний регулярно используют надежно сработанные коллективы: при строительстве автомобилей и домов, при выполнении хирургических операций, в авиAPERелетах, в боевых действиях, при исполнении симфоний и подготовке докладов, при проведении аудита и осуществлении консалтинговых услуг. Работа коллектива зависит от дающих, которые делятся информацией, от добровольцев, выполняющих тяжелые и неблагодарные поручения и оказывающих помощь другим людям.

Когда Линкольн пригласил в кабинет министров своих противников, у них появился шанс собственными глазами убедиться в том, что президент ставит во главу угла благополучие других людей и страны. За несколько лет до того, как Линкольн был избран, один из его соперников, Эдвин Стэнтон, отказал ему в праве участвовать в судебном процессе, назвав «неотесанной длиннорукой обезьяной». Однако, поработав с Линкольном несколько лет, Стэнтон стал отзываться о нем как о самом совершенном правителе из всех, что когда-либо знал мир. Организуя людей в команды для работы, дающие получают возможность проявить и продемонстрировать свои ценные качества, как это сделал Линкольн.

Однако даже если вы не в команде, велики шансы, что ваш род деятельности имеет отношение к сфере услуг. Наши деды и прадеды в основном работали независимо друг от друга, производя материальные ценности в виде товаров. Не всегда у них возникала необходимость

сотрудничать с другими людьми, поэтому в те времена положение дающего редко открывало какие-либо преимущества. В наши дни, наоборот, очень много людей работает в профессиях, связанных с оказанием услуг. В 1980-е годы сектор услуг производил приблизительно половину валового внутреннего продукта (ВВП). К 1995-му эта сфера давала уже около двух третей мирового ВВП. Сегодня более 80 процентов трудоспособных американцев задействованы в сфере услуг.

По мере расширения сектора услуг все больше и больше людей начинают ценить тех их поставщиков, которые ведут себя как дающие и имеют соответствующую репутацию. Независимо от того, кем вы являетесь в своих отношениях с людьми — дающим, берущим или обменивающим, — я готов держать пари, что в людях, оказывающих вам услуги, вы хотите видеть качества дающего. Вы надеетесь, что врач, адвокат, учитель, стоматолог, водопроводчик и риелтор будут в первую очередь стремиться улучшить ваше положение, а не нажиться на вас. Именно поэтому Дэвид Хорник добивается успеха в 89 процентах случаев: предприниматели знают, что, если он предлагает инвестировать средства в их компании, это означает, что он готов действовать в их интересах. В то время как большинство венчурных инвесторов не рассматривают ничем не подкрепленные предложения, предпочитая тратить свое драгоценное время на проекты, сулящие успех, Хорник лично отвечает по электронной почте на обращения абсолютно незнакомых ему людей: «Я буду рад помочь вам в меру своих сил, независимо от моих экономических и финансовых интересов». По его мнению, венчурный инвестор — это поставщик услуг: не предприниматели оказывают ему услугу, а, напротив, его обязанность — оказывать услуги предпринимателям.

Рост сферы услуг проливает свет на причины того, почему дающие получают одновременно низшие и высшие оценки на медицинском факультете. Исследование, проведенное среди бельгийских студентов-медиков, показало, что те из них, кто является дающим, получают наихудшие баллы на первом курсе. Они находятся в проигрышном положении.

Однако дающие учатся хуже берущих только на первом курсе. На втором году обучения они наверстывают упущенное и начинают несколько превосходить своих однокашников в успеваемости. К

шестому курсу преимущество становится явным и очевидным. Объективная оценка уровня бескорыстия, выведенная *шестью годами ранее*, оказывается отличным прогностическим показателем успеваемости на последних курсах — взаимосвязь здесь куда более прочная, чем между курением и раком легких или между ношением антитабачного пластыря и последующим отказом от вредной привычки. К седьмому году обучения, когда дающие становятся дипломированными врачами, они вырываются далеко вперед, обгоняя остальных сокурсников. Влияние на это бескорыстия и жертвенности в проведенном эксперименте было не только сильнее упомянутого выше влияния курения на развитие онкологических заболеваний, но даже выше, чем влияние алкоголя на агрессивность поведения.

Почему же отставание дающих в начале обучения оборачивается существенным преимуществом в конце?

Характер поведения самих дающих не меняется, однако меняется программа обучения. С независимого изучения предметов в аудиториях и лабораториях студенты переключаются на обучение в клинике, у постели больного, проходят интернатуру и становятся практикующими врачами. Чем старше они, тем в большей степени их успех зависит от умения работать в команде и оказывать услуги. По мере изменения структуры учебного процесса дающие начинают извлекать пользу из своей естественной склонности к сотрудничеству и внимательному отношению к больному.

Это их преимущество в роли поставщиков услуг едва ли ограничивается одной медициной. Стив Джонс, бывший успешный руководитель одного из крупнейших австралийских банков, однажды заинтересовался качествами, обуславливающими успешную работу финансовых советников. Группа Джонса исследовала такие ключевые факторы, как опыт работы в финансовой сфере и трудолюбие. «Самым действенным фактором, — признался мне Джонс, — оказалась способность советника ставить интересы клиента выше интересов компании и даже собственных. Подобное отношение является одним из приоритетных, и мы смогли показать, что такой подход к клиенту в наибольшей степени отвечает интересам дела».

Один из финансовых советников, воплощающих данный стиль отношения к клиенту, — это Питер Одет, широкоплечий австралиец, некогда щеголявший прической «маллет» (поскольку в то время он был поклонником Джона Бон Джови). Свою карьеру он начал в крупной страховой компании сотрудником клиентской службы, отвечавшим на телефонные звонки. Всего через год Питер удостоился премии «Личность года», опередив сотни более опытных коллег благодаря страсти помогать клиентам. Вскоре он стал самым молодым в компании руководителем отдела. Много лет спустя, когда Питер присоединился к группе из пятнадцати руководителей, совершенствовавших искусство взаимоотношений с людьми, оказалось, что, в то время как в среднем каждый из участников группы помогал трем коллегам, Питер был готов помогать всем пятнадцати. Его бескорыстие простиралось так далеко, что с какого-то момента он стал оказывать содействие даже тем ищущим работу людям, которых он не собирался принимать в компанию. Он мог часами искать для них другие подходящие вакансии.

В 2011 году, когда Питер уже работал финансовым советником, ему позвонил один австралийский клиент. Этот человек хотел внести изменения в свои небольшие пенсионные накопления, оцененные в 70 тысяч долларов. Для работы с клиентом был назначен один из сотрудников банка, который, наведя справки, узнал, что обратившийся к ним человек работает в компании по утилизации металлолома. Размышляя в понятиях истинного обменивающегося, сотрудник решил отказаться от посещения клиента — он счел это пустой тратой времени. И тем более визит не стоил потраченного на него времени

Питера, специализирующегося на успешных клиентах, пенсионные накопления которых в сотни раз превышали те несчастные 70 тысяч (у самого значительного из них пенсионный фонд превышал 100 миллионов долларов). «Это был совершенно незначительный клиент, никто не хотел иметь с ним дело, — вспоминает Питер. — Но нельзя же игнорировать человека только из-за того, что он кажется вам не слишком важной персоной».

Так что Питер назначил встречу и поехал к рабочему, чтобы помочь ему с планом пополнения пенсионных накоплений. Когда Питер подъехал к его дому, у него буквально отвисла челюсть. Парадной дверью, видимо, не пользовались уже несколько месяцев, так как она густо заросла паутиной. Питер обошел дом и постучал в заднюю дверь. На пороге его встретил 34-летний мужчина. В гостиной было полно насекомых, а сквозь дыры в потолке проглядывали стропила. Хозяин сделал неуверенный жест в сторону пары складных стульев, и, усевшись на них, Питер и его новый клиент приступили к работе. Чувствуя искреннюю симпатию к этому трудяге, он сделал ему щедрое предложение: «Уж коли я оказался здесь, то почему бы вам не рассказать немного о себе, а я подумаю, чем еще смогу вам помочь».

Клиент упомянул о своей любви к машинам и повел гостя в полуразвалившийся сарай. Питер приготовился увидеть еще одно свидетельство беспросветной бедности — груды ржавого покоруженного металла. Однако, войдя внутрь, он против воли ахнул и затаил дыхание, увидев старые автомобили в безупречном состоянии: Chevrolet Camaro 1966 года, два Australian Valiant мощностью в 1000 лошадиных сил — для парных гонок, еще два пикапа с форсированными двигателями и Ford-купе, как в фильме «Безумный Макс». Оказалось, что этот клиент отнюдь не собирает ржавую арматуру, а владеет весьма доходным бизнесом по приему и утилизации металлического лома. Дом он только что купил за 1,4 миллиона долларов вместе с одиннадцатью акрами земли. Весь следующий год Питер потратил на улучшение финансовых дел нового клиента, оптимизацию налогов и поиск выгодных вариантов ремонта дома. «Все это начиналось как акт великодушия, — замечает он. — Придя на следующий день на работу, я от души посмеялся над коллегой, который поленился оторваться от стула». Питер завязал тесные отношения с новым клиентом и в течение года работал с ним, в

результате чего его взносы в пенсионный фонд увеличились на два порядка. Наверняка их взаимодействие продлится еще не одно десятилетие.

В течение всей своей карьеры Питер Одет благодаря бескорыстию и способности жертвовать использовал возможности, которые, как правило, упускали его берущие и обменивающие коллеги. Однако положение дающего подчас обходилось Питеру очень дорого. Как вы увидите в главе 7, двое берущих едва не лишили его работы. Тем не менее Питер сумел выбраться из тяжелой ситуации и достиг вершин успеха, став одним из лучших финансовых советников Австралии. Ключом к этому сам Питер считает свое умение использовать преимущества бескорыстия и сводить к минимуму их издержки. Будучи управляющим директором компании Genesys Wealth Advisers, он сумел спасти компанию от почти неминуемого банкротства и сделать ее лидером отрасли. Этот результат он целиком приписывает стратегии бескорыстной отдачи. «Нет никакого сомнения, я достиг успеха в своем деле благодаря тому, что умею идти навстречу людям. Это мое оружие, и я выбрал его вполне осознанно, — говорит Питер. — Когда мне приходится сталкиваться с другими советниками и мы какое-то время идем нос к носу, люди говорят мне, что я выигрываю благодаря своему бескорыстному подходу».

Не подлежит никакому сомнению, что технологические и организационные изменения последнего времени создали определенные преимущества для дающих, однако у такого подхода есть одна особенность, которая не зависит от особенностей времени: размышляя об основополагающих принципах, которыми следует руководствоваться в жизни, мы чаще всего интуитивно склоняемся к бескорыстию. Известный психолог Шалом Шварц последние три десятилетия изучает ценности и принципы, имеющие первостепенное значение для представителей разных культур и цивилизаций. В одном из его исследований репрезентативные данные были получены на многотысячных группах испытуемых в Австралии, Чили, Финляндии, Франции, Германии, Израиле, Малайзии, Нидерландах, ЮАР, Испании, Швеции и США. В переведенных на дюжину языков анкетах Шварца участникам эксперимента предлагалось оценить относительную важность различных ценностей (ниже приведено несколько примеров).

Список № 1:

богатство (деньги, материальное благосостояние);
власть (господство, влияние, возможность распоряжаться другими людьми);
удовольствия (наслаждение жизнью);
победы (быть удачливее других).

Список № 2:

готовность помочь (работа ради благополучия других);
ответственность (зависимость от других);
социальная справедливость (забота о слабых);
сострадание (чуткость к потребностям других).

Берущие предпочитают пункты из первого списка, дающие отдают предпочтение ценностям из второго. Шварц хотел узнать, где большинство людей ставят выше ценности дающих. Взгляните еще раз на список из двенадцати стран. Как вы думаете, в каких из них большинство людей ставят принципы дающих выше принципов берущих?

Оказалось, что во всех. Во всех двенадцати странах большинство людей считают бескорыстие главной и наиболее важной ценностью. Самоотдача во имя других кажется людям важнее, чем власть, достижения, возможность испытать возбуждение, свобода, традиции, конформизм, безопасность и удовольствия. На самом деле такой результат был получен более чем в семидесяти странах. Ценности бескорыстной отдачи являются руководящим принципом номер один в жизни народов большинства из них — от Аргентины до Армении, от Бельгии до Бразилии и от Словакии до Сингапура. Среди практически всех культурных сообществ мира подавляющая часть людей считает бескорыстие наиболее важным жизненным принципом.

В каком-то смысле это не вызывает особого удивления. Будучи родителями, мы читаем своим детям сказку «Щедрое дерево» и подчеркиваем важность бескорыстия и заботы. Правда, мы склонны изолировать бескорыстную отдачу, выделяя в нашей жизни рабочую сферу, где этот принцип якобы неприменим. Мы можем любить Шела Сильверстайна как автора детской книги и помощника в воспитании добрых чувств у наших малышей, однако популярность таких учебников, как «48 законов власти» Роберта Грина и «Искусство войны» Сунь-цзы, не говоря уже о бесчисленных книгах деловых гуру,

свидетельствует о том, что в профессиональной жизни мы не находим места для бескорыстия и его ценностей.

В результате многие люди, которые на работе ведут себя как дающие, боятся в этом признаться. Летом 2011 года я познакомился с женщиной по имени Шерриэнн Плесси, руководителем престижной компании, оказывающей финансовые услуги. Шерриэнн, без сомнения, принадлежит к категории дающих: она не жалела времени на обучение младших коллег, на общественных началах возглавила «Инициативу женского лидерства» и сделала очень многое для создания в своей компании благотворительных фондов. «Стремление отдавать — мой недостаток, — говорит Шерриэнн. — Я не ищу вариантов “баш на баш”. Мне нужен результат, улучшение. Меня в первую очередь интересуют люди, которым в наибольшей степени нужна моя помощь».

Для того чтобы получить дополнительное образование по своей специальности, Шерриэнн на шесть недель оставила работу и записалась на курсы повышения квалификации руководящих сотрудников вместе с шестьюдесятью другими людьми из многих стран. Перед началом занятий Шерриэнн, как и остальные слушатели курсов, прошла психологическое тестирование. Она была потрясена, узнав, что ее главное профессиональное достоинство — доброта и сострадание. Боясь, что такой результат скомпрометирует ее репутацию жесткого и успешного руководителя, она решила никому не говорить об этом. «Я не хотела показаться слабой, так как боялась, что ко мне начнут относиться хуже, станут считать ненастоящим руководителем, — призналась Шерриэнн. — Я была приучена оставлять человеческие чувства за порогом кабинета, приучена выигрывать. Я хотела, чтобы моими главными достоинствами были упорное трудолюбие и ориентация на результат, а не доброта и сострадание. В бизнесе приходится носить самые разнообразные маски».

Страх показаться слабым или наивным часто мешает людям демонстрировать на работе качества дающего. Многие из тех, кто в частной жизни предпочитает быть дающим, на работе придерживаются тактики обменивающихся, стараясь поддерживать баланс между тем, что они дают, и тем, что берут. В одном из исследований людей опрашивали, какой подход они предпочитают на

работе — давать, менять или брать. Только 8 процентов опрошенных ответили, что они дающие, остальные 92 процента отнесли себя к обменивающим — они не желали отдавать больше, чем получали взамен. В другом исследовании я обнаружил, что людей, предпочитающих на работе быть обменивающимися, в три раза больше, чем тех, кто предпочитает преимущественно отдавать.

Люди, имеющие естественную склонность быть дающими или обменивающимися, часто превращаются в берущих, если воспринимают результат работы как «нулевую сумму». Будь то компания с жесткой иерархической структурой, группа компаний, воюющих между собой за одних и тех же клиентов, или учебное заведение с заданной кривой успеваемости — для сотрудников всех этих учреждений будет вполне естественным принять модель поведения берущих и отбросить всякие мысли о бескорыстии. «Ожидая от других эгоистичного поведения, — объясняет стэнфордский психолог Дэйл Миллер, — люди начинают опасаться, что их станут несправедливо эксплуатировать, в случае если они останутся дающими, поэтому принимают модель конкурентного поведения как наиболее адекватную и рациональную в сложившейся ситуации». Есть доказательства, что одного только облачения в деловой костюм и изучения бюллетеней Гарвардской школы экономики достаточно, чтобы ослабить внимание к межличностным отношениям и интересам других людей. «Страх перед эксплуатацией со стороны берущих настолько силен, — пишет корнелльский экономист Роберт Франк, — что постоянное ожидание от других худшего пробуждает это худшее в нас самих: опасаясь оказаться в роли глупенького дурачка, мы часто оказываемся склонны скрывать наши благородные инстинкты».

Бескорыстная отдача становится особенно рискованной, когда мы имеем дело с берущими, и Дэвид Хорник считает, что именно поэтому большая часть успешных венчурных инвесторов ведет себя по канонам берущих — они настаивают на немислимой стоимости своих услуг, имея дело с начинающими предпринимателями, а потом приписывают себе львиную долю в их успехе. Хорник полон решимости изменить эту ситуацию. Когда шеф планового отдела спросил, чего он хочет достигнуть в жизни, Хорник ответил: «Больше всего я хотел бы показать всем, что успеха можно добиться не только за чужой счет».

Пытаясь это доказать, он нарушил два священных правила венчурного бизнеса. В 2004 году он стал первым в истории венчурным инвестором, создавшим в интернете свой блог. Венчурный капитал всегда был черным ящиком, и Хорник открыл его для всех интересующихся. Он начал делиться информацией, помогая предпринимателям улучшать свои заявки, — он посвятил бизнесменов в стиль мышления венчурных инвесторов. Партнеры Хорника и его главный консультант всячески отговаривали его от этой затеи. Зачем он хочет выставить на свет божий священные профессиональные тайны? Если его блог начнут читать другие инвесторы, то они смогут украсть идеи, не дав ничего взамен. «Моя мысль о том, что венчурный инвестор может открыто говорить о том, что он делает, была сочтена безумной, — рассказывает Хорник. — Но мне и в самом деле хотелось вступить в откровенный диалог с предпринимателями, помочь им». Критики оказались правы: блог стали читать многие, очень многие венчурные инвесторы. Если я говорил о каких-то конкретных компаниях, за судьбу которых я сильно волновался, то заключение сделок с ними стало затрудняться возросшей конкуренцией. Но Хорник был готов платить эту цену. «Я вижу свою задачу в создании максимальных выгод для предпринимателей», — говорит он, упорно продолжая — вот уже на протяжении восьми лет — вести свой блог.

Другой нешаблонный шаг Хорника стал следствием недовольства скучными докладчиками, которых слишком часто приходится слушать на всевозможных конференциях. Еще учась в колледже, Хорник договорился с одним преподавателем об организации в кампусе клуба интересных встреч, куда приглашали незаурядных людей. В их числе были изобретатель игры «Подземелья и драконы», чемпион мира по игре в йо-йо и художник-мультипликатор, создавший серию мультфильмов о Хитром Койоте и Дорожном Бегуне для студии Warner Bros. С такими рассказчиками, естественно, докладчики на конференциях по венчурному капиталу и технологиям сравниться не могли. «Постепенно я перестал слушать докладчиков и все время посвящал общению с людьми в кулуарах. Истинная ценность конференций для меня заключалась в установлении отношений и делового общения с новыми людьми. Что будет, думал я, если конференции строить именно на таком основании — не на содержании докладов, а на живом общении между делегатами?»

В 2007 году Хорник запланировал проведение первой из своих ежегодных конференций. Название говорило само за себя: «Кулуары». Целью конференции было собрать вместе предпринимателей, которые могли бы в неформальной обстановке поделиться своими заботами и обсудить общие проблемы. В это дело Хорник вложил 400 тысяч долларов, и друзья пытались отговорить его от бессмысленной, как им казалось, затеи. Они говорили, что такая конференция может подорвать репутацию компании и разорить Хорника в случае провала. Тот, однако, продолжал настаивать, а когда вопрос о проведении конференции был наконец решен, сделал и вовсе нечто немислимое. Он пригласил на конференцию венчурных инвесторов, работавших в конкурирующих компаниях.

Некоторые коллеги решили, что Хорник не в своем уме. «Зачем тебе на конференции другие венчурные инвесторы?» — спрашивали его. Если бы Хорник стал встречаться с предпринимателями, чтобы предложить им новые идеи в сфере инвестиций, то это могло бы создать ему большие преимущества. Так зачем было добровольно отказываться от них, приглашая на конференцию конкурентов? Хорник и на сей раз проигнорировал предостережения. «Я хочу создать прецедент — созвать конференцию, пользу из которой могут извлечь все, а не только я». Одному из венчурных инвесторов, присутствовавших на той конференции, идея так понравилась, что он стал сам созывать подобные мероприятия, не приглашая туда, однако, ни Хорника, ни других конкурентов. Партнеры строго-настрого ему это запретили. Однако сам Хорник упрямо продолжал звать соперников на свои «Кулуары».

Он отчетливо сознавал цену своему бескорыстному поведению. «Некоторые думают, что я ненормальный. Они уверены, что настоящего успеха в бизнесе может добиться только берущий», — говорит Хорник. Однако если бы он был в большей степени берущим, то, вероятно, не стал бы рассматривать неподкрепленные заявки, и лично отвечать на все письма, и делиться в блоге информацией с конкурентами или приглашать их на «Кулуары». Он бы более расчетливо относился к своему времени, скрывал бы свои знания и с большей выгодой для себя использовал свои связи. Будь он обменивающим, он бы требовал соответствующей компенсации от коллег, посещавших «Кулуары», но не посчитавших нужным

пригласить его самого на свои конференции. Однако Хорник склонен обращать больше внимания на потребности других, а не на то, что он может из них извлечь. Он достиг больших успехов на поприще венчурного капитала, твердо придерживаясь своих принципов и ценностей, за что снискал большое уважение. «Это стратегия, при которой выигрывают обе стороны, — рассуждает Хорник. — Я стремлюсь создать среду, в которой люди могут завязывать отношения и заключать выгодные соглашения, и таким образом получается, что я живу в том мире, в каком я хочу жить». Его опыт убеждает нас в том, что стратегия безвозмездной отдачи может быть не только рискованной, но и сулящей профессиональное вознаграждение.

* * *

Понимание того, что делает бескорыстие мощным и одновременно опасным инструментом, является задачей и содержанием настоящей книги. В первой части я раскрываю принципы успеха дающих, показываю, как они восходят к вершинам своих достижений. Я покажу уникальные возможности, которыми пользуются дающие в четырех ключевых сферах: в установлении контактов, сотрудничестве, оценке и влиянии. Подробное рассмотрение способов установления контактов позволяет выявить новые его подходы, облегчающие выстраивание новых связей и укрепление старых. Исследование природы сотрудничества помогает понять, что позволяет нам плодотворно работать с коллегами и завоевывать их уважение. Изучение того, как мы оцениваем людей, дает возможность применять осознанные методы выявления и развития талантов и добиваться от сотрудников наилучших результатов в работе. Анализ влияния проливает свет на новые стратегии презентаций, продаж, убеждения и ведения переговоров. Рассматривая эти четыре важнейшие сферы, вы увидите, что именно дающие делают не так, как другие, и чему могут поучиться у них берущие и обменивающие. По ходу чтения вы поймете, каким образом самый общительный человек в Америке устанавливал свои контакты; почему гений, создавший одно из самых успешных шоу, многие годы пребывал в неизвестности; как баскетбольный босс, ответственный за несколько громких провалов, смог в конце концов переломить ситуацию. Вы узнаете о косноязычном адвокате, сумевшем

переиграть красноречивого и самоуверенного коллегу. Кроме того, вы научитесь отличать берущего уже по записям в Facebook.

Во второй части книги мы отвлечемся от положительных сторон бескорыстия и перейдем к его издержкам и способам их преодоления. Я рассмотрю методы, которыми дающий может уберечь себя от опустошения и избавиться от риска стать лакомой жертвой и тряпкой для вытирания ног. Вы узнаете об учительнице, что боролась с душевной истощенностью, отдавая больше, чем присваивая; и о миллиардере, приумножившем свое состояние, отдавая деньги; а также о том, как можно выделить идеальное время для общественно полезной деятельности, чтобы стать счастливым и прожить долгую насыщенную жизнь. Вы увидите, почему одному консультанту бескорыстие мешало устанавливать контакты с клиентами, а другому — помогало. Еще вы узнаете, почему мы часто не можем отличить берущего от дающего, о том, как защищаются дающие при заключении договоров и сделок и как они покидают нижние ступени лестницы успеха и переходят на высшие, понуждая и других людей становиться не берущими, а дающими. Я расскажу вам о том, как, потратив всего полтора часа, получить истинное удовольствие от своего бескорыстия, и о том, почему многие люди бесплатно отдают вещи, за которые могли бы получить приличные деньги, поместив объявление о продаже на «Крейгс-листе». Вы поймете, почему одни рентгенологи работают лучше, чем другие, почему размышления о сверхчеловеке превращают людей в берущих и по какой таинственной причине люди по имени Деннис часто становятся дантистами.

Возможно, добравшись до конца книги, вы существенно пересмотрите свои представления об успехе. Если вы бескорыстный филантроп, то найдете здесь множество рекомендаций, которые помогут вам подняться на самый верх лестницы успеха. Если вы одобряете принципы дающих, но на работе ведете себя как обменивающий, то почерпнете из книги массу способов явно выразить свои ценности и найти смысл в бескорыстной помощи другим, не нанося при этом ущерба себе. Вместо того чтобы сначала добиваться успеха, а потом помогать людям, вы, вероятно, станете сначала оказывать поддержку другим — и это проложит вам путь к успеху. Если же вы пока очарованы стратегиями берущих, то, может быть, у вас возникнет искушение последовать примеру тех людей, кто

достигает успеха, от души помогая другим (на самом деле таких много, и их число постоянно растет).

Правда, если вы захотите стать дающим из эгоистических соображений, то книга вряд ли вам поможет.

2

Павлин и панда

Как дающие, берущие и обменивающие строят сеть

Каждый человек должен сам решить,

жить ему в свете созидательного альтруизма

или во тьме разрушительного эгоизма.

—Мартин Лютер Кинг-младший,

лидер движения за гражданские права,

лауреат Нобелевской премии мира

Несколько десятилетий назад человек, начавший свою жизнь в бедности, стал живым воплощением американской мечты. Его старт был очень скромным. Наш герой родился на ферме в штате Миссури, в доме, где отсутствовал водопровод. Для того чтобы помочь семье, юноша не покладая рук трудился на ферме и разносил газеты. Он сумел окончить колледж при Университете штата Миссури и стал членом общества «Фи-бета-каппа». После этого он защитил магистерскую, а затем и докторскую диссертацию по экономике. Служил в ВМС, занимал важные посты в администрации США. Был удостоен двух медалей. После увольнения он основал собственную компанию, в которой являлся председателем совета директоров и CEO[2] в течение 15 лет. К моменту его ухода с этих постов компания оценивалась в 110 миллиардов долларов, а число ее сотрудников в 40 странах мира составляло более 20 000 человек. Через пять лет журнал Fortune назвал ее самой передовой компанией Америки и одной из 25 организаций, где лучше всего работает. Когда владельца спрашивали о причинах такого успеха, он неизменно говорил об уважении, золотых правилах и абсолютной цельности. О том, что всем известна его неуклонная приверженность строгому кодексу личного поведения. Этот человек основал благотворительный семейный фонд, который выделил свыше 2,5 миллиона долларов в поддержку более чем 250 организаций, а также отчислял 1 процент доходов своей компании на благотворительность. Такое бескорыстие привлекло внимание

тогдашнего президента США Джорджа Буша, который назвал владельца компании «отличным парнем» и «щедрым человеком».

Потом последовало обвинение и судебное преследование.

Имя этого человека — Кеннет Лэй. Он вошел в историю как главное действующее лицо «энронского скандала». Enron — так называлась корпорация, занимавшаяся энергетикой, потребительскими товарами и ценными бумагами. Ее штаб-квартира располагалась в Хьюстоне. В октябре 2001 года Enron потеряла долю акционеров, держателей акций без фиксированных дивидендов, равную 1,2 миллиарда долларов, после объявления об убытках на 160 миллионов долларов в третьем квартале прошедшего года. Это стало крупнейшей потерей какой-либо компании за всю историю Соединенных Штатов. В декабре корпорация Enron была объявлена банкротом. Без работы остались 20 000 человек. Многие люди в результате потеряли все свои сбережения. Следователи обнаружили, что Enron обманывала инвесторов, публикуя ложные сведения о доходах и скрывая долги, превысившие 1 миллиард долларов. Компания манипулировала энергетическими рынками Калифорнии и Техаса и выигрывала международные контракты, давая взятки зарубежным чиновникам. По шести пунктам обвинения Лэй был признан виновным в сговоре и мошенничестве.

Можно спорить о том, насколько много он знал о масштабах незаконной деятельности корпорации Enron, но никто не сможет отрицать того, что он относился к категории берущих. Многим наблюдателям Лэй казался дающим, но это был обман: он лишь притворялся таковым. Он считал, что имеет полное право использовать ресурсы компании для личного обогащения. В своей книге «Самые ловкие парни в округе» Бетани Маклин и Питер Элкиндр пишут, что Лэй потратил заоблачные суммы со счетов компании ради того, чтобы бутерброды ему подавали на серебряных блюдах, а кофе наливали в тончайший китайский фарфор. Однажды секретарша попыталась зарезервировать самолет компании для деловой поездки одного из руководителей, но выяснила, что это невозможно, так как все три самолета были заняты — члены семьи Лэя пользовались ими в своих частных путешествиях. С 1997 по 1998 год компания потратила 4,5 миллиона долларов на комиссионные туристической компании, возглавляемой сестрой Лэя. По данным обвинения, Лэй успел продать

акций на 70 миллионов долларов непосредственно перед банкротством компании, унося сокровища с тонущего корабля. Такое поведение можно было предвидеть еще в 70-е годы, когда Лэй работал в Exxon. В данной ему характеристике говорилось, что при всех своих деловых качествах он чрезмерно амбициозен. Теперь наблюдатели считают, что уже в 1987 году, работая в Enron Oil, Лэй санкционировал сокрытие действий двух трейдеров, которые организовали подставные компании и тем самым украли у Enron 3,8 миллиона долларов, что позволило Лэю избежать официально декларируемых потерь. Когда растрата была обнаружена, компании пришлось обнародовать утаенный доход в 85 миллионов долларов, при этом сам Лэй отрицал свою причастность к махинациям: «Если кому-нибудь известно наверняка, что я об этом знал, пусть встанет и скажет». Маклин и Элкинд пишут, что такой человек нашелся — он встал, но двое коллег силой усадили его на место.

Каким же образом берущий смог добиться таких потрясающих успехов? Он всегда знал кого-нибудь нужного. На самом деле он был знаком с множеством таких людей. Кен Лэй получал большие выгоды, заявляя, что финансовые ресурсы компании являются его собственностью, но большей частью успеха он был обязан своим утверждениям о том, что компания работает, руководствуясь старыми нравственными способами. Это позволило Лэю создать сеть полезных контактов и пользоваться ими к собственной выгоде. Он был мастером установления нужных связей с самого начала карьеры. В колледже он произвел благоприятное впечатление на преподавателя экономики Пинкни Уокера и начал свое восхождение к успеху, пользуясь его связями. Именно Уокер помог Лэю получить назначение в Пентагон, а затем занять место первого помощника в администрации Белого дома во время президентства Ричарда Никсона.

К середине 80-х Лэй стал главой Enron, после того как, осуществив слияние нескольких компаний, сумел перевести штаб-квартиру в Хьюстон. Консолидировав свою власть, он стал заводить дружбу с представителями политической власти, с людьми, способными поддержать интересы его корпорации. Брата Пинкни Уокера, Чарльза, он ввел в состав совета директоров и втерся в доверие Джорджа Буша, начавшего в то время свою президентскую кампанию. В 1990 году Лэй был сопредседателем на саммите глав промышленно развитых стран,

устроенном для Буша в Хьюстоне. Лэй сумел организовать умопомрачительное шоу и очаровал множество людей, в том числе британского премьер-министра Маргарет Тэтчер, германского канцлера Гельмута Коля и французского президента Франсуа Миттерана. После того как Буш проиграл следующие выборы и уступил место Биллу Клинтону, Лэй не стал терять времени даром и освежил связи со своим старым другом, который ходил в один детский сад с новым президентом. Вскоре Лэй уже играл в гольф с Клинтоном. Несколько лет спустя, после того как власть перешла к Джорджу Бушу-младшему, Лэй использовал свои связи для лоббирования отмены государственного регулирования, заручившись поддержкой высокопоставленных правительственных чиновников в Техасе и Белом доме, которые могли влиять на политику в интересах компании Enron. На каждом этапе своей карьеры Лэю удавалось улучшить положение компании — или свое собственное, — используя связи своей сети контактов.

Польза и важность создания сети полезных знакомств хорошо известна на многовековом опыте. По мнению Брайана Уззи, профессора менеджмента Северо-Западного университета, они дают три важных преимущества: частную информацию, разнообразные навыки и власть. Создавая обширные сети контактов, люди получают практически неограниченный доступ к знаниям, опыту и влиянию. Многочисленные исследования показывают, что те, кто обладает обширными связями, достигают больших успехов в своей деятельности, быстрее продвигаются по карьерной лестнице и зарабатывают больше денег. Но поскольку сети связей основаны на взаимодействии и отношениях с другими людьми, они служат важным средством для понимания того, как стиль общения влияет на возможность успеха — как люди относятся друг к другу в таких сетях и в чем видят они цель создания нужных и полезных контактов.

С одной стороны, сама идея сети контактов часто вызывает негативные ассоциации. Если мы встречаем человека, восторженно отзывающегося о связях, то мы невольно задаем себе вопрос: этот человек дружелюбен, потому что искренне заинтересован в отношениях, которые принесут пользу нам обоим, или же потому что хочет что-то от нас получить? Вы, вероятно, и сами не раз испытывали сильное разочарование, имея дело со скользкими краснобаями,

которые милы с вами до тех пор, пока им от вас что-нибудь нужно, но которые могут ударить вас в спину или просто забыть о вашем существовании, после того как получают желаемое. Такой мошеннический стиль общения насквозь пропитан макиавеллизмом. Это безудержный эгоизм людей, устанавливающих связи с одной целью: получить выгоду исключительно в своих интересах. С другой стороны, дающие и обменивающие часто смотрят на создание такой сети как на многообещающий способ установления связей с новыми людьми и с новыми идеями. В течение нашей профессиональной и личной жизни мы встречаемся с массой народу, а так как мы все обладаем разными знаниями и возможностями, то имеет смысл, обращаясь к другим, обмениваться с ними помощью, советами и знакомствами. И здесь возникает фундаментальный вопрос: можно ли создавать обширные и глубокие сети взаимоотношений и контактов, пользуясь разными стилями взаимоотношений? Или при каком-то одном стиле создаются наиболее полноценные связи?

В этой главе я хочу показать, что дающие, берущие и обменивающие создают разительно отличающиеся друг от друга сети контактов, а также объяснить, почему взаимодействие трех разных типов с другими людьми в пределах сетей носит различный характер и имеет неодинаковые последствия. Вы увидите, насколько по-разному дающие и берущие строят и используют свои сети. Мало того, по некоторым незначительным признакам вы научитесь отличать их друг от друга. Например, вы увидите, как можно было бы разглядеть эгоистическую суть владельца Enron за четыре года до банкротства компании. В конечном счете я хочу доказать следующее: несмотря на то что дающие и берущие способны построить одинаково обширные сети контактов, у первых они обладают более долговечными ценностями, хотя поначалу это не всегда бывает очевидным.

В 2011 году Fortune предпринял обширное исследование, для того чтобы выявить самых способных строителей контактов в США. Используя социальные сети, редакция журнала попыталась выяснить, кто обладает наибольшим числом связей с самыми влиятельными людьми в Америке. Сотрудники Fortune составили список из 500 CEO, 50 самых успешных специалистов в различных современных технологиях, 50 наиболее влиятельных женщин и 40 восходящих звезд бизнеса в возрасте до 40 лет. Затем, вооружившись этим списком,

изучили базу данных сети LinkedIn, содержащую свыше 90 миллионов пользователей.

Обнаруженный таким образом победитель имел большее, чем у кого-либо другого, число связей в сети LinkedIn с этими 640 влиятельными людьми из списка Fortune. Всего у него оказалось 3000 связей, включая контакты с такими людьми, как сооснователь Netscape Марк Андреессен, сооснователь Twitter Эван Уильямс, сооснователь Flickr Катерина Фейк, сооснователь Facebook Дастин Москович, сооснователь Napster Шон Паркер и основатель Half.com Джош Копельман, не говоря уже о бывшем шеф-поваре рок-группы Grateful Dead. Как вы убедитесь позже, этот способнейший создатель связей относится к категории дающих. «Подобное кажется противоречащим здравому смыслу, но это так: чем большим альтруистом вы являетесь в своих отношениях, тем большую пользу извлекаете из своих связей и отношений, — пишет основатель LinkedIn Рид Хоффман. — Если ваша цель — помощь другим, то вскоре вы укрепите вашу репутацию настолько, что дальше она сама будет расширять вселенную ваших возможностей». Я осмелюсь утверждать, что отчасти это происходит из-за изменений сети связей, которая к тому же продолжает развиваться. Сутью моего исследования, однако, является изучение того, как мотивы, побуждающие нас расширять контакты, формируют силу и распространенность сетей и текущую по ним позитивную энергию.

Как разоблачить берущего под маской дающего

Если при первом знакомстве с новым коллегой вы вдруг насторожились, то это, вероятно, оттого, что вы уловили едва заметный запах эгоистических мотивов. Видя приближающегося к нам берущего, мы инстинктивно захлопываем перед ним ворота доступа в нашу сеть, лишая этого человека нашего доверия и помощи. Для того чтобы избежать подобного, берущие часто — и весьма умело — прибегают к маскировке и имитации щедрого бескорыстия, что позволяет им проникнуть в наши сети связей и контактов, прикидываясь дающими или обменивающимися. Кен Лэй успешно пользовался этой личиной в течение двух десятилетий — услуги и благотворительная деятельность преподносили его людям в положительном свете, и те открывали перед ним двери и пускали в

святая святых своих связей, давая доступ к источникам помощи и доверия.

Однако берущим трудно все время поддерживать свою маску в безупречном состоянии. Кен Лэй мог прикидываться очаровательным, когда имел дело с сильными мира сего в Вашингтоне, но многие коллеги видели его насквозь и раньше. Оглядываясь назад, один из служащих компании Enron говорил: «Если вам нужно было пригласить Лэя на какую-нибудь встречу, на нее следовало заполучить важную шишку из Вашингтона». Есть голландская поговорка, как нельзя лучше характеризующая такое двоедушие: «Лизнуть высшего и пнуть низшего». Берущие очень властно ведут себя с подчиненными, но проявляют невероятное почтение к вышестоящим. Имея дело с влиятельными людьми, они надевают весьма убедительную маску. Берущие хотят, чтобы эти люди были ими очарованы, и потому превосходят самих себя в лести и подобострастии. В результате у высокопоставленных особ складывается самое благоприятное впечатление. Три немецких психолога установили, что при встречах с незнакомцами людям больше всего нравятся те из них, кто обладает официальными полномочиями и склонен манипулировать другими людьми и эксплуатировать их.

Облизывая вышестоящих, берущие проявляют чудеса лицедейства. В 1998 году, когда аналитики с Уолл-стрит нанесли визит в Enron, Лэй спешно мобилизовал 70 сотрудников, которых заставил играть роль занятых трейдеров. Задачей было произвести на аналитиков должное впечатление. Лэй мастерски провел представителей Уолл-стрит через эту показуху — людей заставили поместить на стенах разных этажей свои фотографии, чтобы сложилось впечатление, будто они там работают. Они имитировали звонки, переговариваясь о вымышленных продажах нефти и газа. Это еще один признак того, что Лэй был настоящим берущим: одержимый желанием создать хорошее впечатление наверху, он совершенно не беспокоился насчет своего имиджа среди подчиненных. Как провидчески писал Сэмюэл Джонсон, истинная цена человека выявляется в его отношении к тем, от кого ему нет решительно никакой пользы.

Берущие могут вскарабкаться наверх, облизывая вышестоящих, но часто падают из-за того, что пинают низших. Лэй хотел очаровать аналитиков с Уолл-стрит — и преуспел, но сделал это за счет

эксплуатации собственных подчиненных, велел им плюнуть на свою честность ради построения фальшивого фасада, который должен был обмануть гостей. Научные исследования показывают, что, когда людям достается власть, они начинают чувствовать себя всемогущими и проявлять свои естественные склонности. Когда власть получают берущие, они перестают обращать внимание на то, как их воспринимают подчиненные и равные по положению. Берущие у власти чувствуют себя вправе преследовать собственные цели и приписывают себе невероятные заслуги. Со временем, однако, пренебрежительное отношение к подчиненным и равным начинает сильно вредить их отношениям и репутации. В конце концов, большинство людей относятся к категории обменивающихся: их шкала ценностей предусматривает честность, равенство и обоюдную выгоду. Если берущие нарушают эти принципы, обменивающие начинают взывать к принципу «око за око» и требовать справедливости.

Для наглядности представьте себе, что вы принимаете участие в исследовании, проведенном Дэниелом Канеманом, лауреатом Нобелевской премии, психологом из Принстонского университета. Вы играете в игру, известную под названием «Ультиматум», — сидите за столом напротив незнакомца, которому только что дали десять долларов. Задача незнакомца — сделать вам предложение о том, как поделить деньги между вами. Это ультиматум: вы можете либо принять предложение партнера и получить озвученную долю, либо отказаться, и тогда вам обоим не достанется ничего. Вероятно, вы никогда больше не встретитесь, и поэтому партнер ведет себя как берущий: он предлагает вам два доллара, а себе забирает восемь. Что вы будете делать?

В понятиях чистой выгоды вам стоит принять предложение. В конце концов, два доллара — это лучше, чем ничего. Но если вы не отличаетесь от большинства людей, то откажетесь от такого предложения. Вы готовы пожертвовать деньгами ради того, чтобы наказать берущего за нечестность. Вы оставите себя ни с чем, но не позволите ему уйти с восемью долларами. Результаты исследования показывают, что подавляющее большинство людей отвергает предложение, если делящий партнер забирает себе 80 процентов или больше[3].

Почему мы наказываем берущих за нечестность? Это не злоба. Мы не собираемся мстить человеку за попытку извлечь для себя выгоду за наш счет. Здесь все дело в справедливости. Если вы обменивающийся, то накажете берущего и за его попытку поступить нечестно в отношении других людей. В еще одном исследовании, проведенном Канеманом, испытуемые могли либо поделить поровну 12 долларов с берущим, который делал в прошлом нечестные предложения, или разделить 10 долларов поровну с обменивающимся, который ранее поступал по справедливости. В 80 процентах случаев люди предпочитали поделить деньги с обменивающимся, получив пять, а не шесть долларов, чтобы не дать берущему получить хоть что-нибудь.

Как показывают новейшие исследования, если в сетях взаимоотношений появляются обжегшиеся на контактах с берущими люди, они наказывают обидчиков, распространяя порочащие их сведения. «Сплетни и слухи — это распространенная, эффективная и недорогая форма наказания», — пишут социологи Мэтью Фейнберг, Джой Чен и Робб Уиллер. Если негативная информация касается эгоистических качеств человека, то мы можем на всякий случай отказаться от взаимодействия с ним и тем самым избежать эксплуатации. Со временем, по мере распространения порочащих слухов, у берущих разрываются существующие социальные связи и сгорают все мосты, через которые они могли бы установить новые связи. Когда вскрылась корыстолюбивая суть Лэя, многие его бывшие сторонники — включая и семейство Бушей — дистанцировались от него. Уэйн Бейкер, социолог и специалист по установлению связей из Мичиганского университета, по этому поводу говорит: «Мы не достигаем успеха, если создаем сеть взаимоотношений с единственной целью что-то получить. Мы в таком случае физически не можем извлечь пользу из сети; эта польза возможна лишь в результате бескорыстной деятельности и установления бескорыстных отношений».

Таким образом, прежде чем завязать новые отношения, надо суметь распознать берущих в нашем повседневном окружении. Для многих из нас опасность создания сети контактов и связей заключается в трудности угадывания истинных мотивов и намерений новых знакомых, особенно учитывая то, что берущие могут успешно притворяться дающими, если новые отношения сулят им какую-то

выгоду. Заинтересован ли ваш новый знакомый в искренних отношениях — или он ищет личной выгоды, и есть ли способ это выяснить?

К счастью, как показывают проведенные исследования, берущие часто допускают утечку важной информации о себе. Более того, они сами об этом довольно громко «токуют».

Применительно к животным «токованием» называют ритуальные действия, в ходе которых самцы демонстративно подчеркивают свою привлекательность для самок. Когда наступает время гона, животные собираются в одном месте и занимают исходные позиции. Дальше начинаются песни и пляски — телодвижения, с помощью которых самцы стараются привлечь внимание присутствующих на току самок. Иногда доходит до акробатических этюдов. Самыми талантливыми на этом поприще считаются павлины. Как только наступает брачный сезон, они собираются в одном месте и принимаются демонстрировать свое роскошное оперение. Самцы надувают зобы, расправляют оперение, кружат в танце и распускают огромные переливающиеся хвосты.

Если говорить не о животных, а о СЕО и высших руководителях, берущие из их числа часто исполняют в точности такие же танцы.

В своем замечательном исследовании специалисты по стратегиям Ариджит Чаттерджи и Дональд Хэмбрик изучили поведение свыше 100 СЕО компаний, занимающихся изготовлением компьютеров и разработкой программного обеспечения. Ученые проанализировали годовые отчеты компаний более чем за десятилетие в поисках признаков «токования». То, что они обнаружили, навсегда изменило представления о лидерстве.

Выяснилось, что при грамотном использовании результатов их исследования мы могли бы предугадать падение Enron уже в 1997 году, даже не будучи знакомыми с Кеном Лэем и не видя ни одной цифры из его ежегодного доклада. Предостерегающий сигнал о неминуемом крахе компании виден на одном-единственном снимке, сделанном за четыре года до скандальных разоблачений. Посмотрите на две фотографии внизу. Каждая из них снята во время годового отчета. Оба СЕО начали свою жизнь в бедности, работали в администрации Никсона, основали собственные компании, стали богатыми предпринимателями и жертвовали большие суммы на

благотворительность. Можете ли вы по их лицам — и по костюмам — сказать, кто из них берущий?



Человек слева — Джон Хантсмен-старший, бескорыстный жертвователь, дающий, с которым мы ближе познакомимся в главе 6. Это фотография, взятая из годового отчета компании. Справа фотография Кена Лэя. Тысячи экспертов вьедливо анализировали финансовое состояние корпорации Enron и заявления его руководителя, но все они упустили один важный факт: одна фотография здесь стоила тысячи слов. Если бы они внимательнее присмотрелись к отчету компании, то, без сомнений, нашли бы в нем массу признаков самого бессовестного, неприкрытого «токования» руководства.

Однако главные признаки оказались не там, где я ожидал их обнаружить, — дело было вовсе не в лицах или костюмах CEO. В своем исследовании руководителей компаний компьютерной промышленности Чаттерджи и Хэмбрик высказали предположение о том, что берущие начинают рассматривать себя в качестве своего рода звезд, вокруг которых вращаются планеты солнечной системы — их предприятия. Сигнал об этом можно было бы получить из интервью, данных руководителями. Так как берущие — создания эгоцентрические, они с большей вероятностью употребляют личные местоимения первого лица единственного числа — *я, мне, мое* — в противоположность местоимениям первого лица множественного числа — *мы, нам, наше*. В компьютерной промышленности, рассказывая о своей компании, руководители употребляли первое лицо

и единственное число в среднем в 21 проценте случаев. Самые закоренелые берущие говорили «я», «мне», «мое» в 39 процентах случаев. Из каждых десяти слов, которые произносил руководитель-эгоист, четыре были только о нем, и ни о ком больше.

Другим сигналом являлся размер вознаграждения. Руководитель-берущий получал намного больше денег, чем другие начальники высшего ранга в той же компании. Берущие считают себя высшими существами и потому чувствуют, что вправе платить себе во много раз больше, чем другим. В компаниях компьютерной промышленности типичный берущий руководитель получал (считая бонусы) в три раза больше, чем самые высокооплачиваемые сотрудники. Напротив, в среднем по отрасли заработная плата руководителя была в лучшем случае в 1,5 раза выше, чем у его непосредственного подчиненного. Пользуясь опционами на акции, руководители-берущие позволяли себе доходы, в семь раз превосходящие таковые у следующих по рангу сотрудников, в то время как в среднем по отрасли этот разрыв нигде не превышал 2,5 раз[4].

Но самый интересный намек содержался в ежегодных отчетах, предназначенных для акционеров. Давайте снова посмотрим на фотографии Кена Лэя и Джона Хантсмана-старшего, но теперь уже в определенном контексте.

Левая фотография — на ней заснят Джон Хантсмен — была сделана в 2006 году для ежегодного отчета. Это небольшое изображение, занимающее всего 10 процентов страницы. Правая фотография взята из ежегодного отчета Enron за 1997 год. Изображение занимает всю страницу целиком.

Когда Чаттерджи и Хэмбрик просмотрели ежегодные отчеты руководства компьютерных компаний, они заметили поразительные отличия в размерах фотографий. Кое-где их не было вообще. В других отчетах они занимали всю страницу. Отгадайте, кто из руководителей в данном случае — берущий?



Руководителю-эгоисту ближе и дороже всего его собственное «я». Большое фото — самовосхваление, понятное всем сообщению: «Я главная фигура в компании». Но действительно ли это сигнал о том, что начальник паразитирует на компании? Для того чтобы выяснить правду, Чаттерджи и Хэмбрик пригласили аналитиков, специализирующихся на оценке личностных качеств руководителей в секторе информационных технологий, чтобы они помогли определить, обладает ли каждый конкретный начальник раздутым чувством собственной значимости, которое проявляется в ощущении превосходства, вседозволенности и в постоянной потребности во внимании и восхищении... в получении удовольствия от нахождения в центре всеобщего внимания, в настоятельных требованиях проявления показного уважения, в высокомерии и склонности к показухе. Оказалось, что рейтинги аналитиков почти на 100 процентов коррелируют с размерами фотографий руководителей в ежегодных отчетах.

В том памятном, «пророческом» отчете корпорации Enron за 1997 год луч прожектора, фигурально выражаясь, был направлен исключительно на Кена Лэя. Из первых девяти страниц на двух красовались огромные, во весь формат, фотографии самого Лэя, а затем его СОО[5] Джеффа Скиллинга. То же самое можно было видеть и в отчетах за 1998 и 1999 годы. К 2000 году Лэй и Скиллинг переместились на страницы 4 и 5, а размеры изображений стали несколько скромнее. В отчете имелось по четыре фотографии каждого из них — как кадры киноплёнки. Действительно, из этих кадров мог получиться неплохой мультфильм. Три фотографии Лэя были

практически одинаковы, и на всех он язвительно улыбался — как человек, сознающий свою исключительность. Лэю оказалось не суждено встретить свой сказочный хэппи-энд — он умер от инфаркта за несколько дней до оглашения приговора.

Итак, мы рассмотрели два способа распознавания берущих. Первый — когда мы имеем доступ к порочащей информации и можем судить, как человек относится к тем, с кем общается. Второй — когда у нас есть возможность видеть поведение и неизгладимые привычки берущего. В этом случае мы можем наблюдать признаки «токования». Проникнутые самовосхвалением фотографии, бесконечные разговоры о себе и немислимые доходы по сравнению с другими сотрудниками могут точно охарактеризовать человека как берущего. Благодаря стремительным изменениям, произошедшим в мире с 2001 года, эти сигналы теперь стали более доступными, чем когда бы то ни было. Сети контактов стали более прозрачными, и теперь мы вполне можем судить о репутации и «ритуальном токовании» любого человека.

Прозрачная сеть

В 2002 году, буквально через несколько месяцев после банкротства Epron, компьютерный специалист по фамилии Абрамс создал Friendster, первую в мире онлайн-социальную сеть. Этот сервис дал возможность любому желающему выкладывать в интернете сведения о себе и предлагать знакомство людям по всему миру. В течение следующих двух лет другими предпринимателями были запущены LinkedIn, MySpace и Facebook. Абсолютно незнакомые люди получили доступ к сведениям друг о друге. К 2012 году численность населения Земли достигла семи миллиардов человек. В то же время число активных пользователей Facebook выросло до миллиарда — это означает, что через данную сеть связаны между собой более 10 процентов населения земного шара. «Социальные сети существовали всегда, — пишут психологи Бенджамин Крозье, Грегори Уэбстер и Хэйли Диллон. — Но лишь недавно интернет дал им возможность быстро расширяться. Сетевые связи обеспечивают самую разнообразную деятельность — от общения на бытовые темы и поисков любви на всю жизнь до подготовки и начала политических революций — за счет каналов, по которым распространяются информация и ресурсы».

Эти онлайн-связи стали повторением на ином уровне связей, существовавших и в старом мире. До того как техническая революция предоставила возможность общаться по телефону и электронной почте, перемещаться на машинах и самолетах, люди обладали вполне обозримым числом социальных связей в ограниченных, изолированных друг от друга прозрачных кругах общения. Внутри этих небольших сетей люди могли легко собирать порочащие сведения и наблюдать «токование». По мере того как развивались средства коммуникации и транспорта, а население Земли непрерывно росло, взаимодействия и взаимоотношения стали более рыхлыми и анонимными. Репутация и «токование» стали менее очевидными и менее доступными наблюдению. Именно это обстоятельство помогло Кену Лэю долгое время скрывать свой социальный паразитизм. Когда он перемещался с одного поста на другой, из одной организации в другую, люди на его прежнем и новом месте работы не всегда могли связаться друг с другом, и те, кто попадал в сеть Лэя, не могли получить сведений о его репутации. Внутри компании никто не мог заснять его выходы и выложить на YouTube, написать о них в Twitter, поместить его биографию в Google или анонимно рассказать о нем в блоге или в сети корпорации Enron.

В наши дни берущим стало намного труднее вводить людей в заблуждение, притворяясь дающими. Теперь мы можем найти в интернете любую информацию о репутации людей, с которыми нам приходится взаимодействовать, пользуясь для этого открытыми базами данных и сведениями, полученными от знакомых нам интернет-пользователей. Для выявления берущего нам теперь не нужны годовые отчеты компаний, потому что их «токование» становится очевидным уже во время просмотра фотографий в профилях социальных сетей. Такие малозначимые на первый взгляд намеки, как слова и фотографии, могут сказать очень многое, и проведенные на эту тему исследования позволяют уверенно предположить, что любой желающий способен выявить берущего, просто взглянув на его профиль в Facebook. В одном из исследований психологи просили людей ответить на вопросы специальной анкеты так, чтобы выглядеть берущими. Потом ученые показали результаты анкетирования посторонним лицам, и те с невероятной точностью угадали истинных берущих.

Представители этого типа обычно размещают о себе в интернете сведения, выдающие тот факт, что они стремятся выпятить свое «я», характеризующие их как людей эгоистичных и надутых от сознания собственной важности. В их профилях встречаются хвастливые и высокомерные фразы. У берущих обычно очень много друзей в Facebook, однако их связи поверхностны и служат только для рекламы действительных или мнимых достижений. Такие люди, стараясь создать о себе хорошее впечатление и надеясь на получение услуг и помощи, располагают на своих страничках хвастливые и тщательно отобранные фотографии.

Говард Ли, бывший руководитель южнокитайского филиала компании Group, стал одним из тех, кто пользуется социальными сетями для выявления берущих. Когда Ли нанимал продавцов, многие подходящие кандидаты проявляли чрезмерную напористость, поэтому было трудно отличить берущих от общительных и увлеченных делом дающих. Как-то раз Говард оказался просто очарован кандидатом, который прислал безупречное резюме, с блеском прошел собеседование и предъявил хвалебные рекомендации. Однако у Ли были и сомнения: он допускал, что этот человек мог его обмануть. «Часовой разговор с человеком позволяет увидеть лишь верхушку айсберга, — решил Ли, — а рекомендации можно специально подобрать для собеседования». Берущий всегда легко найдет начальника, который станет им восхищаться.

Так что Ли заглянул в LinkedIn и Facebook, нашел несколько общих с этим кандидатом друзей и получил не вполне лестные сведения о нем. Он оказался берущим, и доказательства тому были весьма весомыми. «Если он проявил себя как жестокий и безжалостный человек, работая в другой компании, то стоит ли мне брать его к себе?» — подумал Ли.

Говард Ли считает, что онлайн-социальные сети произвели революцию в кадровой политике Group. «Теперь мне не надо обзванивать предыдущих работодателей моих кандидатов, поскольку теперь все крепко связаны друг с другом. После прохождения стандартного отбора я просматриваю странички соискателей в LinkedIn и Facebook. Иногда находят общие друзья или люди, работающие в моей команде, которые знакомы с друзьями кандидата или учились вместе с ними, — говорит Ли. — Выяснить репутацию,

пользуясь дружескими связями в социальных сетях, можно чрезвычайно быстро». Когда ваши связи и реноме известны всему миру, вам будет трудно добиться успеха, если вы эгоист.

В Кремниевой долине живет тихий, незаметный, похожий на панду человек. Он поднял прозрачность социальных сетей на новый уровень. Имя этого человека Адам Форрест Рифкин. Его называют «большой пандой программирования». О себе он отзывается как о застенчивом интроверте, увлеченном компьютерщике и утверждает, что больше всего любит два языка: JavaScript — язык программирования и клингон, на котором изъясняются инопланетяне в сериале «Звездный путь»[6]. Рифкин — маниакальный поклонник анаграмм: он тратит часы, переставляя буквы в своем имени, чтобы найти фразу, которая бы его исчерпывающе характеризовала. Пока лучшими анаграммами являются Offer Radiant Smirk («глупо ухмыляющийся чудак») и Feminist Radar Fork («радарное обнаружение феминисток»). У Рифкина две магистерские степени в компьютерных науках, он обладатель патента, а кроме того, в свое время участвовал в разработке суперкомпьютеров для НАСА и интернет-систем для корпорации Microsoft. На рубеже нового тысячелетия Рифкин вместе с Рохитом Харе стал сооснователем компании KnowNow. Они помогают другим компаниям более эффективно и прибыльно обрабатывать информацию. За десятилетие своей деятельности KnowNow достигла выдающихся успехов. Достаточно сказать, что она привлекла 50 миллионов долларов венчурных инвестиций. Однако в 2009 году Рифкин, которому не исполнилось еще и сорока, объявил о своей отставке.

Я наткнулся на его фамилию, просматривая в LinkedIn связи Дэвида Хорника, венчурного инвестора, о котором рассказал в предыдущей главе. Открыв профиль Рифкина, я увидел, что тот оставил прежнее место работы только для того, чтобы основать новую компанию PandaWhale с целью регулярной открытой публикации сведений, которыми обмениваются люди в социальных сетях. Поскольку сам Рифкин подает себя как стойкого поборника прозрачности в интернете, мне стало любопытно, как выглядит его собственная сеть контактов. Я сделал самую, пожалуй, естественную для нашей эпохи вещь — набрал в поисковой строке Google два слова, имя и фамилию этого человека. Просматривая результаты поиска, я

задержался на шестнадцатой ссылке, где было сказано, что Адам Рифкин имеет наибольшее количество контактов в социальных сетях по версии Fortune.

Как аукнется, так и откликнется

В 2011 году Адам Рифкин имел больше контактов с 640 самыми влиятельными людьми из списка Fortune, чем кто-либо на нашей планете. Он превзошел таких светил, как Майкл Делл (миллиардер и основатель компьютерной компании Dell) и Джефф Уэйнер, CEO LinkedIn[7]. Я был поражен тем, что такой застенчивый, увлеченный сериалом «Звездный путь», одержимый составлением анаграмм и повернутый на программировании «ботаник» умудрился создать сеть контактов, в которой присутствуют значимые персоны вроде учредителей Facebook, Netscape, Napster, Twitter, Flickr и Half.com.

Адам Рифкин расширял свои контакты, как подобает истинному дающему. «Моя сеть увеличивалась постепенно и очень медленно, однако каждый день в течение многих лет через оказание мелких любезностей и услуг я получал новые знакомства, — объясняет Рифкин. — Мною всегда двигало желание сделать лучше жизнь людей, с которыми я общаюсь». С 1994 года Рифкин проявляет активность как руководитель и член наблюдательных контрольных комитетов во многих онлайн-сообществах и не покладая рук трудится, помогая людям укреплять взаимоотношения и разрешать возникающие в сети конфликты. Как соучредитель Renko, компании, основанной совместно с Джойс Парк, Рифкин создал приложение, которым в сетях Facebook и MySpace уже 500 миллионов раз воспользовались 36 миллионов человек. Несмотря на бешеную популярность этого сервиса, Рифкин не чувствует удовлетворения. «Если вы хотите, чтобы десятки миллионов человек пользовались вашими программами, то должны создать нечто осмысленное, нечто способное изменить мир, — говорит Рифкин. — По правде сказать, мне очень хочется видеть все больше и больше людей, искренне помогающих друг другу». В какой-то момент он решил закрыть Renko и посвятить все свое время бескорыстной деятельности, создавая исчерпывающие руководства для начинающих и делая все для установления плодотворных отношений между инженерами, частными предпринимателями и руководителями крупных компаний.

В 2005 году Рифкин и Джойс Парк учредили 106 Miles — профессиональную сеть, имеющую социально значимую задачу: просвещение и обучение инженеров-предпринимателей посредством диалогов. Эта сеть объединила более 5000 бизнесменов, которые собирались два раза в месяц, для того чтобы помогать друг другу советами и личным примером. «Меня страшно увлекло давать бесплатные консультации другим предпринимателям. Вообще эти услуги, как правило, стоят куда меньше, чем принято за них платить, — рассуждает Рифкин, — и к тому же такое времяпрепровождение доставляет мне большое удовольствие».

Такой подход возымел великолепные результаты — не только для Рифкина, но и для тех, кого он повел за собой. В 2001 году он всерьез увлекся сервисом Blogger, первой платформой для публикации блогов. В какой-то момент Blogger стал испытывать финансовые затруднения, и Рифкин предложил компании контракт, по условиям которого его новая компания KnowNow брала на себя часть работы. «Мы решили нанять этого парня, создателя платформы Blogger, так как хотели, чтобы сервис остался на плаву, — говорит Рифкин. — Мы заключили с ним договор на поставку нашей компании некоторых продуктов, чтобы использовать их в качестве демонстрационного образца, а Blogger в это время мог бы спокойно работать дальше». Деньги, полученные по условиям контракта, помогли учредителю блог-сервиса сохранить свое детище, в дальнейшем этот человек стал соучредителем компании под названием Twitter. «Были и другие люди, заключавшие договоры с Эваном Уильямсом, так что он сумел сохранить компанию, — вспоминает Рифкин. — Никогда не знаешь, чем закончится любое начинание. Тут дело не в построении репутации — в действительности речь идет об искреннем стремлении что-то делать для других».

Обнаружив, что лидером списка создателей лучших сетей контактов по версии Fortune оказался Адам Рифкин, журналистка Джессика Шамбора не смогла удержаться от смеха. «В этом нет ничего удивительного, я его уже давно знаю! Кто-то посоветовал мне обратиться к нему, когда я писала статью о виртуальной экономике и социальных сетях». Шамбора, которая теперь работает в Facebook, говорит, что Рифкин — идеальный сетевой партнер, и он стал таким не благодаря каким-то сверхъестественным усилиям или дьявольскому расчету. Дело в том, что люди сами обращаются к Адаму, зная о его

отзывчивости. Приехав в Кремниевую долину, Рифкин понял, что давать что-то людям — это естественный способ перестать быть затворником. «Концепция сети стала для меня, замкнутого увлеченного компьютерщика, спасительной путеводной звездой, — говорит он. — Если у вас ничего нет, что вы будете делать в первую очередь? Вы начнете заводить связи и строить отношения, которые позволят вам сделать что-то для людей».

На страничке Рифкина в LinkedIn можно прочесть его девиз: «Я хочу улучшить мир и притом хорошо пахнуть». В сентябре 2012 года 49 пользователей этой социальной сети разместили рекомендательные отзывы об Адаме Рифкине, и чаще прочих там встречалось слово «бескорыстие». Обменивающий написал бы в ответ 49 рекомендаций этим людям и, вероятно, присовокупил бы еще несколько положительных характеристик в адрес своих ключевых контактов в надежде, что они откликнутся. Но Рифкин отдает в пять раз больше, чем получает: в сети LinkedIn он разместил 265 рекомендательных отзывов о самых разных людях. «Адам не вписывается ни в какие рамки со своим стремлением помогать другим, — говорит предприниматель Реймонд Рауф. — Он дает намного больше, чем получает. Это часть его мантры: быть полезным».

Характерный для Рифкина стиль установления контактов и связей — пример того, как дающие относятся к социальным сетям. Такой подход разительно контрастирует с подходом берущих и обменивающих, которые строят свои отношения на извлечении выгоды из связей. Ключевой пункт тут состоит в том, что Рифкин отдает намного больше, чем получает взамен. Берущие и обменивающие тоже отдают, но с расчетом получить взамен больше или столько же. Если берущие и обменивающие создают сеть контактов, то они в первую очередь обращают внимание на тех, кто способен помочь им в самом недалеком будущем, — и эта тактика определяет, что, где и как они дают. Подобного рода действия вполне вписываются в общепринятую во всем мире практику обоюдной выгоды: почешу тебя, а я почешу тебя. Если ты мне поможешь, то я окажусь у тебя в долгу и буду обязан отдать его. По мнению психолога Роберта Чалдини, люди строят свои капиталы на таком взаимовыгодном подходе: они отдают ровно столько же, сколько хотят получить взамен. Вместо того чтобы благодарить за помощь ответной услугой, берущие и обменивающие

очень часто сами предлагают свои услуги людям, к которым собираются за чем-либо обратиться в будущем[8]. Как пишет в своей книге «Никогда не ешьте в одиночку» Кейт Феррацци, авторитетный гуру в области установления сетевых контактов, «перед тем как что-то получить, постарайтесь что-нибудь дать».

Кен Лэй жил именно по такому принципу: он умел мастерски оказывать услуги, о которых его не просили, и высокопоставленные чиновники чувствовали себя обязанными ответить ему тем же. Облизывая вышестоящих, он изо всех сил старался заручиться поддержкой властей предрежащих, чтобы затем иметь возможность в случае необходимости обратиться за помощью. В 1994 году Джордж Буш баллотировался на пост губернатора Техаса. Хотя на этих выборах он был явным аутсайдером, Лэй словно невзначай пожертвовал на его избирательную кампанию 12,5 тысячи долларов, и то же самое сделала его жена. Когда Буш все же выиграл, Лэй поддержал одну из его инициатив в отношении образовательного ценза, написав губернатору две дюжины сочувственных писем. Согласно данным одного из лидеров наблюдательного комитета, Лэй следовал принципу «ты мне, я тебе»: он помогал Бушу, чтобы тот, в свою очередь, отменил государственное регулирование платы за коммунальные услуги. В одном из писем предприниматель тонко намекнул на возможность дальнейшего сотрудничества, если Буш поможет Лэю достичь его целей: «Дайте мне знать, если Епгоп чем-то может поспособствовать как принятию закона о реструктуризации цен на электроэнергию, так и другим вашим инициативам».

Взаимовыгодный обмен — очень мощная социальная норма, но у нее есть два недостатка, и оба они объясняют осторожность, которую мы часто проявляем, имея дело с социальными сетями. Первый недостаток заключается в том, что люди, принимающие некие непрошенные услуги, чувствуют, что ими манипулируют. Дэн Вайнштейн, олимпийский чемпион по скоростному бегу на коньках, а ныне консультант по маркетингу Resource Systems Group, отмечает, что некоторые консалтинговые компании постоянно бронируют билеты на значимые спортивные события. Когда же они предлагают бесплатные билеты на матчи своим клиентам, те понимают — во всяком случае некоторые из них, — что в будущем с них взамен потребуют какие-нибудь услуги. Когда услуга прикрывает ниточки, за которые

благодетель намеревается дергать клиента, как марионетку, она воспринимается как торговая сделка и оставляет у принимающей стороны неприятный осадок, поскольку подобные действия несовместимы с нормальными, осмысленными и значимыми человеческими отношениями. «Вы действительно хотите мне помочь или намереваетесь оставить за собой право попросить меня о чем-то взамен?»»

Совершенно очевидно, что Кен Лэй произвел на Джорджа Буша-младшего именно такое впечатление. Когда он баллотировался в губернаторы, то попросил Лэя взять на себя кампанию по сбору средств. В тот момент Буш не был фаворитом, поэтому предприниматель-берущий вежливо отказался от предложения, сославшись на то, что он является бизнес-советником действующего губернатора от Демократической партии Энн Ричардс. Вместо этого Лэй пожертвовал в избирательный фонд Буша те самые 12,5 тысячи долларов. Потом, ближе к концу кампании, когда все уже понимали, что Буш имеет неплохие шансы стать губернатором, предприниматель быстро перевел в его фонд еще столько же. Несмотря на то что в итоге Лэй помог Бушу больше, чем Ричардс, его решения, продиктованные расчетом, сказались на отношениях с будущим президентом. Это решение (отказ возглавить кампанию по сбору средств) навсегда отбросило Лэя на периферию внутреннего круга Джорджа Буша, написал один журналист, процитировав нескольких близких к администрации людей, которые утверждали, что Лэй сам создал пропасть, через которую уже было невозможно перебросить мост. Буш ни разу не пригласил Лэя в Белый дом, как это делал его отец. Когда разразился скандал с корпорацией Enron, Лэй обратился за помощью к некоторым высокопоставленным политикам, но не отважился пойти к Бушу. Их связи были недостаточно крепкими для этого.

У взаимовыгодных отношений есть и еще один недостаток, от которого страдают почти исключительно обменивающие. Они обычно создают сети контактов меньшие, чем у дающих, стремящихся активно помогать как можно большему числу людей. Сети обменивающих также малочисленнее, чем у берущих, так как последние ставят перед собой задачу наладить контакты с максимально возможным числом людей, чтобы можно было восполнить потери, если вдруг придется жечь мосты. «Обменивающие откровенно действуют по принципу “я окажу тебе какую-нибудь услугу, если ты чем-либо поможешь мне”, — пишет основатель LinkedIn Рид Хоффман, — и поэтому они ограничивают себя сделками, в которых их непосредственная выгода по меньшей мере равна выгоде, которую они готовы предоставить другим. Если вы все время будете настаивать на равноценном обмене, то ваша контактная сеть не станет обширной». Когда обменивающие отдают в надежде что-то получить взамен, они обращают свое

внимание на людей, которые наверняка сумеют им помочь. Действительно, если вы не получите ничего за оказанную услугу, то какой смысл быть обменивающимся?

По мере того как эти «минусы» строго взаимной выгоды накапливаются со временем, они могут сильно ограничить как величину, так и качество сети контактов берущих и обменивающихся. В конечном счете оба этих недостатка являются следствием недальновидности, проявляемой как берущими, так и обменивающимися, которые неукоснительно следуют правилу иметь дело только с теми, кто может оказать им существенную помощь. Позиция дающего позволяет создать более обширную сеть, что в долгосрочной перспективе повышает вероятность отдачи, хотя отнюдь не это является движущим мотивом для дающего. «Когда вы с кем-то знакомитесь, — говорит бывший пропагандист Apple и легенда Кремниевой долины Гай Кавасаки, — вы — независимо от того, кто эти люди, — должны спросить себя: “Чем я могу им помочь?”» Возможно, здесь есть риск впустую потратить чересчур много сил и средств на других, но, как говорил Адам Рифкин, никогда нельзя сказать заранее, кто окажется полезен нам в будущем.

Пробуждение спящего гиганта

В 1993 году студент колледжа по имени Грэм Спенсер, объединившись с пятью друзьями, решил учредить новую интернет-компанию. Спенсер был застенчивым очкариком-интровертом, обладателем больших залысин и страстным любителем комиксов. Оглядываясь назад, он говорит, что Супермен научил его справедливости и добродетели, Люди Икс пробудили сочувствие к угнетенным, а Человек-Паук вселил надежду: «даже супергерои иногда плохо учатся в школе».

Спенсер и его друзья основали Excite — один из первых сетевых порталов с оригинальным поисковым механизмом, который вскоре стал одним из самых популярных сайтов в интернете. В 1998 году Excite был продан за 5,6 миллиарда долларов, а Спенсер стал одним из ключевых акционеров и главным технологом компании, купившей сайт. В 1999 году, вскоре после продажи, Спенсер вдруг получил электронное письмо от Адама Рифкина, который спрашивал совета по организации новой компании. Не будучи знаком с ним, Спенсер тем не

менее вызвался помочь. Они встретились, и Спенсер свел Рифкина с одним венчурным инвестором, который вложил деньги в его начинание. Как Рифкин нашел Спенсера? И почему тот сделал все, что мог, для того чтобы ему помочь?

Еще в 1994 году, за пять лет до обращения к Спенсеру, Рифкин буквально влюбился в одну рок-группу. Он решил помочь музыкантам стать популярными, пустил в ход свои недюжинные компьютерные навыки и создал фанатский сайт на сервере Калифорнийского технологического института. «Это было искреннее выражение моей любви к музыке». Страницу посетили сотни тысяч человек, и группа из безвестной превратилась в звездную.

Группа называлась Green Day.

Тот фанатский сайт стал настолько популярным в годы расцвета коммерческого интернета, что в 1995 году менеджеры Green Day обратились к Рифкину с просьбой передать им сайт, чтобы сделать его официальной страницей группы. «Я сказал: “Великолепно, он ваш!” — вспоминает Рифкин. — Я просто отдал им права». Предыдущим летом, в 1994 году, этот сайт посетили миллионы людей. Один из гостей, знаток панк-рока, решил, что творчество Green Day — это на самом деле поп-музыка. Он написал электронное письмо Рифкину, чтобы просветить его насчет «настоящего» панка.

Этим человеком был не кто иной, как Грэм Спенсер. Он предложил сделать так, чтобы люди, ищущие панк-рок в интернете, находили не только Green Day. Когда Рифкин прочел письмо Спенсера, он представил себе типичного фаната с зеленым ирокезом на голове. Он и подумать не мог, что Спенсер когда-нибудь окажется ему чем-то полезен — как это произошло спустя годы, когда Спенсер учредил Excite. Берущий или обменивающий просто проигнорировал бы письмо Спенсера. Но как искренний дающий Рифкин, следуя своей натуре, помог Спенсеру создать базу данных для фанатов. Рифкин завел отдельную страницу на сайте Green Day, где поместил ссылки на сайты других панк-групп, которые прислал ему Спенсер.

История Спенсера и Рифкина подтверждает старый афоризм о том, что все добрые дела вознаграждаются. Однако если мы приглядимся внимательнее, то увидим пример того, что делает сети контактов дающих такими мощными: очень большое значение имеют те пять лет, которые прошли после проявленного Рифкином великодушия, —

впрочем, важен и сам факт совершенного поступка. Этот пример демонстрирует все преимущества, которые дающие способны извлекать из своих сетей контактов.

Один из девизов Рифкина звучит так: «Я верю в силу слабых связей». Это реверанс в сторону классического исследования, выполненного стэнфордским социологом Марком Грановеттером. Крепкие связи объединяют нас с нашими близкими друзьями и коллегами, с людьми, которым мы по-настоящему доверяем. Слабые связи — это наши случайные, поверхностные знакомства. Проверяя верность общепринятой точки зрения, что наибольшую помощь мы получаем от наших сильных связей, Грановеттер провел исследование среди специалистов с высшим образованием, техников и менеджеров, которые недавно поменяли работу. Приблизительно в 17 процентах случаев люди узнавали о вакансиях от своих близких людей, то есть пользовались сильными связями.

Однако удивительно, что куда чаще им становилось известно о подходящей работе от шапочных знакомых — то есть благодаря слабым связям. Таких случаев было 28 процентов. Сильные связи порождают надежные узы, а слабые помогают наводить мосты. Благодаря им мы с большей эффективностью получаем доступ к новой информации. Люди, с которыми мы крепко связаны, возвращаются в тех же кругах и обладают той же информацией, что и мы. Слабые связи позволяют получить доступ в иные социальные сети и облегчают нахождение оригинальных решений.

Правда, здесь есть одно препятствие: чаще всего бывает трудно просить о помощи случайных знакомых. Несмотря на то что они могут быстро привести нас к желаемым результатам, мы испытываем неловкость, обращаясь к ним. Отсутствие взаимного доверия между случайными знакомыми создает психологический барьер. Впрочем, такие дающие, как Адам Рифкин, нашли подходящую лазейку. Можно с успехом пользоваться преимуществами обоих этих непересекающихся миров: доверительностью прочных уз — и доступом к новой информации, который лучше обеспечивается слабыми связями.

Главное — уметь сочетать оба способа, и в этом заключается секрет успехов дающих в долгосрочной перспективе.

Спустя какое-то время после того, как Рифкин в 1994 году создал для Спенсера страницу со ссылками для любителей панк-рока на сайте Green Day, проект Excite получил развитие, а Рифкин между тем продолжил учебу. В течение пяти лет эти два человека ни разу не вспомнили друг о друге. Когда Рифкин переехал в Кремниевую долину, он покопался в своей электронной почте и отправил Спенсеру письмо: «Возможно, вы меня уже забыли — ведь прошло целых пять лет; я тот парень, который внес изменения в сайт группы Green Day, — написал Рифкин. — Я хочу создать компанию в Кремниевой долине, но никого там не знаю. Не познакомите ли вы меня с кем-нибудь и не поможете ли советом?»

Рифкин был не обменивающимся. Когда он помогал Спенсеру, он не имел в руках ниточек, за которые предполагал в дальнейшем его дергать, и не собирался просить его о каких-либо одолжениях. Но пять лет спустя, когда самому Рифкину потребовалась помощь, он без колебаний обратился к практически незнакомому человеку с искренней просьбой. Спенсер сразу изъявил готовность помочь, и они встретились за чашкой кофе. «Я тогда все еще воображал его здоровяком с ирокезом, — рассказывает Рифкин. — Когда же мы познакомились лично, он поначалу практически молчал. Спенсер оказался еще большим интровертом, чем я». Во время второй встречи Спенсер представил Рифкина одному венчурному инвестору. «Цепь абсолютно случайных событий, происшедших в 1994 году, привела к переписке по электронной почте в 1999-м, а это помогло мне в 2000 году учредить компанию, — вспоминает Рифкин. — Дающим сопутствует удача!»

Тем не менее у нас есть веские причины полагать, что на самом деле «случайные события», о которых говорит Рифкин, есть предсказуемая, типичная реакция, характерная для дающих. Тридцать лет назад социолог Фред Голднер писал о состоянии, противоположном паранойе, — он называл его «пронойя». Знаменитый психолог Брайан Литтл определял пронойю как мнимую веру в то, что другие люди заботятся о вашем благополучии или говорят о вас только приятные вещи за вашей спиной.

Если вы дающий, то эта вера может стать реальностью, а не заблуждением. А что если другие люди действительно размышляют, как помочь добиться успеха таким дающим, как Адам Рифкин?

В 2005 году, когда он вместе с Джойс Парк создал компанию Renko, у них не было офиса и они работали на кухне в квартире Рифкина. Один их коллега приложил все силы, чтобы познакомить Рифкина с Ридом Хоффманом, который незадолго до этого учредил LinkedIn, где в то время насчитывалось меньше пятидесяти сотрудников. В один из воскресных дней Хоффман встретился с Рифкином и Парк и предложил воспользоваться свободными столами в их офисе, в результате чего Рифкин сразу попал в самое сердце Кремниевой долины. «Летом 2005 года, — вспоминает он, — нашим соседом была компания YouTube. Мы познакомились с ней, когда она была еще в пеленках, до ее взлета».

Опыт Рифкина наглядно демонстрирует справедливость старой поговорки: как аукнется, так и откликнется. Это своего рода карма, подтверждение чему можно наблюдать в том факте, что часто воплощению подобных моментов способствуют обменивающиеся. Точно так же как люди этого типа охотно жертвуют своими интересами ради наказания берущих за их эгоистичное поведение в отношении третьих лиц, они бывают готовы сделать все, что в их силах, чтобы вознаградить дающих за их щедрость в отношении посторонних. Когда Адам Рифкин помогал людям в своей сети контактов, обменивающиеся чувствовали себя обязанными позаботиться о его благополучии. Верный своим принципам Рифкин использовал свой успех в LinkedIn для поддержки других, рекомендуя знакомым инженерам в поисках работы обращаться в эту компанию.

Однажды майским вечером в среду мне довелось наблюдать его в естественной среде обитания. На встрече 106 Miles Рифкин появился, широко улыбаясь, одетый в свитер с логотипом бейсбольного клуба San Francisco Giants. Его немедленно окружила толпа предпринимателей — некоторые из них вели себя свободно, другие явно испытывали неловкость. Когда несколько десятков человек заполнили бар, Рифкин рассказал мне вкратце о каждом из них. Согласитесь, что это подвиг для того, кто в среднем ежедневно получает около 800 электронных писем.

Секрет Рифкина оказался обманчиво прост: он задавал осмысленные вопросы и с поразительным терпением выслушивал ответы. В самом начале вечера Рифкин поинтересовался у одного из своих приятелей, как идут дела в его компании. Бизнесмен начал

рассказывать и говорил четырнадцать минут без перерыва. Этот монолог мог бы вывести из себя самого любопытного технаря, но Рифкин слушал собеседника с искренним интересом. «Какая помощь вам нужна?» — спросил он, и бизнесмен ответил, что ему нужен программист, специализирующийся на редких языках программирования. Рифкин порылся в компьютере и порекомендовал нескольких кандидатов. Позднее, в тот же вечер, один из этих кандидатов лично приехал на встречу и был представлен работодателю. Гости продолжали прибывать, но Рифкин находил время и возможность лично поговорить с каждым из них. Когда к нему подходил новый человек, Адаму требовалось пятнадцать-двадцать минут на то, чтобы познакомиться с ним, выяснить мотивы его обращения и спросить, чем он, Рифкин, может ему помочь. Многих из этих людей он совершенно не знал, но так же, как он помог восемнадцать лет назад неизвестному ему тогда Спенсеру, и теперь не задумываясь он принимался подыскивать людям работу, связывал их с потенциальными соучредителями и давал советы по решению проблем. Всякий раз, знакомясь таким образом с человеком, Рифкин создавал новый контакт в своей социальной сети. Но насколько реально поддерживать такое бесчисленное множество связей?

Дремлющие связи

Так как сеть контактов Рифкина сильно разрослась, в ней большое количество так называемых дремлющих связей — людей, с которыми он когда-то интенсивно и много общался, теперь выпавших из поля его зрения и не поддерживающих с ним никаких контактов. По мнению специалистов по теории управления Дэниела Левина, Хорхе Вальтера и Кита Мернихена, взрослым людям свойственно накапливать в течение жизни тысячи связей, но до появления интернета каждый человек в конкретный момент поддерживал активные отношения со 100–200 из них. В течение нескольких последних лет эти исследователи обратились к некоторым руководителям компаний с просьбой сделать страшную вещь — восстановить свои дремлющие связи. Когда один из них услышал просьбу, он громко застонал: «Если эти связи дремлют, значит, на то есть причины, не так ли? И зачем, спрашивается, мне их восстанавливать?»

Факты, однако, убеждают нас совсем в другом. В одном из своих исследований Левин и его коллеги попросили около двухсот руководителей восстановить связи, дремавшие не менее трех лет. Каждому испытуемому требовалось связаться с двумя своими бывшими коллегами и обратиться к ним с вопросами относительно своих текущих дел. После получения советов руководителям следовало оценить их достоинства: в какой степени такого рода рекомендации способны помочь им решить проблемы и получить какую-то ценную информацию? Также нужно было дать оценку советам по тому же кругу проблем, полученным от людей, с которыми в тот момент испытуемые поддерживали активные отношения. Удивительно, но рекомендации, полученные от бывших коллег, оказались более ценными, чем те, которые давали нынешние знакомые. Почему?

Бывшие коллеги, связи с которыми перешли в разряд дремлющих, поделились более свежей информацией, чем представители активного круга общения. За несколько лет, что те люди не общались с испытуемыми, они набрались новых идей и стали смотреть на мир с иной точки зрения. Нынешние коллеги, с которыми руководители поддерживали тесный контакт, имели дело с теми же представлениями и мыслями, что и испытуемые руководители. Один из них заметил: «До того как я обратился к своим прежним товарищам, я думал, что они едва ли способны сказать мне что-то, чего я не знаю, но, как выяснилось, я был неправ. Эти люди удивили меня свежими идеями».

Дремлющие связи предоставляют такой же доступ к новой информации, как и слабые связи, причем не вызывая неловкости. Левин и его коллеги дают такое объяснение: освежение дремлющих отношений не похоже на начало таковых с чистого листа. При восстановлении старых связей люди испытывают *уверенность*. Один из участников эксперимента признался: «Я чувствовал себя вполне комфортно. Мне не пришлось гадать, какие у того человека могут быть намерения. Между нами существовало взаимное доверие, возникшее много лет назад, и это чувство сделало наш разговор совершенно свободным». Восстановление дремлющих связей не потребовало долгой предварительной беседы, поскольку у обоих собеседников существовали точки соприкосновения. Испытуемым не пришлось

тратить время и силы на налаживание отношений с нуля, как это бывает при установлении слабых связей.

Далее Левин и его сотрудники предложили еще одной группе руководителей численностью более ста человек вспомнить по десять дремлющих связей каждому и ранжировать их по потенциальной ценности информации, которую из них можно извлечь. Затем испытуемым нужно было восстановить все десять связей и оценить качество сведений, полученных в разговорах с каждым из этих людей. Беседы со всеми оказались одинаково ценными, независимо от прежней априорной оценки; руководители получили такую же пользу от десятого контакта в списке, как и от первого. Когда нам нужна новая информация, мы в своих поисках можем быстро исчерпать слабые связи, но у нас в запасе всегда есть связи дремлющие. При этом чем старше мы становимся, тем больше такого рода связей у нас накапливается и тем ценнее они становятся. Левин и его коллеги установили, что люди в возрасте от 40 до 50 лет получают больше пользы от восстановления дремлющих связей, чем 20- или 30-летние. Тот руководитель, который принялся стонать при упоминании о его старых связях, в конце концов признал, что для него это оказалось неожиданным и приятным сюрпризом. «Обращение к дремлющим связям показало мне, какие возможности таятся в моей картотеке». Сказав так, он выразительно постучал себя по лбу.

У дающих есть большое преимущество перед берущими и обменивающимися, когда они начинают пользоваться дремлющими связями. А вот для берущих восстановить такие связи — непростая задача. Если дремлющая связь была у него с берущим, то при попытке ее возобновить последний проявит подозрительность и на всякий случай придержит новую информацию. Если восстанавливается связь с обменивающимся, возможно, тот поведет себя более откровенно, стремясь наказать берущего, как мы видели это на примере игры в «Ультиматум». Если восстанавливается дремлющая связь с дающим, то, как станет ясно из дальнейшего изложения, он не будет гореть желанием помочь берущему. Когда к ослаблению связи, к превращению ее в дремлющую приводит именно эгоистичность берущего, то возобновление такого контакта становится попросту невозможным.

У обменивающихся намного больше шансов восстановить дремлющие связи, чем у берущих, но они часто испытывают неловкость, обращаясь за помощью, поскольку, исходя из своей приверженности к общепринятым нормам, всегда думают о необходимости вознаграждения за оказанную услугу. Прося о ней, они чувствуют обязанность вернуть долг. Если же обменивающий уже чем-то обязан своему дремлющему контакту, то ему будет вдвойне трудно просить о любезности. Для многих обменивающихся дремлющие связи вообще представляются весьма скудным источником, поскольку взаимодействие таких людей с другими больше напоминает серию торговых сделок.

По мнению специалистов, изучающих социальные связи, восстановление дремлющих связей у дающих принципиально отличается от аналогичного процесса в двух других случаях, особенно сегодня, в виртуальном электронном мире. У дающих за многие годы складывается устойчивая репутация людей, бескорыстно делящихся знаниями, передающих другим свои умения и навыки, помогающих найти работу, не рассчитывая при этом на вознаграждение. Так что мы, как правило, рады помочь им, когда они обращаются к нам с просьбами. Сегодня Адам Рифкин уделяет меньше времени, чем раньше, установлению новых контактов и вместо этого концентрирует усилия на восстановлении дремлющих старых связей. «Теперь я занят возвращением к людям, с которыми какое-то время совершенно не общался», — говорит он. Когда Рифкин восстанавливает очередную связь, собеседник обычно испытывает приятное волнение. Щедростью и добротой Рифкин заслужил доверие большинства людей, с которыми когда-либо общался. Они благодарны ему за прежние любезности и знают, что это отнюдь не было средством манипулирования. Рифкин всегда искренне и бескорыстно делился своими знаниями, давал ценные советы и знакомил с нужными людьми. В 2006 году ему понадобился талантливый оратор для проведения встречи в 106 Miles. Он обратился к Эвану Уильямсу, и, несмотря на то что за прошедшие годы Уильямс стал знаменитостью и был очень занят запуском сервиса Twitter, он сразу откликнулся на просьбу Рифкина. «Когда пять лет спустя мы попросили его выступить перед группой, он не отказал нам. Он ничего не забыл», — вспоминает Рифкин.

Тип доброжелательных отношений, создаваемых такими дающими, как Рифкин, стал предметом одного интересного исследования. Ученые, исследующие социальные сети, обычно составляют карты обмена информацией — потоков знаний, текущих от человека к человеку. Однако когда Уэйн Бейкер начал сотрудничать с профессором Виргинского университета Робом Кроссом и представителем IBM Эндрю Паркером, он понял, что в сетях можно также анализировать потоки энергии. В рамках своих организаций сотрудники оценивали свое деловое общение с коллегами по предложенной шкале. Качество общения колебалось в диапазоне от опустошающего до заряжающего новыми силами. Ученые, пользуясь результатом опроса, составили карту энергетической сети, которая сразу напомнила им модель галактики.

Берущие на этой карте играли роль черных дыр. Им свойственно высасывать энергию из всех, кто с ними общается. Дающие — центры солнечных систем, яркие звезды, изливающие свет на организации. Дающие создают сотрудникам возможность проявить себя и внести ценный вклад в общее дело, а не вещают о своих идеях, требуя за них особого вознаграждения. Если дающий не согласен с каким-то предложением, он тем не менее уважительно относится к собеседнику и ни в коем случае его не унижает.

Если вы составите энергетическую карту сети Адама Рифкина, то увидите, что он — солнце сразу во множестве солнечных систем. Несколько лет назад на одном праздничном мероприятии Адам познакомился с неутомимым бизнесменом Реймондом Рауфом. Они разговорились, и Рифкин чем-то ему помог. Полгода спустя Рауф, создававший в то время новую компанию, обратился к нему за советом. Рифкин немедленно ответил на письмо и пригласил Рауфа вместе позавтракать на следующий день. За завтраком Адам потратил два часа, давая собеседнику полезные советы. Через несколько месяцев их пути снова пересеклись. Два года компания Рауфа не приносила ему никаких доходов, у него не было даже денег на ремонт водопровода, и он купил абонемент в фитнес-клуб только для того, чтобы принимать там душ. В тот период он опять встретился с Рифкином — это произошло случайно, — и Адам спросил, как идут дела новой компании. Узнав о плачевном положении Рауфа, Рифкин дал ему несколько бесценных рекомендаций по переустройству

компании и познакомил с венчурным инвестором, который согласился финансировать компанию и войти в совет ее директоров. «Они договорились о встрече, на которой обсудили возможности помочь мне», — вспоминает бизнесмен. Его компания, GraphScience стала одной из ведущих аналитических компаний сети Facebook, и сам Рауф говорит, что это было бы невозможно без помощи Рифкина.

Мало того, Рифкин даже умудрился привести в порядок проекты голливудского режиссера и сценариста. Как вы увидите в главе 8, они встретились, потому что Рифкин поделился в интернете своей контактной информацией. В случайном разговоре этот человек обмолвился, что недавно закончил производство программ телеканала Showtime, и попросил Рифкина о помощи. «Несмотря на то что он был вполне успешен на выбранном им поприще, я не слишком доверял его способности выступить в роли публициста, работающего на Голливуд, — вспоминает режиссер. — Боже, как я заблуждался!» В течение двадцати четырех часов Рифкин организовал и провел встречу и пробный показ шоу для высших руководителей Twitter и YouTube.

Голливудский режиссер рассказывает:

Хочу особо подчеркнуть следующее: Адам не имел ни малейшего отношения к моим успехам. Если бы я пошел на дно, он бы не пострадал, если бы я выплыл — он не получил бы от этого никаких выгод. Но Адам был верен своим принципам безвозмездного дарения — он сделал все, чтобы обеспечить нам медийную поддержку. Когда пыль рассеялась, выяснилось, что он один стоял за массой позитивных отзывов в национальных СМИ. В итоге его щедрость и великодушие оказались более эффективными, чем все усилия нашего высокооплачиваемого штатного сотрудника. В результате телеканал получил такой рейтинг, какого у него не бывало за всю свою историю! Руководство настолько впечатлилось цифрами, что дало зеленый свет продолжению нашей программы. Таким образом, великодушие Адама позволило нашему шоу стать хитом и вынудило администрацию дать добро на производство нынешних серий.

Любого, кто излучает обаяние и доброжелательность, восстановление прежних связей всегда воодушевляет и заряжает энергией. Вспомните хотя бы 265 человек, которым Рифкин дал рекомендации для работы в LinkedIn, вспомните о сотнях предпринимателей, которым он помогает в 106 Miles. Не надо особого

воображения, чтобы представить себе, что каждый из них с радостью восстановит связь с Рифкином, если она вдруг будет утрачена, и поможет ему.

Но Адам Рифкин не стремится получать помощь, по крайней мере для себя. Его реальная цель — фундаментальное изменение представлений о том, как строить сети социальных связей и кто должен получать от них пользу. Адам считает, что мы должны рассматривать сети контактов как средство создания ценностей для всех, а не как способ добиваться только личных выгод. Рифкин убежден, что такой бескорыстный подход к созданию связей поможет выкорчевать традиционные нормы неперменной обоюдной выгоды и принесет несомненную пользу всем заинтересованным людям.

Пятиминутная услуга

Когда в 2012 году специалиста по подбору персонала компании LinkedIn, женщину по имени Стефани, попросили перечислить имена трех человек, оказавших наибольшее влияние на ее карьеру, она первым назвала Адама Рифкина, чем немало его удивила, так как они встречались всего один раз, несколькими месяцами ранее. Стефани искала работу и через знакомых своих друзей нашла Рифкина. Он дал ей несколько ценных советов, отчасти лично, отчасти по электронной почте, и в конечном счете помог найти подходящую вакансию. Стефани отправила Рифкину письмо с выражением благодарности и предложением как-нибудь расплатиться за его любезность: «Я понимаю, что мы с вами едва знакомы, наша встреча была, можно сказать, случайной, но вы не представляете, как помогли мне. Я очень хочу чем-нибудь помочь вам».

Но Стефани не только предложила свое содействие Адаму Рифкину. Она стала активно посещать встречи бизнесменов в 106 Miles в Кремниевой долине, где старалась сделать что-нибудь полезное. На встречах Стефани помогала бизнесменам оценить их собственные идеи, предлагала возможности для испытания опытных образцов продукции и связывалась с потенциальными сотрудниками и инвесторами. То же самое можно сказать и о многих других людях, которым помог Адам Рифкин. На встречах в 106 Miles часто бывает Реймонд Рауф. Он приезжает, чтобы помочь предпринимателям, оказавшимся в затруднительном положении. Так же поступает

инженер по имени Боб, который случайно познакомился с Рифкином в баре в 2009 году. Они разговорились, и Рифкин, узнав, что Боб недавно потерял работу, познакомил его с людьми, которые помогли инженеру найти подходящее место. Компания, в которую он устроился, была ликвидирована, и Рифкин, пустив в ход свои связи, устроил Боба в новую компанию, которую полгода спустя приобрела Google. Сегодня Боб — преуспевающий инженер Google, и теперь он возвращает долг, помогая людям на встречах в 106 Miles.

Это контакты совершенно нового типа. В традиционных взаимовыгодных отношениях люди действуют как обменивающиеся, предоставляя друг другу более или менее эквивалентные услуги и ценности. В прошлом мы помогали людям, которые помогли нам и давали что-то, только рассчитывая получить что-то взамен. Однако сегодня такие бесребреники, как Адам Рифкин, раздувают пламя взаимоотношений нового типа. Его дарения определяются простым правилом «пятиминутной услуги»: «Надо всегда хотеть сделать что-то для *любого человека* — помните, на это обычно уходит меньше пяти минут».

Рифкин никогда не задумывается о том, чем отплатят ему люди, которым он помогает. В то время как берущие раскидывают обширные сети с целью поиска важной информации и получения доступа к влиятельным персонам, а обменивающиеся делают это в поисках получения услуг, Рифкин формирует связи для создания больших возможностей для бескорыстной деятельности. Выражаясь словами гарвардского политолога Роберта Патнэма, можно сказать: «Я делаю это для тебя без надежды получить взамен что-то конкретное, но ради уверенности в том, что в случае необходимости мне всегда кто-нибудь поможет». Если люди испытывают благодарность за содействие, оказанное Рифкином, то они, как Стефани, оплачивают ее помощью другим. «Я всегда была искренним и добрым человеком, — рассказывает Стефани, — но пыталась это скрыть и проявляла агрессивность и напористость, чтобы вырваться вперед и не отстать от других. Адам преподал мне очень важный урок: можно быть искренним и добросердечным и одновременно вести за собой мир». Каждый раз, когда Рифкин щедро делится с людьми своим опытом и связями, он поощряет их становиться дающими. Если Рифкин просит человека о содействии — то чтобы помочь кому-то еще. Это

увеличивает шансы на то, что люди в его обширной сети контактов будут утверждать ценность бескорыстного общения, а не торговать отношениями, что в конечном счете создаст для всех возможность получать помощь от тех, кому они никогда не помогали, кого, возможно, даже никогда и не знали. Утверждая новую ценность, Рифкин превращает безвозмездную отдачу из проигрыша в игру с нулевой суммой в победу, при которой выигрывают все стороны.

Когда берущие создают свои сети, они приписывают себе максимально возможную ценность и претендуют на самый большой кусок вполне определенного пирога. Когда же сети создают такие дающие, как Рифкин, то увеличивается как размер самого пирога, так и доля каждого участника. Ник Салливан, предприниматель, которому когда-то помог Рифкин, говорит: «Адам одинаково влияет на всех нас: он заставил нас учиться помогать людям». Его мысль развивает Реймонд Рауф: «Адам всегда верит в то, что человек, которому он что-то дал, поможет затем кому-то другому. Если люди извлекают пользу из его советов, он рассчитывает, что они за счет полученных преимуществ начнут помогать другим людям. Так создается сеть, и все ее участники бескорыстно, не ожидая вознаграждения, помогают друг другу».

Современные научные исследования демонстрируют, как именно Рифкин побуждает других к такому поведению. Бескорыстие, особенно если оно конкретно и четко очерчено, создает образец, который в данной группе меняет представления людей о правильном стиле взаимоотношений. Дарение может стать заразительным. В одном из исследований специалисты по влиянию Джеймс Фаулер и Николас Христинис обнаружили, что бескорыстие имеет тенденцию стремительно распространяться по социальным сетям. Если какой-то человек добровольно делает что-то, жертвуя своими интересами, и поступает так не один раз, то повышается вероятность того, что и другие участники сети начнут повторять за ним, даже если они не были свидетелями первого акта самопожертвования. Это влияние является устойчивым и передается как эстафета вплоть до третьего человека в цепочке.

Когда люди попадают в незнакомую ситуацию, они ищут других, кто подсказал бы им, как надо вести себя в новом окружении. Если вы привыкли к бескорыстию, то перенесете его и на отношения с

незнакомыми людьми, и оно станет нормой для всех или большинства. Для наглядности представьте себе, что вас включили в группу из четырех человек. Вы не знаете трех остальных. По ходу эксперимента вам надлежит выполнить шесть заданий, причем в каждом случае вы будете самостоятельно и анонимно принимать решение, так как общение с другими членами группы по условиям опыта запрещено. За выполнение каждого задания вы получаете по три доллара. Вы имеете право оставить их себе или внести в общую копилку группы. Если вы присвоите деньги, то они так и останутся у вас. Если же вы пожертвуете деньги в копилку группы, то каждый ее член, включая вас, получит по два доллара. В конце каждого раунда вы узнаете о решениях, принятых другими членами группы. Самый лучший результат получается, когда все члены группы отдают деньги. Тогда каждый получает по 8 долларов за раунд, а всего за шесть раундов — 48 долларов. Однако если вы отдадите деньги и никто больше в группе так не поступит, то вы в конечном счете получите всего 12 долларов. Таким образом, возникает стимул взять деньги, так как это гарантирует получение 18 долларов в конце опыта после шести раундов.

Бескорыстие в данном случае — стратегия рискованная, так как вы не можете общаться с остальными испытуемыми. При проведении исследования выяснилось, что дающими являются 15 процентов участников: они жертвовали деньги группе во всех шести раундах, ставя интересы группы выше личных, — и это обходилось им не так дорого, как могло бы показаться на первый взгляд. Удивительно, но дающие не несли больших убытков. Они заканчивали игру, имея прибыль на 26 процентов больше, чем члены групп, в которых вообще не было ни одного дающего. Как такое могло выйти, что они получили больше, отдавая по максимуму?

Если в группе оказывался хотя бы один дающий, то в последующих раундах остальные участники эксперимента тоже начинали отказываться от денег. Дающие помогали другим членам группы и сами начинали получать больше, так как становились примером для других. Общая сумма выплат получалась выше. Дающие поднимали планку и увеличивали размер пирога, делая больше тем самым и долю каждого участника.

В этом эксперименте неисправимые дающие делали нечто очень похожее на пятиминутную любезность. Они жертвовали малым, чтобы

принести пользу каждому члену группы, чем поощряли остальных поступать так же. С помощью одной незатратной любезности Рифкин увеличивал размер пирога для сети своих контактов. В 106 Miles для всех 4000 предпринимателей нормой является взаимовыручка. Рифкин поясняет: «Вы идете навстречу человеку не потому, что рассчитываете получить что-то взамен. Цель группы — внедрить в умы ценность безвозмездного дарения — не надо заботиться о равноценности обмена, не надо заниматься торговлей. Если вы помогли какому-либо члену группы, то в случае необходимости вам обязательно тоже кто-нибудь придет на выручку».

Берущим и обменивающим такой тип безусловного бескорыстия представляется, мягко говоря, рискованным. Могут ли дающие, такие как Адам Рифкин, работать плодотворно, если нет никаких гарантий, что их бескорыстие им чем-то реально поможет? Для того чтобы пролить свет на эту проблему, стэнфордский профессор Фрэнк Флинн провел исследование среди инженеров большой телекоммуникационной компании в Сан-Франциско. Он попросил каждого оценить самого себя и одного из других инженеров. Опрашиваемый должен был сказать, насколько часто они двое помогали друг другу. Это позволяло распределить всех испытуемых по категориям: дающие, берущие и обменивающие. Кроме того, каждого инженера попросили оценить статус десяти других коллег: пользуются ли они уважением в коллективе.

Самым низким статусом обладали в этом отношении берущие. Они сожгли за собой все мосты, так как никогда не отвечали на оказанные им услуги и любезности. Коллеги считали их эгоистами и наказывали отсутствием уважения. Наиболее высокий рейтинг в коллективе оказался у дающих, по этому показателю они превзошли представителей двух других категорий. Чем более щедрыми и великодушными были дающие, тем сильнее их уважали коллеги. Отдавая больше, чем получали, дающие демонстрировали другим высокую квалификацию и добрые намерения.

Несмотря на свой статус, у дающих оказалась большая общая проблема: за свое бескорыстие они платили довольно низкой производительностью. В течение трех месяцев Флинн занимался измерением количества и качества труда каждого инженера в компании. Производительность у дающих была выше, чем у берущих,

так как первые работали больше и с большей отдачей. Однако наивысшей производительностью труда отличались обменивающие, которые превосходили в этом отношении всех. Времени, которое дающие тратили на помощь другим, не хватало на выполнение их собственных заданий, отчетов и чертежей. Обменивающие с равным успехом просили помощи и оказывали ее, что позволяло им сохранять высокую производительность и эффективность.

В свете этих данных стратегия дающих представляется абсолютно проигрышной. Если они жертвуют качеством своего труда и его производительностью, то зачем вообще нужно бескорыстие?

Тем не менее Адам Рифкин, будучи дающим, сумел сохранить высокую эффективность своего труда и учредил несколько успешных компаний. Как он смог совместить бескорыстие и продуктивность? Он просто давал больше, чем получал.

Как показало проведенное среди инженеров исследование, дающие не всегда платят за свое бескорыстие снижением результативности труда. Флинн определял, являлись инженеры дающими, обменивающими или берущими, спрашивая их коллег о том, отдают ли те люди больше, столько же или меньше, чем получают. Это означает, что некоторые испытуемые могли быть отнесены к категории дающих, даже если они не слишком часто помогали другим, но при этом ничего не требовали взамен. Когда же Флинн проанализировал полученные данные о том, насколько часто инженеры оказывали помощь или обращались за ней, он выяснил, что эффективность дающих падала только в том случае, если они проявляли бескорыстие довольно редко. Наивысшая производительность труда оказалась у тех, кто помогал другим часто — и притом отдавал больше, чем получал. Это были истинные дающие, именно они отличались наивысшей эффективностью труда и обладали самым высоким статусом в своем кругу. Коллеги буквально боготворили их. Часто помогая другим, эти инженеры создавали в компании доверительную обстановку и получали ценную помощь от многих членов коллектива — не обязательно от тех, кому помогли они сами.

Именно это мы видели и на примере Рифкина с его пятиминутными любезностями. В прежние времена, когда не было интернета и социальных сетей, Рифкин, скорее всего, прозябал бы в полной неизвестности. Благодаря тому, что мир стал теснее, его

репутация бессребреника распространилась по сети со скоростью звука. «На то, чтобы найти финансирование для бизнесмена-новичка, Рифкин тратит буквально несколько минут, — не скрывая изумления, говорит Рауф. — У него потрясающая репутация. Люди знают, что он отличный парень. Это его качество теперь приносит свои плоды».

Опыт Рифкина наглядно показывает, как представителям его типа удается создавать обширнейшие социальные сети и эффективно ими управлять. Своим стилем отношений с людьми дающие создают нормы, благоприятствующие распространению ценностей, а не их присвоению или обмену, что увеличивает размер доступного для всех пирога. Если же дающим самим требуется чье-то участие, то они могут восстановить дремлющие связи и получить помощь от почти забытого, но достойного доверия человека. «Секрет такого успеха я бы выразил одним словом: щедрость, — пишет Кейт Феррацци. — Если ваши отношения с людьми проникнуты щедростью, то вознаграждение не заставит себя ждать». Вероятно, не случаен тот факт, что Айвен Миснер, учредитель и председатель правления BNI, крупнейшей сетевой организации помощи бизнесу, выражает свое кредо всего двумя словами: «Дающие выигрывают».

За много лет игры с анаграммами Адаму Рифкину удалось наконец создать лучшую из них: «Я нахожу карму» (I find Karma).

3

Эффект кругов на воде

Сотрудничество и эволюция бескорыстия и взаимопомощи

Всегда полезно помнить, что вся вселенная,

за одним пустяковым исключением,

состоит из других людей.

—Джон Эндрю Холмс,

бывший конгрессмен и сенатор США

Скорее всего, имя Джорджа Мейера ни о чем вам не говорит, но вы, несомненно, знакомы с его работами. На самом деле очень велика вероятность того, что кто-то из ваших знакомых является большим поклонником его взглядов, захвативших в свое время целое поколение людей во всем мире. Я не знал, что он автор той идеи, но она очаровала и покорила меня очень давно — мне было тогда девять лет. Мейер — высокий угловатый человек, давно разменявший шестой десяток. У него спортивное сложение, он подтянут, носит длинные волосы и бородку клинышком. Встретив его на улице, вы едва ли обратите на него внимание, но, возможно, почувствуете, что он, вероятно, большой поклонник группы Grateful Dead, — и окажется правы: за последние пять лет жизни Джерри Гарсия Мейер посетил не меньше семидесяти концертов этого коллектива.

Мейер поступил в Гарвардский колледж, откуда его едва не выгнали за то, что он, пытаясь продать однокурснику холодильник, взял деньги, но не дал ничего взамен. Потом его снова едва не отчислили за то, что он электрогитарой разбил окно в своей комнате в общежитии. Единственным светлым пятном в студенческой биографии Мейера было избрание его президентом знаменитого сатирического журнала «Гарвардский пасквилянт», но это событие оказалось омрачено попыткой его свержения. По мнению журналиста Дэвида Оуэна, товарищи Мейера попытались сбросить его в ходе ожесточенной и неприятной борьбы, так как посчитали его недостаточно ответственным человеком.

Окончив в 1978 году колледж, Мейер вернулся домой и принялся искать способы быстрого обогащения. Будучи студентом, он много

времени посвящал игре на собачьих бегах и потому теперь решил, что на этом можно сделать карьеру и деньги. Мейер целыми днями просиживал в местной библиотеке, стараясь постичь секреты успешной игры. Но из его затеи ничего не вышло — через две недели у Мейера кончились деньги.

Теперь, тридцать лет спустя, Джордж — один из самых успешных воротил шоу-бизнеса. Он стал одним из крупнейших спонсоров фильма стоимостью в 527 миллионов долларов. Он выиграл семь премий «Эмми» и изобрел несколько слов, обогативших словарь английского языка. Одно из них я ежедневно на протяжении четырех лет слышал от парня, с которым жил в одной комнате во время учебы в колледже. Но самую выдающуюся свою роль Мейер сыграл на телевидении, создав феномен, изменивший мир. Знающие его люди утверждают, что он как никто другой определил успех шоу, которое журнал Time назвал лучшим телевизионным сериалом двадцатого века.

В 1981 году по совету двух друзей Мейер отправил несколько пробных сценариев на новую программу NBC «Поздним вечером с Дэвидом Леттерманом». «Все в этом материале было невероятно остро отточено вплоть до последних деталей, — рассказывал Леттерман Оуэну. — Никогда в жизни я не видел ничего подобного». В первый сезон Мейер изобрел то, что стало фирменным знаком Леттермана: паровым катком проезжать по самым, казалось бы, обыкновенным предметам, выворачивая их наизнанку. Проработав два года с Леттерманом, Мейер ушел в «Новое шоу» Лорни Майклса, а затем присоединился к программе «Субботняя ночная жизнь» и покинул ее в 1987 году, чтобы написать сценарий для фильма Леттермана, который, правда, так и остался лежать на полке.

Когда двое друзей Мейера рекомендовали его Леттерману, они характеризовали своего приятеля как «самого забавного человека в Америке». Их заявление можно было принять со всей серьезностью, ибо эти два человека, авторы комедийных сценариев для таких шоу-программ, как «Зейнфельд», «Чудесные годы» и «Монах», стали со временем лауреатами «Эмми». Если же вы посмотрите, чего достиг с тех пор Мейер, то, скорее всего, согласитесь с их оценкой.

Джордж Мейер — создатель неповторимого юмора «Симпсонов», самого долговечного мультипликационного ситкома в истории

американского телевидения.

«Симпсоны» 27 раз становились лауреатами «Эмми», и шесть из этих премий получил Мейер. Данный сериал преобразил лицо мультипликационных комедий. Несмотря на то что «Симпсоны» не являются детищем самого Мейера — фильм был задуман Мэттом Гренингом и создавался в сотрудничестве с Джеймсом Бруксом и Сэмом Саймоном, — считается, что львиной долей своего успеха «Симпсоны» обязаны Джорджу Мейеру. Его наняли писать сценарии для серий еще до премьеры «Симпсонов» в 1989 году, и в течение шестнадцати сезонов именно Мейер был сценаристом и продюсером. Как говорит Оуэн, Джордж сумел так тщательно оформить программу, что комедийную неотразимость «Симпсонов» можно считать его единоличной заслугой. По мнению писателя-юмориста Майка Сакса, среди сценаристов Мейер может по праву считаться — пусть он и незаметен для публики — гением из гениев, человеком, которому принадлежат лучшие пассажи и шутки. Джон Витти, один из первых сценаристов «Симпсонов», ставший впоследствии продюсером «Офиса», утверждает, что Мейер делает для фильма больше, чем кто-либо еще, — отпечаток его личности можно увидеть в сценарии каждой серии. Он оказывает наибольшее влияние на сериал, не будучи при этом его создателем.

Каким образом такой человек, как Джордж Мейер, добился успеха в групповой работе? Стиль межличностного общения является тем пробным камнем, с помощью которого сразу можно понять, почему чьи-то таланты расцветают в коллективах, а другие люди в тех же условиях терпят неудачу. В книге «Эффект умножителя» Лиз Уайзмен, бывший член руководства компании Oracle, дает определение различию между гениями и «делателями гениев». Гении по своей природе — берущие: для того чтобы продвинуть свои интересы, они «высасывают интеллект, энергию и способности у других». «Делатели гениев» — наоборот, дающие: они употребляют свой интеллект, чтобы умножить умственные способности других людей, а это значит, что в их головах вспыхивает озарение, возникают великие идеи и решаются труднейшие проблемы. В данной части книги я хочу показать, как эта разница между берущими и дающими способствует успеху индивидуумов и групп.

Сотрудничество и творческий характер

Если мы задумаемся о том, что нужно, чтобы достичь уровня комедийного таланта Джорджа Мейера, то, без сомнения, поймем: главным членом этого уравнения являются творческие способности. Каролин Омайн, много лет проработавшая сценаристом и продюсером в проекте «Симпсоны», говорит, что Мейер обладает особым, уникальным взглядом на мир. Исполнительный продюсер и ведущий Майк Скалли заметил однажды, что, когда он впервые решил участвовать в проекте «Симпсоны», Мейер просто ошеломил его. Скалли много лет до этого занимался ситками, но команда Джорджа оказалась настолько другой, настолько оригинальной, что он, по его собственным словам, довольно долго чувствовал себя не в своей тарелке.

Для того чтобы приподнять завесу тайны, как люди становятся творческими личностями, нам придется отправиться в прошлое, в 1958 год, когда психолог Дональд Маккиннон из Калифорнийского университета в Беркли начал свое новаторское исследование. Маккиннон решил выявить уникальные черты характера людей, проявивших незаурядные способности к творчеству в науке, искусстве и бизнесе. Чтобы сократить затраты, он решил исследовать группу лиц, которым по роду деятельности приходится соприкасаться со всеми этими тремя сферами, а именно архитекторов. Для начала Маккиннон и его коллеги попросили пятерых маститых представителей этой профессии составить список из 40 самых талантливых, на их взгляд, коллег. Несмотря на то что эксперты не общались и не советовались друг с другом, выбор их во многом совпал. В сумме они назвали около 200 имен. Без учета повторений получилось 86 фамилий. Половина из названных архитекторов упоминалась более чем двумя экспертами, треть состояла в трех списках из пяти, а 15 процентов номинантов оказались отмечены всеми специалистами.

Потом психологи отобрали группу из 40 самых талантливых архитекторов США и уговорили их на проведение психологического тестирования. Этих специалистов сравнили с 86, отобранными по рекомендациям, — те, хотя и достигли определенных успехов, все же не блистали на ниве своей профессии. Представителей групп талантливых и «обычных» архитекторов сравнили по разным

параметрам, в том числе по возрасту и по месту жительства. Все испытуемые приезжали в Беркли, где в течение трех дней изливали свою душу специалистам из команды Маккиннона, обогащая мировую науку. Они заполняли массу анкет, принимали решения в непростых жизненных ситуациях, подвергались сложным тестам и исчерпывающе отвечали на вопросы, касающиеся их биографии. Психологам пришлось обработать горы данных, причем каждому опрошенному архитектору присваивали псевдоним, чтобы можно было объективно оценить способности к творчеству всех из них.

Архитекторы одной группы оказались значительно более ответственными, искренними, надежными, обладающими более добрым характером и сочувственным отношением к окружающим, чем представители второй группы. Принцип кармы (речь о нем шла в предыдущей главе книги) давал основание предположить, что представители первой группы и есть творческие личности, но оказалось, что все не так. Эти люди как раз и были обычными архитекторами. Маккиннон обнаружил, что талантливые, способные к незаурядному творчеству представители профессии отличались существенно большей требовательностью, агрессивностью и эгоцентричностью, чем вторая группа. Творческие архитекторы обладали раздутым «эго» и агрессивно и обидчиво реагировали на критику. В более поздних исследованиях те же закономерности были выявлены при сравнении более талантливых и менее талантливых ученых: те из них, кто имел способности к незаурядному творчеству, были более склонны к доминированию, враждебности и психопатическим отклонениям в поведении. Наиболее творчески одаренных ученых наблюдатели оценивали как людей, принуждающих свое окружение к зависимости и беззастенчиво пользующихся этой зависимостью. И испытуемые соглашались с такими высказываниями, как «Я склонен преуменьшать чужой вклад и переоценивать собственные достижения» и «Я склонен высмеивать и принижать достоинства чужих исследований».

Берущие обладают виртуозной способностью порождать творческие идеи и отстаивать их перед лицом критики. Они, как правило, абсолютно уверены в своей правоте и поэтому не нуждаются в общественном одобрении, необходимость которого сковывает воображение многих людей. В том и состоит отличительная черта

комедий Джорджа Мейера. В 2002 году он написал сценарий, выступил режиссером и сыграл в небольшой пьесе под названием «Подстегни свою смешливость». В своих монологах он называл Бога «смехотворным суеверием, изобретенным подавленными страхом пещерными дикарями» и отзывался об институте брака как о «кипящем котле, в котором варятся обиды, кристаллизуются страхи, рассудочный конформизм и преувеличенная забота о детях и лихорадочно отыскиваются эротические воспоминания о прежних любовных связях в отчаянной попытке сделать супружеский секс вообще возможным».

Значит, секрет творческих способностей доступен только берущим?

Не спешите, оказывается, все не так просто. Возможно, юмор Мейера циничен, возможно, он презирает вековые, устоявшиеся традиции, да и в его биографии есть темные пятна, но в Голливуде — в этом царстве берущих — он долгое время выступал в роли дающего. Дающим Джерри стал еще в детстве: он был скаутом и церковным служкой. В Гарварде Мейер проявил большие способности к биохимии, и его зачислили на медицинский факультет, но он решил не продолжать учебу. От этого его отвратила конкурентная среда, сложившаяся на подготовительном отделении медицинского факультета. «Студенты-медики, к сожалению, вечно высмеивали чужие эксперименты». После избрания президентом сатирического журнала однокашники попытались сместить Джорджа. Оуэн по этому поводу замечает: «Мейер не только пережил заговор, но, что характерно, сумел стать близким другом своего главного соперника». После окончания колледжа и неудачи с собачьими бегами Мейер устроился в лабораторию, где занимались исследованием рака, а потом по совместительству работал школьным учителем. Когда я спросил Мейера, почему он обратился к комедии, тот ответил: «Я люблю смешить людей, развлекать их. Я всегда старался сделать мир чуть-чуть лучше».

Мейер использовал свой комедийный талант для воспитания у зрителей социальной и экологической ответственности. В 1992 году одна из первых серий «Симпсонов», сценарий для которой писал Мейер, — «Мистер Лайза едет в Вашингтон» — была удостоена премии за призыв к охране окружающей среды в СМИ — ее

присуждают лучшим комедиям с экологической направленностью. За время своего существования «Симпсоны» получили шесть таких наград. В 1995 году сериал был удостоен премии Гуманистического общества за привлечение внимания к проблемам животных. Мейер является вегетарианцем и занимается йогой, а в 2005 году он выступил соавтором сценария к фильму «Земля лицом к Америке», в котором юмор служил для привлечения внимания к глобальному потеплению и сопутствующим экологическим проблемам. Очень многое он сделал также и для Международной организации по сохранению природы, подготовив цикл юмористических лекций, посвященных разнообразию биологических видов. В 2007 году биологи, открывшие новый вид веслоногой лягушки на острове Шри-Ланка, назвали ее в честь дочери Мейера, отметив тем самым его вклад в защиту амфибий от уничтожения.

Еще более примечательным, нежели заступничество Мейера за животных нашей планеты, является присущий ему стиль работы с людьми. Успех пришел к этому человеку, когда он работал над сценарием фильма Леттермана в 1988 году. Для того чтобы разнообразить свои занятия, Мейер создал и начал на свои деньги выпускать юмористический журнал «Вояка». «Единственная цель этих публикаций заключалась в том, чтобы посмешить публику, — говорил Мейер юмористу Эрику Шпицнагелю. — Я попытался сделать журнал, основным и единственным содержанием которого был бы юмор». Первый номер «Вояки» имел объем всего в восемь страниц. Мейер напечатал его сам, сделал макет на диване, а потом принялся фотокопировать. После этого он, отложив на время свою лучшую комедию, бесплатно разослал двести экземпляров своим друзьям.

Им «Вояка» понравился, и они начали передавать журнал своим знакомым. Он сразу приобрел массу читателей и поклонников и занял первое место в списке развлекательной литературы журнала Rolling Stones. Друзья Мейера начали присылать ему сюжеты, которые они хотели бы видеть в следующих выпусках.

Второй номер Мейеру пришлось печатать уже в тысяче экземпляров, чтобы удовлетворить спрос. После третьего издание журнала прекратилось, так как Мейер был не в состоянии воплотить все присланные сюжеты, а отказывать друзьям ему не хотелось.

Первый выпуск «Вояки» появился, когда был запущен проект «Симпсоны», и случайно попал в руки исполнительного продюсера будущего сериала Сэма Саймона, который как раз собирался искать сценаристов. Саймон пригласил Мейера и нескольких авторов его журнала, и они вместе сделали «Симпсонов» несомненным хитом. В творческом коллективе Мейер был дающим. Тим Лонг, пятикратный лауреат «Эмми», говорит следующее: «Из всех моих знакомых Джордж обладал наилучшей репутацией. Он был невероятно великодушен и щедр, когда речь идет о помощи другим». Ему вторит и Каролин Омайн: «Всякий, кто знаком с Джорджем, знает, что он по-настоящему хороший человек. У него есть кодекс чести, которого он неукоснительно придерживается».

Успех Джорджа Мейера наглядно показывает нам, что дающие могут быть не менее творческими людьми, чем берущие. Изучая его действия во время коллективной работы, мы можем понять, каким образом дающие, добиваясь успехов сами, способствуют достижениям окружающих. Однако, для того чтобы глубже понять, что именно делают дающие в коллективе, важно сравнить их с берущими. Результаты исследования группы талантливых архитекторов позволяют предположить, что берущие часто обладают самоуверенностью, достаточной для высказывания новых идей, ломки традиций и непреклонного их отстаивания перед лицом критики. Но какую цену приходится платить им за такую независимость?

Летучий одиночка

В XX веке никто, пожалуй, не отличался такими выдающимися творческими способностями, как Фрэнк Ллойд Райт. В 1991 году Американский институт архитектуры признал его величайшим архитектором США за всю их историю. Карьера Райта была поистине блистательной. Он проектировал знаменитый «Дом на водопаде» в Питтсбурге, Музей Гуггенхайма и более тысячи других зданий — то есть приблизительно половину всех неординарных строений в США. Карьера Райта продолжалась 70 лет, и каждое десятилетие он создавал более 140 проектов, по которым строилось более 70 зданий.

Несмотря на то что успех пришел к Райту рано — в 1924 году, — в течение девяти лет он переживал полосу неудач. Социолог Роджер Фридланд и архитектор Гарольд Цельман пишут: «К 1925 году вся

деятельность Райта свелась к проектированию нескольких заурядных домов в Лос-Анджелесе». Анализируя его карьеру, психолог Эд де Сент-Обен заключил, что самыми неудачными для Райта оказались годы с 1924-го по 1933-й, когда он завершил всего лишь два проекта. В течение этих девяти лет производительность труда Райта была в 35 раз ниже, чем в последующие годы. В течение двух лет он сидел вообще без единого заказа, это стало настоящим профессиональным крахом, — пишет архитектурный критик Кристофер Готорн. «К 1932 году ныне всемирно известный архитектор Фрэнк Ллойд Райт был всего лишь безработным», — отмечает его биограф Брендан Гилл. Последним его достижением стал проект дома для его двоюродного брата, созданный в 1929 году. Фрэнк все время был в долгах. Дело доходило до того, что ему элементарно не хватало денег на еду. Что же заставило величайшего американского архитектора терпеть такие муки?

Он был одним из тех, кого пригласили участвовать в исследовании Маккиннона. Несмотря на то что Райт отклонил это предложение, портрет творчески одаренного архитектора Маккиннон как будто списал с него. В своих проектах Фрэнк Ллойд Райт проявил себя гуманистом. Он ввел концепцию органической архитектуры, пытаясь установить гармонию между людьми и средой, в которой они живут. Однако во взаимоотношениях с другими Райт вел себя как истинный берущий. Специалисты считают, что за годы своего ученичества Райт спроектировал по меньшей мере девять домов нелегально, нарушив при этом условия контракта, запрещавшие независимую работу в одиночку. Для того чтобы скрыть незаконную работу, Райт, как говорят, убедил одного из компаньонов поставить фиктивную подпись под проектом. Однажды Райт пообещал своему сыну Джону зарплату, если тот согласится работать помощником в нескольких проектах. Когда Джон попросил отца заплатить, Райт в ответ послал ему счет, в котором были перечислены траты на Джона, начиная с самого раннего детства.

Работая над знаменитым «Домом на водопаде», Райт сильно затянул сроки. Когда клиент, Эдгар Кауфман, наконец позвонил ему и сказал, что готов проехать сто сорок миль, чтобы посмотреть, как идет строительство, Райт сказал клиенту, что дом закончен. Однако, когда Кауфман приехал, выяснилось, что не готовы даже чертежи, не говоря уже о доме. В течение нескольких часов на глазах изумленного

заказчика Райт создал подробный чертеж и план дома. Первоначально Кауфман собирался построить загородный дом в излюбленном месте отдыха его семьи, с видом на водопад. У Райта на этот счет были совсем другие идеи. Он предложил возвести дом на скале, с которой падает вода. При таком положении водопад, конечно, оказывался уже невидим из окон, но Райт убедил Кауфмана в преимуществах своего плана и потребовал за работу 125 тысяч долларов, более чем утроив первоначальную цену. Было бы безумием предположить, что дающий смог бы так далеко отклониться от первоначального плана, не говоря уже о том, чтобы убедить клиента и добиться его восторженного согласия с изменениями, да еще такими дорогостоящими. Надо быть истинным берущим, чтобы, подобно Райту, нахально выдвинуть свою версию и продать ее клиенту.

Но те же эгоистические черты характера, сослужившие Райту хорошую службу в случае с «Домом на водопаде», стали причиной и его девятилетней полосы неудач. За два десятка лет, до 1911 года, Райт приобрел репутацию талантливого архитектора в Чикаго и Оук-Парке (штат Иллинойс), пользуясь при этом услугами квалифицированных рабочих-строителей и скульпторов. В 1911 году он спроектировал и построил Талиесин, собственное поместье в глухой висконсинской долине. Уверенный, что сможет жить там в уединении, Райт переехал в Талиесин. Однако время шло, а творческие силы Райта, несмотря на все старания, оставались в вынужденной праздности, как писал его биограф. В Талиесине у Райта не было талантливых учеников. «Добровольная изоляция, которой он подверг себя в Талиесине, — замечает де Сент-Обен, — лишила его привычной стихии — архитектурных заказов и умелых строителей, которые помогали бы ему воплощать в реальность его проекты».

Период застоя в творчестве Фрэнка Ллойда Райта продолжался до тех пор, пока он не отказался от своей иллюзорной независимости и не начал снова работать в сотрудничестве с другими людьми. Правда, идея вернуться в мир принадлежала не Райту: в том, что ему необходимо набрать учеников, которые могли бы помогать в работе, архитектора убедила жена, Олгивенна. Когда в 1932 году у Райта снова появились ученики, его талант воспарил, и вскоре он уже работал над проектом «Дома на водопаде» — некоторые специалисты считают его подлинным шедевром современной архитектуры. Райт учил молодых

коллег в течение следующей четверти века, но при этом ему стоило большого труда понять, насколько сильно он зависит от их помощи. Он отказывался платить им деньги, требовал, чтобы они готовили еду, убирались и работали в его саду. «Райт был великим архитектором, — говорит его ученик Эдгар Тафель, работавший с ним над “Домом на водопаде”, — но он нуждался в таких людях, как я, чтобы справиться с работой. Впрочем, говорить ему об этом было нельзя».

История Райта позволяет обнаружить разрыв между нашей естественной склонностью приписывать творческий успех конкретной личности и реальностью, в которой, как выясняется, все великие деяния опираются на коллективные усилия множества людей. Этот разрыв не ограничивается сферами чистого творчества. Даже в таких областях, где успех, казалось бы, является достижением только и исключительно умственных способностей, он, однако, зависит от других людей в гораздо большей степени, чем мы себе представляем. В течение прошедшего десятилетия группа гарвардских профессоров провела исследования среди кардиохирургов и аналитиков инвестиционных банков. Представители обеих групп занимались интеллектуальным трудом: нужен в равной степени недюжинный интеллект, для того чтобы восстанавливать работу сердца или чтобы обрабатывать информацию и составлять рекомендации по безопасным инвестициям. По мнению авторитетного специалиста по менеджменту Питера Друкера, эти деятели умственного труда, в отличие от заводских рабочих, всегда имеют в своем распоряжении нужные им инструменты: их знания находятся у них в голове, а следовательно, всегда под рукой. Однако, как оказалось, носить с собой знания — занятие не всегда простое.

В одном из исследований профессора Роберт Хакмен и Гэри Пизано решили выяснить, зависит ли квалификация хирургов от практики. Так как их работа пользуется повышенным спросом, они по договорам выполняют операции в нескольких госпиталях. В течение двух лет Хакмен и Пизано оценивали работу 203 кардиохирургов, выполнивших в 43 госпиталях 38 577 операций. Профессора ограничили круг исследований операциями аортокоронарного шунтирования, в ходе которых хирург вскрывает грудную клетку пациента, а затем с помощью отрезка вены из ноги больного или отрезка его грудной артерии формирует путь, по которому сердечная

мышца будет снабжаться кровью в обход места закупорки коронарной артерии. Смертность во время таких операций достигает 3 процентов.

Исследуя труд хирургов, Хакмен и Пизано пришли к интересным выводам. Как выяснилось, с практикой квалификация врачей почти не меняется. Результаты становятся лучше только в некоторых конкретных госпиталях. Если операция выполняется в одном из таких госпиталей, то риск смерти становится ниже на 1 процент. Однако при работе в каком-нибудь другом госпитале риск смерти остается прежним. Оказалось, хирурги не способны переносить с собой свои навыки. Выполняя в течение многих лет операцию аортокоронарного шунтирования, они не делали ее лучше со временем. Однако они ближе знакомились с медсестрами, анестезиологами, узнавали их сильные и слабые стороны, привычки и стиль работы. Это знание помогало им в ряде случаев избежать гибели пациента, в то время как в других госпиталях хирурги такими знаниями не обладали или обладали в меньшей степени. Снижение интраоперационной смертности прямо зависело от отношений с другими членами операционной бригады.

В то время как Хакмен и Пизано проводили свое исследование в госпиталях, их коллеги из соседнего кабинета в Гарварде проводили наблюдения в сфере финансов. В инвестиционных банках аналитики занимаются тем, что исследуют рынки, а затем дают рекомендации финансовым компаниям, советуя им либо покупать, либо продавать акции тех или иных компаний. Лучшие аналитики обладают такими обширными знаниями и опытом, что им для работы не нужны никакие коллеги. Видный специалист по инвестициям Фред Френкель говорит: «Аналитики — это самые мобильные профессионалы Уолл-стрит, потому что их знания всегда при них. Я хочу сказать, что они будут у вас под рукой независимо от того, где вы находитесь и с какими клиентами работаете. Вам нужна база данных и файлы — и все, вы готовы к работе».

Для того чтобы проверить истинность этого утверждения, Борис Гройсберг исследовал деятельность более тысячи аналитиков, работающих с самыми разнообразными ценными бумагами. Гройсберг проводил наблюдения девять лет в 78 компаниях. Тысячи клиентов оценивали деятельность аналитиков по их заработку, а также по знанию ситуации в определенной отрасли, письменным отчетам,

качеству услуг, умению отбирать нужные акции, доступности и ответственности. Три ведущих аналитика в каждой из почти 80 компаний зарабатывали от 2 до 5 миллионов долларов в год. Гройсберг и его коллеги прослеживали, что случалось, когда аналитики уходят в другие компании. За девятилетний период место работы сменили 366 человек — 9 процентов от общего числа, и потому у исследователей была возможность узнать, смогли ли эти специалисты сохранить свой успех в других компаниях.

Оказалось, несмотря на то что работа аналитика является сугубо индивидуальной и ее качество по идее не должно зависеть от компании, на новых местах судьба отворачивалась от аналитиков. Если прежняя звезда в своей профессии переходила в другую компанию, качество ее работы падало и оставалось сравнительно низким в течение по меньшей мере пяти лет. В продолжение первого года на новой должности шансы аналитика занять первое место в рейтинге снижались на 5 процентов, шансы занять второе место — на 6 процентов, третье — на 1 процент, и на 6 процентов возрастали шансы вообще выпасть из рейтинга. Нанимая аналитика первой величины, компании несли убытки в среднем на 24 миллиона долларов. Вопреки убеждению Френкеля и других людей, знающих положение в отрасли изнутри, Гройсберг и его коллеги пришли к выводу, что приглашение на работу звезд не дает преимуществ ни самому аналитику, у которого сразу ухудшается квалификация, ни компании, которая теряет свою рыночную стоимость.

Правда, некоторым финансовым аналитикам удавалось сохранить свой успех и на новом месте. Если они переходили на новую работу со всей своей командой, то качество их работы не страдало. Лучшие аналитики, сменившие работу в одиночку, имели 5-процентный шанс занять в новой компании первое место в рейтинге, в то время как у аналитиков, перешедших в другую компанию со своими людьми, вероятность стать первыми повышалась до 10 процентов и тем самым не отличалась от таковой у людей, не менявших место работы. В другом исследовании Гройсберг и его коллеги обнаружили, что аналитики добиваются больших успехов, если работают в команде с высококвалифицированными специалистами. Лучшие представители этой профессии опираются на знающих коллег, черпают у них информацию и подхватывают свежие идеи.

Качество труда финансовых аналитиков и кардиохирургов в большой степени зависит от работы хорошо им знакомых или просто высококвалифицированных специалистов. Если бы Фрэнк Ллойд Райт был дающим, а не берущим, то, возможно, ему удалось бы избежать девяти лет застоя, низких заработков и неважной репутации. По крайней мере Джордж Мейер убежден в этом.

Как бы мне хотелось вас ненавидеть

Уйдя в 1987 году из программы «Субботняя ночная жизнь», Мейер сбежал из Нью-Йорка в Боулдер (штат Колорадо), чтобы в уединении поработать над сценарием для фильма Леттермана. Точно так же как Фрэнк Ллойд Райт, Мейер отдалился от коллег и сотрудников. Но в отличие от Райта Мейер отчетливо сознавал, что для достижения успеха он остро нуждается в присутствии других людей. Он понимал, что его успех всецело зависит от взаимоотношений и сотрудничества с коллегами и товарищами по цеху. Способность смешить людей была напрямую связана с совместной работой с другими писателями-юмористами. Джордж начал налаживать связи с людьми, с которыми когда-то работал в сатирическом журнале в колледже, а также с теми, кого знал по своим прежним программам. Он предложил им сотрудничать в самодельном журнале «Вояка». «Я считаю, что сотрудничество — это великая вещь, особенно в комедиях, — говорит Мейер. — В обществе веселых людей появляется редкая синергия, в голову приходят шутки, которые никогда не родились бы в одиночестве». Начать карьеру Мейеру помогли четверо друзей. Одним из этих коллег был Джек Хэнди, участвовавший в первом выпуске «Глубоких мыслей», из которого потом родилась целая серия шуток и анекдотов. Мейер опубликовал «Глубокие мысли» за три года до того, как они зазвучали с подмостков «Субботней ночной жизни» и стали весьма популярными. Эти шутки сделали Мейера знаменитым и способствовали успеху «Вояки».

Наглядное сравнение Джорджа Мейера с Фрэнком Ллойдом Райтом позволяет оценить разницу в понимании успеха между дающим и берущим. Райт был уверен, что сможет увезти с собой из Чикаго свою архитектурную гениальность и жить с ней в висконсинской глуши. Девиз семьи Райта звучал так: «Истина против мира» — это распространенная в западной культуре тема. Мы склонны чрезмерно

высоко оценивать одиноких творцов, которые порождают покоряющие и увлекающие нас идеи, гениев, меняющих лицо мира. Согласно данным исследований трех стэнфордских психологов, американцы считают независимость символом силы, а взаимозависимость — признаком слабости. Такой взгляд в особенности присущ берущим, которые полагают себя высшими существами и отделяют себя от других. Если берущий впадает в зависимость от людей, то он начинает чувствовать свою уязвимость и боится, что его могут превзойти. Подобно Райту, в эту ловушку попадают лучшие финансовые аналитики, покидающие свои инвестиционные банки, оставляя там всю успешную команду или не оценив в должной мере слабость коллектива, работающего в новой компании.

Дающие отвергают идею о том, что взаимозависимость членов одной команды — это признак слабости. Напротив, в подобной зависимости друг от друга бессребреники видят источник силы, способ объединить навыки и умения многих людей и направить их на благие цели. Такое понимание взаимозависимости сильно повлияло на то, как Мейер сотрудничал с людьми. Он понял, что если не будет жалеть сил на благо группы, то и каждый его сотрудник будет работать на пределе своих сил и возможностей; поэтому он всегда помогал коллегам и всячески их поддерживал. Мейер писал сценарии для программ «Субботней ночной жизни», оставаясь практически неизвестным широкой публике, но, несмотря на это, он почти всегда был на работе, готовый в любой момент поддержать коллег. В конечном счете он сумел словом и делом помочь таким знаменитым юмористам, как Джон Ловиц, Фил Хартман и Рэнди Кэйд, выведя их в большую жизнь.

За кулисами «Субботней ночной жизни» шла нешуточная борьба. Многие авторы конкурировали за то, чтобы именно их тексты были приняты программой. «В этом содержался определенный элемент дарвинизма, — признает Мейер. — На каждую программу требовалось 10 скетчей, но у нас на столе всякий раз их оказывалось 35–40. Это было настоящее сражение, а я просто старался оставаться хорошим сотрудником». Когда в программе ожидалось участие какой-нибудь звезды калибра Мадонны, коллеги-юмористы выстраивались в очередь, наперебой предлагая тексты. Мейер тоже представлял свои скетчи, но больше усилий он тратил на материал для выступлений

неименитых гостей. Он брал на себя написание юморесок, когда приходили не столь гламурные люди, такие как Джимми Бреслин. Мейер понимал, что именно в эти моменты шоу остро в нем нуждается. «Я просто хотел быть хорошим солдатом, — рассказывает Мейер. — Когда люди расслаблялись и теряли интерес к делу, я понимал, что настал мой черед». Мейер блестяще справился с задачей, написав искрометный текст для Бреслина, скетч-пародию на Джеймса Бонда и противостоящих ему злодеев. Бреслин выступил в роли Голдфингера — давал советы по строительству крепостей и ворчал на Бонда, который постоянно расстраивал его планы. Этот скетч на добрый десяток лет предвосхитил появление «Остина Пауэрса», пародии на бондиану.

Мейер остался дающим, работая над «Симпсонами». Среди авторов считалось очень почетным написать первый вариант сценария для очередной серии, так как это позволяло им «оставить свой знак». Мейер выдавал множество идей для каждой серии, но очень редко писал первый вариант. Понимая, что его талант больше подходит для дополнений и исправлений, он брал на себя черную работу по правке и перекомпоновке сценариев каждой серии, что отнимало у него иногда по несколько месяцев. Это отличительная черта стиля сотрудничества дающих: они берут на себя работу, которая в наибольшей степени отвечает интересам всей группы, не заботясь о собственных предпочтениях. В целом же группа выигрывает как единое целое: исследования показывают, что во всех коллективах — от продавцов и рабочих целлюлозно-бумажных фабрик до персонала ресторанов — эффективность труда и качество произведенных товаров и услуг оказываются выше там, где члены группы проявляют себя как дающие. Впрочем, выигрывают не только группы как таковые: пример Адама Рифкина демонстрирует, что успешные дающие, образно выражаясь, делают больше приходящийся на весь коллектив пирог, увеличивая таким образом и свою долю. Обширные и скрупулезные исследования показывают, что люди, регулярно помогающие другим и не жалеющие на это своих знаний и времени, в долгосрочной перспективе делают успешную карьеру в учреждениях, где они работают, — от банков до промышленных компаний. «Создавая “Симпсонов”, Джордж, как мне кажется, отдавал фильму всего себя, — говорит Тим Лонг. —

Интуитивно он понимал, что выиграет тем больше, чем лучше получится проект».

Для обозначения поступков и стиля работы Мейера существует особый термин, заимствованный из лексикона альпинистов: «походное поведение». Понятие было введено руководством школы инструкторов по туризму. В этой школе прошли подготовку тысячи людей, включая экипажи космических кораблей. Правила поведения в походах и экспедициях предусматривают приоритет интересов и целей группы перед интересами и целями индивида, и каждый участник должен заботиться о других так же, как о самом себе. Джефф Эшби, командир космических шаттлов, облетевший Землю больше 400 раз, говорит, что правила походного поведения — самоотверженность, великодушие и умение ставить интересы команды выше своих собственных — больше, чем что-либо еще, помогали им успешно совершать полеты в космосе. Джон Каненгитер, руководитель школы, добавляет, что походное поведение — это не игра с нулевой суммой: тот, кто бескорыстно отдает все, что может, получает взамен неизмеримо больше.

Своими успехами Мейер отчасти обязан увеличению общего пирога: чем существеннее был его вклад в общее дело создания фильма, тем большим становился успех всей группы, а значит, и доля в нем каждого из участников. Но «походное поведение» Мейера изменило также и отношение к нему со стороны коллег. Ставя интересы группы выше собственных, дающие вроде него подают окружающим сигнал: моя главная цель — благополучие и успех группы. В результате они получают безусловное уважение со стороны товарищей по работе. Если бы Мейер изо всех сил боролся за право написать первый вариант скетча для Мадонны, то коллеги посчитали бы это угрозой для их собственного статуса и карьеры. Делая на отлично работу для не столь именитых гостей, Мейер оказывал любезную услугу своим коллегам. В результате берущие переставали видеть в нем конкурента, обменивающие чувствовали себя в долгу перед ним, а другие дающие признавали в нем своего парня. «Если кому-то приходилось менять сюжет или переписывать сценарий, то здесь не было более желанного помощника, чем Джордж, — вспоминает Дон Пейн, один из авторов сценариев для “Симпсонов” с 1998 года. — Он давал советы, от которых сюжеты неизменно

становились лучше. Вот что притягивало к нему людей; они уважали его и восхищались им».

Помимо этого, создание доброжелательной атмосферы, добровольное выполнение непрестижной работы и бескорыстная помощь давали Мейеру возможность продемонстрировать собственный комедийный талант, не вызывая при этом опасения коллег. В своем исследовании ученые из Университета Миннесоты Юджин Ким и Тереза Гломб выяснили, что высокоодаренные люди вызывают у многих окружающих ревнивую зависть и с высокой вероятностью подвергаются антипатии и отчуждению с их стороны. Но если эти талантливые люди — дающие, то у них на спине не будет мишени. Гениев начинают ценить за их вклад в общее дело. Беря на себя работу, которую не желали выполнять его коллеги, Мейер ошеломлял их своим остроумием и чувством юмора, не вызывая при этом зависти.

Мейер так формулирует свой кодекс чести: во-первых, не прячься; во-вторых, много работай; в-третьих, будь добрым; в-четвертых, выбирай трудные дороги. Мейер не стал скрывать свой талант, но сумел избежать зависти и страха со стороны коллег, поэтому те стали восхищаться его комедийным гением, не испытывая к нему недоверия. «Люди начали видеть в нем человека, движимого отнюдь не личными интересами, — объясняет Тим Лонг. — Никто не усматривает в нем конкурента. Он находится в ином, более высоком измерении, и ему можно безоговорочно доверять». Каролин Омайн добавляет: «Могу сказать, что в сравнении с другими авторскими коллективами, в которых мне приходилось работать, в “Симпсонах” шутки рождались мучительнее и дольше. Думаю, так получалось из-за того, что у нас имелся Джордж, который мог сказать: “Нет, так не пойдет”, и все снова принимались за работу, даже если был уже поздний вечер и все страшно устали. Нам нужны такие люди, как Джордж, люди, не боящиеся сказать: “Нет, так нельзя, мы можем сделать лучше”».

В своей классической статье психолог Эдвин Холландер утверждал, что люди, великодушно ведущие себя в группе, заслуживают *индивидуальный кредит* — положительное впечатление о себе, которое накапливается в умах членов группы. Так как большинство людей — обменивающиеся, то, работая в коллективе, они ведут в голове своеобразный бухгалтерский баланс, сравнивая дебет и

кредит. Если какой-то член группы за свое бескорыстие получает индивидуальный кредит, то обменивающие подсознательно дают ему право отклоняться от норм ожидаемого поведения. Подводя итог сказанному, социолог из Калифорнийского университета в Беркли Роб Уиллер пишет: «Группы вознаграждают жертвы индивидов». Работая над «Симпсонами», Мейер набрал массу индивидуальных кредитов, заслужив право вносить в общий труд свои оригинальные идеи и направлять общее творчество в определенное русло. «Самое лучшее, что было в этом доверии, заключалось в том, что если я предлагал какую-то весьма странную и необычную вещь, то люди по крайней мере старались что-то сделать во время чтения черновика, — размышляет Мейер. — Чаще они принимали мой вариант, потому что знали мой послужной список. Думаю, все видели, что сердце у меня на месте, а намерения всегда были наилучшими. У этих отношений долгая история».

С опытом Мейера вполне согласуются результаты исследований, показавших, что дающие пользуются чрезвычайным доверием, когда высказывают идеи, противоречащие сложившемуся положению вещей. В исследованиях, которые я проводил совместно с Шэрон Паркер и Кэтрин Коллинз, мы показали, что, когда берущие предлагают какие-то улучшения, коллеги весьма скептически встречают их намерения и отвергают, так как считают, что предложившие их люди преследуют какие-то свои цели. Но если новые идеи — пусть даже и опасные — высказывают дающие, коллеги внимательно их выслушивают, понимая, что ими движет желание улучшить положение группы. «Когда я думаю о роли Джорджа в коллективе авторов, то мне не хочется называть его человеком, приятным во всех отношениях. Он был очень язвителен, — смеясь, вспоминает Каролин Омайн. — Но даже если Джордж проявлял строгость и жесткость, мы знали, что он делает это ради общего блага, ради правильности выбора».

В 1995 году, во время шестого сезона «Симпсонов», Мейер объявил своим коллегам, что в конце сезона покинет проект. Другим сценаристам не пришло в голову радоваться его уходу или видеть в этом возможность для собственного роста. Они не хотели отпускать Мейера. Сколотив мощную коалицию, они принялись убеждать Джорджа остаться — хотя бы в качестве консультанта. И они сумели добиться его полноценного возвращения. «Они с самого начала

поняли, что Джорджа ни в коем случае нельзя отпускать, — сказал Джон Витти в интервью “Гарвардской спортивной газете”. — Его мнение перевешивало мнение любого другого члена команды». Оглядываясь на свой опыт совместной работы с Мейером, Тим Лонг добавляет: «Есть что-то магическое в репутации человека, который заботится о людях больше, чем они сами о себе. Такой подход полезен в очень многих отношениях».

Претензия на львиную долю доверия

Несмотря на то что бескорыстное поведение Мейера снискало ему высочайшую репутацию среди ближнего окружения, остальному миру он все время был неизвестен. В Голливуде такая проблема решается просто. Авторы добиваются известности, приписывая себе заслуги в создании как можно большего числа телевизионных серий, чтобы заявить, что идеи и сцены являются плодом исключительно их личного труда.

Джордж Мейер фактически сделал и довел до совершенства более трехсот серий «Симпсонов», но вопреки устоявшимся голливудским нормам заявил о своем авторстве только в двенадцати. В сотнях других серий лавры за плоды творчества Джорджа достались другим авторам. «Он никогда не заявлял особых прав на мысли и шутки “Симпсонов”, несмотря на то что был настоящим генератором этих идей, — сказал мне Тим Лонг. — Обычно люди ревниво оберегают то, что придумывают, но Джордж дарил созданное другим и потом никогда не говорил, что это принадлежит ему. В течение десяти лет “Симпсоны” существовали благодаря идеям и юмору Джорджа Мейера, хотя сам он никогда не претендовал на авторство хотя бы одной шутки»[9].

Однако, уступая другим свое авторство, Мейер поступал в ущерб своей известности. «В течение продолжительного времени неопределимый вклад Джорджа в самый долговечный сериал нашего времени оставался в незаслуженной тени, — вспоминает Лонг. — Он создал огромное количество материала, но не получил за это признания». Имело ли смысл Мейеру каждый раз заявлять о своем авторстве? Присвоение себе львиной доли заслуг — это тактика, вроде бы оправдавшая себя в случае Фрэнка Ллойда Райта. Живя в Талиесине, он настаивал на том, чтобы его указывали как автора в любом проекте, даже если кто-то из учеников руководил им

самостоятельно. Он угрожал, что в противном случае он обвинит ученика в подлоге и подаст на него в суд.

Однако, присмотревшись внимательнее к опыту Мейера, мы придем к выводу, что если Райт прославился как архитектор, то скорее вопреки своим претензиям на исключительность, нежели благодаря им. Нежелание Мейера выпячивать свои заслуги нанесло ущерб его славе, но лишь в краткосрочной перспективе. К тому же эта безвестность не очень-то сильно его и тяготила. Он заслужил почести как исполнительный продюсер «Симпсонов», получив за них полдюжины премий «Эмми», и чувствовал, что признание его заслуг прямо-таки витает в воздухе. «Многие полагают, что их личный вклад умалется, если под сценарием стоит очень много подписей. Так думают люди, которые считают успех долей в плошке с собачьей похлебкой, — говорит Мейер. — Но на самом деле все обстоит совсем по-другому. Вопрос о заслугах — это не игра с нулевой суммой. Места под солнцем хватит всем, и сияние других людей отнюдь не делает тусклым ваш собственный блеск».

История доказала правоту Мейера. Несмотря на временные жертвы, он все же получил признание, которого давно заслуживал. Он был практически никому не известен за пределами Голливуда до 2000 года, когда Дэвид Оуэн опубликовал в *New Yorker* статью о нем. Подзаголовок гласил, что Мейер — это «самый остроумный человек, стоящий за кулисами самого остроумного сериала в истории американского телевидения». Когда Оуэн начал брать интервью у основных сценаристов сериала, они в один голос принялись нахваливать Мейера. Тим Лонг сказал тогда: «Я безмерно счастлив возможности превознести здесь добродетели Мейера, хотя и понимаю, что этим вгону его в краску».

Обменивающие склонны воздавать должное дающим, но берущих они штрафуют. В исследовании словенских компаний, проведенном Матеем Церне, было показано, что сотрудники, утаивающие знания от коллектива, сталкиваются с трудностями, когда им приходится выдвигать творческие идеи, так как коллеги в отместку не делятся с ними своей информацией. Для того чтобы наглядно проиллюстрировать этот вывод, проследим карьеру ученого-медика Джонаса Солка, который в 1948 году начал работать над созданием вакцины против полиомиелита. В следующем, 1949 году ученые Джон Эндерс, Фредерик Роббинс и Томас Уэллер успешно вырастили в пробирке вирус полиомиелита, проложив таким образом дорогу к созданию живой вакцины, приготовленной из ослабленного вируса. В 1952 году Солку и его сотрудникам из лаборатории Питтсбургского университета удалось наконец создать эффективную вакцину. Как раз в том году в США произошла крупнейшая за всю историю вспышка полиомиелита. Заболели 57 тысяч человек, из них 3000 умерли, а 20 тысяч стали парализованными инвалидами. В течение следующих трех лет под руководством наставника Солка, Томаса Френсиса, в США проводились полевые испытания вакцины Солка. 220 тысяч добровольцев, 64 тысячи сотрудников школ и 20 тысяч медиков вакцинировали 1,8 миллиона детей. 12 апреля 1955 года Френсис сделал обнадежившее страну заявление: вакцина Солка «безопасная, эффективная и мощная». В течение двух последующих лет благодаря титаническим усилиям фонда *March of Dimes* была проведена практически поголовная вакцинация, и заболеваемость полиомиелитом снизилась почти на 90 процентов. В 1961 году в США

зарегистрировали всего 161 случай болезни. После этого вакцина начала свое победное шествие по всему миру.

Джонас Солк стал знаменитостью и героем мирового масштаба. Однако на исторической пресс-конференции 1955 года в Энн-Арборе Солк произнес свою напутственную речь, безнадежно испортившую его репутацию в научном сообществе. Он ни словом не упомянул Эндерса, Роббинса и Уэллера, которые годом раньше получили Нобелевскую премию за новаторскую работу, благодаря которой Солку и его коллегам удалось сделать вакцину. Хуже того, Солк не счел нужным воздать должное шестерым своим сотрудникам, которые внесли неоценимый вклад в его работу: Байрону Беннетту, Персивалю Бэйзли, Джеймсу Льюису, Джулиусу Янгнеру, Эльзи Уорд и Френсису Юрочко.

Сотрудники лаборатории Солка покинули пресс-конференцию в слезах. Дэвид Ошинский написал в книге «Полиомиелит: американская история»: «Солк так и не поблагодарил коллег из своей лаборатории. Группа, испытывавшая заслуженную гордость в этом битком набитом зале, была оскорблена до глубины души. Сотрудники Солка ожидали слов признания от своего босса. Похвала казалась им важной и давно заслуженной». Особенно это верно с точки зрения обменивающихся. Один из коллег Солка сказал после пресс-конференции корреспонденту: «В начале конференции я смотрел на него как на родного отца, а в конце — как на злого отчима».

Со временем стало ясно, что тяжелее всех переживал оскорбление Джулиус Янгнер. «Каждый человек жаждет признания своих заслуг, — сказал Янгнер Ошинскому. — Мы все пережили сильнейшее потрясение». Такое пренебрежение разрушило дружеские прежде отношения. Янгнер покинул лабораторию Солка в 1957 году и продолжил плодотворную работу в вирусологии и иммунологии в других лабораториях. В 1993 году пути Солка и Янгнера снова пересеклись в Питтсбургском университете, и Янгнер высказал бывшему шефу все, что о нем думал. «Мы все находились в том зале, ваши ближайшие сотрудники и преданные помощники — мы, не жалея сил работавшие ради общей цели, во всем вам помогавшие, — сказал ему Янгнер. — Вы помните, о ком вы упомянули в своей речи и о ком забыли? Понимаете ли вы, какой тяжкий удар нанесли, как мы были обескуражены, когда вы сделали своих помощников и сотрудников

бестелесными невидимками?» Янгнер вспоминает, что Солка явно потрясло это, и он не нашел что ответить.

Последствия того, что Солк приписал себе единоличную заслугу в создании вакцины, преследовали его до конца научной карьеры. Он основал Институт биологических исследований Солка, где и сегодня сотни исследователей продолжают заниматься тайнами науки о человеке. Талант же самого Солка как ученого увял — много лет спустя он попытался разработать вакцину против СПИДа, но потерпел неудачу, не встретив сочувствия среди коллег. Солк так и не получил Нобелевскую премию, и его не избрали в престижную Национальную академию наук[10]. «В последующие годы в академию были избраны почти все ученые, плодотворно занимавшиеся полиомиелитом, — пишет Ошинский. — Единственным исключением стал, естественно, Джонас Солк. Как заметил по этому поводу один из его коллег, Солк нарушил неписанные заповеди научного исследования, одна из которых гласит: “Воздавай другим по их заслугам”». По мнению Янгнера, Солк ради того, чтобы порисоваться, совершил беспрецедентное нарушение принципов коллегиальности.

Он решил, что коллеги просто ревнуют его к славе. «Если кому-то удастся сделать что-то стоящее и получить всеобщее признание, то коллеги встречают это признание в штыки — вот общая тенденция, — сказал он в одном из своих редких комментариев по поводу давнего инцидента. — Пресс-конференция в Энн-Арборе сильно мне навредила». Солк умер в 1995 году, так и не поблагодарив своих коллег за сотрудничество. Десять лет спустя, в 2005 году, в Питтсбургском университете состоялось торжественное собрание, посвященное пятидесятой годовщине официального начала вакцинации от полиомиелита. В присутствии Янгнера сын Джонаса Солка, исследователь СПИДа Питер Солк, сделал наконец долгожданное признание: «Создание вакцины не было достижением одного человека. Это было достижение сплоченного, преданного делу коллектива, — сказал он, — плод общих усилий».

Получается, что Джонас Солк сделал ту же ошибку, что и Фрэнк Ллойд Райт: сочтя себя абсолютно независимым гением, он отринул мысль о пользе взаимозависимости. Солк не смог, подобно Джорджу Мейеру, получить признание коллег; напротив, он был ими наказан за единоличное приписывание себе всей славы.

Почему Солк не признал заслуги своих сотрудников в создании вакцины против полиомиелита? Возможно, он слишком ревниво относился к собственным достижениям, как того и следует ожидать от берущего, но я думаю, что на этот вопрос существует более убедительный ответ: он не чувствовал, что его сотрудники заслуживают благодарности. Но почему он так считал?

Предвзятость в отношении ответственности

Для того чтобы решить эту головоломку, мы отправимся в Канаду — там психологи однажды попросили супружеские пары оценить свои отношения. Подумайте о собственном браке или о недавнем романе. Вспомните об усилиях, которых требует совместная жизнь, от приготовления обедов до планирования свиданий, от выноса мусора до разрешения конфликтов. Вспомнили? А теперь выразите в процентах свою долю в этом тяжелом труде.

Допустим, вы ответили, что ваша доля в совместных усилиях составляет 55 процентов. Если вы все посчитали правильно, то ваша вторая половина должна будет взять на себя остальные 45 процентов, и таким образом сумма ответственности за поддержание брака составит 100 процентов. На самом деле, как доказали психологи Майкл Росс и Фьоре Сиколи, в трех четвертях супружеских пар озвученная сумма намного превышает 100 процентов. Супруги склонны переоценивать свой вклад. Этот феномен известен под названием «*предвзятость в отношении ответственности*»: каждая сторона преувеличивает свой вклад в сравнении с вкладом другой стороны. Такой ошибке особенно подвержены берущие, а обусловлена она стремлением к положительной самооценке. В свете этой идеи Джонас Солк не смог избежать своей участи. «Одним из величайших его дарований, — пишет Ошинский, — было умение так выставить себя на первый план, чтобы при этом казаться совершенно равнодушным к славе и известности. Репортеры и фотографы всегда заставляли Солка ворчащим, но вполне доступным. Он ругал их за то, что они отнимают у него драгоценное время, ворчал, что его отрывают от работы, но потом, выразив формальный протест, полностью отдавал себя в их распоряжение».

Однако здесь есть один фактор — весомый и, скажем так, оправдывающий. Это разница в объеме информации. Мы располагаем

большей информацией о собственном вкладе в общее дело, чем о вкладе партнеров. Все наши усилия — у нас перед глазами, но в то же время мы видим лишь часть того, что делают наши партнеры. Когда мы думаем о том, кто заслуживает признательности, мы можем полноценно судить только о собственных затраченных усилиях. Действительно, при опросе супругов каждого из них просили назвать какие-то конкретные вклады в общее дело. В среднем люди приводили перечень из одиннадцати пунктов относительно того, что делали они сами, а на вклад супруга (супруги) приходилось всего восемь пунктов.

Когда Солк единолично приписывал себе все заслуги в создании полиомиелитной вакцины, он живо припомнил пот, кровь и слезы, которые ему пришлось пролить, работая над ее созданием, однако он практически ничего не знал о переживаниях своих коллег. Он в буквальном смысле слова не пережил того, что пережили Янгнер и другие его сотрудники, а также получившие за свое открытие Нобелевскую премию Эндерс, Роббинс и Уэллер.

«При всех своих самых добрых намерениях, — пишет учредитель LinkedIn Рид Хоффман, — люди обычно переоценивают собственный вклад и недооценивают вклад других». Эта предвзятость в отношении распределения ответственности является основной причиной неудачного сотрудничества. Профессиональные отношения рушатся, когда предприниматели, изобретатели, инвесторы и руководители начинают считать, что их партнеры не выказывают в их отношении должного признания и преувеличивают собственные заслуги.

В одном только Голливуде в период между 1993 и 1997 годами 400 сценариев (приблизительно треть общего числа) были представлены на суд арбитражной комиссии. Если вы берущий, это значит, что вы, скорее всего, станете скрупулезно подсчитывать вклад каждого участника вашего дела. При этом вам будет очень легко поверить, что львиную долю работы сделали вы, притом что вклад коллег вы будете считать ничтожным, попросту не видя его.

Джордж Мейер смог избежать греха предвзятости в отношении ответственности. «Симпсоны» обогатили английский язык несколькими новыми словами. Самым знаменитым стало восклицание «доу», которым Гомер Симпсон реагирует на события, причиняющие ему боль. Это слово придумал не Мейер, ему принадлежит авторство словечка «йоинк», которое произносят члены семейки Симпсонов,

когда им удастся что-нибудь стянуть и убежать. В 2007 году юмористический журнал *Cracked* составил список слов, впервые прозвучавших в «Симпсонах». Туда попали уже ставшие общеупотребительными слова вроде *cromulent* (нечто изящное, приятное и незаконно дозволенное) и *томассо* (гибрид помидора с табаком, придуманный Гомером Симпсоном, описанный в полуфантастической статье в *Scientific American* и полученный в реальности фанатом сериала Робом Бауэром). Однако первое место в списке заняло словечко «ме», выражающее полнейшее безразличие. Оно появилось в одной из серий шестого сезона — там Мардж Симпсон восхищается ткацким станком на выставке «Возрождение», куда ее повели вместе с классом. Она ткет послание: «Привет, Барт, я работаю на ткацком станке». Барт отвечает односложно: «Ме!» В снятой шесть лет спустя серии Лайза Симпсон по буквам произносит это слово.

«Ме» (*meh*) уже успело попасть в несколько словарей — от словаря Макмиллан («используется для обозначения полного равнодушия к сообщенной новости, незаинтересованности в ней») до «Английского словаря Коллинза» («междометие, выражающее безразличие или скуку, или прилагательное, обозначающее посредственность чего-либо, неинтересного человека»). Джордж Мейер был застигнут врасплох, когда один из сценаристов «Симпсонов» поделился с ним воспоминанием о серии, в которой это слово появилось впервые. «Он сказал, что я работал над той серией и придумал слово “ме”. Но я такого не помнил». Когда он спросил Тима Лонга, который и придумал слово, оказалось, что тот совершенно уверен, что это сделал Джордж Мейер. «Я думаю, что слово придумал он. “Ме” теперь у всех на слуху, никто даже не помнит, что оно впервые появилось в “Симпсонах”». В конечном счете разговоры с авторами подстегнули память Мейера: «Да, я старался придумать слово, которое можно произнести без малейших усилий — просто разжать губы и выпустить воздух».

Почему Мейер не помнил о своем авторстве? Как и подобает истинному дающему, он был в тот момент нацелен на достижение общего результата, который бы рассмешил зрителей, а не на утверждение собственной роли в этом. Он предлагал варианты реплик, шуток и слов, чтобы другие их обрабатывали и вставляли в свои сценарии. Внимание Мейера было сосредоточено на улучшении

общего качества текста, а не на личной ответственности за него. «Все это очень похоже на передачу в баскетболе. Если кто-нибудь скажет: “Джордж, так это же твое!” — то я в ответ лишь недоуменно пожму плечами, — говорит Мейер. — Я никогда не старался запомнить, что именно делал я, и никогда не утверждал: “Это сделал я”, а всегда говорил: “Это сделали мы”. Думаю, что то была хорошая привычка».

Научные исследования показывают, что обменивающим и берущим не представляет особого труда усвоить такую привычку. Вспомним, что предвзятость в отношении ответственности возникает оттого, что мы располагаем большей информацией о собственном вкладе, чем о вкладе партнеров. Ключом к изменению наших суждений об ответственности является перенос внимания на то, что совершают ради общего дела другие. Все, что для этого нужно, — составлять в голове список заслуг вашего партнера *до того*, как вы начнете оценивать свой собственный вклад. Результаты проведенных исследований доказывают, что когда подчиненные сначала думают о том, какую помощь они получают от руководителя, а потом — как оценивают свой вклад в работу, то доля шефа удваивается — с 17 до 33 процентов. Возьмите группу из 3–6 человек и попросите оценить в процентах их личный вклад в общее дело коллектива. В сумме вы получите 140 процентов. Если же попросить каждого члена группы подумать о вкладе сотрудников до того, как он будет оценивать собственный вклад, то сумма снизится до 123 процентов.

Дающие, такие как Мейер, делают это естественно и спонтанно; они всегда сначала оценивают чужой вклад. В одном из проведенных исследований психолог Майкл Макколл просил испытуемых ответить на ряд вопросов, чтобы выяснить, кто они — дающие или берущие. После этого людей сводили в пары и просили их написать список вещей, необходимых для выживания в пустыне. Половине пар (отбор был случайным) исследователь затем говорил, что они не смогли выжить, а другой половине — что выжили. Берущие в неудаче обвиняли партнера, а заслугу успеха приписывали себе. Дающие брали на себя ответственность за неудачу и воздавали должное партнеру при успехе.

Таков и стиль работы Джорджа Мейера: он невероятно требователен к себе, когда дела идут плохо, но от души поздравляет остальных, если все хорошо. «Плохая комедия причиняет Джорджу

буквально физическую боль», — говорит Тим Лонг. Мейер хочет, чтобы каждая шутка заставляла людей смеяться и — не в последнюю очередь — задумываться. Мейер подтягивает сотрудников до тех же высоких стандартов, которых придерживается сам, но при этом прощает им ошибки. Когда-то, в самом начале карьеры, Мейера через шесть недель после поступления на работу уволили из одного шоу. Двадцать лет спустя он случайно встретился со своей бывшей начальницей. Она извинилась, признав, что увольнение с ее стороны оказалось большой ошибкой, и сильно напряглась, ожидая, что Мейер рассердится. Рассказывая мне эту историю, Джордж смеялся: «Мне было так приятно снова ее увидеть. Я сказал: “Бросьте, прошло столько лет, все давно забыто”. Да, я знаю, в Голливуде есть люди, которые всю жизнь окунают своих врагов лицом в грязь. Но это такая пустая мотивация! Зачем изо всех сил стараться, чтобы все окружающие спали и видели, как вам навредить?»

В редакционной комнате «Симпсонов» умение прощать других и предъявлять себе строжайшие требования помогало Мейеру вытягивать из людей великолепные идеи. «Я старался создать такой климат, когда каждый чувствует, что может внести свой вклад, что к его мнению всегда прислушаются, что в ошибках и неудачах нет ничего страшного», — говорит Мейер. Этот феномен известен как *психологическая безопасность* — уверенность в том, что можно рискнуть, не подвергаясь угрозе быть осмеянным или наказанным. Исследования, проведенные гарвардским профессором Эми Эдмондсон, показывают, что в атмосфере психологической безопасности люди лучше усваивают новое и проявляют большие способности к новаторству и творчеству[11]. Именно дающие чаще всего создают такую атмосферу: в одном исследовании было показано, что инженеры, которые делятся с другими своими знаниями и идеями, не ожидая вознаграждения, чаще всего стимулируют внедрение инноваций, делая обмен информацией психологически безопасным. Дон Пейн вспоминает, что, когда он и его друг, сценарист Джон Фринк, присоединились к коллективу проекта «Симпсоны», они были просто подавлены талантом ветеранов фильма, однако Мейер сделал так, что они, не стесняясь, стали высказывать свои идеи. «Джордж был невероятно заботлив. Он сразу взял нас под свое крыло, сделав наш дебют легким и простым. Он поощрял к активности и никогда не

отзывался о нас уничижительно. Он всегда внимательно слушал и искренне интересовался нашим мнением».

Редактируя тексты сценариев, многие зубры жанра комедии беспощадно режут материал, психологически травмируя авторов. Мейер говорит, что он, напротив, старался эмоционально поддержать молодых сценаристов. Когда они принимались сильно переживать по поводу того, что им придется заново все переписывать, Мейер утешал и успокаивал их. «Я всегда старался помочь людям, доведенным до крайности, удерживая их от паники, — рассказывает Мейер. — Я преуспел на этой стезе, показывая им способы по-другому взглянуть на ситуацию». В конце дня, даже если Мейер выбрасывал труд авторов в мусорную корзину, они знали, что он не потерял уважения к ним. Каролин Омайн вспоминает, что Джордж не смягчал выражений и никогда не миндальничал, а прямо говорил, что придуманная шутка глупа — но при этом никогда не создавалось впечатления, что он при этом обозвал глупцом самого человека». Тим Лонг рассказывал мне, что, когда Мейеру давали на прочтение сценарий, авторы испытывали такое чувство, будто вручали ему ребенка и что сейчас он, как опытный педиатр, скажет, чем этот ребенок болен. Он действительно всегда переживал за качество написанного — и за авторов.

Потеря перспективы

Если преодоление предвзятости в том, что касается ответственности, позволяет нам отчетливо понять вклад других, то что же помогает нам поддерживать коллег, когда их захлестывают эмоции и они воспринимают критику как личное оскорбление? Признание чужих заслуг — лишь одна сторона успешной работы в коллективе. Способность Мейера одновременно утешать товарищей по работе, расстроенных правкой их сценариев, и создавать при этом обстановку психологической безопасности, является отличительным признаком еще одного важного свойства, которое дающие проявляют в сотрудничестве: видения перспективы и способности преодолеть ее потерю.

В эксперименте, проведенном в Северо-Западном университете психологом Лораном Нордгреном, испытуемые пытались предугадать, насколько мучительным будет их пребывание в течение пяти часов в морозильной камере. Они делали свои предсказания в разных

условиях: одна группа — находясь в тепле, а другая — на холоде. Когда испытуемые первой группы пытались описать свои возможные ощущения, они держали ладони в ведре с теплой водой. Испытуемые второй группы, занимаясь тем же самым, опускали руки в ледяную воду. Как вы думаете, какая группа представляла себе большие мучения?

Вероятно, вы догадались, что это были испытуемые из «холодной» группы. Они представляли себе пребывание в морозильнике на 14 процентов более неприятным, чем люди, державшие руки в тепле. Окунув ладони в ледяную воду, испытуемые «холодной» группы ощутили реальный холод и отчетливо представили себе, что их ждет в морозильной камере в течение нескольких часов. Это будет просто ужасно. Однако в эксперименте имелась еще и третья группа людей, которых тоже подвергли действию холода, но в других условиях. Они сначала тоже держали руки в ведре с ледяной водой, а потом их отводили от ведра, и они в течение десяти минут заполняли отдельную анкету. Через десять минут их просили оценить, какие мучения ждут их в морозильной камере.

По идее их ответы должны были напоминать предсказания тех, кто держал руки в ледяной воде всего десять минут назад. Но на деле все вышло по-другому. Ответы представителей третьей группы оказались идентичными таковым в случае с людьми из «теплой» группы. Это и есть *потеря перспектив*: если мы в данный момент не переживаем сильных психологических или физических воздействий, то проявляем склонность недооценивать их подлинную интенсивность. Например, некоторые наблюдения показывают, что врачи имеют обыкновение пренебрежительно относиться к боли, которую испытывают их пациенты. Сами не чувствуя ее, врачи не могут представить себе ощущения больного.

В одном из госпиталей Сан-Франциско уважаемый онколог был весьма озабочен состоянием своего пациента. «Сознание его стало более спутанным, чем вчера». Пациент, пожилой человек, страдал запущенным раком с метастазами. Онколог решил сделать больному люмбальную пункцию, чтобы понять, в чем дело, и по возможности продлить жизнь пациенту. Может, у него был менингит, абсцесс мозга — то есть что-то излечимое.

Вызванный для выполнения пункции невролог Роберт Бертон высказал свои сомнения. Прогноз больного был неблагоприятным, а люмбальная пункция наверняка причинила бы ему боль, однако онколог не хотел сдаваться. Когда Бертон с набором для люмбальной пункции вошел в палату, семья больного принялась протестовать. «Пожалуйста, не надо больше ничего делать», — в один голос просили жена и дети больного. Сам он, уже не имея сил говорить, просто кивнул. Бертон вызвал онколога по пейджеру и изложил пожелания семьи и пациента, но онколог настаивал на своем. Наконец жена больного схватила Бертон за руку и принялась умолять уговорить врача отказаться от его плана. «Мы не хотим этого», — твердила она, однако онколог был преисполнен решимости спасти человеку жизнь. Он объяснил родственникам и больному, зачем нужна люмбальная пункция, и они наконец уступили.

Бертон выполнил пункцию, которая оказалась трудной технически и мучительной для пациента. Непосредственно после процедуры у больного началась пульсирующая головная боль, он впал в кому и через три дня умер от рака. Несмотря на то что онколог был признанным специалистом в своей области, Бертону он запомнился тем, что преподавал ему урок не критической веры в то, что он делает как лучше. «Единственный способ узнать, — считает Бертон, — это спросить самого больного».

В коллективной работе берущие редко когда могут избежать потери перспективы. Они так сосредоточены на своей точке зрения, что никогда не видят, как другие люди реагируют на их идеи, и неспособны поэтому на обратную связь. С другой стороны, мы с Джимом Берри установили, что в творческом труде дающими руководит стремление к пользе для других, почему они и ищут способы встать на точку зрения коллег. Когда Джордж Мейер вносил правки в работу аниматоров и сценаристов сериала «Симпсоны», он никогда не утрачивал перспективы. Он отдавал себе отчет, что вычеркивает их, а не свои любимые шутки и сцены. Понимая, что не может в буквальном смысле разделить их чувства, он нашел самую подходящую замену — и пытался представить себе обратную ситуацию, думая, что бы он сам переживал на месте коллег.

Когда Мейер в 1989 году пришел на студию, где делали «Симпсонов», он ко Дню благодарения написал сценарий, где

описывалась цепочка сновидений. Ему страшно нравился этот момент, но шеф, Сэм Саймон, решительно забраковал текст. Когда Саймон вычеркнул сновидения из сценария, Мейер пришел в ярость. Он буквально взорвался, и, чтобы его успокоить, шефу пришлось отослать его прочь — выполнять другое задание. Критикуя и редактируя работу сотрудников, Мейер всегда вспоминал свои тогдашние переживания. «Я просто физически чувствую, как мне вырывают кишки, когда заставляю людей переписывать их текст», — признался он мне. Воспоминания о своей былой ярости заставляет Мейера проявлять сочувствие и понимание, что помогает людям спокойно принимать изменение текста.

Подобно Мейеру, успешные дающие принимают перспективу партнера, то есть начинают смотреть на ситуацию с его точки зрения. Большинству людей такой подход к взаимоотношениям чужд. Вспомните, какая это проблема — купить подарок на свадьбу или по случаю рождения ребенка. Если молодожены или новоиспеченные родители составили перечень того, что им действительно нужно, то как вы поступите: купите какую-то вещь из списка или преподнесете что-нибудь оригинальное?

Однажды моя жена искала свадебный подарок для наших друзей. Она решила вдумчиво и добросовестно отнестись к этому делу и купить что-нибудь необычное, чего не было в списке, представленном самими молодоженами. В конечном счете она остановилась на оригинальных подсвечниках, думая, что такой подарок непременно понравится нашим друзьям. Лично я был сильно озадачен таким выбором. Несколько лет назад, когда мы с женой сами получали свадебные подарки, она выражала разочарование всякий раз, когда обнаруживала что-то, не входившее в наш список. Она знала, что ей было нужно, и очень редко присланный оригинальный подарок оказывался лучше того, что она внесла в список. Однако если она сама предпочитала подарки из списка, когда принимала их, то почему вдруг решила выбрать нечто на свой вкус, оказавшись в роли дарительницы?

Чтобы досконально разобраться в этой головоломке, психологи Франческа Джино из Гарварда и Фрэнк Флинн из Стэнфорда исследовали вопрос о том, как дарители и получатели относятся к оригинальным подаркам и тем, что из списка. Обнаружилось, что дарители склонны недооценивать радость, которую получатели

испытывают, видя что-то действительно им нужное. В одном из экспериментов ученые набрали контингент из 90 человек и разделили их на две группы. Испытуемые одной группы должны были отправить, а испытуемые другой группы — получить подарки через сайт amazon.com. Получателям дали 24 часа на составление списка желаемых предметов стоимостью от 20 до 30 долларов. Затем эти списки исследователи показали дарителям, после чего те были случайным образом разделены на две подгруппы — одним предстояло выбрать предмет из списка, а другим — придумать оригинальный подарок по собственному усмотрению.

Дарители считали, что получателям больше понравятся оригинальные подарки, так как они необычны, тщательно выбраны и хранят тепло отправившего их человека. Но на самом деле оказалось, что все обстоит как раз наоборот. Получатели были больше рады подаркам из составленного ими списка, чем оригинальным. Дарители предпочитали отправлять необычные подарки, а получатели — принимать те вещи, которые они действительно хотели бы иметь.

Почему так происходит? Исследование показывает, что, даже становясь на точку зрения другого человека, мы склонны оставаться в своей системе ценностей. Мы задаем себе вопрос: «Что бы я чувствовал, оказавшись в такой-то ситуации?» Выбирая подарок, мы воображаем себе радость, которую испытали бы сами, получив его. Но это отнюдь не та радость, которую испытает другой человек, потому что у него иной набор предпочтений. В роли дарителя моя жена предпочла подсвечники. Но если бы нашим друзьям нравились подсвечники, они, скорее всего, внесли бы их в свой список[12].

Для того чтобы эффективно помогать коллегам, необходимо выйти за пределы собственной рамки отсчета. То есть надо, подобно Джорджу Мейеру, задать себе вопрос: «Как человек, которому я хочу помочь, почувствует себя в этой ситуации?» Способность видеть мир чужими глазами развивается у людей очень рано, уже в младенчестве. В одном из экспериментов психологи из Университета Беркли Бетти Репакколи и Элисон Гопник исследовали поведение детей в возрасте 14 и 18 месяцев. Перед каждым ребенком помещали две тарелки. В одной было соленое печенье в форме рыбок, а в другой — брокколи. Дети пробовали еду из обеих тарелок и выказывали явное предпочтение крекерам. Потом дети наблюдали выражение лица исследовательницы,

которая изображала отвращение, пробуя крекеры, и восторг — пробуя брокколи. Когда после этого женщина протягивала руку к тарелкам и просила дать ей поесть, дети имели возможность выбирать между крекерами и брокколи. Как вы думаете, получалось ли у них выйти за пределы собственной рамки отсчета и дать ей брокколи, несмотря на то что сами они испытывали отвращение к блюду?

Дети в возрасте 14 месяцев в большинстве своем не могли этого сделать, а вот полуторагодовалые уже были способны на правильный выбор. 87 процентов 14-месячных детей дали исследовательнице крекеры, а не брокколи. Из полуторагодовалых детей ошибся только 31 процент. То есть в 69 процентах случаев дети отдавали то, что нравилось получателю, даже если сами они испытывали отвращение к этому предмету. Такая способность ставить себя на место других людей, смотреть на мир их глазами, не застревать на собственной точке зрения и своих личных предпочтениях является залогом успешного сотрудничества дающих с коллегами[13]. Интересно, что, когда Джордж Мейер начинал карьеру сценариста комедий, он не пользовался своей способностью становиться на чужую точку зрения, чтобы более эффективно помогать коллегам. В то время он рассматривал их как соперников. «Когда вы начинаете свою карьеру, — говорит он, — вы видите в других людях лишь препятствие на пути к успеху. Но это плохо, потому что ваш мир в результате превращается в минное поле. В первые годы мне было тяжело переносить успехи моих коллег и знакомых — и даже очень близких друзей. Я испытывал чувство грызущей зависти, воспринимая их успех как личное оскорбление. Это, конечно, естественно, что в начале карьеры человек стремится вырваться вперед и выдвинуться любой ценой».

Однако, работая в телевизионных программах, Мейер начал все чаще сталкиваться с одними и теми же людьми. Телевидение — узкий мирок, где все связано короткой веревочкой. «Я понял, что телевидение — это маленький стоячий пруд. Есть несколько сотен авторов, пишущих сценарии, чтобы заработать на хлеб насущный, — говорит Мейер. — Не отчуждаться от этих ребят — хорошая идея, ведь в большинстве случаев работу можно получить, опираясь на устные отзывы или на рекомендации. Значит, жизненно важно иметь приличную репутацию. Я быстро научился видеть в других сценаристах своих союзников». Так Мейер начал помогать людям

добиваться успеха. «Это не игра с нулевой суммой. Если вы услышали, что кому-то достался пилотный проект или программа пошла в эфир, то это на самом деле хорошо, так как означает, что комедия действительно удачна».

Фрэнк Ллойд Райт выбрал другой путь. Несомненно, он был гением — но не «делателем гениев». Если Райт добивался успеха, это не означало умножения успехов других архитекторов; наоборот, Райт поднимался наверх за их счет. Его сын Джон вспоминает: «Вы делаете хорошую работу, проектируя и строя дома в соответствии с вашими идеалами. Но ваша слабость заключается в том, что вы не помогаете другим в их не менее талантливых начинаниях». В том, что касалось учеников, горько сетует Джон, его отец никогда не поддерживал их и не помогал им подняться. Однажды Райт пообещал выделить своим ученикам помещение, где они могли бы комфортно работать, но прошло целых семь лет после учреждения Талиесинского товарищества, пока Райт не исполнил свое обещание. Один из клиентов как-то раз признался, что предпочел бы нанять не его самого, а кого-нибудь из учеников, поскольку те не уступали в таланте своему наставнику, но превосходили его совестью, когда дело касалось сроков окончания работы и размеров оплаты проекта. Райт пришел в ярость. Он запретил своим архитекторам самостоятельно принимать заказы и потребовал ставить свое имя на все созданные ими проекты. Самые талантливые ученики покинули Райта в знак протеста против бессовестной эксплуатации. Райт пользовался их талантом, приписывая себе все заслуги. «Удивительно, — пишет де Сент-Обен, — сколь малая часть учеников Райта — а их было несколько сотен — стали самостоятельными, успешными архитекторами».

Достижения Джорджа Мейера оказывали на окружающих его сотрудников противоположное влияние. Успех Мейера расходился от него, как круги по воде, разрастался, заражал работавших с ним коллег. Они называли Мейера гением, но на самом деле он был «делателем гениев». Помогая своим товарищам писать сценарии для «Симпсонов», Джордж Мейер добивался улучшения качества их произведений, умножал качество коллективного труда. Дон Пейн вспоминает: «Он сделал из меня настоящего сценариста, вдохновил, открыл мне глаза, заставил выйти из круга устоявшихся привычных представлений». Готовность Мейера выполнять невыгодные задания,

помогать другим авторам оттачивать шутки и не жалеть сил для повышения качества фильмов заражала коллег. «Он заставлял всех работать на пределе возможного», — сказал Джон Витти корреспонденту Harvard Crimson, добавив, что само присутствие Мейера заставляло сценаристов сериала изобретать смешные шутки, — после чего принялся хвалить Мейера за дар наделять величием всех, кто его окружал.

Мейер ушел из «Симпсонов» в 2004 году и сейчас пишет роман с рабочим названием «Пни меня миллион раз, иначе я умру», однако при этом его влияние на коллектив сценаристов осталось прежним. «Голос Джорджа накрепко вплеся в ДНК сериала, — говорит Пейн. — Джордж наглядно показал мне, что вовсе не нужно быть задиристым сопляком, чтобы двигаться вперед». Каролин Омайн добавляет: «Мы все заразились удивительным, комедийным чувством юмора Джорджа. Пусть сегодня его нет в студии, но мы все равно думаем, как он». Прошло уже много лет, но Мейер до сих пор продолжает помогать своим коллегам. Тим Лонг, уже пять раз получавший премию «Эмми», никак не мог добиться исполнения своей заветной мечты — опубликоваться в New Yorker. В 2010 году Лонг отправил Мейеру черновик короткого рассказа. Мейер немедленно ответил ободряющим письмом. «Он внимательно, строчку за строчкой прочитал мой текст, проявив невероятное терпение. Его замечания помогли мне отчетливо выразить смутные мысли, блуждавшие в закоулках сознания». Но Мейер не остановился на этом. Он связался с главным редактором New Yorker и договорился об аудиенции. В 2011 году мечта Лонга сбылась, причем дважды.

Когда Мейер готовил второй выпуск «Вояки», у него было тридцать авторов-добровольцев. Все они присылали анекдоты и шутки бесплатно, но факт публикации поднимал их на уровень Мейера. Во всяком случае, семерым из добровольцев в конечном счете предложили работать над «Симпсонами». Один из авторов «Вояки», Спайк Ферестен, в 1995 году написал текст для одной из серий этого мультсериала, а потом перешел в «Зейнфельд», где стал сценаристом и лауреатом премии «Эмми». Именно он создал сценарий для знаменитой серии Soup Nazi. Другие авторы «Вояки» хотя и не попали в проект, но тем не менее добились успеха в других местах. Например, Боб Оденкирк стал известным писателем и актером, Роз Част —

штатным карикатуристом в *New Yorker*, а Энди Боровиц — автором бестселлеров и создателем «Репортажей Боровица», сатирической колонки и сайта, который посещают миллионы поклонников. До этого он выступил сопродюсером в хитовом фильме «Плезантвилль» и создал сериал «Принц из Беверли-Хиллз», в котором начал свою блестящую карьеру Уилл Смит. Пригласив этих людей в «Вояку», Мейер помог им подняться и сделать успешную карьеру. «Я просто попросил людей, смешивших меня своими шутками, помочь мне в создании журнала, — рассказал Мейер Майку Саксу. — Тогда я не предполагал, что они станут знаменитостями».

Поиск бриллиантов в груди пустой породы

Факты и вымыслы о распознавании потенциальных возможностей

Если мы будем считать человека таким,

каков он есть на самом деле, то сделаем его хуже;

если же мы будем считать его таким, как он мог бы стать,

то сделаем его, каким он должен быть.

—Изречение приписывают Иоганну Вольфгангу фон Гете,

немецкому писателю, естествоиспытателю и художнику

Когда Барак Обама занял Овальный кабинет Белого дома, один репортер спросил нового президента, есть ли у него любимая компьютерная программа. Не колеблясь Обама назвал iReggie, где хранятся его книги, газеты и музыка — все в одном месте. Однако он имел в виду вовсе не какой-то компьютерный сайт. Он говорил о человеке по имени Регги Лав — о котором никто никогда не сказал бы, что он станет незаменимым для президента Обамы.

В Дюкском университете Лав показал себя великолепным спортсменом: он блистал в двух видах спорта — баскетболе и американском футболе. В течение двух лет после получения диплома он безуспешно пытался попасть в Национальную футбольную лигу, но в конце концов решил сменить амплуа. В университете Лав изучал политологию и принципы публичной политики и поэтому решил стать стажером на Капитолийском холме. Так как опыта работы в политике он не имел никакого и, по сути, был всего лишь спортсменом, место для него нашлось только в отделе обработки корреспонденции сенатора Обамы. Однако уже через год, в возрасте 26 лет, Лав получил повышение — он стал телохранителем, или личным помощником Обамы.

Лав работал по восемнадцать часов в сутки и налетал вместе с боссом более 880 000 миль. «Меня вдохновляла его способность делать массу дел одновременно и почти не спать, — говорит Обама. — Все, за что берется Лав, он делает мастерски». Когда Обама стал президентом, один из его референтов заметил, что Регги взял на себя

заботу о главе государства. Лав делал все, что было в его силах, отвечая на письма, приходившие в адрес президента. «Я всегда хотел, чтобы каждый человек знал: его голос услышан», — сказал мне он. Как написал один репортер, Лав всегда отличался непомерной добротой.

Несколько десятилетий назад в родном штате Лава, Северной Каролине, женщина по имени Бет Трейнхэм решила вернуться к учебе, чтобы стать бухгалтером. Бет только что разменяла четвертый десяток, а умение работать с числами никогда не было ее сильной стороной. Пользоваться обычными часами она научилась только в третьем классе средней школы, а в старших классах математику за нее сдавал ее друг. И даже во взрослом возрасте она не умела вычислять проценты.

Когда настало время получать сертификат независимого бухгалтера, Бет была абсолютно уверена, что никакой экзамен она не сдаст. Помимо того что у нее остались прежние трудности с математикой, она в тот момент попала в жуткий цейтнот. Работу на полную ставку ей пришлось совмещать с уходом за тремя детьми, два из которых еще не вышли из младенческого возраста и к тому же заболели ветрянкой за две недели до ее экзамена. Ей стало совсем плохо, когда, проведя все выходные за изучением пенсионной бухгалтерии, она с ужасом поняла, что знала ее лучше, перед тем как взялась за книги. Сев за стол в экзаменационной аудитории, Бет почувствовала, что рассчитывать ей не на что. Когда же она взглянула на столбики тестовых вопросов, у нее едва не начался приступ паники. «Я б лучше еще раз родила, чем стала бы снова сдавать этот проклятый экзамен», — говорила потом Бет. Домой она возвращалась в подавленном настроении, так как была убеждена, что провалила экзамен.

В понедельник утром ей позвонили. Голос в трубке сказал, что за сдачу сертификационного экзамена она получила золотую медаль штата Северная Каролина. Бет решила, что это шутка одной из подруг, и в тот же день перезвонила в комитет образования штата, чтобы удостовериться, что над ней посмеялись. Однако оказалось, что это не было шуткой: Бет получила высший балл из всех, кто сдавал экзамен в их штате. Она ощутила еще большее изумление, когда получила вторую награду — за лучшие результаты на экзамене. Бет вошла в десятку выпускников, обойдя по результатам теста 136 525 других

кандидатов и показав лучший результат в стране. Сегодня Бет — уважаемая сотрудница компании Hughes, Pittman & Guppton. Ее имя значится в списке 25 самых влиятельных финансовых лидеров и 25 деловых женщин в Research Triangle[14].

Жизнь Бет Трейнхэм совершенно не похожа на жизнь Регги Лава. Однако, кроме того что оба они достигли больших профессиональных успехов и родились в Северной Каролине, их связывает еще одна нить по имени Си-Джей Скендер. Этот человек — настоящая живая легенда.

Скендер преподает бухгалтерский учет, но сказать о нем, что он учитель бухгалтерии, значит не сказать ничего. Это уникальный человек, известный своим обыкновением носить галстук-бабочку и способностью декламировать на память слова тысяч песен и цитировать длинные сцены из сотен фильмов. Он, наверное, единственный в стране 59-летний седой белый человек, у которого в кабинете висит постер рэпера 50 Cent. Кроме того, это кудесник чисел, потому его воздействие на студенческую аудиторию невозможно измерить. Скендер — один из немногих преподавателей, ради которых Дюкский университет и Университет Северной Каролины забыли свою традиционную вражду: он настолько востребован, что имеет разрешение читать лекции одновременно в обоих учебных заведениях. Скендер — лауреат двух дюжин престижных преподавательских премий, из которых четырнадцать он получил в Университете Северной Каролины, шесть — в Дюкском университете и еще пять — от правительства штата. К настоящему времени Скендер выпустил 600 курсов и обучил 35 тысяч студентов. Он столько времени уделяет своим подопечным, что с годами у него выработался безошибочный нюх на таланты.

В 2004 году на курс Скендера по бухгалтерскому учету пришел Регги Лав. Ему надо было окончить летний семестр — и, в то время как многие преподаватели отмахнулись бы от Лава, как от какого-то там спортсмена, Скендер сумел разглядеть в новом студенте и другие таланты. «По странной причине бывшие футболисты университетской команды никогда прежде не забредали в мои классы, — говорит Скендер, — но я понял, что у Регги есть всё для успешной учебы». Скендер изо всех сил поощрял Регги, и труды его не пропали даром. «Я ровным счетом ничего не понимал в бухгалтерии до прихода на

курс Си-Джея, — рассказывает Лав, — и фундаментальные знания, полученные в его аудитории, проложили мне дорогу в Белый дом». В отделе обработки корреспонденции сенатора Обамы Лав использовал знания по инвентаризации, приобретенные у Скендера, и сумел упорядочить огромный поток почты, создав понятный каталог. «Это было первое, что я сделал», — говорит Лав. Упорядочение почты произвело должное впечатление на главу аппарата Обамы, и тот обратил пристальное внимание на молодого сотрудника. В 2011 году Регги покинул Белый дом, чтобы продолжить образование в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете. Перед отъездом он отправил Скендеру письмо: «Я сейчас еду в Филадельфию, в школу магистров делового администрирования, где прежде всего прочего начинают учить бухгалтерии и финансам. Я хочу еще раз выразить вам глубочайшую признательность за внимание ко мне, когда я учился на вашем курсе».

За двенадцать лет до этого, после того как Бет Трейнхэм подала заявку на сертификационный экзамен по бухгалтерии, она пришла к Скендеру, чтобы честно предупредить его о своем вопиющем невежестве. Она рассказала ему, что твердо уверена в провале, но Скендер был иного мнения и пообещал: «Если вы не сдадите экзамен, я заплачу за вас ипотеку». Скендер снова оказался прав — и не только в отношении Бет. В ту весну серебряными и бронзовыми медалистами экзаменов на сертификат независимого бухгалтера тоже оказались студенты Скендера. Его ученики завоевали три первых места из 3396 кандидатов, сдававших экзамены. Впервые за всю историю Северной Каролины все медали достались выпускникам одной школы, а еще, несмотря на то что бухгалтерия в США всегда считалась мужской профессией, все три медали получили женщины. Всего 40 студентов Скендера завоевали медали на сертификационных экзаменах в штате Северная Каролина. Кроме того, у Си-Джея есть чутье на будущих педагогов — более трех десятков его выпускников пошли по стопам учителя и стали преподавателями бухгалтерского учета в университетах. Как Скендеру удастся распознавать таланты?

Это умение может показаться чисто интуитивным, но, как выясняется, оно имеет под собой строгую научную основу. Выявление и пестование талантов исключительно важно в любой отрасли; трудно переоценить способность окружать себя звездами первой величины.

Так же как в случаях с формированием сетевых связей и с сотрудничеством в рабочем коллективе, данный навык формируется и оттачивается в ходе взаимного общения. В главе 4 я хочу показать, как дающие добиваются успеха в распознавании чужих талантов. Разобравшись в методе Скендера, мы посмотрим, как знатоки этого искусства находят подающих надежды спортсменов, почему люди часто тратят силы и время на, казалось бы, безнадёжных кандидатов, и послушаем, что известные музыканты рассказывают о своих первых учителях. Однако начать лучше всего будет с армии: тамошние психологи потратили тридцать лет на выработку способов отбора лучших кадетов.

Поиск звезд

В начале 80-х годов психолог по имени Дов Эден опубликовал первые результаты своих чрезвычайно интересных исследований. Он смог предсказать, какие солдаты Армии обороны Израиля станут лучшими еще до того, как они начали проходить военную подготовку.

Эден, человек хрупкого телосложения, но обладающий мощным интеллектом, родился и вырос в США. Защитив докторскую диссертацию, он эмигрировал в Израиль, где начал проводить исследования в армии. В одном из них он изучил и всесторонне оценил тысячу солдат перед их поступлением в учебные подразделения. По разработанной им шкале Эден исследовал их склонности, успехи в общей физической подготовке и отзывы предыдущих командиров. Используя только эту информацию, собранную до начала целенаправленной боевой подготовки, Эден выделил группу подававших надежду курсантов, которые, по его мнению, должны были стать отличными военными специалистами.

В течение следующих одиннадцати недель курсанты проходили регулярное тестирование с целью демонстрации результатов в тактике, умении читать карты и командовать. Кроме того, специалисты оценивали их умение владеть оружием. Выяснилось, что выделенные Эденом кандидаты проявляют себя лучше, чем их товарищи; их успехи в общей подготовке были оценены выше на 9 процентов, а умение владеть оружием оказалось лучше на 10 процентов. Какую информацию использовал Эден для того, чтобы выявлять солдат с высоким потенциалом? Если бы вы были командиром взвода в Армии

обороны Израиля, то какие качества вы бы выше всего ценили в своих солдатах?

Тут будет бесполезно узнать, что Эден почерпнул вдохновение из классических исследований, выполненных психологом из Гарварда Робертом Розенталем в сотрудничестве с директором начальной школы из Сан-Франциско Ленорой Якобсон. В восемнадцати группах ученики — с первого по пятый класс — прошли так называемый гарвардский тест на познавательные способности. Тест позволял объективно оценить речевые и интеллектуальные навыки детей, очень важные, как известно, для обучения и умения решать задачи. Розенталь и Якобсон поделились своими данными с учителями: приблизительно 20 процентов испытуемых показали результаты, говорившие о том, что в будущем способности этих детей могут стать незаурядными и они с шансами вырвутся вперед по успеваемости. В момент тестирования эти дети ничем не отличались от своих сверстников, но должны были продемонстрировать необычный интеллектуальный рост в течение следующего учебного года.

Гарвардский тест действительно обладал большой предсказательной силой: когда год спустя он был повторен, выяснилось, что выделенная группа добилась в учебе больших успехов, чем остальные их сверстники. По шкале IQ у этих детей наблюдался прирост в 12 пунктов в сравнении с 8 пунктами у остальных одноклассников. Тест на интеллектуальность позволял выявлять потенциальные таланты: эти дети становились — причем довольно быстро — умнее своих одноклассников.

Если судить по полученным результатам, интеллект — довольно строгий дифференцирующий фактор при отборе многообещающих учеников. Однако на самом деле он не является таким фактором, во всяком случае на первых порах. Хотите узнать почему?

Ученики, которых обозначили как потенциально талантливых, на самом деле не показывали достоверно более высоких результатов по шкале гарвардского теста познавательных способностей. Розенталь выбирал этих детей случайным образом.

Исследование было задумано на самом деле для того, чтобы выяснить, что происходит, если учитель уверен: данный ученик обладает потенциальным талантом. В каждом классе Розенталь случайным образом отбирал 20 процентов учеников и относил их к

условной группе «потенциально талантливых», в то время как остальные ученики составили контрольную группу. Эти «потенциально талантливые» никоим образом не были умнее своих сверстников, разница заключалась в отношении учителя.

Тем не менее в итоге «потенциальные таланты» действительно превзошли одноклассников как по речевому развитию, так и по абстрактному мышлению. У некоторых учеников, отнесенных к группе «потенциально талантливых», в течение года наблюдался прирост IQ на 50 процентов. Рост способностей подтверждали в том числе экзамены, которые принимали учителя, не знавшие ни об эксперименте, ни о том, что данные ученики относятся к какой-то особой группе. Дети из этой группы продолжали демонстрировать быстрый прогресс и через два года после исследования, даже в тех случаях, когда их переводили к другим педагогам, не знавшим, что имеют дело с «потенциальными талантами». Почему?

Вера учителей в одаренность учеников стала самосбывающимся пророчеством. Если учителя были уверены, что их подопечные талантливы, то возлагали на них большие надежды и в результате оказывали им особую поддержку. Это подстегивало у детей желание совершенствоваться, повышало их уверенность в своих силах, облегчало обучение и развитие. Учителя относились к таким детям более сердечно, давали им более трудные задания, чаще вызывали к доске и помогали советами. Этот эффект был подтвержден многими другими исследованиями, показавшими, что ожидания педагогов играют важнейшую роль в улучшении результатов психологических тестов и тестов на интеллектуальные способности у неуспевающих учеников. В исчерпывающем обзоре на эту тему психологи Ли Джассим и Кент Харбер заключают, что самосбывающиеся пророчества играют огромную роль в школе.

Мы все, однако, знаем, что дети особенно восприимчивы к интеллектуальному развитию в ранние годы жизни. Когда Дов Эден начал свои исследования в израильской армии, он задался вопросом: не играет ли феномен самосбывающегося пророчества ту же роль при обучении сформировавшихся взрослых людей? Отдельным офицерам он говорил, что проанализировал результаты тестов на пригодность к командирским должностям, результаты предыдущих тренировок и отзывы прежних командиров и должен сказать, что средний

командный потенциал курсантов, находящихся под началом данного офицера, значительно выше обычного. Следовательно, командиры имели основания ожидать от подопечных высоких достижений.

Так же как и в аналогичном исследовании в начальной школе, Эден случайным образом отбирал курсантов, которых рекомендовал командирам как потенциально талантливых сержантов и офицеров. Другими словами, он хотел исследовать эффект уверенности командиров в повышенной одаренности курсантов. Как это ни удивительно, но курсанты, назначенные быть талантливыми, действительно показывали лучшие результаты в физической и теоретической подготовке и во владении оружием, чем их обычные товарищи. Так же как и школьные учителя, командиры взводов, верившие в высокий потенциал своих курсантов, сделали этот потенциал реальным фактом. Командиры, возлагавшие большие надежды на своих подопечных, охотно и много им помогали, поддерживали советами, рассказывали о службе и находились с ними в теплых, доверительных отношениях. Если «талантливые» курсанты допускали ошибки, командиры не считали их проявлением неспособности, а видели в них повод для дополнительного обучения и тренировки. Такая поддержка помогала курсантам сохранять уверенность в собственных силах, облегчала усвоение курса тренировок и повышала качество подготовки.

Данные многих других исследований показывают, что вера руководителя в подчиненного катализирует самосбывающиеся пророчества не только в армии, но и в других сферах жизни. Исследователь проблем управления Брайан Макнатт сделал исчерпывающий анализ семнадцати независимых исследований, проведенных с участием более 3000 наемных сотрудников из самых разных отраслей — от банков и магазинов розничной торговли до промышленных компаний. Если руководители смотрели на своих подчиненных как на талантливых, многообещающих сотрудников, те и в самом деле становились выдающимися. Макнатт заключает, что подобное отношение может оказать решающее воздействие на качество труда. Он призывает руководителей выявлять возможные сильные стороны и положительно на них влиять, во-первых, проявляя искренний интерес к людям и веру в их потенциал, а во-вторых, вовлекая их в деятельность, помогающую другим и внушающую им

такую же веру, повышая тем самым их мотивацию к труду и возможность раскрыть свой потенциал.

Некоторые руководители и учителя давно уже сами усвоили данный принцип. Они изначально видят в других людях потенциальные таланты, хотя их никто этому не учил. Такое качество редко встречается у берущих, которые вообще не склонны доверять людям. Поскольку они считают других такими же берущими, то не возлагают особых надежд на способности и таланты своих коллег и подчиненных. Проведенные исследования показывают, что берущие всегда сомневаются в чистоте чужих намерений и потому бдительно следят за тем, чтобы никто им самим не навредил, и относятся к окружающим с подозрением. Эти заниженные ожидания запускают порочный круг, сдерживая развитие и подавляя мотивации других людей. Даже если берущий восхищается чьими-то способностями или мотивациями, он все равно рассматривает их как потенциальную угрозу, а значит, не помогает этим людям и не заботится об их развитии. В результате берущие часто оказываются неспособными к теплоте, конструктивному поведению, которое само по себе повышает у подчиненных и коллег уверенность в своих силах и подхлестывает стремление к развитию.

Обменивающие в большей степени склонны внушать окружающим самосбывающиеся позитивные пророчества. Они ценят равноправные взаимоотношения, и поэтому, когда коллега или подчиненный проявляет высокий потенциал, обменивающий реагирует вполне адекватным образом: он начинает помогать многообещающему коллеге, поддерживать его, поощрять, продвигать и укреплять его репутацию. Ошибка обменивающих заключается, однако, в том, что они ждут, что человек покажет свой незаурядный потенциал. Так как представители этой категории людей предпочитают играть наверняка, без риска, они часто предлагают помощь и поддержку только после того, как увидят явные признаки таланта. Следовательно, они упускают возможность подействовать в развитии людям, которые поначалу кажутся лишенными дара свыше.

Дающие, напротив, никогда не ждут явных проявлений таланта. Бессребреники — оптимисты, они всегда считают, что людьми движут только благие намерения, и поэтому, выступая в роли руководителей, менеджеров и наставников, склонны видеть талант во всех без

исключения. По умолчанию дающие смотрят на людей как на потенциальных звезд. Именно такая способность позволила Скендеру вырастить столь много выдающихся студентов. Необычность подхода этого педагога заключается не в том, что он умеет угадывать в людях талант; он просто с самого начала видит талант в любом человеке и старается способствовать его проявлению. По мнению Скендера, каждый студент, входящий в его аудиторию, бриллиант в груди пустой породы и его надо извлечь, огранить и отполировать. Скендер видит потенциал там, где его не замечают другие, а это и есть залог самосбывающегося пророчества.

Превращение грубого камня в бриллиант

В 1985 году студентка Скендера, Мари Аркур, пришла получать сертификат независимого бухгалтера. Она не умела хорошо сдавать стандартизированные экзамены, и первая попытка оказалась провальной. Через несколько дней Мари получила письмо от Скендера. На протяжении четверти века он неукоснительно писал письма всем своим студентам, побывавшим на экзамене, поздравляя сдавших и подбадривая провалившихся. Мари сохранила это письмо.

Ваш муж, ваши родственники и друзья любят вас, потому что вы чудесный человек, а вовсе не за то, что вы хорошо сдаете экзамены. Помните об этом. Сосредоточьтесь на грядущем ноябре. Обратите особое внимание на практику. Я желаю вам самого наилучшего. Вы *преодолеете* это, Мари. На своих тестовых заданиях я пишу: “Главная цель уже достигнута вашей подготовкой к экзамену”. Не успех — мера достоинства человека, а труд, потраченный на подготовку успеха».

Проведенные исследования показывают, что бухгалтеры полнее раскрывают свой профессиональный потенциал, если получают поощрения вроде тех, которыми поддерживал своих студентов Скендер. Несколько лет назад в бухгалтерскую компанию Big Four пришли 72 новых аудитора. Половине из них (отобранной случайным образом) сообщили, что они обладают большими шансами на карьерный успех. Проведением исследования руководил Брайан Макнатт, имевший докторскую степень по бухгалтерскому учету, две магистерские степени и сертификат независимого бухгалтера, а кроме того, пятилетний стаж работы бухгалтером и аудитором. Макнатт внимательно прочитал резюме сотрудников, которым по замыслу

психологов было предписано верить в свою талантливость, потом встретился с ними и сказал, что их взяли на работу после тщательного отбора из множества кандидатов, что руководство возлагает на них большие надежды. Три недели спустя Макнатт разослал им письма, в которых еще раз подтвердил все сказанное на собеседовании. За месяц работы у аудиторов, вошедших в экспериментальную группу, показатели оказались лучше, чем у представителей контрольной группы. Последние не встречались с Макнаттом и не получали от него писем. И это несмотря на то, что изначально у испытуемых обеих групп были одинаковые результаты тестов на интеллект и оценки в колледже!

Именно такое воздействие оказало на Мари Аркур письмо Скендера. Он воодушевил свою бывшую студентку, заставил поверить в собственные силы, вселил в нее надежду. «Он всегда видел в своих студентах только лучшее — и видит до сих пор», — говорит Мари. Она снова пошла на экзамен, сдала два раздела и оставила на следующий раз еще два. Скендер продолжал поддерживать ее. «Он ни на минуту не позволял мне раскиснуть. Он звонил и спрашивал о том, как идут мои дела». Последний раздел Мари сдала в 1987 году и получила сертификат независимого бухгалтера. На то, чтобы осилить все четыре раздела, ей потребовалось два года. «Учитель повлиял на мою жизнь решающим образом, так как заставил меня поверить в то, что я правильно расставила приоритеты. Он все время направлял меня, не позволив мне сдаться, — рассказывает Мари. — Я знала, как много душевных сил он в меня вложил, и не собиралась его подводить». Сегодня Мари — владелец дилерского центра компании Lexus. «Бухгалтерское образование и умение разбираться в финансовой документации сильно мне помогает, — говорит она. — Но Си-Джей научил меня не только этому; он отшлифовал мой характер, мою страсть, мою решимость. Его искренняя заинтересованность в том, чтобы я выдержала все, дала мне понять, что главное — упорство в достижении цели, а не успешная сдача экзамена».

Подход Скендера разительно отличается от основных моделей, которых придерживается руководство многих компаний, когда дело касается развития лидерских качеств: сначала выявить талантливых людей, а уже потом обеспечить их наставниками, помощниками и снабдить ресурсами, чтобы полностью раскрыть потенциал. На поиск

и оценку талантливых людей и будущих руководителей компании тратят миллиарды долларов. Несмотря на популярность такой модели, дающие считают, что она страдает одним фатальным изъяном. Выявление таланта — это неверная точка старта.

В течение многих лет психологи считали, что в любой области человеческой деятельности успех в первую очередь зависит от таланта и только во вторую — от мотивации. Для того чтобы воспитать музыканта или спортсмена мирового класса, специалисты ищут людей с врожденными способностями, а потом начинают их мотивировать. Если вы хотите найти человека, который бросал бы мяч в корзину, как Майкл Джордан, или творил музыку, как Бетховен, то, конечно, естественным будет подход, если вы начнете искать людей с врожденными способностями к броскам или детей с абсолютным музыкальным слухом. Однако в последние годы психологи приходят к выводу, что очередность действий должна быть обратной.

В 1960-е психолог-новатор Раймонд Каттелл разработал накопительную теорию интеллекта. Ученый предположил, что вкладывать время и энергию в приобретение определенных навыков и фундаментальных знаний людей заставляет интерес. На сегодняшний день мы располагаем убедительными данными о том, что интерес предшествует появлению таланта. Получается, что главной причиной развития таланта является мотивация.

В 80-е годы психолог Бенджамин Блум провел свое классическое исследование среди музыкантов, ученых и спортсменов мирового уровня. Коллеги Блума опросили 21 финалиста международных фортепьянных конкурсов. Когда психологи начали выяснять обстоятельства первого знакомства выдающихся пианистов с музыкой, обнаружилось, что ни у кого из них не было врожденного таланта. Исследование показало, что в раннем детстве эти люди казались особенными лишь в сравнении со своими братьями и сестрами и с соседскими детьми. Они ничем не выделялись на местном, региональном или национальном уровне и редко завоевывали первые места на детских конкурсах.

Когда Блум и его коллеги продолжили опрос выдающихся пианистов и их родителей, выяснилась и еще одна поразительная деталь. Пианисты мирового уровня редко начинали обучение музыке у признанных педагогов. Обычно первые свои уроки они брали у

учителя музыки, живущего по соседству. В «Кодексе таланта» Дэниел Койл пишет, что с научной точки зрения все выглядит так, как если бы выяснилось, что самые красивые в мире лебеди получаются из замызганных деревенских уток. Однако со временем, даже не имея в самом начале своего пути опытных педагогов, эти люди сумели стать пианистами мирового класса. Все дело заключалось в том, что они практиковались в игре намного больше, чем их соученики. Как писал в своем «Промaxe» Малкольм Гладуэлл, исследование, проведенное психологом Андерсом Эрикссоном, показало, что виртуозное овладение каким-либо навыком требует десяти тысяч часов целенаправленных тренировок. Но что мотивирует людей, заставляя их работать до изнеможения? И вот здесь на сцену выступают дающие.

Когда пианисты и их родители рассказывали о первых учителях музыки, они все особо подчеркивали одно обстоятельство: педагоги были заботливыми, добрыми и терпеливыми. Ученики с нетерпением ждали урока, потому что их первые наставники сделали музыку и занятия интересными. «Дети получили положительный опыт от своих первых занятий. Они познакомились со взрослым человеком, ходили к нему домой, а он относился к ним с теплотой, заботой и любовью», — отмечали коллеги Блума. Интерес к музыке у нынешних выдающихся пианистов некогда воспламенили учителя-дающие. Они искали и находили способы делать уроки увлекательными и радостными, что превращало бесконечное повторение упражнений в интересное и психологически необременительное занятие. Возможности познания и вовлечения в разнообразные аспекты музыкальной деятельности перевешивали такие факторы, как «правильно» или «неправильно», «хорошо» или «плохо».

То же самое касается выдающихся теннисистов. Когда сотрудники Блума опросили восемнадцать американских теннисистов, занимавших в разное время места в лучшей мировой десятке, обнаружилось, что первыми их тренерами были отнюдь не специалисты экстракласса, а спортивные наставники, умевшие работать с детьми. Первый их учитель привил любовь к теннису и создал мотивацию для длительных и упорных тренировок.

Выступая в роли лидеров и наставников, дающие сопротивляются соблазну сначала разглядеть в ребенке талант. Признавая, что мастером в своем деле может стать любой человек, они всегда ставят

на первое место мотивацию. У выдающихся теннисистов в детстве, как правило, были тренеры, проявлявшие особый интерес к личности игрока, — отмечают коллеги Блума, — не потому что видели у него какие-то особые задатки, а потому что считали самым важным разбудить в ребенке интерес и мотивацию к тяжелому труду.

В аудитории курса бухгалтерского учета Си-Джей Скендер создавал таланты воспитанием мотивации и стремления к соблюдению трудовой этики, а не только поиском интеллектуальных студентов. Скендер говорил Бет Трейнхэм, что она непременно сдаст экзамен на сертификат независимого бухгалтера не потому, что та была от природы одаренной в этой области деятельности, а потому что видел, как упорно она работала во время учебного семестра. Скендер считал Регги Лава многообещающим студентом, несмотря на то что многие отмахивались от него как от «тупого спортсмена». «Лав прилежно работал и никогда не приходил на занятия неподготовленным, — говорил Скендер. — Ему было интересно учиться и совершенствоваться». Скендер подбадривал и поощрял Мари Аркури — самую старательную студентку из всех, кого он когда-либо видел. Ее выделяло неслыханное упорство.

Психолог Анджела Дакуорт называет это свойство *твердостью*, подразумевая страсть и упорство в достижении долговременной цели. Исследования Дакуорт показывают, что помимо интеллекта и способностей твердые люди — за счет интереса, сосредоточенности и влечения — добиваются высот мастерства. «Упорство — чрезвычайно важный фактор», — говорит психолог Том Кольдиц, бригадный генерал, в течение десятка лет возглавлявший факультет наук о поведении и лидерстве в Военной академии США. Из всех армейских офицеров пригодными для высших командных должностей по стандарту считают 12 процентов; на факультете Кольдица их доля в общем числе учащихся достигала 75 процентов. Такой высокий показатель Кольдиц объясняет отбором кандидатов на основании их упорства и твердости. Как пишет по этому поводу Джордж Андерс в книге «Редкая находка», «мотивация никому не дается свыше».

Конечно, нельзя сбрасывать со счетов и природный талант, но если у вас есть некоторое число кандидатов, превосходящих средний уровень, то именно твердость и упорство являются самыми надежными гарантиями достижения конечного успеха. Вот почему

дающие всегда обращают внимание в первую очередь на упорных: здесь учителя получают главные дивиденды от своих вложений, оказывая сильнейшее и устойчивое влияние на подопечных. Помимо того что дающие не жалеют времени на создание мотивации у твердых людей, они, подобно Скендеру, стараются первым делом воспитывать стойкость и упорство. «Очень важно искренне возлагать на людей надежды, — говорит Скендер. — Учащихся надо подталкивать, вытягивать их, заставлять делать больше, чем они считают возможным. Когда они проходят мои тесты, я провожу их так, чтобы они думали, будто это самый трудный в их жизни экзамен. Подобный подход заставляет их лучше учиться». Потому Скендер на протяжении курса устраивает своим студентам — для практики — полдюжины промежуточных экзаменов. «Они должны здорово попотеть, и это окупится сторицей. Необходимость работать так, как они не работали никогда в жизни, в перспективе приносит им огромную пользу».

Ключом к воспитанию твердости, выносливости и упорства является составление заданий таким образом, чтобы они были интересными и мотивирующими. Талантливых музыкантов и спортсменов, участвовавших в исследовании Блума, учили в детстве, как правило, дающие — учителя, которые любили детей, вознаграждали их похвалой, относились к ним со всем возможным вниманием и даже угощали конфетами, когда учащиеся правильно выполняли задания. Это сильно ободряло детей. Сами педагоги были невероятно увлечены воспитанием талантов и фанатично преданы тому, чему учили. Во многих случаях они относились к детям так, точно были друзьями их родителей. Главной заслугой этих первых учителей было то, что они делали процесс обучения приятным.

То же самое можно с полным правом сказать и о Скендере. На первый взгляд он кажется законченным чудаком-бухгалтером[15]. Но в разные периоды жизни он пробовал себя и в других ипостасях. Он пытался стать диск-жокеем, музыкантом, актером, ведущим ток-шоу и юмористом-импровизатором. Войдите в его аудиторию, и вы поймете, что он до сих пор не вполне расстался с этими мечтами. Верный собственной импульсивной натуре и разносторонним вкусам, он оживляет свой курс развлечениями, чтобы безраздельно завладеть вниманием студентов. В начале каждого занятия он играет четыре песни и бросает шоколадки тем студентам, которые с мест верно

угадывают их названия. С той же целью на стене его аудитории висит постер знаменитого рэппера. «Если я хочу завладеть вниманием аудитории, если хочу ее увлечь, то я должен знать мир, в котором живут эти люди, знать их любимую музыку и какие фильмы они смотрят, — говорит Скендер. — Для большинства тех ребят бухгалтерия представляется нудной, как пломбирование зуба. Но когда они слышат строчку из Usher или See Lo Green, они говорят себе: “Ой, неужели этот старый седой толстяк сказал то, что я услышал?” После этого я могу брать их голыми руками».

Воспитывая у студентов интерес к бухгалтерскому учету, Скендер считает, что подобный подход заставит их прилежно учиться и осваивать основы этой дисциплины. «Си-Джей — воплощение сопереживания, — говорит Регги Лав. — Он лучше, чем кто-либо, разбирается в музыке и умело вплетает ее в свои лекции, помогая студентам проникнуться материалом. Мы все поначалу готовились к трудному, изматывающему курсу, не слишком интересному, но Си-Джей сделал его увлекательным, и в результате я занимался не жалея сил». В группе Скендера Лав получил высший балл. Дэвид Мольц, еще один его бывший студент, работающий теперь в Google, говорит, тщательно подбирая слова: «Скендер любыми возможными способами помогает каждому студенту (да и вообще каждому человеку), с которым его сталкивает судьба. Он жертвует сотнями часов своего времени, своей жизни, чтобы изменить жизнь студентов и выучить как можно больше людей. Он не жалеет сил на то, чтобы внушить каждому человеку веру в собственную одаренность».

Большие затраты на малый талант

Дающие, поскольку они видят потенциальный талант во всех людях, не жалеют сил и времени на его раскрытие и оттачивание. Однако эти затраты не всегда окупаются: одним кандидатам не хватает природной одаренности, другим — страсти, упорства, твердости и целеустремленности. Скендеру однажды пришлось писать более сотни рекомендательных писем для одной студентки, которая хотела продолжить образование по другой специальности. В первый год ей отказали в приеме во всех учебных заведениях, куда она обращалась, но женщина упрямо стремилась перевестись в другое место, и Скендер покорно писал новые и новые рекомендации. Университеты

продолжали отказывать, женщина не уставала ходить, а Скендер — строчить письма. Это продолжалось три года подряд, и Скендер наконец посоветовал своей бывшей студентке идти по жизни каким-нибудь другим путем.

Если бы Скендер был берущим или обменивающим, то, может, он отказался бы от своих усилий раньше, сэкономив время, свое и студентки. Не слишком ли усердствуют иные дающие, тратя силы на людей с избытком желаний, но нехваткой способностей? Для того чтобы разобраться в этом вопросе, лучше всего обратиться к профессиональному баскетболу, где на международном уровне НБА ежегодно проводит отбор игроков для своих команд с помощью так называемого драфта.

Покойный Стю Инмен запомнился всем как человек, из-за которого были совершены две самые досадные ошибки на драфте за всю историю Национальной баскетбольной ассоциации. В 1972 году команда Portland Trail Blazers получила право на первый пик в драфте. Инмен отвечал за прием новых игроков и остановил свой выбор на центровом Ларю Мартине, который впоследствии разочаровал всех, заработав в течение четырех сезонов в среднем по пять очков и сделав по четыре подбора мяча в каждой игре. Отдав предпочтение Мартину, Инмен упустил двух величайших игроков во всей истории НБА. Второй пик в том году был у Боба Макаду, который за свой первый сезон набрал больше очков, чем Мартин за всю спортивную карьеру. Макаду получил титул «Новичок года», а два года спустя он стал уже лучшим игроком НБА. За свою 14-летнюю карьеру Макаду дважды завоевывал титул самого результативного игрока, дважды был в команде, выигравшей чемпионат, и вошел в состав All-Star. В том же драфте Инмен пропустил и Джулиуса Ирвинга — больше известного как Доктор Джей, — которого выбрали двенадцатым. Ирвинг был капитаном команды на трех чемпионатах, четыре раза завоевывал приз лучшего игрока, шестнадцать раз выступал за All-Star и стал одним из пяти баскетболистов, получивших больше всех очков за всю историю этого вида спорта. Макаду и Ирвинг ныне представлены в Зале баскетбольной славы.

По прошествии двенадцати лет, став генеральным менеджером Blazers, Стю Инмен получил возможность реабилитироваться. В драфте 1984 года Инмен при розыгрыше получил второй пик. Он

выбрал другого центрального нападающего, Сэма Боуи — великана семи футов роста, прекрасно подготовленного атлета, подвижного и сноровистого, умевшего одинаково хорошо бросать, обходить соперника, блокировать броски и перехватывать мяч. Но Боуи так и не смог полностью раскрыть свои таланты. После его ухода из профессии канал ESPN назвал тот выбор в 1984 году наихудшим за всю историю североамериканского баскетбола. В 2003 году журнал Sports Illustrated, обложку которого некогда украсила фотография Боуи, назвал его вторым по значимости провалом драфта в истории НБА. А кто был главным провалом? Ларю Мартин.

Выбрав Боуи вторым пиком, Инмен не обратил внимания на бросающего защитника из Северной Каролины по имени Майкл Джордан. В третьем пике Джордана выбрал Chicago Bulls. Все знают продолжение этой истории. После получения титула «Новичок года» Джордан набрался опыта в шести чемпионатах, десять раз становился самым результативным игроком, одиннадцать раз — лучшим игроком, четырнадцать раз попадал в All-Star и в среднем заработал больше очков на бросках и перехвате мяча, чем любой игрок НБА до него. ESPN назвал его лучшим спортсменом Северной Америки XX века.

Инмен видел потенциал Джордана, но у Blazers уже имелось два сильных защитника. Команде требовался игрок в центр нападения, поэтому пик был отдан Сэму Боуи. Своим выбором Инмен упустил не только Майкла Джордана; он упустил также и попавших в будущем в Зал славы Чарльза Баркли (выбранного пятым) и Джона Стоктона (выбранного шестнадцатым). Зря, конечно, Инмен предпочел Мартина Макаду и Ирвингу, а Боуи — Джордану, Баркли и Стокtonу. Но выбор игроков на драфте — это не наука, и даже великие менеджеры и тренеры делают ошибки.

Хуже было другое: Blazers вцепилась в выбранных игроков и держала их дольше, чем следовало. Ларю Мартин играл за команду четыре сезона, и к тому моменту, когда от него все же решили избавиться, не имел никакой ценности. Blazers не могла даже обменять его на другого игрока, так что Мартина отдали условно, «для размышлений», в Seattle SuperSonics, где с ним попрощались еще до начала сезона. Это был конец баскетбольной карьеры Мартина и обескураживающий результат для Инмена. «Очень неприятная история, — говорил Джек Рамсей, бывший тренером Blazers в

последний сезон Мартина, а ныне работающий баскетбольным консультантом на канале ESPN. — Ларю просто не умел играть. Он из всех сил пытался влиться в команду, но у нас не было для него места. Из него не получался нападающий. Он не умел подбирать мяч и блокировать броски — даже при его росте в шесть футов одиннадцать дюймов. Он совершенно не годился для баскетбола». Та же самая судьба ожидала в Blazers и Сэма Боуи. В 1989 году Боуи, тускло отыгравшего пять сезонов, отдали наконец в New Jersey Nets. Почему Blazers так долго держалась за Мартина и Боуи?

Стю Инмен пользовался репутацией дающего. После выступлений за баскетбольную команду колледжа, проработав несколько лет тренером в средней школе, Инмен наконец стал главным тренером команды своей альма-матер, Калифорнийского университета в Сан-Хосе. В этой роли Стю всегда ставил интересы игроков выше своих собственных. Одним из звездных питомцев Инмена стал Томми Смит, выдающийся спортсмен, пришедший в Университет Сан-Хосе для того, чтобы заниматься легкой атлетикой. Он играл одновременно в баскетбол и американский футбол. Участь на первом курсе, Смит заработал больше всех очков за броски и подборы, а на втором курсе стал выступать за университетскую команду, которую тренировал Инмен. Однажды Смит пришел к Инмену и заявил, что хочет бросить баскетбол и полностью переключиться на легкую атлетику. «Я думал, что он меня убьет, — рассказывал Смит. — Но он меня не убил, а ответил: “О’кей, Том, я все понимаю”. Он пожал мне руку, пожелал удачи и сказал, что я могу вернуться в любой миг, если захочу. Счастливейший момент моей жизни!»

Но это был не самый лучший момент в жизни Инмена. Скорость Смита могла дать большие преимущества для всей баскетбольной команды университета; несколько лет спустя, в 1968 году, Смит выиграл олимпийскую золотую медаль в беге на 200 метров, установив при этом мировой рекорд. Инмен решил поступить так, как было лучше для Смита. Отпустив выдающегося спортсмена, Инмен освободил место для более упорных игроков и сделал на них ставку, пусть даже некоторые из них не обладали талантом. Когда к нему попросился худощавый белый игрок по имени Терри Мерфи, Инмен с уважением отнесся к его порядочности и трудолюбию и пригласил в команду. Мерфи вспоминает, что был самым худшим из всех, кого

когда-либо приходилось тренировать Инмену: «За весь год я принес команде всего четыре очка».

Несмотря на плохую игру, Инмен говорил Мерфи: «Я никогда тебя не выгоню, ты любишь игру, ты изо всех сил стараешься и ты хороший парень». «Инмен не уставал давать советы любому фанату игры в баскетбол, если тот его об этом просил», — говорит Уэйн Томпсон, репортер, писавший о команде Blazers, когда ею руководил Инмен. Он ничего не мог с собой поделать: «Обучение человека чему угодно — это самое благодарное занятие на свете, — сказал однажды Инмен Томпсону. — Мне безумно нравится выражение лица любого студента, у которого впервые в жизни что-то получилось. Сам процесс обучения доставляет мне огромное удовольствие».

Когда у Инмена складывалось благоприятное впечатление о каком-нибудь игроке, не слишком ли много сил он расходовал на других спортсменов, пусть мотивированных и старательных, но у которых в действительности не хватало таланта? В учебной аудитории Си-Джей Скендер мог позволить себе тратить время и силы на всех студентов, проявлявших интерес и волю, он мог учить и наставлять многих в течение учебного года. Напротив, в профессиональном баскетболе и большинстве активно работающих организаций мы сталкиваемся с известными ограничениями: уделяя внимание кому-то одному, мы упускаем из виду других.

Инмен решил развивать способности к игре у Ларю Мартина и Сэма Боуи. Если бы он был в большей степени берущим, то, скорее всего, он быстро прекратил бы свои попытки и обратил больше внимания на других, более перспективных игроков. Заметив, что Мартин и Боуи не приносят команде никакой пользы, берущий сразу снял бы с себя ответственность за их дальнейшую судьбу. Если бы Инмен был обменивающим, он, пожалуй, постарался бы при первой возможности избавиться от плохих игроков. Естественно, при этом обменивающий очень сильно расстроился бы из-за того, что его затраты на обучение и тренировку Мартина и Боуи не окупились и не были по достоинству вознаграждены.

Может показаться, что дающим труднее освободиться от балласта. Но в действительности верно как раз противоположное. Оказывается, дающие в наименьшей степени подвержены риску потратить

чрезмерные усилия зря, — и тот факт, что Стю Инмен был дающим, спас его от еще больших ошибок.

Взгляд в зеркало: казаться или быть?

Барри Стоу — всемирно известный профессор, специалист по профессиональному поведению из Калифорнийского университета в Беркли. Всю свою жизнь он пытался понять, почему работающие в организациях и учреждениях люди принимают неудачные решения. В одном из изобретательных исследований Стоу и Ха Хоанг собрали данные на 240 с лишним игроков, которые были выбраны в первых двух раундах драфта НБА в период с 1980 по 1986 год, в надежде понять, какое влияние оказывает позиция в драфте на дальнейшую карьеру. Они измеряли качество игры спортсменов, используя множество разнообразных количественных параметров: результативность (число очков в минуту, процент удачных передач и количество свободных бросков), жесткость (число подборов мяча и блоков в минуту) и быстроту (передачи и отбитые мячи в минуту). Стоу и Хоанг скрупулезно подсчитали количество баллов для каждого игрока, учли, кроме того, травмы и болезни, место игрока на поле и его роль (защита, нападение, центр), а также успехи выступлений команды (соотношение побед и поражений). Потом авторы вычислили, сколько минут игрок находился на поле во время игры и в течение какого срока он играл за каждую команду до того, как его отдавали в другие клубы, чтобы понять, сделала ли команда ошибку, выбрав игрока в первую очередь, первым или вторым пиком.

Результат получился ошеломляющим. Оказалось, что команды не в состоянии легко отказаться от своего выбора. Они прикипали к спортсменам, которых выбирали в самом начале, предоставляли им больше игрового времени и не желали с ними расставаться, даже если те играли из рук вон плохо. Даже если из оценки исключали качество игры, все равно получалось, что выбранные в первую очередь спортсмены проводили на поле больше минут и дольше задерживались в команде. При повышении места в драфте на один пункт игрок проводил на поле на 22 минуты больше в течение сезона. Даже в пятом сезоне с игроком продолжали нянчиться — при повышении места в драфте на один пункт игрок проводил на поле в среднем на 11 минут больше и на 3 процента снижалась вероятность обмена его на другого спортсмена.

Результат этого исследования являет собой классический пример того, что Стоу называет *эскалацией приверженности* к губительному образу действий. Проведенные Стоу в течение последних четырех

десятков лет исследования показывают, что если люди с самого начала вкладывают во что-то время, энергию или ресурсы, то в случае, когда результат оказывается плохим, появляется риск дальнейшего роста этих вложений. Проигрывающие азартные игроки уверены, что еще один кон в покер — и они вернут потерянное, а может быть, даже выиграть. Барахтающиеся в волнах рынка предприниматели думают, что стоит им приложить еще немного усилий — и фортуна благосклонно им улыбнется. Если затраты и вложения не окупаются, то даже в том случае, когда мы видим, что все напрасно, мы продолжаем вкладывать все больше и больше.

Экономисты объясняют такое поведение, пользуясь понятием «ошибочная оценка безвозвратных потерь»: оценивая стоимость будущих вложений, мы, на свою беду, игнорируем то, что уже вложили в прошлом. Однако безвозвратные потери — это лишь часть истории. Новые исследования показывают, что куда большую роль играют другие факторы. Для того чтобы выяснить, когда и почему имеет место эскалация приверженности, ученые Университета штата Мичиган проанализировали данные 166 работ на эту тему. Выяснилось, что роль ошибочной оценки безвозвратных потерь весьма мала — да, конечно, люди, принимающие решения, пристрастно оценивают свои прошлые затраты, но куда большее значение имеют три других фактора. Первый — это предчувствие сожалений: не буду ли я жалеть о том, что не дал человеку еще один шанс? Второй — проекция на завершение: если я буду продолжать вкладываться в него, то смогу добиться поставленной цели. Но самый главный фактор — *угроза собственному «я»*, своей самооценке: если я брошу дело и потерплю неудачу, то буду выглядеть полным дураком. Реагируя на эту угрозу, люди продолжают вкладывать время, силы и энергию, надеясь добиться успеха и доказать себе и другим, что были в конечном счете правы.

В одном из своих исследований Стоу изучил ситуацию, когда клиенты банка Калифорнии перестали погашать кредиты. Менеджеры, которые отвечали за эти кредиты, продолжали их давать, отказываясь просто списать убытки. «Банкирам, принимавшим решения относительно обеспечения проблемных займов, было трудно признать высокий риск этих займов и большую вероятность их непогашения», — писали Стоу и его коллеги. Исследование показало, что когда менеджеры, выдавшие проблемные кредиты, увольнялись из банка, то

сотрудники, пришедшие им на смену, немедленно списывали потерянные средства и не возобновляли кредит. Новые менеджеры не несли персональной ответственности за проблемные займы, поэтому их самооценке ничего не угрожало; им не было нужды оправдывать исходные решения и считать их правильными.

Ученые предположили, что из-за большей чувствительности к угрозам своей самооценке берущие в большей степени подвержены опасности впасть в эскалацию приверженности, чем дающие. Представьте себе, что вы владелец самолетостроительной компании и размышляете, стоит ли вам вкладывать очередной миллион долларов в разработку самолета, невидимого для радаров. Вы узнаете, что разработка проекта продвигается туго, дела с его финансированием — неважные, а конкуренты создали модель с лучшими параметрами. Но вы уже успели изрядно потратиться на проект: работы завершены на 50 процентов, и вы уже вложили в них 5 миллионов долларов и полтора года труда. Какова вероятность того, что вы вложите в самолет еще один миллион?

В ходе исследования, проведенного Генри Муном в Лондонской школе бизнеса, 360 испытуемых, прежде чем ответить на этот вопрос, заполнили анкету, в которой содержались такие характерные для дающих высказывания, как: «Я выполняю свои обещания», а также реплики, типичные для берущих, например: «Я всегда стараюсь переложить свои обязанности на других». Выяснилось, что берущие с большей вероятностью потратят дополнительный миллион, чем дающие. Берущие ощущают ответственность за неудачу проекта и будут готовы любой ценой защитить свою гордость и сохранить лицо. Профессора с кафедры управления Университета штата Южная Каролина Брюс Мельнино и Одри Коршгард пишут: «Несмотря на то что для компании как таковой было бы лучше отказаться от неразумного решения, такое действие грозило бы людям, принимавшим ошибочное решение, большими личными издержками (потерей перспективы карьерного роста, утратой репутации). Так как эскалация приверженности помогает на какое-то время скрыть неудачу, такое поведение является вполне рациональным». Разумеется, рациональным с точки зрения берущего.

Дающие же в первую очередь заботятся о защите коллег и организации в целом, поэтому они с большей вероятностью признают

свою ошибку и откажутся от эскалации приверженности. Другие исследования показывают, что люди, как правило, склонны к более верным и разумным поступкам, если делают выбор в пользу коллективных интересов, а не собственных. Если они принимают решения в состоянии сосредоточенности на собственном «эго», тогда они больше всего озабочены угрозами, направленными на них лично, и мучительно пытаются найти выход, который при сохранении амбиций идеально удовлетворил бы всех. Если же люди сосредоточены на интересах коллектива, что характерно и естественно для дающих, то их меньше всего волнует собственное «я» и мелкие детали — такие люди видят общую картину и в первую очередь делают то, что принесет несомненную пользу всем.

Вооружившись этим знанием, попробуем теперь другими глазами посмотреть на действия Стю Инмена. Будучи дающим, он помимо надежд, которые возлагал на отобранных им в драфте игроков, ощущал и ответственность за всю команду. «Стю был очень добрым человеком и всегда сочувствовал чужим переживаниям, — рассказывал мне Уэйн Томпсон. — Но это никогда не влияло на его выбор. Если он считал, что какой-то парень не сможет играть, он обнимал его за плечи и желал всего хорошего». Кроме того, не один Инмен несет ответственность за столь долгое пребывание Сэма Боуи в команде; Инмен покинул Blazers в 1986-м, то есть через два года после того, как выбрал в драфте Боуи. Берущий на месте Инмена продолжал бы отстаивать свое очевидно неверное решение, но Инмен признал, что ошибся, предпочтя Боуи Джордану. «Все наши специалисты, наблюдавшие игры, думали, что Боуи поможет решить проблемы команды, и я разделял их мнение, — говорил Инмен. — Но это оказалось ошибкой»[16].

Не проявил он никакой эскалации приверженности и в отношении Ларю Мартина. Несмотря на то что Blazers держала Мартина четыре сезона, Инмен и его коллеги предприняли некоторые действия в ответ на его низкую квалификацию. Уже в первом сезоне стало понятно, что Мартин не справляется с игрой. Берущий в этой ситуации мог бы предоставить Мартину больше игрового времени, чтобы попытаться оправдать свой выбор не в пользу Боба Макаду и Джулиуса Ирвинга. Но Инмен поступил по-другому. Blazers поставила в центр трудолюбивого Ллойда Нила (ростом всего шесть футов и семь

дюймов), а верзилу Мартина отправила на скамейку запасных. В свой первый сезон он проводил на площадке в среднем 13 минут за одну игру — в сравнении с 32 минутами Макаду и 42 минутами Ирвинга. В следующем сезоне, когда Мартин продолжил играть из рук вон плохо, его игровое время сократилось еще больше. Теперь он проводил на площадке в среднем 11 минут, в то время как Макаду играл 43 минуты, а Ирвинг — 40 с небольшим. Инмен и его коллеги смогли избежать искушения сделать ставку на Мартина.

Главная причина того, почему дающие в меньшей степени уязвимы к угрозе эскалации приверженности, чем берущие, заключается в их умении формировать обратные связи, что было показано в исследованиях Одри Коршгор, Брюса Мельнино и Скотта Лестера, в которых ученые изучали реакцию дающих и берущих на информацию о результатах их деятельности. В одном из исследований испытуемых вначале тестировали на склад личности, выясняя, кто они — дающие или берущие, а затем предлагали принять десять решений относительно различных проблем. Потом всем испытуемым сообщали о результатах и предоставляли возможность делегировать другим свои полномочия в процессе принятия новых решений. Оценки доводились до испытуемых случайным образом, то есть половине из них сообщили, что результаты оказались выше среднего, а второй половине — что ниже среднего. После этого испытуемые принимали следующие десять решений. Как вы думаете, воспользовались ли они возможностью делегировать полномочия другим?

Берущие в тех случаях, когда их решения оказывались удачными, на 30 процентов чаще, чем в первом тесте, делегировали другим свои полномочия. Но если выяснялось, что их первое решение было неудачным, увеличение частоты передачи ответственности уменьшалось до 15 процентов. Сталкиваясь с критикой, берущие реже соглашались с рекомендациями по улучшению ситуации. Они отстаивали свою гордость, отказываясь верить в неудачность своих первых решений и стремясь избежать отрицательной обратной связи. Напротив, дающие принимали критику и следовали рекомендациям. Даже при получении негативного отзыва они на 30 процентов чаще отказывались от самостоятельного решения и делегировали свои полномочия другим.

В ситуациях эскалации приверженности берущие часто неспособны взглянуть в лицо реальности и не признают, что

первоначальное решение было плохим. «Они склонны отбрасывать социально значимую информацию и данные обратной связи, которые противоречат их представлениям о себе, — пишут Мельино и Коршгор, — в то время как дающие проявляют большую гибкость в восприятии критики и реагируют на социально значимую информацию, не заботясь о возможном ущербе для собственной самооценки». Дающие яснее осознают факт влияния своих решений на межличностные отношения и на ситуацию в коллективе, они стойко переносят мимолетные уколы самолюбия, жертвуя гордостью ради возможности принять стратегически верное решение.

Эта восприимчивость к отрицательной обратной связи помогла Стю Инмену понять, что он сделал неудачный выбор. В Национальной баскетбольной лиге им восхищались за его открытость к чужим замечаниям. «Многие тренеры не соглашались с моей подстрекательской критикой, — пишет репортер Стив Дуин, — и они никогда не осуждали терпеливого и великодушного Инмена, который, по их мнению, был одним из самых добрых людей, когда-либо работавших в НБА». После того как стало понятно, что Ларю Мартин играет плохо, Джек Макклоски, тогдашний тренер Blazers, поделился с Инменом своей озабоченностью: «Он трудяга и хороший парень, но ему недостает мастерства. Все очень просто. Я пытался научить его бросать, и он кое-что усвоил, но все же он был недостоин первого пика». Берущий, скорее всего, отмахнулся бы от такого сообщения, но Инмен внимательно выслушал тренера.

После второго сезона Мартина, в 1974 году, Blazers снова получила право первого пика в драфте. Надежд на Мартина руководство команды уже не возлагало, поэтому ему на замену нужен был новый центровой, и Инмен остановил свой выбор на молодом человеке из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Билле Уолтоне. В свой первый сезон, будучи начинающим игроком НБА, он проводил на площадке во время игры в среднем 33 минуты, вдвое больше, чем Мартин, сидевший преимущественно на скамейке запасных. Это положение сохранилось и в следующем сезоне, после чего Инмен отчислил Мартина из команды.

Наступил следующий сезон — 1976/77 года, и Уолтон сыграл не последнюю роль в том, что на чемпионате Blazers победила Philadelphia 76ers, капитаном которой был Джулиус Ирвинг. Тогда

Уолтон стал лучшим игроком финала, а на следующий год он уже стал лучшим игроком лиги. После ухода Уолтона из спорта его имя было увековечено в Зале баскетбольной славы, его внесли в список пятидесяти лучших игроков НБА за всю ее историю. Инмен оказался подлинным творцом команды образца 1977 года, завоевавшей чемпионский титул, а ведь всего год назад эта же команда была последней в своем дивизионе. Впервые за сорок лет существования Blazers стала чемпионом НБА. По мнению Джека Рамсея, тренировавшего чемпионов, Инмен никогда не выпячивал свою персону и никогда не приписывал себе единоличную заслугу в создании такой сильной команды.

Вспышка света в черной угольной куче

Будучи настоящим дающим, Инмен строил команду чемпионов, пользуясь тем же подходом, что и Скендер: разглядеть в каждом спортсмене потенциал, который не видят другие. «Инмен хотел знать все о любом игроке, который вызывал у него интерес, — пишет Уэйн Томпсон. — Несомненно, именно поэтому он был способен разглядеть бриллиант в грудe щебня». Половину самых результативных игроков команды чемпионов — и пять лучших из девяти — Инмен выбирал далеко не в первых пиках — во втором, а то и в третьем раунде. «Он умел раньше других разглядеть в человеке возможности», — заметил однажды Стив Дуин. «В своей области, в баскетболе, Стю всегда был у вершины. Его считали гением», — говорил президент клуба Mavericks Норм Сонджу. В хронике драфта 1984 года Филипп Бонди пишет, что Инмена считали лучшим специалистом лиги по подбору игроков. Он был настолько искушен в этом, пользовался таким авторитетом и уважением, что другие клубы шпионили за его скаутами и тщательно собирали слухи о том, какие игроки его заинтересовали.

В 70-е годы руководители большинства баскетбольных команд сосредоточенно выискивали игроков, обладавших явными физическими дарованиями — скоростью, силой, координацией движений, резкостью и умением высоко прыгать. Инмен считал, что не менее важно обращать внимание на внутренние качества игрока, и поэтому первым стал оценивать психологический портрет кандидатов. Перед драфтом помимо знакомства с достижениями баскетболиста и наблюдения за его игрой Инмен старался вникнуть в его личность. Он

наблюдал за игроками во время разминки, оценивал старательность и трудолюбие, беседовал с тренерами и родственниками возможных кандидатов, с их друзьями и учителями. Выяснял источники мотивации, умонастроение, целостность характера. По мнению журнала *Oregonian*, Инмен создал себе репутацию умением находить в игроках способности, недооцененные другими тренерами. Он очень хорошо чувствовал людей и умел разглядеть в них талант. Он искал игроков с умственными способностями столь же высокими, как и их прыжки.

Инмен пришел в *Blazers* — а тогда это была новая команда в НБА — в 1970 году и стал главным специалистом по поиску талантов. Тем летом он проводил открытые конкурсы, для того чтобы наблюдать навыки и умения потенциальных кандидатов. Отчасти это была, конечно, показательная кампания с целью возбудить интерес к баскетболу, но Инмен искал игроков, пропущенных руководителями других клубов. Никто из участников этих шоу не попал в команду, но заинтересованность Инмена в скромных, незаметных кандидатах принесла плоды несколько лет спустя. В 1975 году, в двадцать пятом пике второго раунда Инмен выбрал малоизвестного форварда еврейского происхождения по имени Боб Гросс. Тренеры и болельщики сочли это ошибкой. Играя за команду своего колледжа в Сиэтле, Гросс зарабатывал за игру около десяти очков, а потом, перейдя в команду *Long Beach* и выступая в ее юниорском составе, ухудшил свои показатели до шести с половиной очков. «История выступлений Боба Гросса в команде колледжа, а затем в профессиональной баскетбольной команде была такова, что его никто не замечал, — писал Фрэнк Коффи в книге о *Blazers*, — до тех пор, пока руководители клубов не принялись за поиски всерьез».

Инмену как-то случилось наблюдать игру между *Long Beach* и командой штата Мичиган. Он оживился, увидев, как Гросс стремительно блокировал, казалось бы, беспроигрышный бросок. Инмен стал наводить подробные справки и многое узнал об игровой этике Гросса. Перейдя из юниоров во взрослую лигу, он удвоил свою результативность. За игру он приносил команде более шестнадцати очков. «Инмен, — писал Коффи, — обнаружил настоящее сокровище: упорного, трудолюбивого и чрезвычайно эффективного игрока». Один из тренеров команды колледжа, за которую играл Гросс, хвалил его за

бескорыстную преданность команде. Когда Blazers пробилась в финал во время своего третьего сезона в НБА, Гросс показал себя, принося команде за игру в среднем по семнадцать очков. В решающих пятой и шестой играх он плотно опекал Джулиуса Ирвинга и принес Blazers двадцать пять и двадцать четыре очка соответственно. По мнению Билла Уолтона, Боб Гросс стал «смазкой» для механизма команды, сделал ее текучей. Боб неутомимо перемещался по площадке, сдерживал нападающих и защищал кольцо. Без Боба Portland Blazers не стала бы чемпионом.

Инмен раньше других понял, что в спорте недооценивают дающих, так как они не лезут в центр всеобщего внимания и не делают картинных жестов. Его философия заключалась в следующем: «Дело не в том, каков игрок сейчас, а в том, кем он способен стать, сможет ли он расти». Увидев целеустремленность и настойчивость Боба на тренировках и его бескорыстную игру, Инмен понял, что нашел бриллиант в грудке щебня. В самом деле между способностью давать и упорством существует тесная связь. В одном из моих исследований я обнаружил, что, движимые своим стремлением помочь другим, дающие уделяют работе больше сил и времени, чем берущие и обменивающие. Даже если тренировка не доставляет им радости, дающие все равно продолжают работать из чувства ответственности перед командой.

То же самое можно видеть не только в спорте, но и в других сферах человеческой деятельности. Вспомним хотя бы Рассела Симмонса, соучредителя лейбла звукозаписи Def Jam Records, под эгидой которого расцвели такие исполнители хип-хопа, как Джеймс Тодд Смит (LL Cool J) и Beastie Boys. Симмонса часто называют крестным отцом хип-хопа, и он прославился тем, что бесплатно распространял музыку еще в 1978 году, задолго до того, как этим занялись лейблы. Когда я спросил Симмонса о причинах его успеха, он сослался на свои способности находить и продвигать дающих. «Эти люди многого достигают, они делают окружающих лучше», — ответил мне Симмонс. Один из его любимых дающих — Кевин Лайлс, который начал с бесплатной стажировки, а теперь является президентом Def Jam. Будучи стажером, Лайлс приходил в студию первым, а уходил последним. Став директором по продвижению проектов, он сначала отвечал всего за один регион, но участвовал в работе и с другими. «Все

привыкли смотреть на Кевина как на лидера, все ждали от него указаний, что делать дальше. Он помогал, помогал, помогал — до тех пор, пока люди не поняли, что не могут без него обойтись». В отборе и продвижении талантов, — пишет Симмонс, — самое важное качество — это склонность к бескорыстию.

Стю Инмен понимал, что твердые и упорные дающие всегда будут добровольно ставить интересы команды выше своих личных амбиций и изо всех сил стараться наилучшим образом справиться с ролью, которая им досталась. В том же злосчастном 1984 году после попадания в команду Сэма Боуи Инмен взял в Blazers нападающего Джерома Керси — во втором раунде сорок шестым пиком. Керси пришел на драфт из малоизвестного Лонгвудского колледжа, команда которого играла во втором дивизионе. Впоследствии Керси стал одним из лучших игроков НБА. Спортивный администратор колледжа говорил, что Керси самый порядочный из всех, кто был до него. Этот отзыв повлиял на решение Инмена, и он разглядел в парне то, чего не видели другие менеджеры НБА. На следующий, 1985 год Инмен нашел еще одну скрытую жемчужину — центрального защитника, которого он выбрал двадцать четвертым пиком. Парня звали Терри Портер, это был истинный дающий — стремительный и самоотверженный. Он дважды выступал в команде All-Star и отыграл с Blazers 17 сезонов в НБА. В 1993 году он получил Приз имени Дж. Уолтера Кеннеди, который присуждается игроку, тренеру или наставнику, проявившему выдающуюся самоотверженность ради общего дела. Помимо того что Портер распространял бесплатные билеты на матчи для детей-инвалидов, он занимался также организацией молодежных вечеров без наркотиков и алкоголя. Портер в сотрудничестве со своим бывшим товарищем по команде Джеромом Керси очень много сделал для развития детских спортивных клубов.

Вероятно, свой самый удачный выбор Инмен совершил в драфте 1983 года, когда Blazers достался четырнадцатый пик: он взял бросающего защитника Клайда Дреклера, от которого другие отказались, поскольку считали его броски слишком слабыми. Несмотря на то что по результативности бросков в драфте 1983 года он считался пятым, его приобретение Инменом теперь называют очень выгодным. Он превзошел всех других защитников НБА, принося команде за игру в среднем по 20 очков. Он стал единственным

игроком, который играл за сборную НБА, выступал в команде All-Star (десять раз), в олимпийской сборной и чье имя было увековечено в Зале баскетбольной славы НБА. К моменту своего ухода из спорта Дрекслер превратился в такую же легенду, как Оскар Робертсон и Джон Гавличек, став третьим игроком в истории НБА, принесшим команде более 20 тысяч очков, сделавшим 6000 подборов мяча и 3000 передач. Как и Уолтон, Дрекслер был внесен в список пятидесяти величайших игроков всех времен. Так каким образом Инмену удалось разглядеть в Дрекслере задатки звезды, если этого не видели руководители других команд?

Берущие обычно предпочитают принимать решения независимо и самостоятельно. В отличие от них дающие чаще прислушиваются к советам окружающих. Будучи в колледже Сан-Хосе, Инмен познакомился с Брюсом Огилви, пионером спортивной психологии, который вступил на сцену в то время, когда тренеры воспринимали психологов как недопсихиатров, а любого спортсмена, обратившегося к психологу, считали больным. В большинстве своем тренеры и менеджеры избегали коллег Огилви, так как скептически относились к науке вообще. Некоторые полагали психологию ненужной, другие боялись, что психологи могут подрвать их собственный авторитет и положение.

Берущие вообще склонны считать себя самыми умными, а дающие, в отличие от них, с большим вниманием относятся к опыту и знаниям других специалистов, даже если взгляды последних противоречат их собственным мнениям. Инмен встретил Огилви и его методы с распростертыми объятиями и потребовал, чтобы кандидаты до проведения драфта прошли психологическое обследование. Вместе с Огилви Инмен стал оценивать игроков с точки зрения их бескорыстия, воли к совершенствованию, преданности спорту, готовности к жертвам и к подчинению тренеру. Опираясь на эти оценки, Инмен смог глубже понять склонность некоторых игроков к стойкости, упорству и бескорыстию. «Руководители других команд привлекали психологов для оценки перспективных, с их (тренерской) точки зрения, игроков, но эта характеристика по глубине и перспективности не шла ни в какое сравнение с теми психологическими данными, которыми пользовались мы, — говорил Инмен. — Можно полюбить талант до того, как вы сможете оценить его. Но оценка является надежным барометром,

предсказывающим, что вот этот парень непременно раскроет таящийся в нем потенциал».

Когда Огилви оценил Дрекслера, Инмен был очарован его психологическими характеристиками. Он опросил тренеров, видевших игру Дрекслера в Хьюстоне, и те оказались единодушны: Дрекслер играет как дающий. «Клайд цементировал действия команды. Меня впечатлили положительные отзывы других тренеров его лиги, — рассказывал Инмен. — Они говорили, что Клайд делал все что мог ради победы своей команды. Он никогда не стремился выпятить в игре свое “я”». По мнению Бакки Бакуолтера, бывшего скаутом, в то время руководство большинства команд относилось к Дрекслеру прохладно. Его считали посредственным бросающим. Но Инмен и его коллеги решили, что парня можно научить бросать от периметра или каким-то образом компенсировать его недостаток другими талантами. Инмен оказался прав: Дрекслер стал более искусным игроком, чем можно было себе представить.

И даже те выбранные Инменом игроки, что потерпели неудачу на баскетбольном поприще, нашли себе впоследствии успешное применение в других сферах деятельности. Дающего видно сразу. Ларю Мартин 25 лет проработал в Единой службе доставки посылок. Последняя его должность — региональный сервисный директор по штату Иллинойс. В 2008 году он неожиданно получил письмо от бывшего владельца клуба Blazers Ларри Уэйнберга: «Вы несомненно являетесь образцовым сотрудником Службы доставки». Мартин играл в баскетбол с президентом Обамой, а в 2011 году его избрали в совет директоров Ассоциации бывших спортсменов. «Я отдам все силы этой моей новой работе», — сказал он.

Вы еще помните Терри Мерфи, самого худшего игрока Инмена из Сан-Хосе? Инмен дал ему шанс, но не увидел в конце концов для него будущего в баскетболе. Он посоветовал парню попробовать себя в волейболе. И не ошибся: Мерфи стал играть в национальной сборной США по этому виду спорта. Правда, Мерфи не вполне покинул и баскетбол: в 1986 году, собирая деньги на Специальную Олимпиаду (которая проводится среди людей с ограниченными возможностями), он устроил в Далласе уличный чемпионат по баскетболу «три на три». К 1992 году в игру «забрось мяч в корзину» по всему миру играли уже более 150 тысяч профессиональных игроков и миллион любителей.

Спустя еще пять лет в 27 странах состоялись соревнования, позволившие собрать миллионы долларов на благотворительные нужды.

Возможно, лучшим подтверждением успеха Инмена является тот факт, что, даже упустив в свое время Майкла Джордана как игрока, он не ошибся в его оценке. Став баскетбольным администратором, Джордан приобрел репутацию типичного берущего. Его себялюбие было незаметно на площадке, хотя Джордана и тогда считали самовлюбленным эгоцентриком. Как заметил однажды сам Джордан, «для того чтобы добиться успеха, надо быть эгоистом». Тренерам приходилось плясать перед ним на цыпочках, чтобы заставить работать, а речь Джордана при занесении его имени в Зал баскетбольной славы яростно критиковали, так как в ней он, похвалив пару льстецов, язвительно отозвался обо всех, кто в нем сомневался. Когда Джордан еще играл, он громогласно требовал увеличения выплат игрокам из доходов клуба. Теперь же, став чиновником, он требует увеличения прибылей владельцев, видимо, рассчитывая положить больше денег в свой карман[17].

Когда речь идет о долгой возне с потенциальным талантом, отношение Джордана являет собой разительный контраст с подходом Инмена. Когда Джордан стал президентом баскетбольного филиала клуба Washington Wizards, он, пользуясь первым пиком, отобрал на драфте центрового Кваме Брауна. Браун к тому моменту только что окончил среднюю школу и, обладая несомненным талантом, не имел должного упорства. Поэтому ему так и не удалось раскрыть свой потенциал. Отбор Брауна в драфте был позже назван вторым по значимости провалом НБА за десять лет и одним из самых неудачных выборов в истории спорта. После Брауна второй и третий пики в драфтах тоже были центровыми, и играли они гораздо лучше. Вторым стал Тайсон Чендлер, вошедший в 2012 году в олимпийскую сборную США, а третьим — По Газоль, еще один молодой центровой, всего на полтора года старше Брауна. Газоль стал лучшим новичком в первом же сезоне, потом играл в команде All-Star, выиграл два чемпионата НБА и получил Приз имени Дж. Уолтера Кеннеди. Оба — Газоль и Чендлер — превзошли Брауна в результативности по очкам, подобранным мячам и блокированным броскам.

Обескураживающие результаты Брауна угрожали «эго» Джордана. Когда Джордан вернулся в спорт, чтобы играть в Wizards вместе с Брауном, неумелая игра последнего сильно вредила команде и одновременно выставляла выбор Джордана в весьма неприглядном свете, хотя он и сам не упускал возможности поиздеваться над Брауном. Его результативность была ничтожной: в среднем за игру он приносил команде пять очков и четыре подбора мяча. Тем не менее во втором сезоне Браун стал проводить на площадке вдвое больше времени. Здесь не обошлось без участия Джордана.

После того сезона Джордана уволили из Wizards, но сдавать Брауна он по-прежнему был не готов. Около десяти лет спустя, в 2010 году, Браун подписал контракт с Charlotte Bobcats, клубом, принадлежащим как раз Джордану. «За контрактом стоял Майкл, — заявил агент Брауна. — Он очень хотел его получить».

К тому моменту Браун успел отыграть за четыре разных клуба. В пяти сотнях игр он получил в среднем меньше семи очков на каждую и сделал по шесть подборов мяча. В последнем сезоне он провел на площадке всего 13 минут. Когда Брауна взяли в Bobcats, клуб дал ему вдвое больше игрового времени на один матч, чем у него было в сумме за два предыдущих сезона. Тем не менее результаты оставались плачевными — в среднем семь очков и семь подборов. «Джордан хотел дать Кваме еще один шанс, — говорил агент Брауна. — Очень много писали о том, что это был первый пик Майкла. На них обоих обрушился вал критики, когда из их затеи ничего не вышло». Дающий на месте Джордана признал бы ошибку и спокойно жил дальше, но Джордан упрямо продолжал попытки доказать свою правоту. «Я люблю Майкла, но сейчас он делает абсолютно неправильные вещи, — говорит друг Джордана и его товарищ по олимпийской сборной Чарльз Баркли. — Мне кажется, что он окружил себя людьми, которые не смеют ему возразить». Под руководством Джордана в 2012 году Bobcats финишировали с наименьшим числом побед за всю историю НБА.

Напротив, клубы, которыми руководил Инмен, добивались поразительных успехов. Помимо того что в 1977 году он создал новую команду, которая в течение одного года поднялась с последнего места до чемпионского титула, Инмен своими пиками на драфтах на много лет вперед сделал Blazers потрясающей. После его ухода в 1986 году

команда продолжала процветать под руководством Дрекслера, Портера и Керси. Три скрытые жемчужины, найденные Инменом в течение трех лет, дважды выводили Blazers в финал НБА. Но дающий и здесь сохранил верность принципам и не стал приписывать себе все заслуги. Стороннему болельщику вообще могло бы показаться, что Инмен — обычный неудачник, но специалисты считают, что в истории спорта Инмен был одним из лучших открывателей талантов. Его опыт, подкрепленный научным фундаментом, доказывает, что дающие превосходят берущих не только в распознавании и развитии талантов; они проявляют редкую способность идти дальше, оправившись от неудачи.

Последние четыре года жизни Стю Инмен на общественных началах работал помощником тренера баскетбольной команды средней школы городка Лейк-Осуэго в Орегоне. «Он доводил своих юных игроков до совершенства, — говорил главный тренер команды. — Он формировал не только их спортивные качества, но и характеры. Он никогда не судил о людях скоропалительно, а всегда пытался понять, каковы они на самом деле». В Лейк-Осуэго Стю Инмен помог воспитать молодого игрока по имени Кевин Лав, который наконец сделал то, чего не смогли Ларю Мартин и Сэм Боуи. Он стал великаном, умеющим бросать по кольцу. Будучи центровым, Лав с его ростом шесть футов семь дюймов в течение своих первых четырех сезонов вошел в олимпийскую сборную США и дважды сыграл в команде All-Star. Его титуловали как самого многообещающего игрока НБА. Кроме того, Лав выиграл чемпионат по трехбальным броскам.

«Если вы собираетесь вырастить из талантливой игрока чемпиона, то должны быть готовы на великое самопожертвование, — пишет Джордж Андерс. — Каждый год агенты команд отбирают скороспелок и делают на этом неплохие и быстрые деньги. Однако в долгосрочной перспективе побеждают дающие».

Сила непритязательного общения

Как, оставаясь скромным, влиять на людей

Говорите вежливо, но за спиной держите

большую дубинку.

—Теодор Рузвельт, президент США

...Дэйв Уолтон тяжело перевел дух. Он работал специалистом по трудовому праву, занимался профессиональными тайнами и трудовыми спорами. Партнер компании Cozen O'Connor, Дэйв был самым молодым адвокатом, ставшим ее акционером, а несколько лет назад его признали лучшим молодым адвокатом Пенсильвании — восходящей звездой юриспруденции. Однако сейчас он должен был встать и впервые в жизни выступить с заключительным словом перед судом присяжных.

Шел 2008 год. Дэйв представлял интересы компании Asme-Hardesty, пенсильванского дистрибьютора касторового масла, получавшего партии товара от индийского поставщика Jayant Oils and Derivatives в Мумбаи. В декабре 2006 года руководство родительской компании Asme получило информацию о том, что компания Jayant собирается открыть представительство в США, организовать пункт продажи и отказаться от их дистрибьюторских услуг. В течение следующего месяца информация подтвердилась: индийцы действительно планировали продавать касторовое масло потребителям в Соединенных Штатах самостоятельно, тем самым становясь конкурентами Asme.

Летом 2006 года двое сотрудников Asme переметнулись в Jayant и помогли ей создать конкурирующую компанию. Потерпевшая сторона подала в суд на Jayant и перебежчиков, обвинив их в краже секретных коммерческих сведений и конфиденциальной информации.

Дэйв хорошо подготовился, и речь получилась у него страстной и убедительной. Он привел доказательства того, что в марте 2006 года, все еще работая в Asme, два человека согласились на определенных финансовых условиях помочь Jayant организовать конкурирующую дистрибьюторскую сеть. В июне оба получили от индийцев по 50 тысяч долларов якобы за консалтинговые услуги.

Сотрудники подали заявления об увольнении и отправились в Индию, не поставив свое бывшее руководство в известность о новом месте работы. Дэйв утверждал, что эти люди внесли сведения, полученные ими в Асме, в бизнес-план Jayant. Один из сотрудников передал список американских клиентов, составленный им на прежнем месте работы. Адвокат утверждал — и представитель Jayant признал этот факт, — что документы Асме использовались при составлении проекта инвестиций. Далее Дэйв сказал, что, составляя планы для Jayant в Индии, бывшие сотрудники Асме пользовались фиктивными электронными адресами, получая доступ к распоряжениям администрации их прежней компании.

Интересы ответчиков защищали адвокаты трех известных юридических компаний, и оппонент Дэйва на суде отличился красноречием. У этого адвоката за плечами был 25-летний опыт работы, он получил ученую степень в Колумбийском университете и диплом в Корнелльском университете; кроме того, он имел несколько премий, его имя значилось в списке ста лучших адвокатов Пенсильвании, а еще он каждую неделю выступал по телевидению, рассказывая о юридических казусах. Один коллега описывал противника Дэйва как состоявшегося, знающего и изощренного адвоката, который в суде чувствует себя как рыба в воде.

Защитник ответчика был красноречив и точен в формулировках, убеждая присяжных в том, что Jayant выиграла в честной конкурентной борьбе и поэтому с юридической точки зрения действовала безупречно. Да, Асме потеряла двоих сотрудников, признал адвокат, но этих людей не в чем упрекнуть. Асме была посреднической компанией, перепродававшей касторовое масло конечным потребителям. Избавившись от посредника, Jayant получила возможность реализовывать свой продукт самостоятельно, что привело бы к значительному ее удешевлению — что и является целью любой законной конкуренции. С уволившимися сотрудниками в Асме обходились очень плохо; женщина — одна из этих двоих — описывала Асме как сущий ад, как самое ужасное место из всех, где ей приходилось работать. После чего защитник ответчика пустил в ход свой основной аргумент — усомнился в надежности и достоверности показаний главных свидетелей стороны обвинения. Мастерство адвоката ответчиков произвело на Дэйва должное впечатление. «Он

действительно был хорош. Как мы и ожидали, он приводил самые убедительные аргументы».

Дэйв понимал, что исход суда предугадать никак нельзя. Дело могло повернуться по-разному. С одной стороны, Дэйв нарисовал убедительную картину происшедшего и представил доказательства виновности бывших сотрудников Асте. С другой — работать приходилось в условиях нарастающего давления, так как дело получило широкую огласку. Это было первое участие Дэйва в суде присяжных, и он оказался на процессе самым молодым юристом. Однажды во время испытания поднял голову давний внутренний враг Дэйва: от волнения бедняга начал заикаться. Потом это случилось еще несколько раз. Заикание было признаком того, что он теряет уверенность в себе.

Дэйва особенно тревожил один из присяжных. Тот не скрывал, что целиком и полностью находится на стороне ответчиков; он считал, что Jayant и бывшие сотрудники Асте не совершили ничего противозаконного. Этот присяжный по ходу судебного заседания открыто проявлял восхищение выступлениями адвоката Jayant, кивал, соглашаясь, и громко смеялся его шуткам. Напротив, когда говорил Дэйв, этот человек избегал смотреть ему в глаза, презрительно ухмылялся и делал пренебрежительные жесты. На суд он неизменно приходил в потертых джинсах, но на последнее заседание явился в костюме и при галстукке. Когда нарядный недоброжелатель показался в зале, у Дэйва упало сердце. Этот человек претендовал на пост старшины присяжных и хотел употребить все свое влияние на то, чтобы склонить остальных коллег к решению в пользу ответчика.

Дэйв произнес заключительное слово, и присяжные удалились на встречу. Когда они вышли, впереди шагал тот самый человек в костюме. Его действительно выбрали старшиной, и он зачитал вердикт.

Жюри решило дело в пользу клиента Дэйва. Ответчик должен был выплатить истцу 7 миллионов долларов. Это оказалось рекордным решением по делу о нарушении профессиональной тайны за всю историю Пенсильвании. Нет сомнения, что Дэйв блестяще провел его и произнес убедительную речь, как и подобает хорошему профессиональному юристу. Но был еще один фактор, который легко мог все погубить.

Можно выделить целый ряд особенностей, отличающих Дэйва Уолтона от других выдающихся адвокатов, но у него есть одна черта, которая сближает его с бывшим CEO General Electric Джеком Уэлчем, вице-президентом США Джо Байденом, певцом Карли Саймоном, автором альбома «20/20» Джоном Стосселом, актером Джеймсом Эрлом Джонсом и Биллом Уолтоном, игроком команды Portland Trail Blazers, который теперь комментирует по телевизору баскетбольные матчи.

Все эти люди заикаются.

Заикание — речевое расстройство, поражающее приблизительно один процент населения. В детстве сверстники дразнили Дэйва и смеялись над его произношением. Окончив колледж, Уолтон решил стать продавцом, но его не принял на работу ни один магазин. Жена Дэйва, Мэри, вспоминает: «На собеседованиях ему прямо говорили, что он никогда ничего не добьется в продажах из-за своего заикания». Когда Дэйв решил поступить на юридический факультет, друзья и родственники от удивления лишь поднимали брови, высказывая осторожную надежду, что ему не придется произносить публичных речей. В университете юноше сперва показалось, что их опасения были не напрасны. Дэйв припоминает, что, когда они проводили учебные прения сторон и ему пришлось выступить с речью, девушка, игравшая роль судьи, расплакалась. «Ей было меня жалко», — рассказывает Дэйв.

Люди в большинстве своем считают заикание физическим недостатком, и мы искренне восхищаемся Джеком Уэлчем и Джеймсом Эрлом Джонсом, уверенные манеры которых заставляют нас не замечать в их речах следов этого дефекта. Но истина, как всегда, гораздо интереснее... и сложнее. Многие заики добиваются в жизни замечательных успехов, и не только потому, что побеждают свой недостаток. На суде по поводу нарушения профессиональной тайны, когда Дэйв в паре мест своей речи здорово запнулся, произошло нечто удивительное.

Он *понравился* присяжным.

После окончания суда некоторые из них подошли к Дэйву. «Они выразили мне свое глубокое уважение, потому что заметили, что я заикаюсь, — говорит Дэйв. — Они особо подчеркнули, что заикание было не сильным, но они сразу его заметили и даже говорили о нем во

время встречи. Они сказали, что восхищены моим мужеством, позволившим мне стать судебным адвокатом».

Конечно, Дэйв выиграл процесс не благодаря заиканию. Но именно оно позволило ему установить благоприятный контакт с присяжными и помогло склонить чашу весов в его сторону. Когда его похвалили, Дэйв был, по его словам, удивлен и немного смущен. Первая его мысль оказалась: «Вроде же я не так сильно заикался!» Когда присяжные ушли, он понял, что в нем есть что-то естественное и искреннее. А затем его озарило: «Заикание может быть моим преимуществом!»

В этой главе я хочу показать, каким образом опыт Дэйва Уолтона раскрывает некоторые критически важные, но интуитивно непонятные аспекты влияния на людей — и как Дэйв наглядно демонстрирует способ, которым дающие часто добиваются влияния. В своей книге «Гуманная профессия — продавец» Дэниел Пинк пишет о том, что успех в значительной степени зависит от умения влиять на клиентов. Для того чтобы уговорить других купить товар, воспользоваться услугой, воспринять наши идеи или инвестировать деньги в проект, нам надо общаться так, чтобы доводы убеждали и мотивировали. Но лучший способ воздействия на людей не всегда приходит в голову первым.

Исследования показывают, что есть два основных пути влияния: доминирование и престиж. Добиваясь доминирования, мы оказываем воздействие, потому что люди считают нас сильными, грозными и властными. Заработав престиж, мы влияем на окружающих, поскольку они испытывают к нам уважение или восхищаются нами.

Каждый из этих путей тесно связан со стилем взаимодействия с людьми. Берущие склонны к доминированию и проявляют большие способности к его достижению. В своих попытках выглядеть как можно более значимыми они стараются превзойти других во всем. Для того чтобы добиться доминирования, берущие используют *общение с позиции силы*: они говорят громко, повышают голос еще больше, чтобы подчеркнуть свой авторитет, выражают твердую убежденность, чтобы внушить собеседнику уверенность в своей правоте, много рассказывают о своих достижениях и продают товары с выражением надменной гордости на лице. Свою силу берущие демонстрируют властными жестами, саркастическим вскидыванием бровей, стремлением занять как можно больше физического пространства, а

при необходимости могут пустить в ход гнев и угрозы. Добиваясь влияния, они устанавливают нужную им тональность разговора, используя вербальные и невербальные сигналы. В результате берущие лучше дающих преуспевают в доминировании. Но является ли этот способ влияния самым надежным?

Если аудитория настроена скептически, то чем больше мы стремимся над ней доминировать, тем сильнее становится ее сопротивление. Даже при покорной аудитории доминирование — это игра с нулевой суммой: чем больше у меня власти и авторитета, тем меньше их у вас. Если берущие сталкиваются с кем-то более мощным, они рискуют утратить все свое влияние. Напротив, воздействие на людей путем завоевания престижа — отнюдь не игра с нулевой суммой: здесь уважению и восхищению нет границ. Это означает, что данный способ работает надежнее, а его эффект более долговечен, так что нам стоит разобраться в том, как завоевывают престиж.

В противоположность стилю общения с позиции силы, характерному для берущих, есть стиль *общения с позиции слабости*. При таком подходе речь не столь напориста, а сам собеседник может в процессе разговора демонстрировать неуверенность и прислушиваться к чужим советам. Такой стиль общения говорит об уязвимости, раскрывает слабые стороны, а беседа обычно изобилует оговорками, сомнениями и колебаниями. «В западных обществах, — пишет Сьюзен Кэйн в своей книге “Затишье”, — люди ждут, что с ними будут говорить “с позиции силы”. Нас убеждают в том, что великие лидеры “говорят сильно” и используют “сильные слова”, чтобы убедить слушателей в своей правоте. Несомненно, прибегая к поведению с “позиций бессилия”, мы добьемся влияния с очень большим трудом».

Ну, это не совсем так.

Во всяком случае на мой взгляд.

В данной главе я попробую поколебать традиционные убеждения в важности напористого и самоуверенного поведения для достижения влияния. Оказывается, такой способ не всегда хорошо нам служит, так что дающие инстинктивно усваивают общение с позиций слабости и этот стиль взаимодействия оказывается на удивление эффективным в завоевании престижа. Я хочу показать, как дающие добиваются всеобщего уважения в четырех сферах человеческой деятельности: в презентациях, продажах, убеждении и переговорах. Люди этой

категории высоко ценят точку зрения и интересы других и потому больше склонны задавать вопросы, а не отвечать на них, предполагать, а не утверждать, признавать свои слабости, а не выпячивать силу, спрашивать совета, а не навязывать собеседникам свои взгляды. Возможно ли, чтобы такая форма общения с позиции слабости была эффективной?

Презентация: ценность уязвимости

В возрасте 26 лет, через два года после защиты докторской диссертации по организационной и промышленной психологии, меня попросили преподавать старшим армейским офицерам принципы мотивации подчиненных им солдат. В то время командование искало возможности перейти от авторитарного руководства войсками к более, так сказать, коллегиальному способу управления. Случилось так, что я занимался как раз этим предметом, и потому выбор пал на меня. Первое четырехчасовое занятие я проводил для группы из двадцати трех полковников ВВС США. Это были военные летчики, имевшие за плечами в среднем по 3500 летных часов и 300 часов участия в воздушных боях. Они летали на F-16, ракетоносце, вооруженном к тому же высокоточными пушками. Так же как в фильме «Лучший стрелок», у каждого из них были задиристые клички.

Под началом Гарпунера состояло 53 тысячи офицеров, и распоряжался он бюджетом в 300 миллионов долларов. Дюна, авиационно-космический инженер, участвовал в боевых вылетах во время операций «Буря в пустыне», «Иракская свобода» и «Несокрушимая свобода». Горлопан занимался программами стоимостью свыше 15 миллиардов долларов, включая разработку беспилотного самолета, способного долететь от Нью-Мексико до Афганистана.

Эти люди были вдвое старше меня. Всю свою сознательную жизнь они провели в организации, где старшие пользуются непререкаемым авторитетом. Я такого опыта не имел. Конечно, я как доктор психологии кое-что знал о предмете, но играл на чужом поле, и это было хорошо заметно. В конце занятия полковники написали отзывы. Особенной откровенностью отличились два отзыва: «Аудитория обладает большими знаниями, чем преподаватель» (Невидимка) и «Преподаватель очень знающий, но не имеет достаточного опыта,

поэтому упускает из вида потребности аудитории. Материал слишком академичен. На занятии я почерпнул для себя мало полезного. Надеюсь, что преподаватель получил от нас гораздо больше» (Стрелок).

Остальные отозвались мягче, но смысл был абсолютно тот же. Бомбер сказал: «Преподаватели с каждым годом становятся все моложе», а Электрический Скот добавил: «Я предпочитаю, чтобы преподаватели были старше меня, в противном случае я начинаю чувствовать себя пожилым человеком, а мы все знаем, что это не так... ведь я прав?»

Свое выступление я начал довольно напористо, объявив полковникам о своих академических регалиях. В принципе это не мой стиль. Выступая в роли преподавателя, я всегда чувствую свою ответственность за те знания, которые я должен передать студентам, поэтому меня больше заботит полноценный контакт с ними, нежели собственный авторитет. Первое занятие со старшекурсниками я обычно начинаю с рассказа о моих самых больших неудачах. Однако, занимаясь с полковниками от авиации, я испытывал большую тревогу — мне надо было заставить их относиться ко мне с доверием, и сделать это не за четыре месяца, как я привык, а всего за четыре часа. Отказавшись от своего обычного ненавязчивого стиля, я попытался доминировать, сославшись для начала на высокую квалификацию. Но чем больше я пытался давить, тем сильнее сопротивлялись военные. Я не смог завоевать их уважение, отчего испытал разочарование и растерянность.

Мне предстояло еще одно занятие с другой группой таких же полковников от авиации, и я решил использовать более привычный мне подход. Вместо того чтобы самоуверенно вещать о своих научных достижениях и дипломах, я смиренно признался в другом: «Я понимаю, что сейчас думают многие из вас: “Что я могу почерпнуть у этого, с позволения сказать, учителя, которому от силы двенадцать лет?”»

Наступила неловкая тишина, и я затаил дыхание.

Через долю секунды аудитория взорвалась хохотом. Полковник по прозвищу Ястреб с трудом выдавил: «Мне кажется, сынок, ты привираешь: я был уверен, что тебе не меньше тринадцати». После этого вступления я начал занятие, ничем практически не отличавшееся

от первого — я должен был изложить полковникам новую концепцию управления и мотивации. Но на сей раз отзывы отличались от прежних, как небо от земли. «Чувствуется большой личный опыт. Правильно, что прислали молодого! Энергия плещет через край. Парень наверняка добился в жизни успеха». «Адам хорошо знает предмет, излагает его страстно и с интересом. Занятие оказалось полезным. *Превосходно!*» «Ему, конечно, не хватает жизненного опыта, но занятие было интересным. Хорошая работа. Лектор интересен и динамичен». «Не могу поверить, что Адаму всего двенадцать! Он проделал большую и важную работу».

Общение с позиции слабости сработало великолепно. Вместо того чтобы щеголять своими дипломами, я подставил под удар наиболее уязвимые свои места и сам позвал слона в посудную лавку. Позже я опробовал тот же подход на занятиях с армейскими генералами и флотскими адмиралами — эффект превзошел все мои ожидания. Привычный и естественный для меня стиль общения помог мне наладить контакт со скептически настроенной аудиторией.

Берущие часто опасаются, что обнаружение слабости подорвет их авторитет. Дающие не боятся показать свою уязвимость: они заинтересованы в том, чтобы помочь другим, а не захватить над ними власть, и поэтому не прячут прорехи в своем панцире. Демонстрируя уязвимость, дающие завоевывают престиж.

Правда, есть здесь и одна хитрость: такой подход эффективен лишь в том случае, если аудитория улавливает и другие сигналы — что выступающий компетентен. В ходе классического эксперимента, проведенного психологом Эллиотом Аронсоном, студентам давали прослушивать одну из четырех записей претендента на победу в радиовикторине. В половине записей этот человек показывал себя настоящим эрудитом, правильно отвечая на 92 процента вопросов. В другой половине записей он демонстрировал средний уровень, отвечая правильно лишь на 30 процентов.

Как и следовало ожидать, аудитории понравился эрудит-всезнайка. В записях был эпизод неловкого поведения претендента, когда в наушниках раздавался звон разбитой чашки и затем — восклицание участника викторины: «О господи, я пролил кофе на свой новый костюм».

Если это говорил не слишком знающий середнячок, то происшествие еще больше портило отношение слушателей к нему.

Но если кофе проливал эрудит, неловкая ситуация лишь добавляла ему симпатий.

Психологи называют это *эффектом оплошности*. Опрокидывание чашки кофе на костюм вредит имиджу середнячка: публика получает еще один повод разочароваться. Но та же оплошность позволяет эрудиту казаться более доступным и человечным, а не выглядеть инопланетным небожителем[18]. Этот феномен может объяснить, почему заикание Дэйва Уолтона произвело благоприятное впечатление на присяжных. То, что Дэйв добровольно, без всякого принуждения продемонстрировал всем свою слабость, заслужило уважение и восхищение. Присяжные прониклись к адвокату доверием и стали более внимательно его слушать. Благодаря этому Дэйв смог убедить их в правильности своих аргументов.

Демонстрация уязвимости особенно важна для таких адвокатов, как Дэйв Уолтон. Он истинный дающий: массу времени он посвящает работе с молодыми партнерами и страстно отстаивает справедливость, защищая своих клиентов. Но не это видят присяжные при первом знакомстве с Дэйвом. От Уолтона отнюдь не веет теплом. «Я рослый парень с военной выправкой, — говорит Дэйв, — и могу быть жестким. Я не сказал бы, что в том деле с профессиональной тайной я выиграл благодаря заиканию, но оно поспособствовало моей убедительности, оно сделало меня реальным человеком. Благодаря этому присяжные смогли понять мой характер, и он им понравился. Заикание очеловечило меня, и они решили: “Этого парня мы поддержим”. Мой недостаток сделал меня не вполне безупречным, но зато достойным доверия. Многие думают, что на публике надо быть холодным, недоступным и рафинированным — то есть воплощением совершенства. Но на самом деле люди не любят слишком гладких адвокатов. Хороший судебный адвокат должен быть одновременно специалистом и обычным парнем».

Когда заикающийся Дэйв Уолтон предстает перед судом, не боясь показать свой дефект, присяжные начинают понимать, насколько небезразличны ему клиенты — он верит в них настолько, что готов ради них демонстрировать всем свою уязвимость. Этим он посылает

сигнал присяжным и публике и получает их помощь и поддержку, завоевывая естественный престиж и не пытаясь грубо доминировать.

Продажи: отделить мошенников от самаритян

Демонстрация уязвимости, не имеющей отношения к профессиональной компетентности, может способствовать завоеванию престижа, но это лишь фундамент, на котором дающий строит свое влияние. Для того чтобы эффективно воздействовать на людей, нам надо превратить заслуженное нами уважение в причину, по которой аудитория изменит свои взгляды и поведение. Нигде это не просматривается так отчетливо, как при продажах, когда все результаты работы зависят от способности убедить человека совершить сделку. Стереотипный продавец рисуется нам в образе такого манипулирующего покупателями Макиавелли; мы представляем себе профессионального продавца как нечто устрашающее, конфликтное и даже жуликоватое. Дэниел Пинк обнаружил, что первые слова, приходящие нам в голову, когда мы думаем о продавце, — это «нахал», «скользкий тип» и «обманщик». В одном исследовании людям предлагали расположить в порядке убывания социальной ответственности сорок четыре профессии, в которых подвизаются обычно магистры делового администрирования. Продавцы прочно заняли сорок третье место — почти в самом низу этой шкалы, обойдя только биржевых брокеров. Такое отношение заставляет нас ожидать, что все высокопрофессиональные продавцы — берущие, но уже в начале главы мы убедились в том, что самые лучшие продавцы — дающие. Как же дающим удастся эффективно торговать?

Билл Грамблз — очень влиятельный руководитель и высокопоставленный начальник, но если вы познакомитесь с ним совершенно случайно, то не догадаетесь об этом. Он говорит так тихо, что вам придется склониться к нему, чтобы услышать его слова. Поднявшись до должности вице-президента компании кабельного телевидения Home Box Office, он в конце концов стал президентом компании, распространяющей по всему миру локальные сети. На протяжении жизни Грамблз делал все, что мог, чтобы поддерживать других советом и помощью. В настоящее время он обучает будущих предпринимателей навыку лидерства и, кроме того, бесплатно

помогает им строить карьеру. Общение с позиции слабости, как это странно ни прозвучит, помогло ему подняться до должности руководителя Home Box Office.

Когда-то, в 1977 году, об этом канале никто не знал. Большинство американцев даже не подозревали о существовании кабельного телевидения. Грамблзу было под тридцать, когда руководство Home Box Office отправило его открывать офис продаж в Канзас-Сити. Опыта Билл не имел, потому он начал делать то, что — как дающий — умел лучше всего: он стал задавать вопросы. Вопросы эти были искренними, и покупатели отвечали ему тем же. «Я делал предложения по телефону и во время разговоров озирался, скользил взглядом по стенам своего кабинета, пытаюсь представить себе интересы моих собеседников. Я спрашивал людей об их внуках, о любимых футбольных командах. Я задавал вопросы, и собеседники в ответ говорили минут по двадцать». В то время обычно агенты по продажам заключали один контракт в месяц. Результативность Грамблза была в четыре раза выше — он заключал один контракт в неделю.

Задавая вопросы и выслушивая ответы, он показывал потенциальным клиентам, что ему небезразличны их интересы. Этим он завоевывал престиж: покупатели выказывали уважение и восхищение таким внимательным отношением. Однажды после встречи с одним из первых своих клиентов тот отвел Грамблза в сторонку и шепнул: «Вы очень интересный собеседник». «За все время нашей встречи я произнес не больше десятка слов», — смеется, вспоминая, Билл.

Задавание вопросов позволяет покупателям испытать то, что психолог Джеймс Пеннбейкер назвал «радостью говорения». Много лет назад, проводя свое исследование, ученый поделил незнакомых друг с другом испытуемых на мелкие группы. Представьте себе, что вы попали в одну из этих групп. Вы должны в течение пятнадцати минут говорить с посторонними вам людьми на любые интересующие вас темы. Вы можете болтать о своем родном городе, где вы ходили в колледж, или о работе.

Через пятнадцать минут вас попросят оценить, насколько вам понравилась группа. И она понравится вам тем сильнее, чем больше вы говорили. Это неудивительно — люди любят рассказывать о себе.

Однако позвольте мне задать вам еще один вопрос: много ли *вы* узнали о группе?

По логике вещей, о людях можно что-то узнать, если вы их слушаете. То есть тем больше вам становится известно, чем меньше вы говорите. Однако Пеннбейкер открыл совершенно иную закономерность: чем *больше* вы говорите, тем *лучше* — как вам *кажется!* — *вы узнаете группу*. Если вы коммуницируете как берущий и доминируете в разговоре, вам покажется, что вы хорошо узнали окружающих вас людей, несмотря на то что они все время молчали. В своей книге «Откровенность» Пеннбейкер размышляет: «Большинству из нас кажется, что высказывание наших мыслей очень познавательно... для нас самих».

Дающие за счет своего интереса и стремления узнать нас все время о чем-то спрашивают, чем доставляют нам радость говорения о себе. Давая нам такую возможность, они в действительности узнают многое о нас, так сказать, из первых рук, и это помогает им продать нам вещи, которые мы на самом деле ценим.

Для того чтобы пролить дополнительный свет на способы, с помощью которых дающие успешно занимаются продажами, я хочу пригласить вас в Рэйли (штат Северная Каролина), где мне придется выступить в роли безмянного покупателя. Я работаю с инновационной оптометрической компанией, которая называется Eye Care Associate. Моя цель — выяснить, чем отличаются лучшие продавцы от своих остальных коллег. Каждый сотрудник компании уже заполнил анкету, по которой можно судить, кто он — дающий, берущий или обменивающий. И вот теперь я иду, чтобы понаблюдать за их действиями.

Итак, я вхожу в магазин оптики и говорю, что мне надо заменить сломанную оправу солнцезащитных очков, купленных в компании LensCrafter. Я приближаюсь к витрине, и рядом тут же оказывается ближайший продавец-консультант. Он демонстрирует мне шикарные очки и принимается быстро и напористо рассказывать, насколько они чудесны и что сделаны специально для водителей. Форма оправы, говорит он, подчеркивает контуры моего лица, а цвет гармонирует с цветом моей кожи. Обычно я не введусь на такую неприкрытую лесть, но мне приятно пофантазировать, что эти темные очки сделают меня похожим на Джеймса Бонда или по крайней мере на Джеймса Вудса.

Когда я выражаю некоторую озабоченность по поводу цены, продавец доверительно произносит, что очки того стоят. Они идут мне так, говорит он, как будто дизайнер, разрабатывая их форму, все время держал в уме мое лицо. В душу мне закрадывается подозрение, что продавец льстит мне, чтобы всучить дорогой товар. «Берущий?»

В другом магазине продавец предлагает мне любезность: он готов заменить мне очки бесплатно, если я пройду в их магазине оптометрическое исследование. «Обменивающий... надо будет удостовериться по анкете».

Как вы думаете, какой из двух продавцов более успешен — берущий или обменивающий?

Ни тот ни другой. Оба — вполне средние профессионалы.

В третьем магазине, в Найтсдэйле (штат Северная Каролина), я знакоюсь с Килдэйром Эското. Он выглядит весьма внушительно со своими кустистыми бровями и реденькой эспаньолкой. Килдэйр — штангист, и если вы его попросите, то он, не вспотев, сто раз отожметя от пола. Его родители приехали в Штаты из Доминиканской Республики, и Килдэйр вырос в трущобах Нью-Йорка. Мы с ним ровесники, но он обращается ко мне «сэр», причем вполне серьезно и искренне. Тихим вежливым голосом он задает мне несколько вопросов еще до того, как показать мне полку с солнцезащитными очками. Бывал ли я здесь раньше? Есть ли у меня рецепт от окулиста? Каков мой образ жизни, занимаюсь ли я спортом? Он внимательно выслушивает мои ответы и дает мне время для размышления.

На самом деле у меня отменное зрение, но Килдэйр настолько хорош в роли продавца, что мне хочется что-нибудь купить у него. Я сбрасываю маску и говорю, что изучаю стили работы продавцов и выясняю, какие из них — самые лучшие. Так что я прошу Килдэйра рассказать, как именно он продает. Мой собеседник возражает: «Я не смотрю на это как на продажу. Я считаю себя оптиком. У нас медицинское учреждение — во-первых; аптека — во-вторых, и, пожалуй, только в третью очередь — магазин. Моя задача — принять пациента, задать ему нужные вопросы и разобраться, что ему нужно. Передо мной не стоит задача непременно что-то продать. Моя работа — помогать, а главная цель — просветить человека и рассказать ему то, что для него важно. Моя забота — это хорошее зрение пациента».

В данных анкетирования и в послужном списке содержатся два удивительных факта о Килдэйре Эското. Во-первых, по данным моей анкеты, он является самым ярко выраженным дающим во всей компании. Во-вторых, он продает больше всех очков — вдвое больше, чем средний продавец, принося компании ощутимую прибыль.

Это не простое совпадение. На втором месте по продажам стоит продавщица по имени Нэнси Фелпс. Она относится к категории дающих и исповедует ту же философию, что и Килдэйр. «Я вникаю в каждого пациента, спрашиваю, где он работает, какое у него хобби, что он делает в отпуске. Это важно для того, чтобы понять, что именно ему требуется». О многом говорит тот факт, что зачастую покупатели, входя в магазин, ищут Нэнси. Она утверждает: «Я искренне верю в то, что могу дать пациентам новые глаза, которыми они наилучшим образом будут видеть мир».

Для того чтобы узнать, не являются ли Килдэйр и Нэнси исключением из правила, мы с Дэйном Барнсом опрашиваем сотни оптиков, выясняя, являются они берущими, обменивающимися или дающими. Кроме того, мы просим их пройти тест на интеллект, предлагая решать довольно сложные задачи. В конце мы сравниваем полученные данные с доходами от продаж на протяжении года.

Даже после введения поправок на интеллект оказывается, что дающие превосходят по результатам как обменивающихся, так и берущих. В среднем дающий приносит компании на 30 процентов больше прибыли, чем обменивающий, и на 68 процентов больше, чем берущий. Даже несмотря на то что две другие категории составляют 70 процентов общей численности продавцов, половина лучших сотрудников — дающие. Мы вычисляем, что если бы все оптики были дающими, то средний годовой доход компании поднялся бы с 11,5 миллиона долларов до более чем 15,1 миллиона. Дающие — лучшие продавцы, и ключ к их успеху — общение с позиции слабости.

Задавание вопросов — форма общения, которую люди этой категории усваивают естественным образом. Данный метод работает особенно хорошо, если клиент заранее настроен скептически в отношении вашего влияния, например когда вам не доверяют, или у вас низкий статус, или если беседа проходит в конкурентной обстановке. Нил Рэкхем потратил девять лет на изучение работы опытных и средних переговорщиков. Опытными Рэкхем считал таких

специалистов, которые пользуются уважением обеих сторон и имеют за плечами намного больше успешных переговоров, чем неудачных. Ученый присутствовал более чем на сотне переговоров и проанализировал их, с тем чтобы выявить различия между опытными и средними специалистами. Оказалось, опытные тратят больше времени на уяснение позиции партнеров по переговорам: 21 процент чистого времени высказываний опытного переговорщика приходится на вопросы, в то время как у среднего переговорщика эта доля составляет менее 10 процентов.

Если бы Килдэйр был берущим, то он задавил бы клиентов своими ответами, не спрашивая лишнего. Но вместо того чтобы говорить клиенту, чего тот должен хотеть, Килдэйр сам у него об этом спрашивает. Представьте, что в один прекрасный день некая миссис Джонс покидает кабинет окулиста, после чего к ней подходит Килдэйр и спрашивает, не хочет ли она купить пару очков. Один глаз у миссис Джонс близорукий, а второй — дальнозоркий. Врач порекомендовал мультифокальные линзы, но миссис Джонс скептически отнеслась к его предписаниям. Она пришла проверить зрение и не желает делать дорогие покупки. Поэтому она говорит Килдэйру, что не будет пробовать новые линзы.

Вместо того чтобы настаивать, Килдэйр принимается задавать вопросы. «Какой у вас род деятельности?» Выясняется, что миссис Джонс работает на компьютере и с недавнего времени стала замечать, что при попытке прочесть текст на экране ей приходится поворачивать голову так, чтобы читать близоруким глазом. Когда же она смотрит вдаль или ведет машину, то вынуждена смотреть на отдаленные объекты и на дорогу дальнозорким глазом. Килдэйр спрашивает, зачем врач выписал пациентке мультифокальные линзы, на что миссис Джонс отвечает, что не знает, потому как она вроде справляется и с вождением, и с компьютером, и с чтением. Килдэйр видит, что миссис Джонс начинает расстраиваться, и спешит ее успокоить. «Если вы полагаете, что вам не нужны корректирующие очки, то я не буду отнимать у вас время, но позвольте задать вам всего лишь один вопрос: когда вы будете носить эти очки?» Больная отвечает, что они нужны ей только для работы, но они кажутся ей страшно дорогими, чтобы покупать их всего ради нескольких часов в день.

Выслушав ее ответ, Килдэйр понимает, что покупательница плохо представляет себе возможности мультифокальных линз — они способны помочь ей не только на работе, но и в машине, и дома. Больная проявляет заинтересованность и меряет очки. Через несколько минут миссис Джонс изъявляет готовность купить первые в своей жизни мультифокальные очки ценой 725 долларов. Берущий мог бы и упустить эту покупку, но Килдэйр, задавая верные вопросы, сумел понять покупательницу и помочь ей сделать правильный выбор.

Вероятно, вам показалось, что я выбрал пример, благоприятный для дающих. В конце концов, оптики работают в сфере оказания медицинской помощи, где легко проверить полезность товара и удовлетворить потребности пациента. А способны ли дающие добиваться успеха в таких областях, где клиенты настроены более скептически, например в страховании? В одном исследовании психологи оценили степень бескорыстия у тысячи с лишним сотрудников страховых компаний. Оказалось, что даже в этой отрасли чем существеннее выражены в характере сотрудника черты дающего, тем выше оказывается его доход, тем больше он продает полисов, больше выполняет заявок, лучше справляется с планом и больше комиссионных зарабатывает.

Задавая вопросы и выясняя интересы клиента, дающие устанавливают доверительные отношения и вникают в нужды людей. Со временем такие сотрудники становятся все более и более удачливыми продавцами товаров и услуг. В одном исследовании провизорам поручили продать новое лекарство при отсутствии наработанной клиентской базы. С каждым следующим кварталом, даже несмотря на то, что всем платили щедрые комиссионные, дающие дальше и дальше вырывались вперед в сравнении с остальными сотрудниками[19]. Более того, степень выраженности характера дающего оказалась самым мощным критерием, предопределяющим результативность работы. Не имело никакого значения, были провизоры добросовестными или беззаботными, экстравертами или интровертами, эмоционально стабильными или тревожными, раскованными или ведущими себя традиционно. Основным качеством лучшего провизора всегда оказывалась его принадлежность к категории дающих, а гарантией хороших продаж — общение с позиции слабости.

Кстати, из чистого любопытства хочу задать вам вопрос: планируете ли вы голосовать на следующих президентских выборах?

Спрашивая вас таким образом, я повысил вероятность того, что вы действительно пойдете на выборы, на 41 процент.

В этом заключается еще одно преимущество общения с позиции слабости. Многие люди считают, что ключевым навыком влияния является умение делать уверенные, напористые заявления. В повседневной жизни на нас непрерывно обрушивается реклама, нас в чем-то убеждают телевизионные коммерсанты, продавцы всех мастей, собиратели фондов и политики — и все они настаивают, что мы хотим покупать их товары, пользоваться их услугами и поддерживать их идеи. Когда мы слышим эти громогласные, агрессивные призывы, в наши души закрадывается подозрение. В некоторых случаях мы не желаем оказаться обманутыми, боимся, что нас надуют, что берущие просто хотят нами манипулировать. В других ситуациях мы просто испытываем необходимость сделать по-настоящему свободный выбор, а не принимать решения, удобные кому-то там. Поэтому, если я скажу: «Идите на выборы!» — вы, скорее всего, будете сопротивляться. Однако если я спрошу вас, пойдете ли вы голосовать, — у вас не сложится впечатления, будто я хочу на вас повлиять. Это всего лишь невинный вопрос, и, вместо того чтобы внутренне воспротивиться, вы начнете думать: «Да, надо быть сознательным гражданином, к тому же я действительно хочу поддержать моего кандидата». Это отнюдь не похоже на агрессивное убеждение. Как говорит Аронсон, вас убедил человек, который вам нравится и которому вы безоговорочно доверяете.

Вы сами.

Дэйв Уолтон знает, почему вопросы являются лучшим средством убеждения. Он считает адвокатов продавцами, и, по его мнению, очень важно, чтобы они, продавая свои услуги, не навязывали их бесцеремонно, как это делают берущие. «Искусство юридической защиты заключается в том, чтобы склонить вас к моим выводам *на ваших условиях*. Я хочу, чтобы вы сами пришли к этим выводам — в таком случае вы будете крепче за них держаться. Я стараюсь именно так вести себя с присяжными, а потом оставляю их, чтобы они сами приняли верное решение». Вдумчивые вопросы направляют к принятию самостоятельных решений. По мнению Аронсона, при

непосредственном давлении аудитория все время сознает, что ей что-то навязывают. Если же люди убеждают себя сами, то новый взгляд на вещи возникает изнутри.

Задавая окружающим вопросы относительно их планов и намерений, мы повышаем вероятность того, что они и в самом деле начнут действовать согласно этим планам и намерениям. Если верить данным исследований, мой вопрос о том, не планируете ли вы купить в течение ближайших шести месяцев новый компьютер, повышает шансы того, что вы совершите эту покупку, на 18 процентов. Впрочем, такое произойдет, только если вы уже склонны совершить действие, которого касается вопрос. Другие исследования показывают, что вопросы относительно планов начать чистить зубы ниткой или избегать жирной пищи повышают вероятность того, что вы действительно станете это делать. Существуют безусловно желательные действия, и соответствующие вопросы заставляют вас убедить себя в необходимости их выполнения[20]. Но если я спрошу вас о чем-то нежелательном, то мой вопрос не сработает. Например, не собираетесь ли вы в этом году попробовать кузнечиков в шоколаде?

Подумав о такой перспективе, вы, вероятно, проникнетесь к ней еще большим отвращением. В рассмотренных нами примерах дающие торговали желательными предметами, предлагая их заинтересованным людям. Когда Билл Гамблз работал продавцом в Home Box Office, его покупатели были готовы платить за качественные кабельные каналы. Когда Килдэйр Эското и Нэнси Фелпс продавали очки, они имели дело с пациентами, которым действительно требовались новые оправы и линзы. А как дающим удастся склонять на свою сторону мнение не слишком восприимчивой аудитории?

Убеждение: техника осторожного побуждения

В 2004 году рекламным девизом компании Volkswagen было «Сядь за руль, и ты ее купишь». Потребителям внушались сразу две мысли. Во-первых, слоган сообщал: автомобили этой компании отличаются настолько высоким качеством, что вам просто необходимо сесть за руль «фолькса». Но в рекламе содержится и еще один сигнал: если вы придете на тест-драйв, машина понравится вам так, что вы непременно ее купите. Перед вами всего лишь один из элементов памятной

кампании агентства Arnold Worldwide. Однако в тени остался создатель слогана «Сядь за руль, и ты ее купишь» — Дон Лэйн.

Он был старшим ответственным сотрудником рекламного агентства, а не членом творческого коллектива. Его деятельность заключалась в обработке и продаже креативных идей компании. Однажды во время обдумывания текста письма, которое Лэйн собирался направить сочинителям рекламы, ему в голову пришла идея. Вместо того чтобы пространно писать о стратегических планах, Лэйн набрал одну-единственную фразу: «Сядь за руль, и ты ее купишь».

Это была исключительная редкость, когда администратор высокого ранга обращался в творческий коллектив с готовым решением, а не с задачей. На самом деле правила компании просто запрещали администраторам вмешиваться в творческий процесс. Таким образом, у Лэйна возникла проблема: как ему достучаться до творческого коллектива? Если бы он был берущим, то вломился бы в кабинет руководителя творческой группы и продекламировал бы ему удачную строчку, надавил бы на него, пользуясь своим авторитетом, и потребовал, чтобы его авторство широко афишировалось. Если бы он был обменивающим, он мог бы оказать любезность творческой группе, надеясь на ответную услугу или просто ее потребовав. Но Лэйн был дающим. Его не волновало, припишут ему славу сочинения нового слогана или нет; он просто хотел помочь компании и увидеть в рекламе удачную фразу. «В нашей творческой группе работают одаренные люди, и они достойны признания их заслуг. Некоторые администраторы очень этим недовольны, — говорит Лэйн. — Я понимал, что моя задача — помогать творческой группе и давать им простор для создания новых идей. Мне было все равно, поймут они, что это моя идея, или нет. Если она окажется удачной, то плоды успеха мы поделим на всех».

Лэйн пришел в кабинет руководителя творческой группы. Вместо того чтобы брать быка за рога — «У меня есть гениальная фраза, вам надо ею воспользоваться», — он избрал более мягкий подход. Он дал ему прослушать пробную аудиозапись какой-то рекламы, чтобы показать, как она будет работать. Потом он сказал руководителю группы: «Я понимаю, что это против наших правил, но я хочу, чтобы вы поняли смысл моих слов. Что вы думаете о такой фразе: “Сядь за руль, и ты ее купишь”?»

Тот все понял. Он посмотрел Лэйну в глаза, улыбнулся и сказал: «Это наше общее дело». Благодаря той кампании было продано большое количество автомобилей, а сама фраза получила несколько премий как лучшая реклама.

Элисон Фрегэйл, профессор Университета Северной Каролины, является ведущим специалистом по той форме общения с позиции слабости, которой так эффективно воспользовался Дон Лэйн. Исследовательница считает, что сам стиль речевого общения сигнализирует собеседнику, кто перед ним: берущий или дающий. Первые склонны употреблять сильную речь: они напористы и прямолинейны. Вторые общаются мягче, используя страховочные фразы, содержащие:

колебание («ну...», «э...», «знаете ли», «но дело в том, что»);

уклончивость («типа», «как бы», «может быть», «вероятно», «я думаю»);

оговорки («может быть, это неудачная идея, но...»);

дополнительный вопрос («это интересно, не правда ли?» или «это неплохая идея, верно?»);

усиление («действительно», «очень», «именно»).

Такие речевые обороты подают аудитории отчетливый сигнал: говорящий не уверен в своей правоте и сомневается в собственном авторитете. Отсутствие уверенности — это плохо, да?

Если мы теперь вернемся к тому способу, каким Дон Лэйн высказал свою идею, то увидим два несомненных признака общения с позиции слабости: оговорку («я понимаю, что это против наших правил») и дополнительный вопрос («что вы думаете?»). Фрегэйл показывает, что, когда люди работают в тесном контакте, например в творческом коллективе или в сервисной службе, общение с позиции слабости оказывает большее влияние, чем с позиции силы.

Для того чтобы лучше понять суть одного из ее исследований, представьте себе, что ваш самолет совершил вынужденную посадку в пустыне. Вы находитесь на месте аварии со своей сотрудницей Джейми. Вам надо отобрать двенадцать предметов, нужных для выживания, в порядке их важности. К этим предметам относятся электрический фонарик и карта. Вы составили список, но Джейми с ним не согласна. Вы не возлагаете больших надежд на фонарик, но Джейми думает по-другому и обращается к вам с энергичной речью:

Фонарь — очень важная вещь. Ночью это самое надежное сигнальное средство. Кроме того, с помощью отражателя и линзы можно развести огонь, а костер — еще один способ привлечь к себе внимание. Фонарь должен быть на первом месте.

Джейми ведет себя как берущий, каковым, видимо, и является, поскольку именно берущие склонны изъясняться языком приказов. Хочется ли вам прислушаться к мнению Джейми?

Если вы похожи на большинство людей, то ответом может быть только «нет». Вам с Джейми предстоит сотрудничать — это залог вашего выживания, но вы не хотите, чтобы вами грубо командовали. Так что вы сопротивляетесь влиянию Джейми. В попытке установить доминирование Джейми теряет престиж. Но что будет, если Джейми сделает то же самое предложение, но воспользуется дополнительными вопросами и оговорками?

Тебе не кажется, что фонарь надо поставить на первое место? Это же очень надежное ночное сигнальное средство. К тому же мне кажется, что отражатель и линзу днем можно использовать для разведения костра, который с наступлением темноты станет еще более заметным, чем фонарь.

По данным этого исследования, люди гораздо более восприимчивы ко второму варианту. Речь с позиции слабости изобличает в Джейми дающего. Употребляя оговорки, Джейми выказывает уважение к собеседнику или, во всяком случае, учитывает его мнение. Фрегэйл обнаружила, что даже если Джейми произнесет свое предложение тем же тоном и в тех же выражениях, но добавит оговорки, дополнительные вопросы и усилители, то тем самым заслужит уважение и окажет влияние на собеседника. Именно поэтому руководитель творческой группы так живо откликнулся на предложение Дона Лэйна: тот дал ему понять, что не собирается ставить под сомнение его авторитет. Руководителю группы стало ясно, что Лэйн просто пытается поделиться с ним удачной идеей, а идея была и в самом деле хороша[21].

Уважительный, ненавязчивый стиль общения Лэйна со временем окупился. Этот человек предлагает свои идеи скромно и никогда не стремится приписывать себе особые заслуги. «Творческим людям нравится такой подход, и они прислушиваются, когда мне в голову приходит удачная идея, которой стоит с ними поделиться», — говорит

Лэйн. У большинства ответственных менеджеров рекламной службы часто возникают конфликты с творческой группой, но у Лэйна сложилась устойчивая репутация администратора, с которым приятно работать. Группа не видит в нем чужака, который вторгается в сферу их ответственности и бестолково топчется под ногами, — напротив, люди видят в нем активного помощника. Начав заниматься очередным проектом, руководитель творческой группы часто просит, чтобы куратором его назначили Дона Лэйна: «Он нам здорово помогает. Он не похож на других начальников. Пусть он участвует в работе, чтобы иметь больше возможностей нам помочь». Зная открытость и щедрость Лэйна, члены творческой группы охотно делятся с ним своими идеями и приветствуют его вклад, а не охраняют от него свою территорию.

Его способность продуктивно работать с творческими коллективами привлекла внимание высшего руководства. Уже в самом начале карьеры Лэйна пригласили на ключевую роль во всемирно известной рекламной кампании Volkswagen «Разыскиваются водители». «Дающие боятся остаться на задворках, — говорит Лэйн. — Но мне встречались очень успешные люди такого склада, так как другие любят с ними работать и доверяют им. Понимание этого помогло мне в моей карьере». Лэйн продвигался по служебной лестнице быстрее своих сверстников, и теперь он вице-президент и исполнительный директор в Arnold. Другой вице-президент компании говорит о нем: «Дон — командный игрок. Если бы у меня была сейчас возможность с ним работать, я бы ни за что не упустил такой шанс».

Анализ неуверенной речи позволяет выявить еще одну причину, по которой заикание Дэйва Уолтона помогло ему завоевать расположение присяжных в процессе о нарушении профессиональной тайны. Выражение колебания, оговорки и усилители — неперенные атрибуты речи заикающихся людей. Услышав все это, присяжные перестали видеть в нем человека, стремящегося доминировать. Они поняли, что он не будет на них давить, и прекратили сопротивление. Они открылись и позволили Дэйву убедить себя в его правоте.

Когда дающие говорят с позиции слабости, они показывают нам искренность намерений и желание действовать в наших интересах. Но есть одна роль, выступая в которой люди предпочитают избегать неуверенности в речах: это руководящая роль. Недавно причину такой

метаморфозы выяснил специалист по маркетингу Бартон Хилл. Он возглавлял одно из подразделений компании по оказанию финансовых услуг, и однажды его пригласили на собеседование. Начальство решило продвинуть его вверх по служебной лестнице и назначить руководителем отдела, в который входило уже несколько подразделений. Ведущий собеседование менеджер задал сакраментальный вопрос: «Расскажите о ваших успехах». Хилл начал говорить о достижениях своей команды, а это были весьма впечатляющие достижения.

Хилл являлся кандидатом номер один, но собеседование он не прошел. Менеджер по персоналу сообщил Хиллу, что ему недостает лидерских качеств. «Говоря об успехах, я все время употреблял местоимения “мы” и “нас”, — рассказывает Хилл. — В моей речи было мало личных местоимений первого лица единственного числа — “я” и “меня”. Потом я узнал, что из-за этого я не выглядел лидером. Кадровик решил, что не я вел команду к успехам, а ему был нужен человек, который мог бы сделать подобное». Интервьюер ожидал, что Хилл будет говорить более уверенно и напористо, и речь с позиции слабости стоила ему хорошей работы.

Говоря быстро, громко, напористо и уверенно, берущие создают у нас впечатление, что они знают, о чем говорят. В ходе одного исследования, проведенного калифорнийскими психологами, удалось продемонстрировать, что члены коллектива считают берущих более компетентными специалистами, хотя в действительности это было не так. Авторы исследования пишут, что берущие оказывают влияние, потому что их поведение позволяет им казаться знающими — даже если они лишены компетентности.

Не воспользовавшись речью с позиции силы во время собеседования, Бартон Хилл не смог создать впечатление, что он способен к доминированию. Впрочем, та же самая манера общения с позиции слабости, которая стоила Бартону повышения, позволила ему в итоге завоевать престиж и привести к успеху свою команду. Конечно, напор способен принести выгоды в ходе короткого собеседования, но в коллективе или в сервисной службе такая речь быстро теряет свое обаяние, а берущие утрачивают уважение и восхищение окружающих. Амстердамские психологи показали: несмотря на то что члены группы воспринимают берущих как эффективных лидеров, те в конце концов

подрывают качество ее работы. Напористые и авторитарные речи убеждают коллектив в силе берущих, но эта же манера поведения душит свободный обмен информацией и подавляет высказывание новых идей. «Члены команд любят, когда их руководители представляют работу как результат совместных усилий. Именно это заставляет людей не жалеть сил ради общего дела, — рассуждает Хилл. — Парадокс заключается в том, что те же люди полагают, что скромный лидер недостаточно силен для того, чтобы вести за собой группу, хотя на самом деле сильнее именно такие руководители, потому что команда, как правило, безоговорочно их поддерживает. Дающие притягивают к себе людей как магнитом». В конце концов Хилл ушел работать в другую компанию, и трое бывших коллег попросились в его новую команду. В долгосрочной перспективе эта верность окупилась сторицей: группу Хилла ожидал бешеный успех. Теперь Бартон — управляющий директор и глава маркетингового отдела Citi Transaction Services, организации, в которой числятся более 20 тысяч сотрудников.

Конечно, бывают моменты, когда руководители просто обязаны употреблять в речи сильные обороты. Изучая работу лицензионных компаний, производящих пиццу, я и мои коллеги Франческа Джино и Дэйв Хоффман выяснили, что, когда большинство сотрудников компании являются лишь послушными исполнителями, властность и напористость могут быть вполне уместны. Однако если сотрудники проявляют творческую активность, предлагают новые способы изготовления пиццы и ее доставки, то авторитарный стиль себя не оправдывает. Если сотрудники компаний подходили к своему труду творчески, то авторитарность руководства приводила к снижению доходности на 14 процентов по сравнению с теми компаниями, где стиль руководства был не таким жестким. Настаивая на своем доминировании, авторитарное начальство душит инициативы активных сотрудников. Когда руководители используют общение с позиции силы, подчиненные воспринимают их как людей, стремящихся исключительно к личному спеху, — пишет Элисон Фрегэйл, — за счет остальных членов коллектива. Напротив, своей внешней неуверенностью руководители, выступающие с позиции слабости, завоевывают престиж: они демонстрируют открытость для полезных идей, что приносит пользу всей группе.

Для того чтобы убедиться, что этот эффект имеет место и в более контролируемых условиях, мы с коллегами сформировали команды, которым поручили складывать футболки. Во главе половины команд мы поставили бригадиров, получивших инструкцию вести себя авторитарно, а вторую половину возглавили люди, проявлявшие большую мягкость и либерализм. Мы еще раз убедились в том, что если члены команд были пассивными исполнителями, то авторитарные бригадиры прекрасно справлялись со своими обязанностями. Но если подчиненные демонстрировали творческий подход к делу и предлагали свои способы складывать футболки, то более эффективными оказывались либеральные бригадиры. Команды творческого типа под руководством мягких начальников показывали более высокую (на 22 процента) производительность, чем такие же творческие команды под авторитарным руководством. Члены команд видели во властолюбивых бригадирах угрозу своим идеям, а в лице их более мягких коллег — людей, готовых поддержать полезные начинания. Стиль общения с позиции слабости не гарантирует доминирования, но сильно помогает завоевать престиж. Люди начинали работать более продуктивно, если либеральные бригадиры показывали им, что готовы выслушивать советы.

Берущему восприимчивость к советам кажется недопустимой слабостью. Выслушивая предложения подчиненных, дающие рискуют попасть под их влияние. Но что если открытость чужому мнению является в действительности способом оказывать влияние на других людей? Когда дающий садится за стол переговоров, то иногда он получает пользу от советов, причем с самой неожиданной стороны.

Переговоры: поиск советов в тени сомнений

В 2007 году компания Fortune 500 закрыла свой завод на Среднем Западе. Одним из потерявших работу сотрудников стала очень активная девушка, подающая надежды исследовательница по имени Энни. Компания предложила ей перевод в компанию на Восточном побережье, но тогда девушке пришлось бы бросить учебу. Трудясь полный день, она вечерами получала образование магистра делового администрирования. Оставить работу она не могла, поскольку в таком случае компания перестала бы оплачивать ее учебу. А если бы она

согласилась на перевод, то не смогла бы учиться дальше. Это был цугцванг, а времени и других вариантов у Энни не имелось.

Однако две недели спустя случилось нечто экстраординарное: девушке предложили место в частном самолете компании, на котором летало только высшее руководство и которым Энни теперь могла невозбранно пользоваться до окончания учебы. Она приняла предложение о переводе на Восток и стала дважды в неделю летать самолетом туда и обратно, пользуясь для поездок в университет взятым напрокат автомобилем. В те дни, когда самолет компании никуда не летал, Энни пользовалась обычными рейсовыми аэробусами. Как же ей удалось уговорить компанию на такой грандиозный подарок?

Энни получила все эти привилегии без каких-либо трудных переговоров. Вместо них она воспользовалась стилем общения с позиции слабости, столь характерным для дающих.

Вступая в переговоры, берущие обычно стараются занять в них доминирующее положение. Если бы Энни была такой, то она составила бы список своих заслуг, к которому приложила бы перечень сделавших ей предложения конкурирующих компаний, чтобы усилить свои позиции на переговорах. Обменивающие чаще видят в переговорах возможность выторговать взаимные уступки. Если бы Энни принадлежала к этому типу, она обратилась бы к руководителю, чем-нибудь ей обязанному, и попросила бы об ответной услуге. Но Энни была дающим: она безвозмездно обучала молодых коллег, работала волонтером в United Way и регулярно выступала в школах, стараясь заинтересовать детей наукой. Когда ее коллеги допускали ошибки, Энни прикрывала их и помогала исправить последствия их оплошности, зачастую рискуя при этом собственной работой. Однажды она отозвала заявление о предоставлении ей новой должности, узнав, что такое же заявление подала ее подруга.

Энни как дающему было неловко торговаться подобно представителям берущего или обменивающего типа, поэтому она избрала другую тактику. Она пошла к начальнику отдела по персоналу и попросила совета: «Как бы вы поступили, окажись вы на моем месте?»

Начальник отдела по персоналу, она же менеджер по трудовым ресурсам, и стала адвокатом Энни. Она обратилась к

непосредственному ее начальнику и к руководителю отдела, где та работала, и стала отстаивать ее интересы. Руководитель отдела, в свою очередь, вызвал Энни к себе и спросил, что он, по ее мнению, может сделать, чтобы она осталась в компании. Девушка ответила, что хотела бы завершить второе образование, но не может позволить себе столь частые перелеты туда и обратно. Тогда руководитель отдела предложил ей место в самолете компании.

Новые исследования показывают, что обращение за советом является удивительно эффективным способом влияния в тех случаях, когда мы не обладаем властью. В одном из экспериментов психолог Кэти Лилиенквист проводила переговоры сторон при купле-продаже собственности. Если продавец не скрывал, что его целью является получение максимальной выгоды от продажи, то сделка заключалась всего в 8 процентах случаев. Если же продавцы спрашивали у покупателей совета, как им поступить, то переговоры заканчивались подписанием договора в 42 процентах случаев. Обращение за советом стимулирует сотрудничество и поощряет стороны к откровенному обмену информацией, превращая потенциально трудные переговоры в обмен мнениями, в котором выигрывают все. Исследования показывают, что в промышленности, финансовой сфере, страховании и фармацевтическом бизнесе поиск совета является одним из самых эффективных инструментов влияния на коллег, руководителей и подчиненных. Обращение за советом — значительно более убедительное средство влияния, чем характерное для берущих обыкновение давить на подчиненных и умасливать начальников. Оно тактически более выгодно, чем свойственное обменивающимся стремление решить проблемы взаимным оказанием равноценных услуг.

Это правило верно даже в отношении высших эшелонов руководства корпорациями. Недавно профессора в области стратегий поведения Итхай Стерн и Джеймс Вестфаль исследовали поведение руководителей в 350 крупных промышленных и финансовых компаниях США, рассчитывая понять, как люди добиваются мест в советах директоров. Эти вакансии высоко ценятся в среде руководителей, так как гарантируют шестизначные доходы, обеспечивают высокий общественный статус и предоставляют доступ в среду корпоративной элиты.

Берущие считают, что наилучший способ получить лакомое место — любыми методами втереться в доверие к вышестоящим. Они прямо осыпают комплиментами директора своей компании или делают это косвенно, вознося ему хвалы в присутствии его друзей. Однако Стерн и Вестфаль пришли к выводу, что лесть работает только в тех случаях, когда сочетается с поиском совета. Люди, добившиеся высоких мест, не просто делали комплименты СЕО, не только хвалили его профессиональные достоинства, но и спрашивали, как можно добиться таких же успехов. Когда ответственные сотрудники обращались к СЕО именно в такой манере, он с большей вероятностью рекомендовал их к избранию в совет директоров.

Такого рода обращение — это одна из форм общения с позиции слабости, сочетающая демонстрацию уязвимости, вопросы и неуверенность речи. Спрашивая у других людей совета, мы ставим вопрос, открывающий неопределенность нашего положения и делающий нас уязвимыми. Вместо того чтобы уверенно утверждать, что мы знаем ответы на все вопросы, мы открыто допускаем, что наш собеседник превосходит нас своим знанием. Берущие и обменивающие обычно стесняются спрашивать совета. С точки зрения берущего такое обращение означает признание в том, что у него нет ответов на какие-то важные вопросы. Берущие опасаются, что при этом они будут выглядеть слабыми, зависимыми или некомпетентными. Они ошибаются: исследования показывают, что люди, регулярно обращающиеся за советом и помощью к знающим коллегам, ценятся руководством выше, чем те, кто никогда этого не делает.

Дающие не переживают из-за страха показаться уязвимыми, так как их мало заботит защита собственного «эго» и создание впечатления непробиваемой самоуверенности. Если дающие обращаются за советом, то они делают это из искреннего желания чему-то научиться у других. Обменивающие же воздерживаются от подобного поведения, боясь, что им нечего будет отдать взамен.

По мнению Лилиенквист, обращение за советом имеет для обращающегося четыре положительные стороны: это обучение, понимание положения другого человека, выбор определенной линии и лестное предложение. Обратившись за советом, Энни открыла для себя то, чего не знала раньше: в самолете компании были свободные места, и он регулярно летал туда и обратно между двумя штаб-

квартирами. Если бы Энни повела себя напористо и не стала бы спрашивать совета, то она, скорее всего, никогда бы об этом не узнала. В самом деле, у нее уже было несколько разговоров с руководителями, но никто из них ни разу не упомянул о самолете.

Этот пункт подводит нас ко второй выгоде от обращения за советом: оно заставляет других взглянуть на положение вещей с нашей точки зрения. В предыдущих беседах, когда Энни не спрашивала совета, руководитель отдела думал только об интересах компании и экономии ее средств, предлагая Энни перевод на Восток. Просьба дать совет изменила тональность беседы. Если мы спрашиваем, желая получить какие-то рекомендации, советчику приходится взглянуть на проблему или на затруднение с нашей точки зрения. Только после того, как Энни попросила помощи, руководитель отдела подумал о ситуации с ее позиции, и в этот момент ему пришло в голову, что проблему можно решить с помощью самолета компании.

После того как руководитель отдела предложил решение, в игру вступило третье преимущество: следование заданной линии. Руководитель отдела сыграл ключевую роль в решении проблемы, вспомнив о самолете. Так как это была его идея и он потратил на помощь Энни время и энергию, то чувствовал себя обязанным помогать ей и дальше. Кончилось тем, что он оплатил прокат машины для проезда к месту учебы и обратно и согласился компенсировать расходы Энни на рейсовые самолеты в те дни, когда не летал самолет компании.

Нет сомнения в том, что Энни заработала эти привилегии тяжелым трудом, талантом и душевной щедростью, но одно умное исследование проливает дополнительный свет на то, почему все-таки руководитель департамента так самоотверженно принялся помогать Энни, предложив ей много больше, чем одно только место в корпоративном самолете. Около полувека назад психологи Джон Джеккер и Дэвид Лэнди поставили эксперимент, в ходе которого они платили людям деньги за решение геометрических задач. В каждой группе участники получали деньги, а потом шли к секретарю заполнять заключительные анкеты. Когда очередная группа собралась уходить, один из организаторов эксперимента встал и сказал: «Я хочу попросить вас об одном одолжении. Деньги, выделенные на эксперимент, закончились, и

я сейчас трачу собственные средства на его завершение. Вы не могли бы вернуть то, что вы выиграли?»

Почти все участники эксперимента с готовностью вернули полученное. Когда всех их спросили, как им нравится организатор, то люди, отдавшие деньги назад, отзывались о нем с намного большей симпатией, чем те, кто отказался от предложения. Почему?

Когда мы тратим время, энергию и средства на помощь другим, мы убеждаем себя в том, что они достойны подобного и заслуживают помощи. Обращение к человеку за советом — это тонкий способ внушить ему хорошее отношение к нам. После того как руководитель департамента потратил на Энни время и дал ей полезный совет, он стал более заинтересованным в ней. Помогая решить проблему, он проникся расположением к девушке: она показалась ему достойной того, чтобы тратить на нее время и силы. Если бы она была ему безразлична, то с какой стати он стал бы ей помогать? Как писал Бенджамин Франклин в своей автобиографии: «Тот, кто однажды проявил по отношению к вам доброту, окажет вам еще одну любезность с большей охотой, чем тот, кто чем-то обязан вам».

Прося кого-либо дать нам совет, мы наделяем его престижем, показывая, что мы глубоко уважаем его знания и опыт и восхищаемся им. Так как большинство людей по своей сути обменивающиеся, то они благосклонно отвечают на обращение за советом и стараются в ответ оказать какую-то любезность. Когда Энни пришла с вопросом к менеджеру по персоналу, тот обратился к руководству, чтобы как-то ей помочь. По мнению биографа Бенджамина Франклина Уолтера Айзексона, тот видел в обращении за советом определенную форму лестии. У него было фундаментальное правило, помогавшее ему находить друзей, пишет Изаксон: «Он взывал к их гордости и тщеславию, постоянно спрашивая их мнения и ища совета, а те в ответ восхищались его мудрыми суждениями».

Независимо от стиля взаимоотношений, все люди любят, когда к ним обращаются за советом. Берущие при этом чувствуют свою важность, а дающие ощущают себя полезными. Обменивающиеся любят давать советы по другой причине: это недорогой способ оказать услугу, которая позже может окупиться. В результате, когда мы обращаемся к людям за советом, они реагируют на нашу просьбу положительно.

Но здесь есть одна ловушка: такое обращение может быть полезно только в том случае, если оно искреннее. Лилиенквист считает, что успех зависит от того, сочтет ли искренней просьбу человек, у которого попросили совета. Когда исследовательница побуждала людей просить совета только для того, чтобы повлиять на другого, тактика не приносила желаемых плодов. Те, у кого просили таких советов, сразу распознавали обман: они понимали, что проситель просто льстит им, лелея какие-то свои далеко идущие замыслы. Лилиенквист пишет: «Людей, которых подозревают в попытке целенаправленно произвести хорошее впечатление, считают эгоистичными, холодными, склонными к манипулированию и недостойными доверия». Обращение за советом эффективно только в тех случаях, когда оно спонтанно. Так как дающие вообще больше, чем остальные, склонны к такому поведению, то вполне вероятно, что большинство людей, спонтанно обратившихся за советом в исследованиях Лилиенквист, принадлежали к этой категории. Они на самом деле интересовались чужой точкой зрения и их рекомендациями и проявляли себя прекрасными слушателями.

Я считаю, что данные принципы можно в более общем контексте приложить к общению с позиции слабости: оно оказывает неоценимую услугу дающим, потому что демонстрирует искреннее намерение действовать в интересах других. Выступая публично, дающие выказывают свою уязвимость не только для того, чтобы завоевать престиж, но и чтобы установить тесный и искренний контакт с аудиторией. Продавая товары и услуги, дающие задают вопросы таким образом, что покупатели понимают: им искренне хотят помочь сделать правильный выбор. Убеждая других и ведя переговоры, дающие, как правило, говорят неуверенно и спрашивают совета, поскольку искренне ценят чужие идеи и уважают чужие взгляды.

Общение с позиции слабости — это естественный язык многих дающих и великая сила, определяющая их успех. Выказывание уязвимости, задавание вопросов, неуверенная, осторожная речь и обращение за советами способны вымостить путь к влиянию, а то, как мы будем использовать это влияние, отзовется на всей нашей профессиональной жизни, отразится на качестве контактов и на манере сотрудничества с коллегами. Как мы увидим позже, не все дающие общаются с позиции слабости, но те, кто это делает, часто

обнаруживают, что такое поведение полезно в ситуациях, где надо установить тесные, доверительные отношения. Конечно, подобное общение можно симулировать, но если вы будете притворяться достаточно долго, то привычка станет второй натурой быстрее, чем вы думаете. Как открыл для себя Дэйв Уолтон, общение с позиции слабости может быть куда более действенным и эффективным, чем кажется поначалу.

Умные альтруисты, хотя они и менее

склонны к самопожертвованию, чем глупые,

всё же больше них приспособлены к жизни,

и даже больше, чем жадные индивидуалисты.

—Герберт Саймон,

лауреат Нобелевской премии по экономике

До сих пор мы обращали внимание на то, как дающие поднимаются на верхние ступени лестницы успеха, пользуясь уникальными способами создания социальных сетей, сотрудничества, общения, влияния и помогая другим полностью раскрыть свой потенциал. Но, как явствует из первой главы, дающие так же часто оказываются в конце концов и на нижних ступенях социальной лестницы. Успех — это не просто капитализация силы бескорыстной отдачи; его достижение требует, помимо того, умения избегать ловушек. Если люди отдают другим слишком много своего времени, то они приносят жертву своим сотрудникам и знакомым за счет запасов собственной энергии. Если люди отказываются от большинства заслуг и слишком сильно увлекаются общением с позиции слабости, то они рискуют стать легкой жертвой и тряпкой для вытирания ног, не способной отстоять собственные интересы. Вследствие этого они истощаются и теряют работоспособность.

Поскольку тактика, которая выносит дающих на верхние ступени социальной лестницы, отличается от той, что низвергает их вниз, — нам очень важно понять, что отличает успешных дающих от дающих-неудачников. В следующих трех главах мы попробуем разобраться, почему некоторые представители этого типа выгорают дотла, а другие всю жизнь светят ярким светом своего душевного огня. Мы увидим, как дающим удается избежать эксплуатации со стороны берущих и что коллективы, группы и отдельные люди могут сделать, для того чтобы защитить дающих и способствовать их успеху.

Недавно канадские психологи Джереми Фраймер и Ларри Уокер предприняли дерзкую попытку выяснить, какие мотивы стимулируют деятельность успешных дающих. Участниками исследования стали лауреаты канадской премии «За заботу о ближнем», высшей награды за бескорыстие, которой отмечают заслуги людей, посвятивших многие годы помощи своим общинам или гуманитарной деятельности. Многие лауреаты этой премии в течение десятилетий предпринимали большие усилия, чтобы изменить жизнь к лучшему.

Для того чтобы выяснить, что движет этими людьми, психологи раздали участникам эксперимента анкеты и попросили составить список из десяти целей, продолжив фразу «Обычно я стараюсь...». Потом Уокер провел углубленное собеседование с 25 лауреатами премии и с контрольной группой, составленной из 25 человек, члены которой полностью соответствовали опытной группе по возрасту, полу, этнической принадлежности и образованию. Единственным отличием было то, что они не занимались общественной деятельностью такого уровня, как лауреаты премии. Уокер потратил сотни часов на беседы с этими пятьюдесятью людьми об их жизни с упором на такие критические ее периоды, как раннее детство, подростковый возраст и взросление. После этого набранные на стороне люди читали списки целей, представленные в анкетах, слушали записанные на пленку беседы, а затем по высказываниям участников эксперимента оценивали степень выраженности у них двух ключевых мотиваций: собственных и чужих интересов. Преследование собственных интересов определялось стремлением к власти и к личным достижениям. Забота о чужих интересах определялась склонностью к щедрости и помощи другим. В каком наборе мотиваций лауреаты премии превосходили участников контрольной группы?

Интуитивный ответ: в мотивации, обусловленной чужими интересами, — и этот ответ верен. В рассказах о своей жизни лауреаты премии говорили о помощи и бескорыстии в три раза чаще, чем члены контрольной группы. Перечисляя свои цели, лауреаты вдвое чаще упоминали цели, связанные с чужими интересами. Например, в первом списке присутствовали такие цели, как «стать образцом для молодого поколения» или «добиваться для женщин равной оплаты за равный труд». Члены контрольной группы чаще называли такие цели, как «совершенствоваться в гольфе», «стать привлекательным для других»

и «поохотиться на самого большого оленя и поймать самую большую рыбу».

Но был у этого исследования еще один удивительный результат: заботливые канадцы высоко ценили и собственные интересы. В автобиографиях эти бескорыстные люди и успешные дающие в два раза чаще, чем члены контрольной группы, упоминали о стремлении к власти и крупным достижениям. Среди своих целей лауреаты на 20 процентов чаще упоминали влияние, признание и личное совершенство. Успешные дающие не только были ориентированы на других существенно, нежели члены контрольной группы, но и больше, чем последние, ориентировались на свои собственные интересы. Успешные дающие, как выяснилось, не менее амбициозны, чем берущие и обменивающиеся.

Эти результаты позволяют углубить наше понимание того, почему одни дающие добиваются успеха, а другие терпят неудачу. Прежде мы смотрели на стили взаимоотношений как на континуум, на одном полюсе которого стоит бескорыстие, а на другом — эгоистическое присвоение, то есть речь шла о том, чем вы озабочены в первую очередь: чужими интересами или своими. Теперь же мне придется усложнить эти представления, показав, как взаимодействуют интерес к себе и интерес к другим. Берущие всегда в первую очередь и главным образом заняты собой. Окружающие их волнуют мало; цель представителей этого типа — в максимальной степени добиться собственного успеха, не принимая в расчет интересы других людей. Напротив, дающие всегда высоко ставят чужие интересы, а в отношении собственных интересов люди, принадлежащие к этой категории, различаются между собой. Есть дающие двух типов, и они разительно отличаются друг от друга по способности добиваться успеха.

Самоотверженные дающие — люди, проявляющие заботу о чужих интересах, но не беспокоящиеся о собственных. Они ради других жертвуют временем и энергией, не думая о своих нуждах, и платят за это высокую цену. Жертвенная самоотдача — форма патологического альтруизма, которую психолог Барбара Окли определяет как нездоровую сосредоточенность на других в ущерб собственным потребностям. Так случается, когда дающие, пытаясь помочь другим, вредят себе. В одном из исследований было показано, что студенты,

отличавшиеся склонностью к жертвенной самоотдаче, в течение учебного года отставали в учебе. Эти самоотверженные дающие признавали, что пропускали занятия, чтобы помочь друзьям решать их проблемы.

Многие считают, что внимание к своим интересам и к чужим находятся на противоположных полюсах. Но мне в моих исследованиях удалось показать, что стремление удовлетворять собственные интересы и чужие — это две независимые друг от друга мотивации; они способны мирно сосуществовать друг с другом. Как говорил Билл Гейтс на Всемирном экономическом форуме, люди добиваются наибольших успехов, когда ими одновременно движут оба этих интереса. Если берущие — эгоисты, а дающие-неудачники — самоотверженные альтруисты, то успешные дающие не похожи ни на тех, ни на других: они заботятся о благе окружающих, но при этом ставят перед собой честолюбивые цели и продвигают свои интересы.

Озабоченность чужими интересами

Низкая

Высокая

Озабоченность

собственными интересами

Низкая

Апатия

Самоотверженность:

жертвенные дающие

Высокая

Эгоизм:

берущие

Разумное отношение:

успешные дающие

Жертвенная самоотдача в отсутствие инстинкта самосохранения легко становится всепожирающей. Разумное отношение к заботе о других означает умение давать больше, чем брать, но при этом все же иметь в виду и собственные интересы, используя их как указатель, помогающий выбрать, когда, где, как и кому помогать. Вместо того чтобы считать свои и чужие интересы взаимоисключающими, канадские лауреаты премии «За заботу о ближнем» находят способы сочетать их и таким образом без ущерба для себя творить добро. Как вы увидите далее, если забота о других сочетается у интеллектуальных альтруистов со здоровой заботой о себе, то они не сгорают дотла, а наоборот, процветают и радуются жизни.

* * *

«Я родился в Западной Филадельфии, там я рос — на площадке, где я провел так много времени и где я однажды подрался, до смерти напугав маму...»

Уилл Смит написал эти строчки знаменитой песни из «Принца из Беверли-Хиллз» — хитовой комедии, с которой началась его карьера, когда он только что окончил Овербрукскую школу в Филадельфии. У этой школы величественный фасад, а само пятиэтажное здание напоминает стоящий на высоком холме рыцарский замок. К Смицу, когда он учился в этом замке, относились как к особе королевской крови. И прозвище у него было соответствующее: Принц. Так называли его учителя за поразительную способность очаровывать всех, с кем ему приходилось общаться. Много лет спустя, учредив свою производственную компанию, Смит назвал ее Overbrook Entertainment. Смит — не единственный состоявшийся в жизни человек, окончивший Овербрукскую школу. Среди ее выпускников Гайон Блуфорд-младший, первый чернокожий астронавт, и Джон Драммонд, олимпийский чемпион по бегу. Овербрукская школа — одна из всего лишь шести школ Соединенных Штатов, более десяти выпускников которой играли впоследствии в командах НБА. Одним из них был легендарный Уилт Чемберлен.

Однако для большинства учеников Овербрукская школа ничем не напоминала волшебную сказку.

Стоящая на пересечении Пятьдесят девятой и Ланкастерской улиц — в самом сердце Западной Филадельфии, — эта школа расположена в паре кварталов от одного из десяти самых известных в США мест, где оживленно торгуют наркотиками. Пройдите мимо нее — и вы увидите, как водители проезжающих машин поднимают стекла и запирают двери. В 2006 году Овербрукскую школу наряду с 27 другими школами США, по данным криминальной статистики, признали «чрезвычайно опасной». В 2011 году из приблизительно 1200 ее учеников школы 500 были временно исключены в течение одного учебного года в связи с 50 разбойными нападениями и 20 обвинениями в ношении оружия и употреблении и распространении наркотиков. Перспектива получения дальнейшего образования для большинства учеников здесь довольно мрачная. Средний результат стандартного экзаменационного теста по английскому языку и математике выпускника Овербрукской школы на 300 баллов ниже среднего результата по стране. Три четверти учеников школы показывают результаты, характерные для нижнего квартиля диапазона успеваемости в США. Приблизительно половина детей, поступивших в Овербрукскую школу, бросают ее, недоучившись. Коэффициент выпуска равен 54 процентам.

В надежде переломить малоприятную ситуацию в Овербрукскую школу пришла когорта молодых талантливых педагогов, членов общественной организации «Учителя за Америку». Эта известная некоммерческая структура направляет выпускников колледжей в самые неблагополучные школы США, чтобы бороться с образовательной несправедливостью. В организации состоят почти исключительно дающие. Исследования показывают, что студенты вступают в нее, для того чтобы изменять к лучшему жизнь школьников. В организации много людей из состоятельных, благополучных семей. И они полны решимости помогать детям, которым в жизни повезло меньше. Как сказал один пожелавший остаться неизвестным учитель:

Я всю жизнь хотел делать что-то полезное. Меня угнетает чувство социальной несправедливости, и тот факт, что наша система образования лишает надежды множество детей, приводит меня в

ярость и заставляет действовать. Я хочу, чтобы каждый ребенок, вырастая, имел возможность выбора, а образование — великий уравниватель. Это вопрос справедливости, потому, вступив в организацию «Учителя за Америку»², я решил бороться с неравноправием.

За прошедшие двадцать лет в этой общественной организации поработали больше 20 тысяч педагогов, сделавших очень многое для достижения равенства в образовании. Но тепличная жизнь в пригородах и членство в женских университетских клубах делают многих учителей-добровольцев абсолютно неподготовленными к испытаниям и бедствиям городских школ.

В коридорах Овербрукской школы все эти трудности тяжким грузом легли на хрупкие плечи 24-летней учительницы Конри Каллахан. Белоснежная кожа и светлые волосы делали ее поистине белой вороной: 97 процентов учеников школы — афроамериканцы. Конри, большая любительница собак (ее питомца зовут Луи, это подобранная на улице дворняга), выросла в уютном мэрилендском пригороде, где посещала одну из лучших школ страны. Назвать Конри сгустком энергии — значит не сказать о ней ничего. Она бегаёт полумарафонские дистанции, в школе была капитаном женской футбольной команды и играла в лакросс, шесть лет принимала участие в соревнованиях по прыжкам со скакалкой, организовывала юношеские спортивные олимпиады. Профессора в Университете Вандербильта прочили ей блестящую карьеру ученого-историка, но сама Конри выбрала более земное поприще: «Я решила изменить мир, улучшить образование и дать его детям из малоимущих семей».

Однако идеалистические мечты Конри, ее надежды воспламенить жажду знаний в учениках очень скоро разбились о суровую реальность. Она приходила в школу в 6:45 и задерживалась до часа ночи, проверяя задания и составляя учебные планы для своего испаноязычного класса. Дни были наполнены драками, хулиганствами и вразумлением злостных прогульщиков, появляющихся в школе пару раз в году. Одна из лучших учениц Конри жила в приюте, но девочке пришлось оставить школу, после того как она родила ребенка с задержкой физического и умственного развития.

Каллахан без конца жаловалась на жизнь своей лучшей подруге — банкиру, которая трудилась по сто часов в неделю и не могла взять в

толк, почему работа в школе приводит Конри в такое отчаяние. Наконец, Каллахан пригласила подругу в школу, и та все поняла. «Она не могла себе представить, насколько истощенной почувствует себя в конце дня», — вспоминает Конри. Сама она в результате упала на самое дно колодца отчаяния. «Это было ужасно. Я выгорела дотла, я чувствовала себя подавленной и приготовилась сдаться. Я поклялась себе, что никогда больше не пойду работать учителем. Я испытывала отвращение к школе, к ученикам и к самой себе».

У Конри наступило типичное моральное и физическое истощение, и она в этом не одинока. Психолог из Калифорнийского университета в Беркли Кристина Маслач, первопроходец в исследовании феномена профессионального истощения, пишет, что учительская профессия занимает одно из первых мест на шкале эмоционального выгорания. Одна из активисток «Учителей за Америку» восхищается их организацией, но говорит: «От всех нас требуется готовность к тяжелой работе и самоотверженность до изнеможения. Обычно рано или поздно бросаешь это дело, придя к мысли, что если ты посвятишь всю свою жизнь такой работе, то навредишь собственным детям». Из всех активистов организации «Учителя за Америку» половина бросает школу по истечении двухлетнего срока контракта. Через три года уходят 80 процентов. Приблизительно треть педагогов, побывавших в этой организации, навсегда уходит из сферы образования.

Так как дающие склонны ставить чужие интересы выше своих, они часто помогают другим за счет собственного благополучия — что и приводит их к истощению. Сделанные за десятки лет обширные исследования показывают, что, когда оно наступает, человек начинает работать хуже. Истощенные сотрудники из всех сил пытаются сохранить способность к концентрации внимания, но энергии на это уже нет, и качество работы неизбежно падает. Кроме того, у таких людей ухудшается эмоциональное и физическое здоровье. Исследования показывают, что истощенные сотрудники склонны к депрессии, физическому переутомлению, нарушениям сна, снижению иммунитета, алкоголизму и даже сердечно-сосудистым заболеваниям.

Когда Конри окончательно отчаялась, она поняла, что слишком много отдает. В школу она приходила рано, возвращалась домой поздно, работала по выходным и от всего этого едва держалась на

ногах. Казалось бы, что из подобной ситуации есть только один выход: давать меньше. Но Конри поступила по-другому. Она стала давать *еще больше*.

Кроме обычной учительской нагрузки Конри взяла на себя еще и работу с выпускниками на общественных началах. Мало того, один раз в две недели она помогала десяти другим педагогам составлять тесты и новые учебные планы. В оставшееся свободное время она занялась организацией программы наставничества. Вместе с двумя подругами она организовала филиал Minds Matter, общенациональной некоммерческой организации, помогающей одаренным ученикам из бедных семей готовиться к поступлению в колледж. Вечера и выходные дни Конри тратила на заполнение необходимых для учреждения некоммерческой организации документов, на поиск бесплатных юридических компаний и готового работать на общественных началах бухгалтера. Наконец, спустя год Конри объявила набор учеников и наставников и принялась писать для них еженедельные учебные планы. С этого момента Конри начала дополнительно работать по пять часов в неделю наставником.

Таким образом, женщина стала трудиться с полной отдачей — на десять часов в неделю больше, чем раньше. Это означало, что у нее теперь оставалось еще меньше времени на отдых, восстановление сил и развлечения — зато прибавилось ответственности. Тем не менее, когда Конри начала отдавать больше, истощение и усталость уменьшились, к женщине вернулась вся ее энергия. В самом деле, она вдруг снова стала прежней неистощимой Конри Каллахан, главным двигателем школы. Она нашла в себе силы работать координатором дополнительного обучения одаренных детей и с чистого листа создала испаноязычную учебную программу. В отличие от многих коллег она не ушла из Овербрукской школы. Из пяти учителей, пришедших туда по направлению организации «Учителя за Америку», Конри сегодня — единственная, кто продолжает там работать по истечении четырех лет. Из двенадцати учителей, пришедших в Овербрукскую школу за те три года, что она там работала, остался только один. Конри Каллахан стала редким представителем общественной организации, проработавшим в неблагополучной школе непрерывно четыре года. В конце концов женщина была номинирована на национальную учительскую премию. Как могло получиться, что дополнительная нагрузка не только не

истощила ее, но, наоборот, окрылила и позволила избежать полного опустошения?

Взрывоопасный вакуум: дающие не у дел

Десять лет назад Говард Хивнер, энергичный директор университетского телефонного центра, пригласил меня помочь ему поддержать мотивацию своих подчиненных к труду. Сотрудников обязали обзванивать выпускников и просить их жертвовать деньги в университетский фонд. В каждом случае просьбу следовало повторить не меньше трех раз, прежде чем закончить разговор и повесить трубку, но, несмотря на это, доля отказов доходила до 90 процентов. Такое положение истощало даже самых опытных и закаленных сотрудников. Один из них говорил: «Мне было невероятно трудно звонить. Многие собеседники обрывали меня после первой же фразы и говорили, что не собираются ничего давать».

Я предположил, что от такого задания берущие должныдохнуть как мухи, поскольку они просто не способны быть такими самоотверженными, как дающие. Начав работать, я разделил всех сотрудников на дающих, берущих и обменивающихся. В течение первого месяца работы берущие добивались около 30 пожертвований в неделю. Вопреки моим ожиданиям дающие оказались не столь продуктивными: им не хватало мотивации, они уклонялись от звонков и добивались меньше 10 пожертвований в неделю. Я был озадачен: почему люди, которые по самой своей сути должны стремиться изменить ситуацию, делают это хуже остальных?

Ответ на свой вопрос я получил, когда посетил телефонный центр и заметил плакат, прикрепленный к стене над столом одного из сотрудников:

ХОРОШО ЗДЕСЬ РАБОТАТЬ —

*то же самое, что писать
в штаны в темной комнате.*

ТЕБЕ ТЕПЛО,
НО НИКТО
ЭТОГО НЕ ВИДИТ

Согласно моим данным, человек, гордо повесивший над своим столом такое смелое изречение, был истинным дающим. Но почему дающие не чувствовали удовлетворения и считали, что их усилия остаются непризнанными? Размышляя над этим плакатом, я пришел к выводу, что мое первоначальное предположение оказалось все-таки верным: мотивационная структура здешней работы была такова, что дающим следовало бы намного обойти берущих. Проблема заключалась в том, что последние остались без самого ценного для себя вознаграждения.

Мотивация берущих основывалась на самой высокой в кампусе зарплате. А вот дающие оказались лишены наиболее, с их точки зрения, важного. В то время как берущие заботятся в первую очередь о личной выгоде, дающие обеспокоены тем, чтобы их работа приносила пользу другим. Когда сотруднику удавалось уговорить собеседника на пожертвование, деньги шли в фонд студенческих стипендий, но звонившие оставались в полном неведении: они не знали, кто именно получал деньги и как эти средства улучшали чью-то жизнь.

На следующий день я предложил сотрудникам центра ознакомиться с письмами от студентов, получавших стипендии из того самого фонда. Один стипендиат по имени Уилл писал:

Когда пришло время принимать решение, я узнал, что обучение за пределами штата стоит безумных денег. Но этот университет был мне очень дорог. Здесь познакомились мои дедушка и бабушка. Здесь учились мой отец и четверо его братьев. Этому университету я, можно сказать, обязан рождением своего младшего брата — он был зачат в ту ночь, когда мы выиграли кубок Национальной студенческой спортивной ассоциации. Я всю жизнь мечтал учиться здесь. Я был на седьмом небе от счастья, получив стипендию, и я готов использовать все возможности, какие предоставляет мне университет. Стипендия во многом улучшила мою жизнь...

После прочтения этого письма дающим потребовалась неделя, для того чтобы разительно улучшить свои показатели. Некоторый прогресс наблюдался и у берущих, но дающие ответили трехкратным увеличением пожертвований. Теперь у дающих было эмоциональное побуждение: если они соберут больше пожертвований, то помогут и другим студентам, таким как Уилл. Потратив буквально пять минут на чтение письма, проливающего свет на то, как работа сотрудников телефонного центра помогает людям, дающие получили стимул и добились таких же результатов, что и берущие.

Но эта мотивация все же показалась мне недостаточной. А что будет, если вместо чтения писем они лично встретятся с каким-нибудь стипендиатом? Когда такая встреча действительно произошла, дающие ощутили еще больший прилив энергии. В среднем сотрудники стали тратить на разговоры в два раза больше времени. Начав работать с большим энтузиазмом, дающие теперь дозванивались до большего числа выпускников, и пожертвования увеличились на 144 процента в неделю. Еще удивительнее тот факт, что доход от пожертвований возрос в пять раз: сотрудники собирали в среднем по 412 долларов до встречи со стипендиатом, а после нее стали собирать по 2000 долларов. Один из них вместо пяти звонков за смену стал делать по девятнадцать и добывать вместо 100 долларов за смену — 2165 долларов. Одновременно с этим в нескольких контрольных группах сотрудников, которые не встречались со стипендиатом, число звонков, время разговоров, объем пожертвований и доход несколько не изменились. В целом пятиминутная встреча со студентом так воодушевила 23 сотрудников телефонного центра, что они добыли фонд университета дополнительно 38 451 доллар за одну неделю[22].

Несмотря на то что встреча со стипендиатом произвела впечатление также и на берущих и обменивающихся, польза от нее была намного больше именно для дающих.

Такой поворот дела высвечивает главную причину истощения дающих: она не имеет отношения к интенсивности отдачи, а связана исключительно со знанием о пользе от этой отдачи. Многочисленные исследования позволяют сделать такой же вывод и для сферы здравоохранения, где истощение часто называли «утомлением сострадания», характеризуя его как стресс, напряжение и усталость от заботы о других. Первоначально специалисты считали, что утомление сострадания вызвано слишком сильными его проявлениями. Однако новые исследования позволяют оспорить этот вывод. Психологи Ольга Климецки и Таня Зингер пишут: «Больше, чем все другие факторы, включая потраченное на лечение больных время, у медиков на снижение настроения влияет продолжение страданий их пациентов». Дающие истощаются не оттого, что тратят много времени и энергии. Они теряют силы, когда работают со страдающими людьми, но не могут эффективно им помочь.

Учителя-дающие подвержены истощению из-за своеобразных временных рамок, ограничивающих образование. Несмотря на то что они контактируют со своими учениками каждый день, для того чтобы эффект обучения проявился, требуется иногда много лет, в то время как ученики уходят — и учителя остаются в неведении: принесла ли их работа пользу? Без подтверждения эффективности самоотдачи усилия становятся истощающими и невыносимыми. Эта проблема особенно ярко проявляется в таких учреждениях, как Овербрукская школа, где учителям приходится преодолевать массу отвлекающих факторов и других трудностей, чтобы побуждать учеников к вниманию — или хотя бы к посещению занятий. Конри Каллахан чувствовала истощение не потому, что много отдавала. Проблема заключалась в том, что она не видела никакого толка от своей самоотверженности. «Влияю ли я на учеников своим преподаванием? Это было совершенно неясно, — говорила мне Конри. — Иногда мне кажется, что все мои усилия бесплодны, что я просто теряю время, потому что ничто не меняется».

Когда Конри организовала в Филадельфии программу Minds Matter, она, возможно, еще больше нагрузила себя работой, но зато заполнила

взрывоопасный вакуум, который мучил ее на работе в Овербрукской школе. «В том, что касается программы наставничества, у меня нет никаких сомнений: я знаю, что влияю на ситуацию», — говорит Конри. Занимаясь с успевающими учениками из малоимущих семей, она почувствовала, что может сделать здесь больше, чем в классах, где каждый ученик — это ходячее неблагополучие. В работе с отличниками положительная обратная связь налаживается быстрее и начинает оправдывать усилия. Конри видела, как благодаря ей один из подопечных, Дэвид, превратился из одинокого застенчивого подростка в открытого молодого человека, окруженного близкими друзьями. Так же как в случае с сотрудниками телефонного центра, которые стали собирать больше пожертвований, встретившись со стипендиатом и увидев плоды своего труда, реальный успех программы воодушевил Конри Каллахана и зарядил ее энергией.

Однако в данном примере эффект не ограничивается программой наставничества. Благодаря приливу энергии в душе Конри снова вспыхнула надежда на то, что она сможет как-то изменить ситуацию и в Овербрукской школе. Прогресс успевающих подопечных вселил уверенность, что Конри сумеет помочь и трудным ученикам. «Я знаю: то, что я начала делать, однажды позволит изменить положение этих детей. За три месяца уже многое стало другим, и теперь я понимаю, какие прекрасные люди мои ученики». Занимаясь с подопечными по программе Minds Matter, она теперь входит в класс с куда большим энтузиазмом и целеустремленностью.

В одном исследовании, которое мы провели с двумя коллегами, обнаружилось, что осознание эффекта служит буфером против стресса, позволяет избежать истощения и поддержать мотивацию к эффективному труду. В одном из исследований мы обнаружили, что школьные учителя, воспринимающие свою работу как сплошной стресс, больше подвержены истощению. Но при ближайшем рассмотрении выяснилось, что профессиональный стресс связан с истощением только в тех случаях, когда учитель чувствует, что ничего не может сделать. Ощущение же своего влияния защищает от стресса и предупреждает истощение.

При работе в классе от учителя иногда требуются годы упорного труда для того, чтобы его уроки были усвоены. К тому времени ученики, как правило, уже исчезают из поля его зрения. Но иногда,

время от времени, учителя все же имеют возможность увидеть кратковременный эффект — это происходит при общении с учениками с глазу на глаз. В разных других профессиях такой возможности нет вообще, сотрудник не видит людей, которым его труд приносит пользу. Например, в здравоохранении многие специалисты ставят важнейшие для жизни больного диагнозы, не видя того в лицо. В Израиле группе рентгенологов дали оценить около ста компьютерных томограмм разных больных. Через три месяца, когда рентгенологи уже забыли об этих снимках, им снова дали для оценки те же томограммы. Некоторые специалисты оценили их лучше, обнаружив на 53 процента больше патологических изменений, оставшихся незамеченными при первом анализе. Однако оценки других рентгенологов оказались хуже: точность диагностики снизилась на 28 процентов. Речь шла о тех же снимках, которые они смотрели три месяца назад. Почему у некоторых врачей результаты оказались лучше, а у остальных — хуже?

Пациентов перед исследованием фотографировали. Половина рентгенологов смотрели томограммы, не видя лиц больных. Когда они оценивали томограммы во второй раз, им показывали фотографии людей. Эти специалисты сработали на 53 процента лучше. Другой половине испытуемых врачей фотографии показывали перед первым исследованием, а второй анализ — спустя три месяца — они проводили, не видя лиц пациентов. Именно эти рентгенологи оценили томограммы на 28 процентов хуже.

Прикрепление фотографии к снимку повышало диагностическую точность анализа на 46 процентов. Приблизительно 80 процентов диагностически важных изменений были выявлены только при условии, что рентгенолог видел фотографию больного. Специалисты упускали эти детали, если фотографии не было, — даже если они уже видели лица пациентов три месяца назад. Когда рентгенолог смотрит на фотографию больного, он проникается сочувствием, и это сочувствие заставляет врача работать более тщательно. Заключение были на 29 процентов длиннее, если специалист при анализе томограммы видел лицо пациента, — потому что в таком случае рентгенолог чувствовал влияние своей работы на судьбу конкретного человека. «Фотография больного делает каждую компьютерную томограмму уникальной», — сказал один из участников эксперимента.

Такую же закономерность обнаружил и Никола Белле в исследовании с участием 90 итальянских операционных сестер, которым поручалось подготовить набор хирургических инструментов для операций. Если сестер случайным образом знакомили с хирургами, которым предстояло пользоваться наборами, то качество подготовки значительно улучшалось. Этот эффект был особенно заметен у сестер с характерами дающих. Интересно, что через неделю после знакомства с врачом, который с пользой применил инструменты, все сестры чувствовали желание работать лучше. Помимо того что личный контакт помогает избежать истощения, он склоняет людей всех типов к поведению, характерному для дающих. Когда человек знает, как его работа меняет ситуацию к лучшему, он ощущает прилив энергии и стремится сделать еще больше.

Опираясь на идею о том, что непосредственное осознание плодов своего труда смягчает истощение дающих, а представителей остальных двух типов побуждает становиться дающими, руководство некоторых учреждений разрабатывает способы ознакомления сотрудников с полезными результатами их работы. В компании Wells Fargo вице-президент Бен Соккорси снял видеоклипы, в которых клиенты говорят, что кредиты компании, выданные под низкий процент, помогли им выпутаться из безнадежных долгов. «Во многих случаях клиенты выглядели как люди, у которых гора упала с плеч, — говорит Соккорси. — Теперь у них есть конкретный план ликвидации долгов». Когда сотрудники банка просмотрели эти видеоролики, их словно озарило. Они поняли, какую пользу может принести их работа — кредиты и в самом деле способны изменить к лучшему жизнь заемщиков. Компания Medtronic организует регулярные поездки всех своих сотрудников — от инженеров до продавцов — в госпитали, где те видят, какую пользу производимое ими оборудование приносит больным людям. «Когда сотрудники устают, — рассказал мне бывший CEO Medtronic Билл Джордж, — мы организуем очередную поездку в госпиталь, где они получают возможность посмотреть на процедуры, осуществляемые на нашем оборудовании. Это очень важно. Они видят, какую пользу сделанное ими приносит больным, и начинают понимать, что в спасении жизней и восстановлении здоровья есть и их заслуга». Кроме того, Medtronic ежегодно устраивает вечер встречи, на который собирается до тридцати тысяч человек — все без исключения

сотрудники компании. На встречу приглашают шестерых больных, каждый из которых рассказывает, как приборы компании помогли ему выздороветь. Впервые становясь свидетелями тому, как много значит их работа, некоторые сотрудники не могут сдержать слез.

Возможность осознавать приносимую пользу — одна из причин того, почему — какой бы безумной ни казалась эта идея — увеличение нагрузки часто помогает избежать истощения. Но есть и еще одна причина, по которой увеличение самоотдачи наделяет Конри Каллахан энергией, и эта причина непосредственно связана с тем, где и на кого она тратит свои душевные силы. Около ста лет назад психолог Анитра Карстен провела эксперимент, предлагая людям производить одну и ту же монотонную операцию до тех пор, пока она доставляет им удовольствие. Работу можно было прекратить при первых же признаках утомления. Участники эксперимента до изнеможения рисовали картинку и читали вслух стихотворения. Одному мужчине следовало снова и снова писать бессмысленное буквосочетание *абабаб*. Вот что говорит психолог Эллен Лангер: «Он продолжал до полного умственного и физического истощения. Рука его настолько онемела, что он, казалось, не мог уже ничего писать. В тот момент Анитра попросила его написать в карточке свое имя и адрес. Мужчина сделал это на удивление легко».

Те же странности творились и с другими испытуемыми. Одна женщина пожаловалась, что устала настолько, что не может даже шевельнуться, чтобы сделать еще один штрих. Но буквально через секунду она без всякого видимого усилия подняла руку и поправила прическу. Если испытуемый читал стихи, то от натуги голос его становился хриплым и бессильным, но, когда он начинал жаловаться на трудность задания, то хрипота непостижимым образом куда-то исчезала. По мнению Лангер, эти люди не притворялись, просто смена контекста вселяла в них энергию.

Когда Конри стала на общественных началах заниматься с учителями из организации «Учителя за Америку», это привело к смене контекста и Конри ощутила прилив свежих сил. «Работа со взрослыми, преподавание такого рода не вызывало у меня никаких признаков истощения», — вспоминает Конри. Увеличение нагрузки может привести к истощению, если не меняется сфера приложения сил. Вместо того чтобы продолжать отдавать на одном и том же месте, она

начала работать с группой других людей. То же самое произошло, когда Конри стала вести успевающих учеников в Minds Matter: она попала в новую обстановку. Вместо того чтобы учить школьников испанскому, она помогала им готовиться к поступлению в колледж. Смена точки приложения бескорыстия позволила Конри обрести новые силы.

Разумный выбор: рубка, разбрызгивание и правило 100 часов общественно полезной деятельности

Разумное поведение мы уже обсудили в самом начале главы. В обоих примерах — с Конри и сотрудниками телефонного центра — сыграл положительную роль переход от безусловного самопожертвования к разумному альтруизму. В этом контексте решение о том, как, где и сколько отдавать, определяет исход: истощится ли дающий или будет светить другим людям ровным устойчивым светом. На первый взгляд может показаться, что, начав больше отдавать, Конри поступила жертвенно. Но на самом деле она создала себе возможность отдавать так, чтобы это бескорыстие вознаграждалось; она сумела почерпнуть энергию из осознания эффекта своего труда. Актом самопожертвования было бы увеличение нагрузки в классе, но это представлялось Конри чем-то вроде бездонной бочки. Ученикам требовалось столько помощи, что она не могла что-либо изменить. Она стала думать о своем состоянии и нашла способ его улучшить, несколько сместив поле деятельности.

Выбор первого пути чреват для дающих очень неприятными последствиями. В своих многочисленных исследованиях психолог Викки Хельгесон из центра Carnegie Mellon обнаружила, что люди, продолжающие, не щадя себя, отдавать работе все свои силы, рискуют причинить вред своему психическому и физическому здоровью[23]. Если же они разнообразят свою деятельность, заботясь не только о других, но и о себе, то в этом случае их здоровью ничто угрожать не будет. В одном исследовании было показано, что люди, добившиеся равновесия между собственными удовольствиями и заботой об окружающих, чувствуют себя лучше и наслаждаются полнотой жизни в течение по меньшей мере шести месяцев (по крайней мере таким было время наблюдения)[24].

Для того чтобы лучше понять разумных и склонных к самопожертвованию дающих, стоит внимательно присмотреться к их решениям о том, когда и сколько внимания следует уделять другим. Оказывается, отдача Конри помогла ей избежать истощения не только благодаря разнообразию, но и с помощью разумного планирования такого многостороннего приложения своих сил.

Представьте себе, что на этой неделе вам необходимо совершить пять добрых дел. Вам надо помочь другу справиться с проектом, написать благодарственное письмо первой учительнице, сдать кровь и навестить пожилого родственника. Вы можете решить эту проблему двумя способами: разрубанием и разбрызгиванием. Если вы склонны рубить, то отведете на совершение всех добрых дел один день. Если вы склонны разбрызгивать, то распределите их поровну на пять дней так, что вам придется делать понемногу, но зато ежедневно. Как вы думаете, при каком способе вы будете чувствовать себя счастливее?

В исследовании, проведенном под руководством психолога Сони Любомирской, люди еженедельно в течение шести недель совершали по пять добрых дел. Испытуемые случайным образом были разбиты на две группы — на тех, кто рубит, и тех, кто разбрызгивает. В конце шестинедельного периода члены одной группы чувствовали себя счастливее, несмотря на то что все участники эксперимента совершили равное количество добрых дел.

Те, кто рубил, чувствовали себя счастливыми, те, кто разбрызгивал, — нет. Чувство счастья возрастало, если люди делали все добрые дела сразу, а не разбрасывали их по пяти дням недели. Любомирская и ее коллеги считают, что распределение добрых дел на разные дни, видимо, снижало значимость каждого, так как они терялись на фоне обычной рутинной активности».

Так же как эти счастливые испытуемые, Конри была «рубщиком». Работая в Minds Matter, она занималась с учениками один раз в неделю, отдавая все отведенные на них часы в один день — в субботу. Разделив нагрузку на большие блоки, она живет реагируя на плоды своих усилий, которые при таком подходе не воспринимались как капля в море.

Объединение бескорыстных поступков в крупные блоки — это разумная стратегия, позволяющая разнообразить деятельность. Вместо того чтобы, уже устав в классе, заниматься с учениками после уроков,

Конри откладывала занятия на выходные, когда она чувствовала себя полной сил и ей не надо было спешить и комкать одно дело ради другого. Между тем самоотверженные дающие склонны разбрызгивать (или, вернее будет сказать, размазывать) свои добрые поступки, помогая людям по мере надобности. Такой подход утомляет и истощает, лишает дающих способности концентрировать внимание и отнимает у них энергию, необходимую для работы.

Однажды в сентябре семнадцати инженерам из компании Fortune 500 поручили написать программный код для важного нового изделия — цветного лазерного принтера, цена которого должна была составить 10 процентов от цен аналогичных товаров. В случае успеха компания стала бы доминирующим игроком на рынке принтеров и смогла бы в дальнейшем выпустить целое семейство других электронных приборов. Новое подразделение быстро расходовало деньги, а время поджимало. В случае если бы принтер не оказался готов вовремя, подразделение закрыли бы. Для того чтобы скорее закончить проект, инженеры работали по ночам и в выходные дни, но тем не менее выбились из графика. Казалось, у них нет ни единого шанса: за всю историю компании новый проект был сдан вовремя только один раз. «Инженеры были в стрессе и страшно истощены, — писала профессор Гарвардского университета Лесли Перлоу, — им катастрофически не хватало времени».

Они начали работать как безоглядно самоотверженные дающие, непрерывно помогая друг другу решать постоянно возникающие проблемы. Один инженер говорил: «Больше всего в той истории меня приводила в отчаяние необходимость выручать других, бросая свое дело». Другой инженер жаловался: «Проблема с моим стилем работы заключается в том, что отзывчивость порождает еще большую потребность в отзывчивости. Я помогаю другим, но не могу заняться собственной работой». Инженер по имени Энди трудился в те дни с восьми часов утра до четверти девятого вечера. Только после пяти часов он мог найти минут двадцать, чтобы поработать над своим заданием. В надежде выкроить время такие же инженеры, как Энди, стали приходить на работу раньше и задерживались до полуночи. Но это было решение, обреченное на провал: чем дольше они трудились по ночам, тем чаще им приходилось прерываться. Времени инженеры тратили больше, а дело не продвигалось и истощало людей.

Профессору Перлоу пришло в голову, как превратить этих самоотверженных дающих в дающих разумного подтипа. Она предложила сменить тактику и вместо того, чтобы разбрызгивать усилия, собрать их воедино и сконцентрировать в крупные блоки. Поработав с инженерами, Перлоу убедила их выделить тихое время, в течение которого каждый должен заниматься своим делом, и время взаимодействия, когда все помогают друг другу. Поэкспериментировав с несколькими схемами, Перлоу настояла на том, чтобы установить тихое время три раза в неделю с утра и до полудня. В течение этих промежутков каждый инженер занимался своей работой и никто не смел его тревожить. В остальное время все могли обращаться друг к другу за помощью.

Когда Перлоу после этого провела среди инженеров опрос, две трети из них отметили, что в тихое время их производительность оказывалась выше средней. Когда Перлоу отошла в тень, позволив программистам самим определять продолжительность тихого времени на протяжении месяца, производительность труда в группе повысилась у 47 процентов сотрудников. Разделив время для взаимопомощи на крупные фрагменты, инженеры получили возможность сберечь часы и силы, необходимые для выполнения своих заданий, совершив переход от безмерной самоотверженности к разумно планируемому бескорыстию. Как сказал один из них: «Тихое время позволило мне в первой половине дня, на свежую голову, делать то, что прежде приходилось откладывать до глубокой ночи». Через три месяца инженеры сумели отладить новый лазерный принтер, во второй раз за всю историю компании уложившись в отведенный срок. Вице-президент филиала особо отметил успех от введения тихого времени, ограничившего излишнее самопожертвование. «Без этого нововведения мы ни за что бы не успели», — сказал он.

Так как инженеры столкнулись с острой необходимостью закончить проект к сроку, у них было оправдание для введения тихого времени и для ограничения своей самоотверженности. Но во многих ситуациях оказывается весьма непросто установить пределы бескорыстной помощи. Шон Хагерти — руководитель инвестиционного управления в Vanguard, финансовой сервисной компании, специализирующейся на взаимных фондах; по характеру этот человек — прирожденный наставник. Всем сотрудникам известна

его страсть к образованию; один раз в год он на протяжении недели обучает сотрудников компании в корпоративном университете компании. Когда ректор университета подсчитала его часы, она заметила, что Шон проводит очень много времени в аудитории. Она была сильно обеспокоена, так как опасалась, что Хагерти переутомится, да и сам Шон понял, что сильно рискует. «Это, конечно, большая нагрузка, если учесть, что мне приходится одновременно работать днем», — рассказал Шон. Однако вместо того чтобы сократить количество учебных часов, Хагерти попросил себе еще. «Это самое ценное, что я делаю в компании», — заявил он. Чем больше он преподавал на общественных началах, тем энергичнее себя чувствовал. Так продолжалось до тех пор, пока количество его учебных часов не достигло ста в течение двух недель.

Вообще сто — магическое число, когда речь идет о добровольческой деятельности. В исследовании, проведенном в Австралии среди людей в возрасте шестидесяти с лишним лет, демонстрировалось, что те, кто работал на общественных началах от ста до восьмисот часов в год, были довольны жизнью больше, чем те, кто делал это меньше ста или больше восьмисот часов в год. Пожилые американцы, работавшие бесплатно по меньшей мере сто часов в год в 1998-м, имели больше шансов дожить до 2000 года, чем те, кто подобного не делал. Это и есть *правило ста часов* бесплатной работы — та граница, когда бескорыстие заряжает энергией, но еще не истощает.

Сто часов в год — это всего два часа в неделю. Исследования показывают, что если люди начинают работать на общественных началах по два часа в неделю, то чувство удовлетворения, самооценка и радость годом позже повышаются. Два часа работы в новой для себя сфере деятельности представляют собой светлое пятно, где люди добиваются полезных результатов, не истощая себя и не жертвуя своими жизненно важными интересами. Это тот предел, в котором работа на общественных началах позволяет сохранить здоровье, принося несомненную пользу как волонтеру, так и тем, кому он помогает[25]. В ходе общенационального исследования несколько тысяч канадцев сообщили о том, сколько часов в год они занимаются безвозмездной деятельностью и получают ли они от этого новые технические, социальные или организационные знания и навыки. Начиная работать несколько часов в неделю, волонтер постоянно приобретает новые знания и навыки. При пяти часах работы в неделю темп приобретения новых знаний уменьшается. С каждым дополнительным часом уровень познания нового становится все ниже и ниже, а после одиннадцати часов волонтер перестает приобретать новые знания и умения.

Когда Конри стала на общественных началах заниматься с выпускниками, она отдавала этой работе около 75 часов в год. Когда же она организовала занятия со старшеклассниками в рамках программы Minds Matter, количество безвозмездных часов перевалило отметку в сто часов. Возможно, тут не простое совпадение, что после этого, преодолев заветный рубеж, она ощутила прилив свежих сил. Но дело было не только в количестве часов, но еще и в распределении времени, потраченного на безвозмездную деятельность, как в случае Шона Хагерти. Это умение распределить нагрузку отличает чрезмерно самоотверженного дающего от разумного.

По мере того как Шон Хагерти стал уделять больше времени преподаванию в корпоративном университете, у него стало расти желание даром отдавать свои знания и опыт. «Я хочу оставить это место лучшим, чем оно было, когда я сюда пришел», — говорит Шон и спрашивает, как он может повлиять на мир. Раздумывая о разных способах, он обратил внимание на то, чему он с наибольшим удовольствием посвящает свое свободное время: «Я понял, что стал все больше и больше читать о педагогике. У меня естественная

склонность, можно даже сказать, страсть к ней». Шон решил запустить две новые образовательные программы. Одна называется «Экономика в коротких штанишках» — она создана с общенациональным прицелом. Шон и его коллеги учат обращаться с деньгами воспитанников детских садов по всем Соединенным Штатам. Другая программа — «Команда Vanguard» — сугубо локальна: Шон заключил договор о партнерстве с одной независимой школой в Филадельфии для ведения в ней четырехлетней образовательной программы, занятия по которой желающие будут бесплатно посещать по вечерам, в выходные дни и в обеденные перерывы. Несмотря на значительные временные затраты, Шон считает, что обе программы оказывают на него поразительно освежающее действие. «Это мой козырь, его я регулярно предъявляю высокому начальству, когда оно выказывает недовольство по поводу бесплатных часов, которые якобы приходится отнимать от рабочего времени. Да, иногда это происходит, но зато, на мой взгляд, программа мотивирует к производительному труду всех сотрудников, включая и меня самого. Мне нравится, что эта работа позволяет мне удовлетворять мои филантропические наклонности».

Если бы Шон был обычным, чрезмерно самоотверженным дающим, он бы распылил свою энергию на множество дел — из чувства долга, независимо от собственных интересов и подлинного энтузиазма. Но вместо этого он практикует вполне разумный, взвешенный подход, фокусируя свои усилия на образовании — области, к которой неравнодушен. «Я получаю невероятное личное удовлетворение, расплачиваясь таким способом с обществом», — говорит Шон.

Психологи Нетта Вайнштейн и Ричард Райан показали, что бескорыстная деятельность заряжает человека энергией только в том случае, если приносит ему радость и является результатом осмысленного выбора, а не следствием утрированного понимания долга и обязанности. В одном исследовании испытуемые в течение двух недель сообщали о своих ежедневных бескорыстных поступках, рассказывая о помощи другим или о еще каких-то делах, направленных на общее благо. В те дни, когда эти люди что-то безвозмездно совершали, они оценивали свой поступок. Иногда они отдавали ради удовольствия и, понимая значимость содеянного, считали такое действие важным, заботились о других и чувствовали,

что их подарок доставит тем людям радость и удовольствие. Случались дни, когда испытуемые что-то отдавали из чувства долга — они понимали, что должны были так поступить, и стыдились бы потом, если б этого не сделали. Кроме того, испытуемые все время сообщали, насколько энергичными они себя чувствовали.

Каждый день Вайнштейн и Райан отмечали уровень энергичности испытуемых. Сам по себе факт безвозмездной отдачи не изменяет этот показатель. Люди не чувствовали себя особенно счастливыми, когда помогали другим, по сравнению с днями, когда они этого не делали. Но очень большую роль играли причины, по которым оказывалась помощь: в те дни, когда люди кому-то помогали, чтобы принести им радость, они испытывали прилив энергии[26]. Помощь, оказанная по этим причинам, порождала ощущение независимости, свободы, собственного совершенства и единения с другими, и именно это чувство придавало сил и наполняло энергией. Когда я работал с пожарными и сотрудниками телефонного центра, собиравшими пожертвования, я обнаружил ту же закономерность: люди начинали работать с большей отдачей и дольше, если расходовали свое время и энергию целенаправленно, подвигаемые внутренней радостью, а не из чувства морального долга или по обязанности.

Для Конри существует большая разница — преподает ли она в Овербрукской школе или бесплатно учит людей в Minds Matter и в «Учителях за Америку». В школе преподавание — обязанность. Работа требует от нее разнимать драчунов и поддерживать порядок. Эти задачи важны, но они не связаны с той страстью, которая заставила Конри Каллахан стать учителем. В ее безвозмездной работе на общественных началах оказание помощи — доставляющий радость выбор: Конри нравится помогать одаренным детям из бедных семей и наставлять менее квалифицированных, чем она, учителей. Вот еще один способ сделать безвозмездность разумной: Конри сосредоточена на помощи ученикам и учителям, что связано с ее главными ценностями, и это питает ее энтузиазм. Энергия от нее передается ученикам и помогает Конри сохранять высокую мотивацию.

Тем не менее в Овербрукской школе Конри не сумела уйти от обязанности отдавать свою энергию, силы и время ученикам, хотя это не приносило ей никакой радости. Что же она делала, чтобы сохранить силы, несмотря на чувство долга?

Однажды в ее учительской жизни выдалась особенно тяжелая неделя. Конри никак не могла достучаться до своего класса. «Я чувствовала себя совершенно несчастной, а дети, пользуясь этим, совсем обнаглели». Конри обратилась за помощью к учительнице по имени Сара. Та посоветовала сделать одну вещь, которая когда-то здорово помогла ей самой: занять детей рисованием чудовищ, разгуливающих по Филадельфии. Действительно, дети нарисовали монстров, сочинили их историю и даже изобразили что-то похожее на полицейский плакат «Разыскивается», чтобы люди были настороже. Этого как раз и добивалась Конри. «Наш десятиминутный разговор помог мне привести нервы в порядок и понять, как мне вести урок. Я получила истинное удовольствие от реакции детей, а они в ответ обратили внимание на мой учебный план».

Хотя решение Конри прийти за помощью к другой учительнице не кажется нам необычным, исследования показывают, что чрезмерно самоотверженные дающие редко к кому-либо обращаются. «Они испытывают неловкость, получая постороннюю помощь», — пишут Хельгесон и ее коллега Хайди Фриц. Самоотверженные дающие видят себя только в роли помощников и поэтому очень неохотно обременяют других людей своими просьбами. Хельгесон и Фриц считают, что такие люди в среднем получают намного меньше помощи и поддержки, чем дающие, умеющие распределять и упорядочивать свою бескорыстную деятельность. Эта особенность — психологически и физически — очень дорого обходится самоотверженным дающим. Психолог Кристина Малаш и ее коллеги делают вывод: «Собранные к настоящему времени убедительные данные позволяют утверждать, что причиной истощения является отсутствие социальной поддержки».

Напротив, разумные дающие хорошо понимают важность защиты собственного благополучия. Оказываясь на грани истощения, такие люди начинают искать помощи, что позволяет им получать советы, поддержку и ресурсы, необходимые для сохранения мотивации и сил. Проведенные в течение последних тридцати лет исследования показывают, что поддержка коллег является мощным противоядием от истощения. Это подтверждает и Конри: «Самое главное — учительская сеть взаимопомощи».

Но в Овербрукской школе никогда не было такой сети, откуда Конри ее взяла? Она создала ее сама, начав помогать учителям.

Много лет ученые считали, что ответ на стресс заключается в выборе: *борьба или бегство*. Так как истощение лишает человека энергии, то он не может бороться и, естественно, выбирает бегство, стараясь убежать от того, что поглощает его силы. Психологи Джонатан Хальбеслебен и Мэтью Боулер, занимавшиеся проблемой истощения, в течение двух лет наблюдали за профессиональными пожарными. Вполне понятно, что если у пожарного наступает моральное и физическое истощение, то качество его работы падает. Истощение приводит к тому, что люди становятся равнодушными к своим достижениям и статусу. Следовательно, они отдают работе меньше сил и эффективность их труда снижается.

Однако проведенное исследование позволило выяснить удивительную вещь: истощение не приводит к ослаблению всех без исключения усилий. Есть одно обстоятельство, когда пожарные не жалеют сил, несмотря на то что их почти не осталось, — такое происходит, когда надо помочь другим. Когда у представителей этой профессии появляются признаки истощения, они начинают помогать товарищам в самой тяжелой работе, делиться своим опытом с командирами, давать советы молодым коллегам и даже выслушивают их проблемы. Почему при истощении люди становятся более бескорыстными?

Психолог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Шелли Тейлор открыла стрессовую реакцию нового типа, которую она назвала реакцией *опеки и дружбы*. «Одними из наиболее поразительных аспектов человеческой реакции на стресс является тенденция к объединению — то есть к созданию групп ради совместной защиты от возникшей угрозы». Нейробиологические исследования Тейлор показали, что, когда мы ощущаем стресс, мозг выделяет вещества, заставляющие нас объединяться. Именно это и делали пожарные: начиная понимать, что утомились до грани истощения, они направляли остатки энергии на поддержку коллег. Интуитивно они понимали, что помощь укрепит отношения с товарищами и обеспечит их столь необходимой поддержкой (по крайней мере со стороны обменивающихся и дающих). Несмотря на то что эта возможность очевидна для всех дающих, ее преимуществами пользуются на практике только разумные дающие.

Конри Каллахан построила сеть взаимопомощи, именно пользуясь опекой и дружбой в ответ на поразивший ее стресс. Дойдя до грани полного морального и физического истощения, она начала наставлять коллег из общественной организации и некоторых молодых учителей из Овербрукской школы. Одной из подопечных Конри и стала Сара. Во время занятия именно Конри рассказала Саре о монстрах, а потом забыла. Когда она обратилась за помощью к Саре, та напомнила ей об этом случае. Совет был полезен сам по себе, но он, кроме того, позволил Конри оценить плоды собственного труда: это она научила Сару заинтересовывать учеников.

Разумные дающие строят сети взаимопомощи, которыми могут воспользоваться в любой момент по мере надобности. Данное обстоятельство в сочетании с умением «рубить» деятельность на крупные, хорошо организованные фрагменты и заряжаться от этого энергией делает разумных дающих менее уязвимыми к истощению, чем чрезмерно самоотверженных представителей этого типа. Но вот вопрос: чем тогда разумные дающие отличаются от берущих и обменивающихся?

Миф об истощении дающих

Много лет назад голландские психологи исследовали сотни медицинских сотрудников. Они тщательно замеряли время и подсчитывали энергию, потраченную врачами на пациентов, а затем спрашивали медиков, насколько истощенными они себя чувствуют. Год спустя психологи снова измерили уровень самоотдачи и сопоставили его с уровнем истощения. Разумеется, чем больше врач отдавал, тем более истощенным он себя чувствовал по прошествии года. Чрезмерно самоотверженные врачи были истощены в большей степени, чем их коллеги: они отдавали намного больше, чем брали, и это их выматывало. Те же медики, что вели себя как берущие и обменивающие, истощались в меньшей степени.

Но тут есть одна странная вещь: в другом своем исследовании те же психологи обнаружили, что некоторые врачи вообще не подвержены истощению. Даже тратя на пациентов массу времени и сил, они не доводят себя до переутомления. Эти стойкие медики были разумными дающими: они говорили, что получают радость, помогая больным людям, и часто делают для них все, что в их силах, но при

этом никогда не стесняются обратиться за советом и помощью к коллегам. Разумные дающие подвержены истощению в меньшей степени, чем берущие и обменивающие. Последние два типа не выдерживают, когда приходится много отдавать. Это исследование привело к неожиданным выводам: хотя берущие и обменивающие устойчивее к истощению, чем самоотверженные дающие, они все же уступают в выносливости разумным дающим, которые в этом отношении находятся вне конкуренции.

Отчасти причина данного явления была раскрыта в замечательной работе психологов из Северо-Западного университета Элизабет Сили и Венди Гарднер, которые по ходу исследования просили людей выполнять трудные задания, испытывая на прочность их силу воли. Например, представьте себе, что вы страшно голодны, а перед вами стоит тарелка с восхитительными шоколадными пирожными, однако вам надо подавить искушение и не трогать их. Люди, выполнявшие такие задания, должны были терпеть до последнего. В типичных случаях силы воли хватало на 25 секунд. Впрочем, одна группа людей держалась в среднем на 40 процентов дольше — целых 35 секунд.

Данной группе испытуемых с более стойким характером было предложено заполнить анкету с целью выявления их «направленности на других». Эти ориентированные на других люди вели себя как дающие. Так как им все время приходится подавлять свои эгоистические побуждения ради помощи окружающим, они настолько хорошо натренировали свою «психологическую мускулатуру», что их сила воли без истощения выдерживала самое сильное искушение. Проведенные для проверки этой идеи исследования показали, что дающие обладают повышенной способностью контролировать свои мысли, эмоции и поведение. Со временем привычка отдавать укрепляет силу воли так же, как занятия тяжелой атлетикой укрепляют мышцы. Все мы знаем, что при чрезмерных нагрузках мышца утомляется, а иногда и травмируется — именно это подчас происходит с силой воли самоотверженных дающих.

В штате Юта живет 75-летний человек, очень хорошо понимающий причину выносливости разумных дающих. Имя его — Джон Хантсмен-старший, о его маленькой фотографии в годовом отчете компании мы упоминали в главе 2, сравнивая ее с полноразмерным портретом Кеннета Лэя (возможно, Хантсмен известен вам еще и как

отец бывшего губернатора Юты и кандидата в президенты от Республиканской партии в 2012 году Джона Хантсмена-младшего). Когда-то, в 1990 году, Хантсмен-старший вел переговоры о приобретении одной химической компании с ее президентом и CEO Чарльзом Миллером Смитом. Во время переговоров умерла жена Смита, и Хантсмен, движимый сочувствием, перестал давить на партнера: «Я решил остановиться на предложенных ставках на последние 20 процентов. Вероятно, я мог бы выжать из сделки еще миллионов двести, но для этого пришлось бы воспользоваться эмоциональным состоянием Смита. Впрочем, и исходные условия меня вполне устраивали».

Неужели эмоциональное состояние директора какой-то компании было дороже для Хантсмена, чем 200 миллионов долларов? Хотите верьте, хотите нет, но это не первый случай, когда Хантсмен на переговорах поступался своей выгодой. Четырьмя годами ранее, в 1986-м, он заключил устное соглашение с CEO одной из компаний Эмерсоном Кэмпеном. Хантсмен обязался продать 40 процентов филиала своей компании Кэмпену за 54 миллиона долларов. Из-за юридических проволочек документ был подписан только через полгода. За это время доходы Хантсмена взлетели на головокружительную высоту, и 40 процентов филиала стоили теперь около 250 миллионов. Кэмпен, будучи обменивающим, предложил Хантсмену 152 миллиона вместо первоначальной суммы. У Хантсмена появилась соблазнительная возможность получить в три раза больше, чем предусматривало исходное соглашение. Но он сказал: «Нет. 54 миллионов вполне достаточно». Кэмпен не мог поверить своим ушам: «Но это же получается нечестно по отношению к вам!»

Однако Хантсмен считал более важным соблюсти договоренность с Кэмпеном. Несмотря на то что исходная сделка не была оформлена юридически, партнеры тем не менее обо всем договорились устно и ударили по рукам. И Хантсмен, верный своему слову, подписал договор, отказавшись от возможности получить лишние 98 миллионов. Но как же тогда он вообще ведет свои дела — при таком-то отношении к бизнесу?

В 1970 году Хантсмен учредил химическую компанию, которая сегодня считается крупнейшей в мире. Его не раз называли предпринимателем года, десятки университетов по всему миру

присваивали ему звания почетного доктора. Хантсмен — миллиардер и входит в тысячу самых богатых людей мира по версии Forbes.

Как это демонстрируют описанные выше решения Хантсмена, он дающий, и не только в бизнесе. С 1985 года он активно и очень серьезно занимается благотворительностью. Он один из девятнадцати человек в мире, потративших на благотворительность не меньше 1 миллиарда долларов. Хантсмен получил несколько гуманитарных премий за выделенные 350 миллионов долларов на строительство и оснащение первоклассного Онкологического центра Хантсмена. Он жертвовал огромные суммы в помощь жертвам землетрясения в Армении. Хантсмен поддерживает образование, борется с домашним насилием и бездомностью. Конечно, многие богатые люди дают большие суммы на благотворительность, но Хантсмен занимается ею со страстью, которая сильно отличает его от других. В 2001 году в химической промышленности начался спад, и Хантсмен потерял значительную часть своего состояния. Большинство людей в такой ситуации отложили бы благотворительность до лучших времен, но Хантсмен принял неординарное решение. Он взял личную ссуду в несколько миллионов долларов, чтобы обеспечить благотворительную деятельность на следующие три года.

Он похож на человека, который, разбогатев, решил раздать деньги бедным. Однако на ситуацию с Хантсменом можно взглянуть и с другой точки зрения. В успех этого предпринимателя сложно было бы поверить, если б его не подкрепляли практический опыт и наука. Возможно, отнюдь не приобретение богатства сделало Хантсмена дающим. Что если мы здесь путаем причину и следствие?

Сам Хантсмен считает: именно то обстоятельство, что он дающий, и сделало его богатым. Он пишет: «С самого раннего детства мне было ясно, что смысл бытия — помогать другим. Желание отдавать заставило меня получить образование в бизнесе, которое, в свою очередь, позволило мне основать свою первую контейнерную компанию, а используя накопленный опыт, я смог создать многопрофильную химическую корпорацию». Еще в 1962 году Хантсмен сказал жене, что хотел бы начать дело, которое позволило бы ему что-то изменить в судьбе больных раком. Оба родителя Хантсмена умерли от рака, у него самого трижды удаляли злокачественные опухоли. Проблема излечения рака настолько сильно

занимала Хантсмена, что он ставил ее выше идеологии и политики. Он работал в Белом доме во время президентства Никсона и всегда был сторонником республиканцев, но однажды он поддержал кандидата от Демократической партии за то, что тот пообещал обратить внимание на проблему рака.

Никто не сомневается в том, что Хантсмен опытный бизнесмен. Но сам он утверждает, что богатым он стал благодаря умению *отдавать деньги*. В книге «Победители никогда не обманывают» он пишет: «Самыми волнующими ситуациями в моей жизни — в том, что касается денег, — были не моменты заключения выгодных сделок или получения больших прибылей. Самые волнующие ситуации случались, когда я помогал нуждающимся. Нет, я не собираюсь отрицать, что я прожженный делец, но я приверженец бескорыстия и умения отдавать. Чем больше человек отдает, тем лучше он себя чувствует; а чем лучше он себя чувствует, тем легче ему отдавать еще больше».

Это, конечно, некоторое расширение идеи о том, что разумные дающие, тренируя силу воли, приучают себя легко расставаться с материальными благами, но возможно ли, чтобы Хантсмен действительно делал деньги, отдавая их? Удивительно, но некоторые факты говорят о том, что это правда. Экономист Артур Брукс исследовал соотношение между доходами и благотворительностью. Используя данные, полученные от почти 30 тысяч американцев в 2000 году, он проанализировал все мыслимые факторы, способные влиять на доходы и благотворительность. Он делал поправки на образование, возраст, расовую принадлежность, отношение к религии, политические убеждения и семейное положение. Кроме того, он учитывал, сколько раз люди в прошлом совершали акты благотворительности. Как и ожидалось, чем выше были доходы, тем больше становились пожертвования. На каждый доллар дополнительного дохода приходилось увеличение благотворительных выплат на 14 центов[27].

Кроме того, происходит еще одна очень интересная вещь. На каждый дополнительный доллар пожертвований приходится увеличение дохода на 3,75 доллара. Благотворительность как будто и вправду делает людей богаче. Представьте себе, например, что вы и я зарабатываем по 60 тысяч долларов в год. Я жертвую на

благотворительность 1600 долларов, а вы — 2500. Несмотря на то что вы отдали на 900 долларов больше, чем я, вы — согласно сказанному — получите в следующем году на 3375 долларов больше моего. Удивительно, но люди, которые больше отдают, больше и зарабатывают.

Джон Хантсмен-старший дошел до этой истины интуитивно. Исследования показывают, что бескорыстные поступки придают жизни смысл, делают ее счастливее, стимулируют людей к труду и позволяют заработать больше денег, пусть даже их дары не могут сравниться с пожертвованиями Хантсмена.

Недавно психологи Элизабет Данн, Лара Экнин и Майкл Нортон провели одно интересное исследование. Утром, проснувшись, люди должны были оценить уровень ощущения счастья. Потом им давали двадцать долларов в конверте, просили потратить их до пяти часов вечера, после чего снова требовалось оценить уровень счастья. Зависел ли этот показатель от того, тратились деньги на себя или на других?

Нам свойственно думать, что более счастливыми будут люди, потратившие деньги на себя, — но верно как раз противоположное. Если вы израсходуете деньги на себя, то уровень вашего счастья не изменится. Если же вы потратите их на других людей, то ощущение счастья усилится. Это и есть разумное бескорыстие: вы выбираете, кому помочь, и сделанный подарок улучшает ваше настроение. Экономисты называют подобное явление «теплым сиянием бескорыстия» (*warm glow of giving*), а психологи — «наслаждением помощника» (*helper's high*). Проведенные недавно нейробиологические исследования показывают, что бескорыстные пожертвования активируют центры вознаграждения и смысла в головном мозге, и их возбуждение посылает нам сигналы, которые мы воспринимаем как осмысленное удовольствие, возникающее от помощи другим.

Эти преимущества не ограничиваются сферой пожертвования денег. Удовольствие можно получить от дарения времени. В одном исследовании, где число испытуемых — американцев старше 24 лет — составило более 2800 человек, было показано, что участие в безвозмездных акциях на целый год усиливает ощущение счастья, удовлетворенность жизнью и повышает самооценку, а кроме того,

уменьшает склонность к депрессии. Если же волонтерской деятельностью занимаются люди старше 65 лет, то это вызывает у них снижение частоты депрессии на следующие восемь лет. Другие исследования показывают, что старики, которые продолжают работать на общественных началах или просто помогают другим, живут в среднем дольше своих сверстников. Этот вывод остается верным даже после введения поправок на состояние здоровья и потребность в постороннем уходе. В одном из экспериментов пожилые люди либо массировали детей, либо сами проходили сеанс массажа. После сеансов в крови испытуемых измеряли уровни гормонов стресса — кортизола и адреналина. Выяснилось, что уровень этих гормонов ниже у тех, кто массировал сам, чем у тех, кого массировали. Представляется, что бескорыстие придает нашей жизни смысл, отвлекает от проблем и помогает нам чувствовать, что окружающие высоко нас ценят. Как пишут психологи Рой Баумайстер, Кэтлин Фос, Дженнифер Окер и Эмили Гарбински в заключении к обзору общенационального психологического исследования: «Дающие живут более осмысленной жизнью, чем берущие».

К настоящему времени накоплено множество данных о том, что достижение счастья мотивирует людей к тяжелому труду, побуждает работать дольше, применяя смекалку, и делать это с большей производительностью. Счастье может сделать людей способными на громадные усилия и кропотливую продолжительную работу, толкнуть на достижение великих и труднодостижимых целей, научить быстрее думать, проявлять гибкость и широту взгляда на проблемы. В одном исследовании было даже показано, что врач, получив от пациента символический подарок, приходит в хорошее настроение, отчего его диагнозы становятся точнее. В целом можно утверждать, что счастливые люди лучше зарабатывают, лучше работают, принимают более удачные решения, заключают более выгодные сделки и в целом оказываются полезнее своим компаниям. Одно только хорошее настроение может на 10 процентов повысить качество труда. Благотворительность, делая Джона Хантсмена-старшего счастливым, побуждала его больше и лучше работать, помогая сколотить состояние.

Хантсмен — не единственная акула бизнеса, понявшая, что бескорыстие может стать источником энергии. В 2003 году Ричард Брэнсон, магнат из Virgin, учредил комитет, названный Советом

старейшин. Его задачей стало улаживание конфликтов и борьба за мир. В Совет вошли такие люди, как Нельсон Мандела, Джимми Картер, Кофи Аннан, Десмонд Туту и другие лидеры, пытавшиеся уладить конфликты в Судане, на Кипре и в Кении. В 2004 году Брэнсон создал Virgin Unite, некоммерческий фонд для борьбы со смертельными болезнями вроде СПИДа и малярии. Средства фонда предназначались также для установления мира и справедливости и борьбы с глобальными последствиями изменений климата. Кроме того, фонд предоставлял небольшие ссуды мелким предпринимателям и оплачивал создание рабочих мест в развивающихся странах. В 2006 году Брэнсон пожертвовал всю прибыль принадлежащих Virgin авиа- и железнодорожных компаний — около 3 миллиардов долларов — в фонд борьбы с глобальным потеплением. В 2007 году он учредил премию в 25 миллионов долларов за инновационные работы в климатологии. Не были ли эти поступки обусловлены кризисом среднего возраста?

Нет, поскольку на самом деле Брэнсон начал заниматься благотворительностью задолго до того, как стал богатым и знаменитым. Свои первые шаги на этой стезе Брэнсон сделал в 17-летнем возрасте, через год после создания журнала Student и за пять лет до учреждения компании Virgin Records. Тогда он создал Студенческий консультативный центр, некоммерческую организацию, которая помогала молодым людям, попавшим в неприятные ситуации. Брэнсон составил список бед, с которыми могут столкнуться юноши и девушки, — от нежелательной беременности до заражения венерической болезнью — и убедил врачей оказывать в таких случаях помощь бесплатно или с большой скидкой. По ночам он порой часами утешал по телефону людей, близких к самоубийству. Оглядываясь назад, он замечает, что уже в молодости деньги интересовали его как средство для поддержания выпуска журнала Student и организации Студенческого консультативного центра. Сегодня благотворительность продолжает питать его энергией. «Сила, заставляющая меня вставать по утрам, — желание изменить мир, — пишет Брэнсон, — желание помочь защитить наше будущее на этой планете. Приносит ли оно успех? Не знаю, но я со всей определенностью могу сказать, что оно делает меня счастливым».

Это оживляющее влияние бескорыстия и заботы о других позволяет объяснить, почему разумные дающие застрахованы от истощения: отдавая, они познают счастье и смысл бытия, которые часто остаются недоступными для берущих и обменивающихся. Самоотверженные дающие разбазаривают эти резервы счастья, истощают себя и часто скатываются на нижние ступени социальной лестницы. В отличие от них разумные дающие не иссякают, а, наоборот, испытывают прилив сил от своего бескорыстия и потому чаще поднимаются к вершинам. В двух исследованиях с участием сотрудников самых разнообразных учреждений, работающих в различных отраслях, нам с психологом Дэвидом Майером удалось показать, что разумные дающие своим бескорыстным вкладом в общее дело превосходят не только берущих и обменивающихся, но также и чрезмерно бескорыстных дающих. Руководители очень высоко ценят сотрудников, стремящихся принести пользу другим и при этом выглядящих в глазах окружающих привлекательно, и считают их самыми полезными и инициативными.

Это похоже на иронию судьбы: забота о собственных интересах позволяет разумным дающим сохранять жизненные силы и энергию и одновременно помогать окружающим больше, чем получается у чрезмерно самоотверженных дающих. Именно это имел в виду покойный Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии по экономике, слова которого были процитированы в эпиграфе к настоящей главе. Разумные дающие могут показаться меньшими альтруистами, чем их самоотверженные собратья, но выносливость помогает первым отдавать больше, не рискуя при этом истощением.

Смена курса

Не быть тряпкой для вытирания ног

Ни одно доброе дело не остается безнаказанным.

—Приписывается Клэр Бут Люс,

редактору, драматургу и женщине-конгрессмену

Лилиан Бауэр была блестящим, трудолюбивым менеджером элитной консалтинговой компании. Туда она пришла из Гарварда, а когда уволилась, чтобы получить степень магистра делового администрирования, руководство уговорило ее вернуться. В Лилиан видели восходящую звезду, ее собирались сделать партнером, когда вдруг разнесся слух о ее чрезмерном благородстве и великодушии. Назначение отложили на полгода, прямо заявив, что Лилиан надо прежде научиться чаще говорить «нет» клиентам и коллегам. Прошел год, но поведение Лилиан не изменилось ни на йоту.

Бауэр отличалась страстным стремлением изменить мир. Несколько лет она проработала в некоммерческой организации, помогавшей женщинам начинать и развивать бизнес. Работая там, она создала систему мелких ссуд под небольшие проценты, позволявших женщинам с низкими доходами начинать собственное дело и открывать компании. В одном случае клиентке нужна была ссуда, для того чтобы открыть салон, но два банка отказали ей в выдаче кредита. Бауэр помогла женщине составить более внятный бизнес-план и четко определить финансовые потребности. После этих улучшений оба банка согласились дать ссуду под вполне приемлемый процент. Работая консультантом, Бауэр тратила массу времени на помощь новым сотрудникам, на советы компаньонам и даже помогала молодым коллегам писать заявления о зачислении в бизнес-школы для продолжения образования. «Я действительно искренне хочу помогать людям. Если час моего времени позволяет людям сэкономить десять часов или дает им возможность, которой они в противном случае оказались бы лишены, то мне легко считать это равноценным обменом».

Бауэр — невероятно талантливый и трудолюбивый человек, но ее бескорыстие зашло так далеко, что стало портить репутацию и мешать

работе. «Она ни разу никому не сказала “нет”, — объясняет один из ее коллег. — Она всегда была настолько щедрой и доброй, что незаметно попала в ловушку собственного великодушия и стала хуже работать. Из-за этого она так и не стала партнером». Проанализировав результаты работы Бауэр, руководство без обиняков заявило, что ей надо проявлять в деле больше здорового эгоизма: в женщине не было необходимой напористости, каковой ожидали от нее будущие партнеры. Она уделяла слишком много времени занятиям с окружающими, она так увлекалась помощью клиентам, что отступала от правил ради того, чтобы удовлетворить их требования. Все знали, что Бауэр не умела ставить клиентов на место, как того требовала ситуация, и это могло повредить партнерам, особенно в тех случаях, когда клиент должен был услышать неприятную для себя правду. Случалось, клиентам удавалось манипулировать Лилиан и направлять обсуждение в нужное им русло. Характер дающего стал мешать ее дальнейшей карьере.

В одном исследовании, в котором как в зеркале отражается опыт Бауэр, профессора менеджмента Диана Бержерон, Эбби Шипп, Бен Розен и Стейси Ферст изучили действия более 3600 консультантов большой сервисной компании. Поведение, характерное для дающих, ученые определяли по времени, которое сотрудники в течение недели тратили на помощь новичкам, на занятия с младшими коллегами или на передачу полезной информации другим, столь же опытным коллегам. Пронаблюдав таким образом поведение консультантов на протяжении года, ученые затем проанализировали данные об их зарплате, продвижении по службе и поощрениях.

По всем трем параметрам дающие отставали от прочих коллег. Им неохотно увеличивали оклад, не так быстро продвигали вверх и меньше поощряли. Средний рост зарплаты дающих составил 9,5 процента в сравнении с 10,5 и 11,5 процента у обменивающихся и берущих соответственно. Меньше 65 процентов дающих были назначены на должности менеджеров в сравнении с 83 и 82 процентами у берущих и обменивающихся. Если же дающих продвигали по службе, то им приходилось дольше ждать повышения — в среднем 26 месяцев в сравнении с 24 месяцами у берущих и обменивающихся. Эта картина была знакома Бауэр по личному опыту: «Если я в чем-то

ошибаюсь, то только благодаря великодушию — я ставлю чужие интересы выше собственных».

В сотнях миль к востоку от Лилиан, в нью-йоркской компании Deloitte Consulting, Джейсон Геллер тоже быстро продвигался к партнерству. Когда он начал работать в консалтинговом бизнесе, их компания только-только освоила электронную почту, не имела программ для обработки формализованных банков данных — то есть у них не было системы хранения и получения информации, собранной консультантами в разных компаниях и у разных клиентов. Геллер с энтузиазмом взял на себя инициативу сбора, архивирования и выдачи информации. Как только в компании начинали новый проект, Джейсон тут же принимался выяснять все его детали. Вечерами Геллер складывал на ночной столик стопку статей и, ложась спать, прочитывал их. Натыкаясь на полезную информацию, он откладывал ее в папку. Читая эти статьи, Геллер пытался выяснить, чем занимаются конкуренты Deloitte. Сам он говорит о том времени: «Я, пожалуй, немного повернулся на этом деле».

Система обработки данных компании стала мозгом Джейсона Геллера, его, так сказать, жестким диском. Коллеги стали называть ее J-Net, «сетью Джейсона». Когда им требовалась какая-то информация, они обращались к Геллеру как к ходячей энциклопедии. Это казалось проще, чем заниматься самостоятельными поисками, а Джейсон всегда был готов поделиться информацией, хранившейся у него в голове и в папках. Никто не просил его создавать J-Net; он сам построил свою сеть, так как считал ее полезной для работы.

Получив образование в Корнелльском университете, Геллер всю жизнь проработал в Deloitte, попутно окончив курсы магистров делового администрирования в Колумбийском университете. Он был очень благодарен своим наставникам за постоянную поддержку и помощь. Обменивающий на его месте постарался бы отплатить за эти услуги равноценной любезностью. Но, будучи дающим, как и Лилиан Бауэр, Геллер расплачивался авансом, не ограничивая себя никакими рамками. «Это становится совершенно естественной привычкой. Ты видишь, что люди, добившиеся успеха, начинают помогать окружающим. Естественно, я тоже стал помогать. Я видел, что другие создают мне благоприятные условия, так что теперь я сам не жалею сил, создавая возможности для других». Каждому новому сотруднику

Геллер делает великодушное предложение: он обещает помогать всем, чем сможет.

В типичном случае путь от наемного сотрудника до партнера в Deloitte занимает от двенадцати до пятнадцати лет, но Геллер прошел его с опережением графика: для того чтобы получить назначение, ему потребовалось девять лет. В тридцать Джейсон стал самым молодым партнером компании за всю ее историю. Сегодня как партнер Геллер занимается организацией консультирования по вопросам человеческого капитала. Он ведет дела в Соединенных Штатах и за пределами страны, его отдел считается одним из лучших на мировом рынке. Тем не менее сотрудники говорят о Геллере как о парне, который охотно отходит в тень, оставляя на освещенной сцене своих коллег. Став одним из руководителей Deloitte и лидером в деле новаторского преобразования работы с трудовыми ресурсами, Геллер фактически просто поднял свою систему J-Net на более высокий уровень, продвигая разработанные им процессы и технологии обработки глобальных данных о человеческом капитале. Один его коллега со странной смесью восхищения и недоверия отмечает, что, несмотря на занятость, Джейсон регулярно встречается с аналитиками, чтобы помочь в решении проблем, с которыми они в данный момент сталкиваются. Геллер, очень неохотно говорящий о своих заслугах, в конце концов все же признал, что успешным его сделала именно щедрость.

Лилиан и Джейсон — оба дающие, но судьбы у них разные. Почему альтруизм испортил карьеру первой и ускорил продвижение второго?

Интуитивно напрашивающийся ответ «Потому что Лилиан — женщина» не кажется убедительным, так как половая принадлежность не сыграла тут большой, а тем более ключевой роли. Лилиан Бауэр угодила в три ловушки, в которые регулярно попадают дающие независимо от их пола: в своих отношениях с людьми они оказываются слишком доверчивыми, слишком сочувствующими и слишком робкими. В данной главе я хочу показать, как успешные дающие, такие как Джейсон Геллер, избегают этих ловушек и как дающие вроде Лилиан Бауэр выпутываются из них, преодолевая свою избыточную самоотверженность и учась быть разумными альтруистами. Самый страшный кошмар дающего — это превращение

в безвольную тряпку для вытирания ног, и я докажу, что разумный подход позволяет дающим выскальзывать из ловушек доверчивости, становясь гибкими, способными усваивать разнообразные стили взаимоотношений с другими людьми. Я покажу также, что более разнообразный разумный стиль общения помогает дающим покинуть минное поле излишней чувствительности и робости, начав по-новому использовать свои естественные склонности.

Просеивание искренности: большую часть времени доверять большинству людей

В первой главе мы познакомились с австралийским финансовым советником Питером Одетом, бескорыстный стиль работы которого окупился, когда он поехал к бесперспективному, как могло показаться на первый взгляд, клиенту, «сборщику вторсырья». Однако задолго до того, как Питер научился быть разумным и не чрезмерно самоотверженным, его буквально ограбили несколько берущих. В 22 года он начал работать финансовым советником в совершенно бандитской компании. Питеру поручили создать и сделать прибыльным страховой отдел их компании, которая обслуживала в первую очередь пенсионеров. Питер работал без выходных, зарабатывая для своего отдела миллионные прибыли, но получал из них лишь жалкие крохи — его зарплата составляла 400 долларов в неделю. В той компании он проработал три года и называет это время самым неудачным в своей жизни. «Мой босс был невероятно жаден. Ему вечно не нравилась моя работа, его интересовало только одно: сколько он может из меня выжать». Однажды какой-то клиент Питера в знак благодарности прислал ему восхитительную рождественскую корзиночку. Увидев ее, начальник, который ездил на работу в дорогом «мерседесе», забрал корзиночку себе, сказав: «Я босс, здесь все мое».

Питер задыхался в этой атмосфере и потому решил уйти и начать работать независимым финансовым советником. В течение первого же года самостоятельной работы его доходы увеличились в четыре раза. Однако пять лет спустя он попал в капкан еще одного берущего. У коллеги и друга Питера по имени Брэд начались сложности на работе. Брэд нашел себе другое место и должен был впервые выйти туда через неделю. Он попросил Питера об одолжении: не возьмет ли тот на себя его клиентов, которые могут обратиться в течение следующих двух

дней, чтобы он, Брэд, мог спокойно уволиться? Питер безоговорочно доверял Брэду и потому сразу согласился. Он взял на себя клиентов коллеги, завязал с ними отношения и начал консультировать их по финансовым проблемам.

Через несколько лет Питер стал замечать, что теряет клиентов. По странному стечению обстоятельств все они раньше работали с Брэдом. Выяснилось, что Брэд снова стал финансовым советником и сразу же обзвонил всех своих бывших клиентов, которых он в свое время препоручил Питеру, а теперь хотел заполучить назад. Брэд увел у него почти всех клиентов, не заплатив за это ни цента. Питер потерял таким образом около 10 тысяч долларов.

Если бы Питер с самого начала распознал в Брэде берущего, он бы, возможно, избежал такой неприятности. Доверие — это одна из причин того, почему альтруисты так часто оказываются в роли тряпки для ног. Они склонны видеть в людях только хорошее и исходят из того, что каждому человеку можно доверять. В одном исследовании ученые задались вопросом, кто из американцев чаще всего становится жертвой таких преступлений, как обман, мошенничество на доверии и кража личности. Оказалось, что дающие подвергаются подобному вдвое чаще, чем берущие, и обычно в роли преступника выступает втершийся в доверие берущий. Один такой слишком щедрый дающий вместе с другом взял кредит на покупку машины, а этот друг, пользуясь данными его документов, открыл на его имя три кредитные карты, украв у беспечного приятеля больше 2000 долларов.

Для того чтобы не стать жертвой мошенничества или бессовестной эксплуатации, очень важно уметь отличать искренних дающих от берущих и обманщиков. Успешные дающие должны вовремя понимать, что ими собираются манипулировать, и защищаться. Можем ли мы с первого взгляда понять, что перед нами берущий? Многие люди считают, что способны раскусить берущего в одно мгновение ока. На самом деле они сильно ошибаются, так что лучше на всякий случай мигнуть еще пару раз.

Я не хочу сказать, что мы всегда ошибаемся в своих тонких суждениях. Как пишет Малкольм Гладуэлл в книге «Сила мгновенных решений», многие наши мгновенные выводы оказываются удивительно точными. Так, мы с первого взгляда можем распознать увлеченного учителя, продавца-экстраверта или ссорящихся супругов.

Но с распознаванием истинного дающего у нас могут возникнуть серьезные проблемы.

В одном исследовании экономисты просили гарвардских студентов предсказать, как поведут себя — щедро или эгоистично — их близкие друзья и посторонние люди. Потом друзьям и незнакомцам раздали по 50 жетонов стоимостью от 10 до 30 центов и попросили разделить их между собой и студентами. Испытуемые предсказывали поведение близких друзей так же неточно, как и поведение абсолютно незнакомых людей. «Они совершенно справедливо предполагают, что друзья отдадут больше жетонов, чем незнакомцы, — пишут исследователи, — но они не ждут от щедрых друзей больше жетонов, чем от жадных друзей». Это коренная ошибка, потому что альтруисты отдают своим друзьям больше жетонов, чем берущие.

Когда мы сосредоточиваемся на сигналах стиля взаимоотношений какого-то человека, мы легко отвлекаемся на посторонние шумы, искажающие эти сигналы. Для того чтобы распознать дающего, мы часто опираемся на личностные признаки, но они-то как раз и могут ввести нас в заблуждение. За полстолетия интенсивных исследований психологи открыли одну фундаментальную черту, которая определяет то, как человек проявляет себя в своих социальных контактах. Эта черта называется «соглашательством», и именно благодаря ей Брэд смог так легко надуть Питера Одетта. Подобно Брэду, соглашатели выглядят податливыми и вежливыми — они ищут гармонии в отношениях с другими, они теплы, приятны и дружелюбны. Несогласные часто склонны к конкуренции, конфликтам, критике и жесткости — они, как правило, скептики и задиры[28].

Мы имеем обыкновение считать соглашателей дающими, а людей с трудным характером — берущими. Если новый знакомый ведет себя дружелюбно и приветливо, то мы, естественно, заключаем, что у него добрые намерения. Если же он холоден, постоянно вступает в конфронтацию, то нам кажется, что ему абсолютно наплевать на наши интересы[29]. Однако в таких суждениях мы придаем слишком большое значение оболочке, манере поведения, упуская из вида жемчужину — или скользкого моллюска, — что прячутся внутри раковины. Склонность давать или брать основана на наших мотивах и ценностях, выбор мы делаем независимо от того, являемся мы соглашателями или нет. Как говорит по этому поводу Дэнни Шейдер,

предприниматель из первой главы книги, который вначале отказался от сотрудничества с Дэвидом Хорником: «То, милы вы с окружающими или нет, не имеет ничего общего с тем, что является объектом вашего первостепенного интереса — вы сами или другие люди. Эти свойства не противоположны друг другу, они независимы и самостоятельны». Так что покладистые дающие и несносные берущие — только две из четырех возможных комбинаций наружного и внутреннего.

Мы часто не замечаем, что существуют конфликтные дающие: люди, грубые и жесткие в своем внешнем поведении, но охотно и щедро делящиеся с другими своим временем, опытом, связями. В качестве примера Шейдер вспоминает покойного Майка Хомера, руководителя отдела маркетинга в Netscape. «Внешне он мог казаться грубым, как черт, но в душе он был чистое золото. Когда дела шли по-настоящему плохо, он всегда делал то, что нужно, сохраняя невероятную беспристрастность». С ним соглашается Грег Сэндс, ученик Хомера, управляющий директор частной юридической конторы: «Ваша главная забота — понять, являются люди дающими или берущими, но вы судите по неверным признакам, ориентируясь по мягкости манер и дружелюбию, не так ли? У Хомера был тяжелый характер. Если он попадал в западню, если на его пути возникало что-то, мешающее ему дойти до цели, то он сметал это препятствие, как бульдозер. Но в его груди билось щедрое сердце, и он всегда горел желанием помочь. В обеих своих ипостасях он был неудержим». Еще один сотрудник Хомера говорил, что тот казался всем берущим, так как всегда возлагал на людей большие надежды и многого от них требовал. Но в конце концов выяснялось, что никто так не заботился о них, как он. В какой-то момент он был готов спустить с меня шкуру, потому что я не смог оправдать его ожиданий. Но на следующий день он уже помогал мне понять, чего я хочу от своей карьеры и какая работа подойдет мне лучше всего.

Другой комбинацией, обычно недоступной нашей интуиции, является сочетание внешней мягкости и эгоизма, когда человек — соглашатель-берущий. Как правило, таких людей называют «мошенниками», «обманщиками» или «очковтирателями». Подобно Кену Лэю из Enron, они кажутся всем милыми и привлекательными, но их истинная цель — больше взять и меньше дать. Умение распознавать

берущих такого типа может уберечь дающих от бессовестной эксплуатации.

Дающие умеют инстинктивно распознавать искренность, хотя не всегда используют этот навык по назначению. Исследования показывают, что в целом представители такого типа лучше оценивают людей, чем берущие и обменивающиеся. Дающие внимательнее присматриваются к поведению окружающих, глубже проникают в чужие мысли и чувства, улавливают малозаметные признаки, например частое употребление местоимений первого лица единственного числа («я», «меня») вместо местоимений множественного числа («мы», «нас»). Дающие лучше других узнают искренних людей, так как доверяют им, и это позволяет наблюдать и запоминать самые разнообразные стили поведения, на которые те способны. Иногда берущие опустошают и истощают дающих. В других ситуациях дающие видят, что им не только отвечают щедростью на щедрость, но и превосходят в ней. Со временем они учатся различать индивидуальные особенности и оттенки серого в пространстве между черным и белым полюсами шкалы «соглашательство — конфликтность».

Но дающие-альтруисты оказываются в роли тряпки для вытирания ног, если не способны пользоваться своим умением отличать внешний лоск от внутренних мотивов. Склонность вначале давать, а потом спрашивать часто оборачивается невозможностью отличить искренность от притворства. Работая в консалтинговой компании, Лилиан Бауэр имела привычку менять свой график практически всегда, когда кто-нибудь ее об этом просил, причем не важно кто. Если клиент хотел получить дополнительный анализ, не входивший в договор, то Лилиан его выполняла, чтобы сделать человеку приятное. Когда неопытному аналитику требовалась помощь, она немедленно откликнулась, жертвуя своим личным временем.

Напротив, Джейсон Геллер в Deloitte интуитивно взял на вооружение тактику просеивания искренности. Он всегда начинает с того, что помогает любому пришедшему в компанию новичку, но в первой же беседе старается определить, кто перед ним — дающий или берущий. «Я не могу тратить время на каждого человека в компании, поэтому я стараюсь определить, кто из новых сотрудников искренен, а кто — нет. Некоторые обращаются ко мне, чтобы поучиться. Другие

входят в кабинет и заявляют: «Я хочу стать старшим консультантом. Что я должен для этого сделать?»» Геллер считает, что люди, которые так говорят, — берущие. «Они сосредоточенно рассказывают мне о том, чем заняты. Это получасовой доклад для моего ознакомления. Они не задают мне вопросов по существу; разговор оказывается поверхностным, мы не вникаем в суть проблем, и наша беседа остается недостаточно глубокой для того, чтобы принести им пользу».

Со временем, продолжая жертвовать собственными интересами, Лилиан Бауэр стала понимать, что некоторые люди относятся к ней как берущие: «Они настолько эгоцентричны, что готовы взять все, что могут, и уйти; поэтому я стала выборочно относиться к людям, которые просят меня о помощи». Лилиан начала обращать больше внимания на то, кто именно просит ее совета и как этот человек себя с ней ведет. Затем она составила список причин, по которым считала возможным отказать. Для того чтобы продолжать отдавать, но делать это более эффективно, она написала краткое руководство для приглашенных менеджеров и компаньонов, изложив свои знания на бумаге, чтобы больше не повторять одно и то же берущим. «Я обнаружила, что есть более конструктивный способ быть дающим», — говорит Бауэр[30].

Как только дающие приобретают навык в просеивании искренности для выявления потенциальных берущих, они начинают понимать, когда и где ставить защитные барьеры. Впрочем, иногда такая настороженность просыпается слишком поздно: дающий успевает попасть в сети берущего. Если дающий уже угодил в западню и почувствовал себя обязанным отстаивать интересы берущего, то как ему уберечь себя и не стать тряпкой, о которую бессовестно вытирают ноги?

Великодушная месть: приспособливающийся дающий

Через несколько лет после того, как Брэд украл у Питера Одетта клиентов и деньги, тот начал работать с одним деловым партнером по имени Рич. Сначала Рич показался Питеру в высшей очень покладистым, он был усерден и дружелюбен. При этом один из коллег вспоминает, что, хотя Рич выглядел как дающий, поскольку постоянно стремился помочь, в действительности же он оказался берущим. Дающим был Питер, а Рич высасывал из него все соки. Получая

громадную зарплату, больше 300 тысяч долларов в год, Рич мало делал для финансового успеха компании. Жил он на австралийском Золотом Берегу, по утрам ходил на пляж, приезжал на работу к десяти, а днем шел в паб. «Брэд дал мне образец того, как выглядит берущий, и я наконец понял, что Рич — человек такого же типа, причем не из последних, — жалуется Питер. — Я никогда не гнушался лишней работы, а он занимался лишь выкачиванием денег из нашего бизнеса. Его не интересовал ни персонал, ни услуги клиентам; он начал подтачивать культуру наших производственных отношений. Он беззастенчиво пользовался мной, пользовался моим к нему отношением. Хорошим отношением — еще бы, ведь мы вдвоем начинали наше дело с нуля».

Тем не менее Питер опасался начинать неприятный разговор до одного памятного понедельника, когда Рич объявил о покупке дома стоимостью несколько миллионов. Ему были нужны 100 тысяч долларов, которые он не задумываясь снял со счета компании. С собрания совета директоров в тот день Рич ушел, так как хотел встретиться в пабе с каким-то своим приятелем. Это была последняя капля, переполнившая чашу терпения Питера. Он понял, что Ричу нельзя больше доверять, и пообещал членам совета, что заставит Рича объясниться. Но для начала требовалось составить план — и сделать это оказалось нелегко, потому что Питера начали мучить угрызения совести. «Рич всегда был мне как старший брат». Один из коллег сказал: «Подобный поступок дался бы непросто любому человеку, но я думаю, что Питеру было тяжело вдвойне, потому что он дающий-альтруист. Он понимал, чем все это обернется для Рича, и хотел его спасти».

Питер пал жертвой сострадания и сочувствия — сильнейшей эмоции, которую мы переживаем, если способны представить несчастье другого человека. Сочувствие — великая движущая сила, определяющая поведения дающего, но это же и главный источник его уязвимости. Когда у Брэда начались неприятности и ему пришлось поменять работу, Питер ощущал его боль как свою и потому забрал его клиентов без колебаний. Стоило Питеру подумать, что Рича исключат из совета директоров, как его охватывала жалость. Да, он жалел компаньона и не хотел от него избавляться.

Питер угодил в ловушку сочувствия, очень хорошо описанную в классическом исследовании, в котором ученые изучали ведение переговоров. Испытуемых объединяли в пары, и они должны были вести переговоры о приобретении электронных приборов, например телевизоров. Половину пар составляли из незнакомых друг другу людей, а вторую половину — из влюбленных. В каждой паре один человек был продавцом, а второй — покупателем. Как вы думаете, какие пары договаривались с наибольшей взаимной выгодой: незнакомцы или влюбленные?

Я предполагал, что сделки окажутся удачнее у влюбленных, потому что они доверяют друг другу, обладают обширной общей информацией и станут искать взаимовыгодные решения.

В действительности сделки у них были хуже, чем у незнакомцев. О взаимной выгоде влюбленные договаривались не так удачно.

Перед началом эксперимента психологи выясняли, насколько сильны чувства влюбленных. Оказалось, что чем интенсивнее были чувства, тем хуже оказывались сделки.

Любящие друг друга люди выступают в роли самоотверженных альтруистов. Они сочувствуют нуждам партнера и без колебаний ставят его интересы выше собственных. «Забота о ближнем производит эффект концентрации усилий для нахождения интегративного решения в пользу более доступного, но менее удовлетворяющего обе стороны исхода, — пишут исследователи, — и эта забота в конечном счете приводит к решению вопроса “в лайковых перчатках”». Наблюдая поведение самоотверженных дающих за столом переговоров, ученые выявили именно такую картину. Люди, которые были согласны с высказыванием «я всегда ставлю потребности других выше моих собственных», боялись испортить отношения и поэтому сбрасывали цену.

Так же как это происходило у влюбленных пар в эксперименте, сочувствие превратило Питера в тряпку. Он оставался ею до тех пор, пока не нашел замену сочувствию — альтернативу, которая тоже составляет одну из сильных сторон дающих. Вместо того чтобы представлять, что чувствует Рич, Питер попробовал прикинуть, о чем тот думает. Это привело его к подлинному озарению: его друг заинтересован в трудной новой работе, потому Питер решил воззвать к эгоистическим интересам Рича. «Мне кажется, тебе не нравится

заниматься повседневной текучкой, — сказал Питер, — так почему бы тебе не предоставить ее мне? Я уже достаточно стар, чтобы впрячься в эту лямку». Рич согласился и выказал желание заниматься специальными проектами — поисками новых путей увеличения прибыльности бизнеса. Питер поддержал это решение и с тех пор стал единолично проводить заседания совета директоров.

Он совершил этот маневр, заглянув в голову Рича — а не в его душу. Исследования, проведенные психологом из Колумбийского университета Адамом Галинским, показывают, что, когда мы предаемся сочувствию за столом деловых переговоров, сосредоточившись на эмоциях нашего партнера и его чувствах, мы рискуем слишком многое уступить. Но если мы встаем на точку зрения берущего, учитываем мысли и интересы партнера, то мы, скорее всего, получаем возможность заключить сделку, которая удовлетворит его и одновременно не причинит вреда нашим собственным интересам. Питер никогда бы не нашел такого удачного решения, если бы продолжал соперничать с Ричу. Сместив фокус с чувств партнера на его мысли, Питер сумел взглянуть на мир глазами берущего и соответствующим образом изменить тактику.

Несмотря на то что ему удалось перевести Рича туда, где он не смог бы уже принести большого вреда, Питер все же так и не сумел избавиться от желания поддержать его и помочь остаться на плаву. Тем не менее он понимал, что у Рича остается масса возможностей продолжать беззастенчиво брать. Питер решил придерживаться новой тактики: доверять, но проверять. Он предоставил Ричу самостоятельность в работе над специальными проектами, но обязал его каждые три месяца представлять подробный отчет о результатах проделанной работы. «Я дал ему возможность самому измерять свой вклад, но оставил за нами право контроля». Прошло шесть месяцев. Успехи Рича были весьма скромными, он сделал очень мало. Питер проанализировал его работу и написал доклад для совета директоров. «Достижения Рича оказались равны нулю, и он один, несомненно, несет за это ответственность. Он сам весьма грубо продемонстрировал всем свою эгоистическую сущность и нежелание что-то делать для общей пользы. Правда наконец явила себя во всей красе и выставила этого человека в его истинном свете». Рич предпочел уйти, забрав свою долю акций.

Питер перестал быть тряпкой для ног: он поставил на место берущего. Позже он обнаружил, что Рич — еще больший хапуга, чем казалось поначалу: у него на счету компании была открыта кредитная линия, и он задолжал банку изрядно денег. Питеру пришлось оплатить эти долги, чтобы обойтись без скандала, поскольку у Рича просто не имелось таких денег. Через год после того, как Питер взял на себя обязанности управляющего директора, Рич окончательно разорвал отношения, а еще через три месяца доходы компании достигли семизначных цифр, моральный климат резко улучшился, уменьшилась текучесть персонала, и компания включилась в борьбу за звание компании года в своей профессиональной группе.

Как только успешный дающий понимает ценность просеивания искренности и как только он начинает распознавать услужливых берущих как потенциальных обманщиков, он получает возможность защититься, соответствующим образом изменяя свое поведение. Опыт Питера позволяет понять, как дающему избежать морального истощения: в своих контактах с берущими он попросту должен становиться обменивающим. Правда, завязывать отношения мудрее все равно с позиции дающего — многочисленные исследования показывают, что доверительные отношения трудно построить, но легко разрушить. Так что, поняв, что партнер ведет себя как берущий, дающему сразу имеет смысл перестроиться и перейти на позиции обменивающего — подобно Питеру, который пошел навстречу Ричу, но взамен потребовал от него более активного участия в бизнесе. «Теперь моей второй натурой стало не уделять берущим много времени и уж тем более не тратить его на них даром», — говорит Питер.

В одном эксперименте психологи дали людям возможность поработать с партнерами, чье поведение было либо четко сотрудническим, либо столь же четко соперническим. Берущие проявляли склонность к противостоянию независимо от того, кто были их партнеры. Дающие приспосабливались к манере поведения людей, с которыми им довелось работать. Они демонстрировали склонность к сотрудничеству с покладистыми партнерами, но если партнер проявлял себя как соперник, то и дающий начинал вести себя в той же манере, уподобляясь обменивающему. Специалисты по теории игр называют это *стратегией равноценного обмена*: начни с

сотрудничества и продолжай в том же духе, если партнер не начнет проявлять склонности к соперничеству. Если партнер очевидно соперничает, ответь ему тем же. Это очень эффективная стратегия, в свое время позволившая выиграть множество турниров по теории игр. Но подход «баш на баш» страдает одним фатальным изъяном, как пишет гарвардский биолог и математик Мартин Новак. «Эта стратегия не умеет прощать и потому не переваривает случайных погрешностей и неудач».

Новак обнаружил, что более выигрышной является другая стратегия — чередовать тактику дающих и обменивающихся. В *великодушной стратегии равноценного обмена* правилом является «никогда не забывать добрых дел, но иногда прощать заблуждения и проступки». Вы начинаете сотрудничать и продолжаете в таком духе, пока партнер не начнет проявлять склонность к соперничеству. Однако далее вам не надо все время отвечать на это его поведение соперничеством, достаточно тратить на него две трети времени, а в трети случаев — отвечать на соперничество сотрудничеством. «Великодушная стратегия равноценного обмена может легко устранить стратегию “ты — мне, я — тебе” и избавить вас от эксплуатации со стороны нарушителя», — пишет Новак. С ее помощью можно добиться баланса между вознаграждающим бескорыстием и обескураживающим эгоизмом, но при этом не слишком наказывать берущих и обменивающихся. Такой подход, правда, чреват определенным риском: великодушная стратегия равноценного обмена побуждает большинство людей к тому, чтобы поступать как дающие, — однако, с другой стороны, она позволяет берущим снова «поднять голову» и начать соперничать, в то время как остальные сотрудничают. Правда, теперь, когда мир стал открытым и прозрачным, берущим становится все труднее эксплуатировать дающих. Как говорит Новак, в мире уже давно доминирует стратегия великодушия.

Стратегия великодушного обмена — это стратегия разумного альтруизма. В то время как чрезмерно самоотверженные дающие делают ошибку, постоянно доверяя другим, дающие — разумные альтруисты, вступая в отношения с новым человеком, начинают по умолчанию с доверия, но изменяют стиль общения и становятся обменивающимися, если партнер по тем или иным признакам

оказывается берущим. Быть разумным альтруистом — это значит, постоянно имея в виду собственные интересы, придерживаться тактики «доверяй, но проверяй». В отношениях с берущими позиция обменивающего — лучшая самозащита. Однако время от времени, приблизительно в одной трети случаев, необходимо возвращаться к стратегии дающих, чтобы предоставить партнеру возможность реабилитироваться. Именно так поступил Питер Одет, когда дал Ричу шанс восстановить доверие. Дающие — разумные альтруисты продолжают сохранять оптимистическую веру, суть которой Рэнди Пауш хорошо выразил в своей «Последней лекции»: «Наберитесь терпения, и многие люди приятно вас удивят».

Ценность разумного альтруистического подхода продемонстрировал Авраам Линкольн в рассказанной в первой главе истории о Сэмпсоне. После того как он сложил оружие на выборах в сенат Иллинойса, чтобы Трамбалл смог победить Джеймса Шилдса, этот первый попал под огонь уничтожающей критики за якобы попытку поставить крест на политической карьере Линкольна. Супруга Линкольна, Мэри Тодд, заявив, что Трамбалл эгоист и предатель, прекратила всякое общение с его женой, хотя прежде они были весьма близки — Мэри даже выступала в роли подружки невесты на свадьбе Трамбалла. Линкольн, впрочем, склонялся к тому, чтобы простить конкурента, и публично выразил Трамбаллу свое доверие: «Любая попытка посеять вражду между нами столь же тщетна и мимолетна, как ветер». В то же время, стремясь защититься, Линкольн предостерег Трамбалла от враждебных действий: «Я подозреваю вас в нечестности не больше, чем могу подозревать своего самого лучшего друга, но мне приходится непрестанно бороться с мрачными предположениями на этот счет». Трамбалл понял намек и, как и положено обменивающему, помог Линкольну на следующих выборах в сенат.

В 1859 году мэр Чикаго Джон Уэнтуорт обвинил Нормана Джадда в заговоре против Линкольна, поддержке Трамбалла и попытке путем грязных махинаций сделать собственную политическую карьеру. Жена Линкольна никогда не простила этого Джадду, а сам Линкольн напомнил ему: «Вы голосовали за Трамбалла и против меня». Однако уже в следующей реплике Линкольн великодушно оправдал Джадда за такое решение: «Я думаю, и тысячу раз повторял, что не считаю это

несправедливостью по отношению ко мне». Линкольн помог Джадду уладить конфликт с Уэнуортом, но попросил его об ответной услуге. «Мне было бы досадно не получить поддержку от делегации Иллинойса, — писал Линкольн. — Не поможете ли вы, со своей стороны, решить этот вопрос?» Джадд оплатил услугой за услугу: на следующей неделе он предоставил Линкольну возможность вести пропаганду, надавив на редакцию Chicago Tribune, обеспечил ему поддержку на съезде Республиканской партии в Чикаго, где у Линкольна были сторонники, усадив противников на задние скамьи, чтобы ограничить их влияние на настроение зала. Несмотря на то что стиль отношений Линкольна с людьми был стилем дающего, он понимал и пользу взаимовыгодного обмена, поэтому периодически пользовался и такой стратегией. Обостренное внимание Линкольна к мыслям и взглядам других придавало ему способность со сверхъестественной точностью предсказывать, каким будет следующий шаг противников, — говорила дочь его секретаря. Пользуясь этим предвидением, он всегда ставил своим соперникам шах и мат.

После того как Джейсон Геллер стал добровольным наставником всех новичков в Deloitte, он быстро усвоил стратегию великодушного размена. В конце первой беседы с каждым очередным новым сотрудником Геллер предлагал: «Если этот разговор оказался для вас полезен, то я буду рад встречаться с вами один раз в месяц». Если человек соглашался, то Геллер делал пометку в календаре, не назначая жесткой даты. Помимо того что такие ежемесячные встречи позволяют Геллеру безвозмездно делиться своим опытом, они, кроме того, помогают понять, является ли новый сотрудник берущим. «Отчасти ценность этих диалогов определяется тем, что довольно скоро я начинаю распознавать обманщика, потому что хороший разговор — главное средство установления полноценных искренних отношений, — говорит Геллер. — Обмануть можно раз в полгода, но при регулярных встречах обман непременно вылезет наружу. Отчасти еще и потому я побуждаю новичков к регулярным беседам. Так я нахожу и отбираю искренних людей и оказываю на них полезное влияние». Если Геллер выясняет, что новый сотрудник — берущий, то он, не забывая о своем альтруизме, начинает проявлять осторожность в отношениях с ним. «Я не перестаю ему помогать, но помощь становится несколько

иной. Я слушаю и вникаю в проблемы, но наши встречи перестают быть диалогами: это уже не наставничество. Я продолжаю поддерживать новичка, помогаю ему, но человеческая натура такова, что заставляет нас вкладывать себя туда, где мы получаем наибольшую отдачу к взаимной выгоде».

Напротив, Лилиан Бауэр поначалу не меняла своего отношения к людям в зависимости от их стиля взаимодействия. Прежде чем она начала просеивать свое отношение через сито искренности, Лилиан проявляла щедрость ко всем без исключения. Ее отношение изменилось после того, как она помогла хорошей знакомой своей семье получить место в элитной консалтинговой компании. Бауэр отреагировала на просьбу со свойственной ей щедростью, потратив более пятидесяти часов на подготовку и обучение той женщины, жертвуя свободным временем и выходными днями. Она связалась со знакомыми в нескольких конкурирующих консалтинговых компаниях и с руководством своей компании. Кандидатка в конце концов получила предложения от компании Бауэр и еще от одной компании. Она выбрала первый вариант. Однако затем, несмотря на то что Лилиан и ее коллеги потратили на нее массу сил и времени, она потребовала перевода в заграничный филиал, что противоречило всем правилам и традициям компании. Бауэр была обманута покладистым дружелюбным эгоистом, замаскировавшимся берущим: «Все обсуждения вращались вокруг одной и той же темы: что будет хорошо для нее, только и исключительно для нее. Манера ее речи говорила о том, что она думала только о себе». Получив такой осязаемый щелчок по носу, Бауэр стала проявлять большую осторожность в отношениях с берущими: «С того момента мое отношение к этой женщине полностью изменилось; мне не хотелось больше быть щедрой и благородной».

Сочетая просеивание через сито искренности и тактику великодушного размена, Бауэр стала избегать роли тряпки для вытирания ног, когда ей в дальнейшем приходилось давать советы и обучать берущих. Однако она так и не сумела стать строгой в отношениях с клиентами, не научилась говорить им «нет» и не проявлять ненужной слабости. «Я продолжала слишком часто говорить клиентам “да”, вместо того чтобы ставить их на место», —

рассказывает она. Так что же все-таки нужно дающим, чтобы стать более напористыми?

Напористость и адвокатский парадокс

У мужчин и женщин была одинаковая квалификация, но мужчины зарабатывали существенно больше денег. Линда Бэбкок, экономист из Университета Карнеги–Меллон, с раздражением смотрела на эти данные. На дворе стоял уже XXI век, но мужчины, выпускники магистратур делового администрирования, получали в среднем на 7,6 процента больше, чем их коллеги-женщины. Университет Карнеги–Меллон — одно из лучших в мире технических учебных заведений, среди выпускников которого — восемнадцать нобелевских лауреатов, причем семеро получили премии по экономике. Студенты, поступающие в Университет Карнеги–Меллон, обрекают себя на тяжелую судьбу. Программы этого учебного заведения перенасыщены математикой, здесь получают степени по математическим приложениям денежного обращения, по экономике, а также по программированию. Более 40 процентов выпускников магистратуры делового администрирования Университета Карнеги–Меллон в дальнейшем работают в финансовой сфере. И разница в зарплате здесь означает, что для женщин установлен какой-то невидимый, но непробиваемый потолок. Бэбкок подсчитала, что за 35 лет работы каждая женщина в среднем недополучает более одного миллиона долларов.

Однако, как выяснилось, эта гендерная пропасть обусловлена не только невидимым потолком. При приеме на работу мужчинам и женщинам предлагают одинаковые условия, и разница возникает только при подписании окончательного варианта трудового договора. При ближайшем рассмотрении Бэбкок поняла, что разница обусловлена тем, что женщины сами требуют меньше денег, чем мужчины. Больше половины мужчин — 57 процентов — с самого начала пытались выторговать себе высокую зарплату. Женщины делали это в 7 процентах случаев. То есть мужчины были требовательны в 8 раз чаще, чем женщины. Те, кто торговался (в основном мужчины), получали начальную зарплату на 7,4 процента больше, чем те, кто проявлял скромность. Эта разница и равна упомянутому гендерному провалу.

Желание и нежелание торговаться не ограничивается бездушным математическим миром выпускников Университета Карнеги–Меллон. В одном из своих исследований Бэбкок и ее коллеги предложили испытуемым поиграть в боггл. Игра состояла из четырех раундов. Победителям полагалось, как было сказано в начале эксперимента, от трех до десяти долларов. После окончания игры организаторы повели себя как берущие, спрашивая победителей: «Трех долларов будет достаточно?» Мужчины требовали увеличить сумму в 8 раз чаще, чем женщины. На следующем этапе исследования организаторы вручили победителям по три доллара, не спрашивая, довольны ли они размером приза. Ни одна женщина не попросила увеличить сумму, но этого потребовали 13 процентов мужчин. В третьей группе экспериментаторы вручили победителям по три доллара, сказав, что торг уместен. Большинство мужчин — 59 процентов — ухватились за эту возможность. Их примеру последовали лишь 17 процентов женщин. В целом выяснилось, что мужчины склонны требовать прибавки в 8,3 раза чаще, чем женщины. В каждом из экспериментов женщины проявляли себя как тряпки, позволяя берущим вытирать об себя ноги. Исследование показывает, что одна из главных причин, по которой представительницы слабого пола ведут себя менее напористо, чем мужчины, заключается в страхе не оправдать ожиданий: предполагается, женщина должна быть дружелюбной и покладистой[31].

Но не только женщины оказываются слабыми партнерами за столом переговоров и в торговле. «Эффект тряпки» — это проклятье, поражающее дающих независимо от их пола. В нескольких экспериментах было показано, что дающие — и мужчины, и женщины — делали уступки для ублажения партнеров даже в тех случаях, когда вполне могли заключить сделку с большей для себя выгодой. В серии исследований, проведенных под руководством профессора Университета Нотр-Дам Тимоти Джаджа, более 4000 американцев прошли тестирование на принадлежность к категории дающих. В анкетах эти люди указывали, насколько склонны помогать и доверять другим. В среднем дающие зарабатывали на 14 процентов меньше денег, чем более эгоистичные американцы того же возраста. Разница доходила до 7000 долларов в год. Когда эту величину сверили с половой принадлежностью участников эксперимента, выяснилось, что

проигрыш дающих был в три раза больше среди мужчин, чем среди женщин. Женщины-дающие зарабатывали в среднем на 5,47 процента (то есть на 1828 долларов в год) меньше, чем их сверстницы других категорий, а мужчины — на 18,31 процента (9772 доллара в год). Как мы видели в начале главы 5, дающие склонны к самоуничижению и испытывают неловкость, отстаивая свои интересы. Исследования, проведенные в более контролируемых условиях, показали, что в ситуациях, где происходит игра с нулевой суммой, дающие часто стесняются отстаивать свои интересы и предъявляют более скромные требования, чем берущие и обменивающие, а также соглашались на менее выгодные условия. Нежелание проявлять напористость в большинстве случаев обнаруживается у покладистых, соглашательски настроенных дающих, которые расплачиваются за свою излишнюю стеснительность тощим бумажником[32].

В одной сервисной компании работал человек, которого я здесь назову Самиром Джайном. Он относился к категории дающих и регулярно становился жертвой «эффекта тряпки». Самир был высококлассным специалистом и входил в 10 процентов лучших сотрудников филиалов, расположенных на северо-востоке США. Он тратил массу времени на помощь коллегам и профессиональные советы молодым сотрудникам. Самир был отличным сотрудником, но видел, что его друзья, работающие в других компаниях, постепенно продвигаются вверх по карьерной лестнице и получают все больше и больше. Сам Самир никогда не просил поднять ему зарплату или повысить по службе. Несколько раз он наблюдал, как его более напористые коллеги, работавшие ничуть не лучше, чем он, на всех парусах проплывали мимо, обходя его в карьерном плане. «Я никогда не настаивал на своем продвижении, — говорит Самир. — Я не хотел ставить других людей в неловкое положение и переступить границы».

Самир родился и рос в Индии. С детства он считался слабаком, за что его постоянно высмеивали родители и родственники. Отец Самира происходил из очень бедной семьи, но умел постоять за себя и свои интересы, поэтому ценой невероятных усилий сумел выбиться в средний класс. Его сыну не пришлось самому прокладывать себе дорогу, так как он рос в тепличных условиях. Смирение Самира сильно раздражало его жену, которая никогда не стеснялась отстаивать свои интересы. Когда они начали встречаться, Самир нашел квартиру и подписал с хозяином договор, но жена была недовольна условиями и сама вступила в переговоры, в результате чего квартирную плату удалось уменьшить на 600 долларов в год. Это произвело сильное впечатление на Самира, но одновременно и привело в немалое замешательство. С тех пор, когда речь заходила о покупках, он всегда просил жену торговаться, так как знал, что сам в этом деле неизбежно окажется безвольной тряпкой. «Если честно, — признается Самир, — то я очень стыдился этого».

Самир уволился из сервисной компании, окончил школу магистров делового администрирования и устроился в Fortune 500, компанию, производящую медицинскую технику. Это место показалось Самиму идеальным. Правда, условия, предложенные компанией, не вполне его устраивали, но, как обычно, он предпочел не торговаться. «Я чувствовал себя неловко. Мне нравился мой шеф, и я не хотел ставить

его в неловкое положение». Положение же самого Самира осложнилось тем, что как раз начался кризис и все сотрудники теперь подписывали договоры не торгуясь.

Но на этот раз кое-что пошло по-другому. Через два месяца Самиру удалось добиться от руководства увеличения зарплаты на 70 тысяч долларов в год. Он пережил смену ориентиров, перестал вести себя как безвольная тряпка и превратился в напористого переговорщика. «Жена была поражена до глубины души и не уставала меня хвалить за проявленную твердость, — говорит Самир. — Умение отстаивать свои интересы в ее глазах — высшее достоинство человека». Но что заставило Самира изменить свое поведение?

Ответ можно найти в результатах одного изобретательного исследования, проведенного Линдой Бэбкок и ее коллегами. В эксперименте приняли участие 176 старших руководителей частных и общественных организаций. Испытуемые занимали посты от СЕО и СОО до главных менеджеров и президентов. В качестве вводной все испытуемые получили одну и ту же информацию: «Сотрудника компании, производящей программное обеспечение, повышают по службе, и в данный момент идут переговоры о его новой зарплате». Испытуемые были разделены на пары: часть выступала в роли собственно сотрудников, часть — в роли работодателей. Мужчины, изображавшие сотрудников, добились зарплаты в 146 тысяч долларов — на 3 процента выше, чем женщины, получившие в среднем 141 тысячу. Но одной-единственной фразой Бэбкок и ее коллеги помогли женщинам добиться средней зарплаты в 167 тысяч долларов, обойдя мужчин на 14 процентов.

Потребовалась лишь смена роли. Вместо того чтобы представлять себя на месте сотрудников, им предложили примерить на себя роль наставников этих сотрудников. Женщины должны были просить не за себя, а за других. Интересно, что теперь они не ставили каких-то высоких целей, они просто стали тверже защищать свою позицию, и эта тактика принесла свои плоды. В похожем исследовании психологи Эмили Аманатулла и Майкл Моррис попросили мужчин и женщин обговорить условия приема на привлекательную работу. Половина испытуемых должны были представить себе, что они получили предложение сами, и вести переговоры соответственно. Остальные получили вводную, что они просят за друга и ведут переговоры от его

имени. Все участники эксперимента ставили одинаковые цели, независимо от того, были они мужчинами или женщинами, просили за себя или за другого человека.

Однако манеры поведения испытуемых разительно отличались одна от другой. Мужчины, прося как за себя, так и за друга, изначально требовали начальной ставки 49 тысяч долларов. Женщины пошли по другому пути. Когда они выступали от своего имени, они требовали начальной ставки 42 тысячи долларов, на 16,7 процента меньше, чем мужчины.

Разница исчезала, когда женщины выступали от имени друга. Став защитниками чужих интересов, женщины догнали мужчин, потребовав начальной ставки в 49 тысяч долларов. В другом исследовании Аманатулла и Моррис получили такие же результаты, наблюдая реальные переговоры опытных руководителей: мужчины требовали одинаковой зарплаты независимо от того, выступали ли они от своего имени или от чужого. Женщины же становились намного красноречивее и настойчивее, когда просили за других. Профессора Университета Вандербильта Брюс Барри и Рэй Фридман обнаружили, что в ходе кратковременных, посвященных какой-то одной теме переговоров дающие выступают хуже, чем берущие, потому что инстинктивно пытаются отдать другому самый лакомый кусок пирога. Но отстаивание бесследно исчезает, когда дающие отстаивают высокие цели — им это дается легче, если они просят за других.

Ходатайство за другого человека стало ключевой причиной разительного изменения в поведении Самира. Стесняясь требовать повышения зарплаты от своего первого работодателя, Самир думал исключительно о собственных интересах. Придя в Fortune 500, он начал мыслить исходя из другой рамки отсчета: он задумался об интересах семьи. Когда речь шла о нем самом, Самир становился безвольной тряпкой, но как истинный дающий он не мог допустить страданий других людей. «Я воспользовался этим подходом как психологическим оружием против самого себя, чтобы прийти в чувство и получить мотивацию, — говорит Самир. — Я стал думать о себе как о посреднике, как об адвокате моей семьи. Как дающий я чувствую себя виноватым, когда начинаю отстаивать свои личные интересы, но в ту минуту я вдруг почувствовал: “Я причиняю вред

моей семье, которая зависит от моей зарплаты». Ощущение вины исчезло, и я смог настоять на высокой зарплате».

Стоило Самире подумать о себе как о посреднике, представляющем интересы семьи, как он сразу набрался решимости впервые в жизни потребовать увеличения зарплаты и возмещения расходов на учебу. Это была стратегия разумного альтруизма. С одной стороны, он делал то, что естественно для дающего: отстаивал интересы людей. С другой стороны, он намеренно сфокусировал внимание на своей семье, интересы которой были тесно связаны с его собственными. В то же самое время он не стал берущим: он искал равновесия между интересами семьи и интересами компании. «Моя система ценностей предполагает, что я никогда не буду делать ничего нечестного и постыдного, — поясняет Самир. — Я не собираюсь никого обманывать, я просто хочу добиться того, что представляется мне честным и справедливым».

Придя в первый раз к своему новому шефу, Самир попросил об увеличении зарплаты и о возмещении расходов на обучение в школе магистров делового администрирования. Это не выходило за рамки обычной практики многих других компаний, но шеф вернулся из отдела по персоналу с обескураживающей новостью: руководство не может удовлетворить ни одно из этих требований. В тот момент Самир ощутил желание сдаться. Он хотел оставаться дающим в отношениях с шефом и боялся, что своими просьбами испортит его отношения с более высоким начальством и подорвет бюджет отдела. Но у Самира были большие долги по студенческой ссуде и он чувствовал свою ответственность перед семьей. Он снова обратился к шефу, прося его походатайствовать в отделе трудовых ресурсов о повышении зарплаты и компенсации за обучение. В конце концов Самир получил пятитысячную прибавку и бонус в размере еще 5 тысяч. К тому моменту истек срок получения бонуса в 10 тысяч долларов, но Самир попросил его выплатить. И он его получил. Шеф сказал, что это самое большое, что он мог сделать.

В первый год Самир получил таким образом надбавку в 20 тысяч долларов, не говоря уже о накопительных дивидендах на возросшую зарплату. Но это не удовлетворило его. Он все еще не добился возмещения расходов на учебу и горел желанием получить компенсацию, чтобы поддержать семью. Во время последнего

семестра у Самира было много свободного времени, и он договорился, что станет подрабатывать в компании консультантом на неполную ставку. Руководство согласилось платить ему 135 долларов в час, что принесло Самире еще 50 тысяч долларов за несколько месяцев. По окончании учебы он подписал контракт, согласно которому должен был получить дополнительную компенсацию в размере 70 тысяч долларов. «Я научился давить не в последнюю очередь потому, что понял, как быть посредником, — говорит Самир. — Если я не надавлю сейчас, то что еще должно случиться, чтобы я получил повышение и прибавку к зарплате? Наверное, чудо. Я окажусь человеком, у которого трое детей, но он позволяет всем себя обходить и отталкивать в сторону. Я думаю о себе как о посреднике, и это помогает мне, придает мужества».

Несмотря на то что отстаивание интересов семьи позволило Самире добиться успеха, он все же был озабочен тем, как подобное поведение могло отразиться на его репутации на работе и на отношениях с шефом. Однако, когда переговоры о зарплате и компенсациях закончились, шеф выразил свое удивление: его восхитила напористость Самира. «Я понял, что шеф проникся ко мне уважением, — говорит Самир, — не в последнюю очередь за мою настойчивость, за то, что я не намерен оставаться несправедливо обойденным». Дающие, особенно покладистые, часто переоценивают опасность того, что их агрессивность произведет отталкивающее впечатление на других. Но Самир не только снискал уважение своей настойчивостью в переговорах — на шефа произвела благоприятное впечатление и манера, в какой Самир их вел. Когда директор по персоналу отказал в просьбе, Самир обрисовал шефу положение своей семьи. «Я не просто волнуюсь за квартплату, — сказал он. — У меня есть семья, которую нужно содержать, у меня есть долги, которые я должен выплатить. Не можете ли вы облегчить мое положение?» Выступая от имени семьи, Самир показал себя дающим. Он продемонстрировал, что готов отстаивать интересы других людей, а это был положительный сигнал шефу, который знал, как много делает Самир в интересах компании.

Бэбкок и ее коллеги называют это *бухгалтерией отношений* — такое объяснение просьбы, в котором видна озабоченность интересами других людей, а не только собственными. Когда женщина просит о

повышении зарплаты, она подвергается риску нарушить надежды, возложенные на нее как на «бескорыстную и заботливую альтруистку, которая по своему характеру больше склонна отдавать, чем брать», — пишут Линда Бэбкок и Ханна Райли Боулс. В то время как женщины боятся, что их напористость будет противоречить устоявшимся гендерным нормам, дающие обоего пола опасаются нарушить собственные поведенческие принципы: если они начнут давить слишком сильно, их примут за берущих, а не за тех, кем они являются на самом деле. Но когда дающие просят за кого-то другого, то их настойчивость вполне соответствует их ценностям, их желанию помогать, их стремлению продвигать и защищать чужие интересы. Дающие таким образом записывают лишнее очко на свой счет. Предлагая тактику сбалансированных отношений, они делают нечто большее, чем представляют себя посредниками, защищающими кого-то другого; они, представляя и отстаивая чужие интересы, поддерживают свой образ дающего.

Эти рассуждения сослужили добрую службу Лилиан Бауэр, когда она решила, что не даст больше клиентам обращаться с ней как с тряпкой. «Я хочу быть щедрой и великодушной, я хочу строить доверительные отношения с клиентами, но это не значит, что им позволено вытирать об меня ноги», — говорит она. Для того чтобы отклонять клиентские требования, не предусмотренные первоначальным договором, она пользуется сочетанием тактики защитника и сбалансированных отношений. Начав применять тактику защитника, Бауэр стала думать о себе как о представителе всех консультантов своего коллектива. «У дающих есть надежная броня. Говоря с клиентами, я чувствую свою ответственность за команду, и это заставляет меня четко ограничивать область допустимого». Кроме того, Лилан научилась прямо говорить клиентам об ответственности: «Когда клиент обращается с неуместной просьбой, я объясняю, что это ляжет повышенной нагрузкой на коллег, которым придется потратить много утомительных часов на решение дополнительной проблемы. Клиент знает, что лично я переломлюсь пополам, но сделаю положенное, так что если я говорю “нет”, он понимает: для отказа есть основательные причины».

Бросить щенка в воду

Прогресс Лилиан задел в моей душе одну давно забытую струну. Учась на первом курсе колледжа, я нашел работу — продавать рекламу для путеводителей Let's Go. Эти справочники составлялись и печатались исключительно силами гарвардских студентов и считались туристической библией для небогатых путешественников, соперничая с такими монстрами, как Lonely Planet, Frommer's и Rick Stevens. В путеводителях рассказывалось о разных странах и о том, как дешево и с пользой провести там время. В первый день менеджер вручила мне список клиентов и сказала: «В прошлом году эти люди потратили 300 тысяч долларов на рекламу в Let's Go. Позвони им и попроси снова разместить рекламу в путеводителях». С этими словами она повернулась и ушла.

Когда я понял, что никто не собирается заниматься моим профессиональным обучением, я впал в панику. Я не знал, что собой представляет этот путеводитель, и не имел никакого опыта как путешественник. За свои восемнадцать лет я ни разу не покидал пределов Северной Америки, не говоря уже о том, что мне никогда не приходилось просить о размещении рекламы вице-президентов крупнейших американских компаний[33].

Я собрал в кулак все свое мужество и позвонил одному из старых рекламодателей Let's Go, человеку по имени Стивен, директору туристического агентства. С первых же слов он яростно набросился на меня. «Сначала я был рад, что помимо моей собственной рекламы люди могут узнать об агентстве из путеводителей, — зарычал он, — но потом я увидел, что вся приведенная там контактная информация давно устарела! Получается, чтобы ваши читатели смогли до меня достучаться, я должен платить сотни долларов за сохранение старых почтовых адресов и электронной почты?!» Я вежливо объяснил ему, что рекламный отдел и редакция — два разных подразделения и я не гарантирую точность рекламы, поскольку не могу влиять на содержание буклетов. Стивена это не интересовало; он потребовал скидку на размещение рекламы, чтобы компенсировать ему понесенные из-за прежней ошибки расходы, в противном случае он угрожал вообще отказаться от работы с нами. Я вошел в его положение и пообещал сбросить ему 10 процентов. Это нарушало правила, прописанные в моем контракте. Мне прямо запрещалось давать

скидки, которых не значилось в нашем медиаките. Но это была лишь первая из многих моих ошибок.

Обзвонив несколько десятков клиентов, я предоставил еще три скидки и подписал не так уж много контрактов, что было обидно, когда я узнал, что состав клиентов Let' Go каждый год обновляется на 95 процентов. Помимо того что от меня не было никакого дохода — когда клиент требовал возмещения убытков прошлогодней рекламы, я соглашался, растрачивая деньги редакции. Сочувствуя клиентам и пытаясь выполнить их требования любыми возможными способами, я помогал им за свой счет, точнее, за счет компании. Это показалось мне катастрофой, и в конце концов я решил уволиться.

Был далеко не один случай, когда я проявлял себя не знающим меры дающим. В 14 лет я решил нырять с вышки. Я преисполнился решимости овладеть этим видом спорта в совершенстве, представляя, как буду делать в воздухе сальто, а потом изящно, без брызг уходить в воду. Правда, делать сальто я не умел, а вдобавок, как выяснилось, боялся нырять. За отсутствие гибкости мои товарищи по команде на тренировках называли меня Франкенштейном. Однажды тренер принес в бассейн метроном, чтобы научить меня правильно распределять время в процессе прыжка. Промучившись со мной несколько часов, он понял, что я абсолютно лишен чувства ритма.

В течение следующих четырех лет я тренировался по шесть часов в день. И упорство мое было вознаграждено: я дважды становился финалистом первенства штата, дважды попадал в молодежную олимпийскую сборную. Я стал образцом американского ныряльщика. Потом я выступал на соревнованиях Студенческой спортивной ассоциации, учась в Гарварде, — и кто знает, как сложилась бы моя спортивная карьера, если б за несколько месяцев до крупных соревнований я не взялся добровольно тренировать двух своих будущих соперников. Я учил их новым прыжкам, критиковал их навыки и открыл секрет плавного вхождения в воду.

Эти благодарные ученики оплатили мне тем, что обошли меня — пусть даже всего на несколько очков — на первенстве штата.

Попад в Let's Go, я снова принялся оказывать людям любезности за свой счет. Я, конечно, помогал клиентам экономить деньги, но при этом был слабаком, разоряющим компанию и жертвующим своими кровными комиссионными. Однако спустя неделю мне случилось

познакомиться с новым помощником менеджера, должность которого была создана на доходы, что принес компании мой предшественник. Работая помощником менеджера, эта девушка добывала деньги на учебу. И я получил вдохновение, в котором так нуждался: понял, что от меня зависит благополучие моих коллег. Я тогда был молоденьким студентом и еще не имел ни жены, ни детей, но мог считать себя представителем студентов колледжа, ищущих работу для того, чтобы платить за учебу и приобретать профессиональный опыт. Я мог вести себя как тряпка, когда речь шла исключительно о моих собственных интересах, но, став представителем студенческого братства, я преисполнился решимости драться за его интересы.

Перед жаркими переговорами с бессердечным французом, хозяином отеля, требовавшим скидку, я подумал о доходах, благодаря которым будут созданы новые рабочие места, и решил упереться изо всех сил. Кроме того, я пустил в ход тактику сбалансированных отношений: если я предоставлю скидку ему, то мне придется поступить так же и с другими клиентами. Значит, мне надо было проявить последовательность. В конце концов этот француз заплатил полную цену за размещение своей рекламы.

Через четыре месяца я поставил рекорд компании, принес ей 600 тысяч долларов прибыли и почти удвоил показатели моего предшественника. Мало того, я добыл еще 230 тысяч «холодными» звонками. Я сумел продать самый крупный рекламный пакет за всю историю компании, и на банкете наш президент объявил, что я был одним из лучших среди тех, кто работал в отделе по совместительству. В возрасте 19 лет я стал директором отдела по продаже рекламы и получил в свое распоряжение бюджет больше миллиона долларов; кроме того, в мою задачу входило нанимать, обучать и мотивировать подчиненных.

Вскоре после моего назначения лопнул интернетовский мыльный пузырь. Более дюжины клиентов лишились своего бизнеса еще до начала рекламного сезона, а около десятка сообщили мне, что их бюджеты сокращены и они не смогут возобновить с нами прежние контракты. В результате, когда пыль рассеялась, выяснилось, что Let's Go потерял 22 верных клиентов и 43 процента выручки в сравнении с прошлым годом. Самый тяжелый удар нанес нам крупнейший клиент. Это был Майкл, вице-президент студенческого агентства путешествий,

который в предыдущем году купил у нас самый большой пакет рекламы. «Мне очень жаль это говорить, потому что мы любим ваш журнал и высоко ценим наши с вами отношения, — произнес Майкл и тяжело вздохнул. — Но из-за бюджетных ограничений и упадка туристического рынка мы в текущем году не сможем разместить у вас рекламу. Об этом можно будет говорить только при больших, очень больших скидках».

Понимая, что без рекламы Майкла многие рабочие места в Let's Go придется сократить, я решил сопротивляться до конца, превратившись в красноречивого адвоката. «Ваши конкуренты отказались от своей рекламы, — сказал я Майклу, — так что перед вами открывается возможность застолбить освободившееся место. К тому же когда еще делать инвестиции, если не во время спада?» Майкл сказал, что поговорит со своим боссом, а потом свяжется со мной. На следующей неделе он позвонил и сообщил плохую новость: он уполномочен разместить у нас рекламу только при условии, что ее объем будет таким же, как в прошлом году, но со скидкой в 70 процентов. Это позволило бы им снизить издержки со 120 до 40 тысяч долларов.

Пытаясь осмыслить сказанное и подсчитать, какую максимальную скидку мы можем себе позволить, я отправился тренировать своих прыгунов в воду. Сидя на краю бассейна, я вдруг понял, в чем заключается кардинальная разница между нырянием с вышки и путеводителем Let's Go. Индивидуальный спорт — это игра с нулевой суммой, в которой, помогая потенциальному сопернику победить, ты увеличиваешь свои шансы проиграть. В бизнесе, наоборот, возможна стратегия, в результате которой выигрывают все стороны. Интересы моих клиентов не обязательно противоречат моим собственным. Я начал размышлять об интересах Майкла и решил, что его может заинтересовать идея бесплатного распространения нашего продукта в его компании. От коллег я слышал, что наш издательский контракт дает Let's Go право продавать или санкционировать продажу любого контента журнала, объемом не превышающего двадцать страниц. Я предложил Майклу спонсорство в виде нового продукта: двадцатистраничных буклетов Let's Go, которые он сможет раздавать своим покупателям. Им такая идея, без сомнения, понравится. Возможно, они дольше задержатся в магазине или захотят вернуться туда еще раз. Поскольку финансироваться это будет из

дистрибьюторского бюджета, а не из рекламного, то, может быть, имеет смысл подумать о возможности реализации такого проекта. Вникая в интересы Майкла, я понял, что эти буклеты станут для него еще более ценными, если он будет спонсировать их единолично и там не окажется рекламы других туристических операторов. К нашей обоюдной выгоде, мы договорились об эксклюзивном финансировании, и в конце концов Майкл выделил на Let's Go 140 тысяч долларов, перекрыв мой прошлогодний рекорд с продажей самого крупного рекламного пакета за всю историю нашей компании.

В то время как тактика защитника и сбалансированные отношения помогли мне стать более напористым в переговорах, в результате которых выигрыш одной стороны предполагает проигрыш другой, перспективные платежи помогли мне увеличить размер общего пирога и успешно провести переговоры об обоюдном выигрыше. В конечном счете, несмотря на лопнувший пузырь доткомов, этот подход позволил более чем половине наших вернувшихся клиентов увеличить размеры своих рекламных пакетов. Наша компания в результате получила 550 тысяч долларов прибыли, что дало возможность расширить штат и начать две маркетинговые кампании. После нескольких месяцев охоты за уклонявшимися от уплаты клиентами я стал единственным менеджером, которому удалось вернуть все 100 процентов обещанных платежей, не оставив ни одного крупного долга. Меня избрали в совет директоров и наградили премией «Менеджер года» за лидерские качества, преданность компании и деловую хватку. Уроки, полученные мною в Let's Go, я не забыл и решил посвятить остаток жизни обучению других дающих тому, что помогло мне преодолеть «эффект тряпки для вытирания ног».

Уже много лет ученым известно, что успешные переговорщики пользуются принципами разумного альтруизма. Выполнив сравнительный анализ результатов 28 исследований, голландский психолог Карстен де Дрей пришел к выводу, что лучшими переговорщиками являются не берущие и не чрезмерно самоотверженные дающие. Первые слишком сильно сосредоточены на цене: для них переговоры — это игра с нулевой суммой, состязание, в котором обязательно должны быть выигравшие и проигравшие, потому берущие не доверяют партнерам, ведут себя агрессивно и упускают возможные выгоды от установления взаимопонимания с

партнерами. Самоотверженные дающие делают слишком много уступок, оказывая другой стороне услуги за свой счет. Самыми эффективными переговорщиками являются разумные альтруисты: они проявляют большую заботу о своих интересах, а также большую заботу об интересах партнеров. В поисках выгоды для себя и для других разумные альтруисты мыслят более сложными категориями, чем берущие и чрезмерно самоотверженные дающие, что позволяет им находить удобные для обеих сторон решения, которые представители других категорий упускают из вида. Вместо того чтобы отказываться от выгод, как это делают самоотверженные дающие, разумные альтруисты сначала создают выгоду. Когда наступает момент дележа пирога, то он благодаря их усилиям становится больше и каждому участнику переговоров достается большая доля. У разумного альтруиста появляется возможность не только больше дать, но и больше *взять*.

Осознание идеи увеличения пирога стало поворотным пунктом в карьере Лилиан Бауэр. Несмотря на то что она научилась осаживать зарвавшихся клиентов и ограничила время на содействие просьбам берущих, она все же не хотела отказываться от бескорыстной помощи дающим и обменивающим. Когда в ее участии нуждался молодой сотрудник, не похожий на берущего, Лилиан помогала ему со всем пылом самоотверженного альтруиста, жертвуя временем, графиком и личными потребностями.

Джейсон Геллер открыл для себя более разумный подход: он нашел способ увеличить количество отданного, причем сделал это без ущерба для своего личного и рабочего времени. Геллер побуждал других брать на себя часть работы, он предоставлял им возможность проявить себя в качестве дающих, но сам при этом избегал перегрузки. Когда младшие аналитики обращались к нему как к старшему менеджеру, он приглашал их на обед вместе с несколькими другими новыми менеджерами, что давало последним возможность посоветоваться с Геллером, а заодно и поучить молодежь. «Для них это прекрасный способ заручиться поддержкой менее опытных сотрудников», — говорит Джейсон. Вместо того чтобы делать все самостоятельно, Геллер сводит молодых аналитиков со старшими коллегами, и те делятся своими знаниями и опытом.

После того как ей сказали, что она слишком великодушна, Бауэр усвоила ту же линию поведения, что и Геллер. Она стала проводить групповые консультации вместо индивидуальных. «Я спросила себя, — рассказывает она: — “Неужели я единственный человек, который способен помочь в той или иной ситуации?” Я постаралась не думать о себе как об уникальном источнике знаний и начала сводить людей, чтобы они помогали друг другу. Теперь я вполне откровенна со своими подопечными. Я говорю им: “Кто-то учил меня, я учила вас, а теперь настал ваш черед поделиться знаниями. Такова жизнь: если люди относятся к вам с великодушием и щедростью, то вы должны передать эту щедрость дальше”».

Решив не тащить больше эту тяжкую ношу в одиночку, Бауэр увеличила размер пирога, что сделало ее бескорыстие более эффективным, а ее саму защитило от чрезмерной траты времени. «Если в вашей компании дающие, берущие и обменивающие работают в обычной пропорции, — говорит Бауэр, — то вы можете многое сделать, чтобы распространить в коллективе манеру дающих, подавить проявления наиболее агрессивных берущих и склонить обменивающих к альтруизму. Это вселяет энергию и приносит удовлетворение. Можно сказать, действует как наркотик».

Вместо того чтобы думать, будто они обречены всю жизнь быть тряпками, о которые все кому не лень вытирают ноги, успешные дающие понимают, что только от их осознанного каждодневного выбора зависит, каких результатов они достигнут в спорных и конфликтных ситуациях. Опасность заключается не в самом альтруизме как таковом, а в упорной приверженности одному и тому же стилю отношений с людьми в любых контактах с ними. Как говорит об этом психолог Брайан Литтл, даже если альтруизм — ваша первая натура, способность преуспевать все равно зависит от умения развить в себе привычку взаимовыгодного подхода к ситуациям, привычку, которая постепенно станет вашей второй натурой. Хотя многие дающие начинают с неудач, связанных с чрезмерной верой в искренность чужих намерений, они со временем учатся выявлять в своем окружении берущих, переходят от попыток прочувствовать их эмоции к анализу их мыслей и отказываются от безусловного альтруизма, переключаясь на более взвешенный подход щедрого взаимовыгодного обмена. Когда же возникает необходимость дать

отпор, успешные дающие готовы воспользоваться скрытыми резервами напористости, которую они черпают в своей преданности близким людям.

Такие метаморфозы произвели большие изменения и в жизни Лилиан Бауэр. Она научилась пользоваться своей врожденной силой — умением отстаивать чужие интересы и угадывать мотивы других людей, она внесла поправки в свое поведение, чтобы больше вкладывать в тех, на кого она может оказывать влияние и побуждать к альтруизму. Результатом стало превращение Лилиан из «тряпки» в успешного дающего. Хотя великодушие и щедрость замедлили ее восхождение к статусу партнера, она все же сумела добиться его довольно быстро. Лилиан Бауэр одной из первых в своем выпуске стала партнером консалтинговой компании.

Преображение Скруджа

Почему футбольная команда, отпечаток пальца и имя могут изменить ход наших мыслей

Каким бы эгоистом мы ни считали

некоего человека, в его природе есть,

очевидно, начала, благодаря которым

его интерес направляется к судьбе других людей,

а их счастье становится для него необходимостью,

хотя он не имеет от него никакой прибыли,

если не считать радости от его созерцания.

—Адам Смит, отец экономической науки

В 1993 году Крэйг Ньюмарк уволился из IBM, до этого проработав там 17 лет, и стал специалистом по компьютерной безопасности в компании Чарльза Шваба в Сан-Франциско. Будучи холостяком и недавно переехав в Область залива Сан-Франциско, Ньюмарк попытался оживить там социальную жизнь. В начале 1995 года он стал по электронной почте делиться с друзьями новостями о местном искусстве и технологических достижениях. Слухи распространялись быстро, и люди стали писать не только о событиях светской хроники, но и о создании новых рабочих мест, сдаче и съеме квартир и продаже всякой рухляди. К июню перечень адресов Крэйга разросся до 240 пунктов. Список был слишком велик для прямой переписки, и Крэйг прибегнул к услугам автоматической рассылки. В 1996 году появился сайт, названный Craigslist («Список Крэйга»). К концу 2011 года этот сайт можно было посетить в 700 населенных пунктах в США. Только в Соединенных Штатах его ежемесячно посещают около 50 миллионов человек, что делает сайт Крэйга одним из десяти наиболее популярных сетевых ресурсов — и одним из сорока самых популярных сайтов в мире.

Craigslist процветает благодаря тому, что большинство людей по своей природе — обменивающиеся. Сайт облегчает куплю-продажу, в ходе которой продавцы и покупатели договариваются о подходящей цене либо обмениваются равноценными товарами или услугами. В принципе Craigslist занимается торговлей путем прямого обмена между людьми, создавая приемлемое равновесие между отдачей и приобретением. «Мы не альтруисты, — пишет Ньюмарк. — В каком-то смысле мы очень похожи на блошинный рынок».

Может ли, однако, такая система функционировать не на принципах равноценного обмена, а на принципах бескорыстного альтруизма?

В 2003 году Дерон Бил, коренной житель Америки родом из Огайо, решил это проверить. Так же как Крэйг Ньюмарк, Бил оказался в чужом городе, где никого не знал. Он начал формировать список друзей по электронной почте. По примеру Craigslist Бил вознамерился создать открытое для всех интернет-сообщество для обмена. Предполагалось, что в этом сообществе люди, которым нужен какой-то предмет, смогут найти тех, кто готов с ним расстаться. Кардинальным отличием системы Била от сайта Крэйга стал запрет на любую куплю-продажу. Сеть была названа Freecycle («свободное обращение»). Все товары в ней отдавались бесплатно.

Эта идея возникла у Била, когда он создал и возглавил программу утилизации отходов производства в рамках некоммерческой организации Rise в Таксоне (штат Аризона). Местные предприниматели начали отдавать Билу бывшие в употреблении вещи, находившиеся в хорошем состоянии, но непригодные к переработке, например компьютеры или пульта управления. В надежде передать эти предметы людям, которые в них нуждались, Бил часами обзванивал благотворительные организации, но без особого успеха. У него самого была старая кровать, от которой он хотел избавиться, но ее не принял ни один благотворительный магазин. Тогда Бил сообразил, что обе эти проблемы он сможет решить с помощью интернета, где легче будет свести дарителей и нуждающихся.

Бил оповестил о создании сети Freecycle сорок друзей, призвав поделиться новостями с их знакомыми. Когда первые участники сети стали присылать свои сообщения, Била едва не хватил удар. Одна женщина предлагала начатый флакон с краской для волос, причем срок

годности истекал буквально через несколько часов. «Краску следует использовать быстро, — писала женщина, — так что, если кому-то она нужна, пусть воспользуется ею сегодня вечером». Мужчина из Техаса был готов отдать более нужную вещь — рыболовные снасти, но у него имелось особое пожелание: он хотел отдать эти принадлежности непременно тому, у кого их украли. «Будучи ребенком, тридцать четыре года тому назад, я стянул у одного человека спиннинг. Я до сих пор не могу отыскать того человека и вернуть ему украденное, так что я желаю реабилитироваться хотя бы таким способом». Одновременно с этим сетью стали интересоваться люди, пытающиеся найти лазейку для обмена товарами или предлагавшие разный бросовый хлам — так что поначалу казалось, сеть не выживет.

Однако Бил верил: что для одного человека — хлам, для другого — сокровище. Некоторые и в самом деле предлагали сокровища для призраивания на сайте Крэйга. Один человек был готов подарить фотоаппарат ценой в 200 долларов в отличном состоянии; другие отдавали даром хорошие компьютеры, телевизоры с плоским экраном, детские сиденья в машину, пианино, пылесосы и тренажеры. В самом начале, в мае 2003 года, в сети состояло тридцать человек. Freecycle расширилась ошеломляющими темпами и в конце 2004 года насчитывала уже 100 тысяч членов в 360 городах мира. К марту 2005 года число посетителей возросло до миллиона.

Недавно социологи Робб Уиллер, Фрэнк Флинн и Соня Зак решили разобраться, что движет людьми, участвующими в системах обмена. Они хотели докопаться до сути оживленных дебатов в среде социологов, многие из которых считают, что прямой обмен товарами, как на сайте Craigslist, — это оптимальный способ передачи ресурсов. Позволяя менять напрямую товар на товар, такие системы, как Craigslist, должны процветать, поскольку люди в большинстве своем — обменивающие. Впрочем, некоторые специалисты предрекают скорее рост таких систем, как Freecycle, где люди отдают одним партнерам, а получают от других, никогда не вступая в меновые отношения непосредственно друг с другом. Эти исследователи убеждены в том, что, хотя такое обобществление обмена опирается в основном на дающих и им могут с успехом воспользоваться в своих корыстных интересах берущие, тем не менее данная система способна столь же облегчить оборот товаров, как и прямой обмен.

Интуитивное объяснение заключается в том, что системы этих двух видов привлекают людей разных типов. Обменивающим интереснее Craigslist, а дающие собираются во Freecycle[34]. Как сказал мне Дерон Бил: «Если бы все люди были берущими, то создать сеть вроде моей оказалось бы попросту невозможно». Впрочем, Уиллер и его коллеги выяснили, что это далеко не вся история.

Несмотря на то что рост Freecycle был главным образом обусловлен притоком людей, склонных к альтруизму и бескорыстию, то есть дающих, эта сеть достигла и куда более впечатляющего результата. Каким-то непостижимым образом Freecycle побуждает обменивающихся и берущих поступать в несвойственной им манере. Для того чтобы разобраться, как работает эта сеть, команда Уиллера изучила и сравнила между собой две случайным образом сформированные группы из членов Craigslist и Freecycle. Ученые собрали данные по более чем тысяче участников двух обменных организаций, живущих в десятках населенных пунктов США, определяя с помощью специально составленных анкет стиль их взаимоотношений с людьми и выясняя их предпочтения — склонны они больше брать или отдавать. Каждый из дающих в среднем пожертвовал в сети Freecycle 21 предмет. Берущие, которые по идее вообще ничего не должны были отдавать, на самом деле жертвовали тоже, причем в среднем на девять предметов больше.

Интересный факт: люди часто приходят на этот сайт для того, чтобы что-то приобрести. «Они обычно думают о Freecycle как о способе раздобыть что-то даром. Средний человек, присоединяясь к нам, рассуждает: “Я смогу здесь чем-нибудь на халяву поживиться”, — говорит Бил. — Но потом происходит сдвиг парадигмы. К нам приходят молодые родители, оказавшиеся в тяжелом положении. Им нужны детские коляски, детские кресла в машину, детские кроватки и высокие стульчики. Спустя какое-то время они не продают эти вещи на Craigslist, а отдают их, вернувшись на Freecycle».

Что движет людьми, приходящими, чтобы взять, но которые потом начинают сами отдавать?

Ответ на этот вопрос позволяет понять, почему дающим удается избежать падения на низшие ступени социальной лестницы. Имея дело с отдельными людьми, дающие — что вполне разумно — стараются защититься, просеивая партнеров через сито искренности, и ведут себя

как обменивающие, когда сталкиваются с берущими. Однако в условиях групповых отношений у них есть и иной способ удостовериться в том, что их не эксплуатируют: побудить всех членов социума действовать в стиле дающих. Эту тактику предвосхитили Джейсон Геллер и Лилиан Бауэр, которые прямо просили своих бывших и нынешних подопечных в благодарность за свою помощь заниматься с менее опытными коллегами. А еще раньше ровно то же делал самый известный по версии Fortune дающий Кремниевой долины — Адам Рифкин. Он призывал всех, кому он когда-то помог, поддерживать других людей в своей социальной сети — и в ней постепенно возобладал дух альтруизма. Как я уже писал во вводной главе, люди редко придерживаются какого-то одного стиля взаимоотношений во всех сферах своей деятельности. Если в группе приняты нормы дающих, то ее члены усвоят эти нормы, даже если они по природе более склонны быть берущими или обменивающими. Данный феномен позволяет снизить риск того, что альтруизм пропадет напрасно. Когда все вкладывают, пирог становится больше и у дающих исчезает необходимость жертвовать больше, чем они получают.

Что особенного есть в тех сообществах, которые побуждают людей становиться дающими? В конце этой главы я познакомлю вас с инициативами многих ведущих мировых компаний и бизнес-школ, призванными стимулировать альтруизм не только у дающих, но и у берущих и обменивающих. Но, разобравшись сначала в причинах успеха Freecycle в «обращении» берущих и обменивающих, мы сможем глубже понять, что могут сделать компании, чтобы воспитать у сотрудников дух бескорыстия. И прежде всего мы должны задать главный вопрос: почему люди вообще что-то отдают?

Споры об альтруизме

В течение почти сорока лет два самых известных в мире психолога ожесточенно спорят о том, является ли решение отдавать чисто альтруистическим или оно в конечном счете все же сугубо эгоистическое. Эти люди знают свое дело. Вместо того чтобы обмениваться чисто умозрительными философскими аргументами, они пришли на поле битвы, вооруженные смертоносным оружием — результатами психологических экспериментов.

Поборник идеи чистого альтруизма Чарльз Дэниел Бэтсон считает, что мы бескорыстно отдаем, когда испытываем сочувствие к бедствиям и страданиям других. Чем больше несчастье этих людей и чем теснее мы с ними связаны, тем сильнее наше сострадание. Если мы сочувствуем человеку, то сосредоточиваем всю нашу энергию, все внимание на том, чтобы ему помочь — не потому что нам станет от этого лучше, а потому что искренне хотим тому человеку добра. Бэтсон утверждает: несмотря на то что некоторые люди способны на более сильное сочувствие, чем другие, и испытывают его чаще, практически любой обладает способностью к состраданию — даже самые закоренелые эгоисты-берущие. Как писал много лет назад Адам Смит: «Сострадание, каковое мы чувствуем, видя несчастья других <...> присуще не только добродетельным и человеческим людям, хотя они, наверное, склонны к нему в наибольшей степени. Самые отпетые головорезы, самые закоренелые нарушители законов общества не лишены вовсе этого чувства».

Адвокатом дьявола в споре выступает Роберт Чалдини, который утверждает, что такой вещи, как чистый альтруизм, не существует в природе. Он признает, что люди часто проявляют благородство, великодушие, бескорыстие и заботливость, но не думает, что такие формы поведения являются по своему происхождению чисто альтруистическими. Ученый полагает, что, когда другому больно, нам тоже становится больно, и поэтому мы помогаем. Первый тезис Чалдини заключается в том, что если сочувствие и заставляет нас помогать ближнему, то вовсе не потому, что наша цель — принести пользу этому человеку. Чалдини считает, что, когда кто-то другой попадает в беду, мы расстраиваемся, печалимся или испытываем чувство вины. Для того чтобы сгладить негативные переживания, мы помогаем. Чалдини собрал данные многочисленных исследований, которые позволяют утверждать, что это действительно так: люди приходят на помощь ближним, когда ощущают — в связи с их бедственным положением — беспокойство, печаль или вину.

Бэтсон возражает: верно, что люди иногда помогают другим, чтобы избавиться от негативных чувств, но это не единственная причина подобных поступков. И негативные чувства не всегда побуждают к помощи другим. Если мы ощущаем страдание, печаль или вину, то наша цель — избавиться от неприятных переживаний. В некоторых

случаях мы избираем тактику помощи, но чаще прибегаем к другим способам — отвлекаемся от тягостных воспоминаний или стремимся покинуть неприятный контекст. Бэтсон предлагает способ разделять ситуации, когда сочувствие побуждает нас помогать другим, на те, в которых мы стремимся утишить чужую боль, и те, в которых мы преодолеваем боль собственную. Если цель — уменьшить наши страдания, мы выбираем любой способ, который поможет. Если же мы хотим помочь в болезненной ситуации другому человеку, то делаем это, даже если оно нам дорого обходится и какое-нибудь другое поведение могло бы облегчить наши переживания.

В одном из экспериментов Бэтсон и его коллеги ставили испытуемых перед выбором: наблюдать, как незнакомую им женщину бьет током, или покинуть помещение, чтобы избежать стресса. Неудивительно, что 75 процентов испытуемых ушли. Однако из тех, кто испытывал к ней сострадание, ушли только 14 процентов; 86 процентов остались и начали требовать, чтобы их с той женщиной поменяли местами. Из тех, кто остался помочь, люди, испытывавшие сильное сострадание, были готовы вытерпеть в четыре раза больше ударов током, чем сопереживавшие в меньшей степени. Бэтсон и коллеги продемонстрировали этот феномен более чем в дюжине экспериментов. Даже в тех случаях, когда люди могли снять стресс, просто покинув помещение, они, если испытывали сострадание, оставались и помогали чем могли, жертвуя своим временем и душевным спокойствием. Опираясь на эти данные, Бэтсон заключил, что стремление избавиться от негативных чувств — не единственная причина, по которой люди помогают друг другу; данный вывод подтверждается 85 независимыми исследованиями других авторов.

Однако Чалдини, один из самых видных современных мыслителей, и не подумал признавать свое поражение. Он признает, что сострадание может подвигнуть человека на помощь. Чувства заботы и сострадания, несомненно, побуждают нас действовать во благо других, жертвуя личными интересами. Но Чалдини отнюдь не убежден, что в этих случаях нами движет чистый альтруизм. Он утверждает, что, сочувствуя попавшей в беду жертве, мы настолько сильно привязываемся к ней эмоционально, что переживаем единение с нею. Мы сливаемся с нею и начинаем чувствовать то же самое, что и она. Наша самость растворяется в жертве. Я снова процитирую Адама

Смита: «Силой воображения мы ставим себя в его положение, мы начинаем думать, что испытываем те же страдания, мы внедряемся в его тело и становимся, в известной мере, этим человеком, мы составляем в голове некоторое представление о его ощущениях и даже отчасти их испытываем».

Чалдини и его коллеги провели многочисленные эксперименты, подтверждающие эту точку зрения. Сочувствие (эмпатия) приводит к ощущению единения, перекрыванию ощущения себя и другого, а это, в свою очередь, вызывает желание помочь. Команда Бэтсона возражает: это и *есть* альтруизм. Если мы сопереживаем до такой степени, что сливаемся с другим человеком, то заботимся о нем так же, как о себе. Мы перестаем ставить свои интересы выше его интересов и помогаем из чистого альтруизма.

Патовая ситуация.

Оба лагеря согласны в том, что сопереживание ведет к помощи. Оба лагеря признают, что чувство слияния является ключевой причиной помощи. Но противники непримиримы, поскольку одни считают это проявлением альтруизма, а другие — проявлением эгоизма. Лично я полагаю, что истина лежит по середине, и открыл ее Дерон Бил. Когда он создавал Freecycle, им двигало стремление забрать вещи со свалок и передать их тем, кто в них нуждался. Но он сделал это отчасти и для своей пользы. Он руководил программой утилизации, его склад был набит вещами, которые он не мог ни использовать, ни выбросить, а шеф настаивал на том, что надо освободить помещение. Кроме того, Бил имел и шкурный интерес — ему требовалось избавиться от старого матраса, который занимал место в доме. От него отказались все друзья Била, кроме того, матрас был слишком тяжел, чтобы оттащить его на свалку. Пришлось бы нанять грузовик и платить деньги за него, а потом и за утилизацию. Бил решил, что дешевле и проще сбавить матрас кому-нибудь в интернете.

Именно по этой причине на страницах Freecycle появились берущие и обменивающие, так как сайт оказался идеальным местом, чтобы избавиться от ненужных вещей, которые едва ли удалось бы сбуть на Craigslist. Однако люди, поначалу стремившиеся просто спихнуть в хорошие руки какие-то вещи, вскоре начинали заботиться о других — Бил имел возможность наблюдать это на собственном опыте.

Когда с ним связался человек, готовый забрать матрас, Бил пережил чувство восторга. «Сначала я думал: как здорово, что я от него избавился, как мне теперь будет хорошо, — рассказывает он. — Но когда в дом вошел человек, готовый забрать ту штуковину, и принялся меня благодарить, я испытал настоящее счастье. Оказывается, это был лишь отчасти эгоистический поступок. Я помог кому-то другому, и осознание сделало меня счастливым. Мне стало так чертовски хорошо, что я начал раздавать и другие вещи».

Посвятив десять лет исследованию этого вопроса, я пришел к выводу, что переживания Била — скорее правило, чем исключение. Единение и слияние с другими есть проявление разумного альтруизма. Желание отдавать зиждется на коктейле из разных мотивов, на стремлении помочь как другим, так и себе. Берущие и обменивающие склонны отдавать, если чувствуют, что могут действовать в чужих и своих интересах одновременно. Исследователь поведения приматов Франс де Валь пишет в книге «Эпоха сопереживания»: «Разделение людей на эгоистов и альтруистов — это, возможно, заблуждение. Зачем пытаться отделить себя от другого или другого от себя, если совмещение себя и другого является залогом нашей склонной к сотрудничеству натуры?»

Вспомните «Википедию», сетевую энциклопедию, созданную тремя миллионами добровольцев, из которых около 100 тысяч пишут в нее статьи регулярно. Когда этих людей спрашивали о том, что ими движет, очень немногие говорили о каких-то эгоистических мотивах — завязать новые контакты, создать репутацию, избавиться от одиночества или ощутить свою нужность и значимость. Впрочем, и относительно альтруистическая ценность — помочь другим — тоже не была единственным фактором. Авторы «Википедии» не обязательно дающие во всех сферах своей жизни, но они добровольно жертвуют своим временем, чтобы писать и редактировать статьи для уникальной энциклопедии. Почему они это делают? Во всех исследованиях психологи называют две главные причины: во-первых, работа над «Википедией» доставляет авторам удовольствие, и, во-вторых, они считают, что информация должна быть бесплатной. Для многих участие в создании «Википедии» — это проявление разумного альтруизма: они сами получают от этого радость и несут ее другим.

Бил тоже считает, что разумно-альтруистическая структура Freecycle является одной из главных причин растущей популярности этой сети. Избавление от ненужных вещей и одновременно помощь другим является эквивалентом экономики дарения, которую Адам Рифкин воплощает в своих «пятиминутных услугах»: мне самому это практически ничего не стоит, но зато приносит кому-то огромную пользу. Надо заметить, что в официальном заявлении о задачах Freecycle подчеркнуты два преимущества: посетители могут помочь другим и извлечь выгоду для себя. Миссия сайта — «создать всемирное движение дарения, сокращающее расходы, сберегающее ресурсы, разгружающее свалки и делающее своих членов сильнее за счет принадлежности к большому и дружному сообществу».

Помимо разумно-альтруистического устройства у Freecycle есть еще одна черта, побуждающая людей дарить. Понять механизм этого влияния нам поможет история об одном французском консультанте, который годами боролся за то, чтобы завоевать доверие своих потенциальных клиентов и, лишь потратив на борьбу много лет, понял и осознал силу чувства принадлежности к сообществу.

Превращение врагов в союзников

В 2008 году, когда разразился глобальный финансовый кризис, одной из его жертв стала французская компания, которую я здесь назову Nouveau. Штаб-квартира Nouveau располагалась в маленьком городке Центральной Франции, который мог похвастать разве что своей любимой футбольной командой. Учредители выбрали этот городок, движимые желанием возродить его былую славу. Но его население сокращалось, доходы падали, и владельцы начали подумывать о переезде в более крупный город. Руководители Nouveau в последний раз попытались спасти штаб-квартиру путем кардинальной реорганизации. В поисках спонсора CEO опубликовал просьбу о предложениях со стороны консалтинговых компаний. Nouveau была готова сотрудничать с любой компанией, которая предоставила бы приемлемые предложения, за исключением одной конкретной, которая не внушала доверия. Эта компания годами работала с главным конкурентом Nouveau, и начальство последней опасалось попадания инсайдерской информации в руки недоброжелателей — случайного или преднамеренного.

Один из ведущих партнеров попавшей под подозрение консалтинговой компании — назовем его Филиппом — знал о недоверии, которое питали к ней руководители Nouveau. В прошлом компания Филиппа неоднократно предлагала им услуги, но всякий раз получала отказ. Консультанты без устали твердили о политике строгой конфиденциальности, но в Nouveau не хотели клевать на эту приманку. В конце концов консультанты пришли к выводу, что предлагать услуги Nouveau — пустая трата времени. Однако Филипп искренне желал Nouveau успехов. Он подготовил и представил проект реорганизации, после чего его сотрудники устроили мозговой штурм: как доказать, что им можно доверять?

Компания Филиппа была последней из тех, кто сделал предложение Nouveau. Для встречи Филипп прибыл в штаб-квартиру Nouveau в сопровождении пяти консультантов. Делегацию препроводили в зал переговоров, где ее ждали десять высших руководителей Nouveau. Представители двух компаний сели друг напротив друга. Команда Филиппа озвучила свой проект, на что руководители Nouveau отреагировали тяжелым молчанием. Потом один из них сказал: «Нам нравится ваше предложение, но мы не можем вам доверять. Зачем нам вступать в деловые отношения с вами? Откуда нам знать, что вы будете блюсти наши интересы?» Филипп напомнил о политике конфиденциальности, о кодексе чести, о том, что репутация фирмы зависит от приверженности высочайшим стандартам в работе с клиентами, но все эти заверения не возымели никакого действия. Руководство Nouveau «включило глухое ухо».

Все логические аргументы были исчерпаны, и Филипп пустил в ход последние резервы. Он открыл портфель и извлек оттуда синий шарф — символ местного прославленного футбольного клуба. Надев шарф на шею и выказав свою принадлежность к сообществу городских патриотов, Филипп торжественно произнес: «Мы много лет пытались убедить вас в том, что нашей политике конфиденциальности можно доверять. Поскольку мы не можем высказать это словами, мы продемонстрируем вам нашу честность другим способом». Пятеро спутников Филиппа последовали его примеру и повязали на шею синие шарфы.

Руководители Nouveau были поражены. Они спросили, кто из партнеров возьмет на себя руководство проектом. Филипп встал и

сказал: «Руководить проектом буду я. Мы можем начать работу после августовских отпусков. Я могу этим заняться, тем более что живу по соседству».

Через несколько часов договор о сотрудничестве был подписан.

Руководители Nouveau не знали, что Филипп — их земляк. «Перед ними стояла задача серьезнейшей реорганизации, — говорит Филипп, — и то, что этим будет заниматься человек, которому небезразличен их город, человек, живущий в нем, было большим плюсом для руководства и сотрудников компании. У нас появилось нечто общее».

Объединяющие мотивы оказывают большое влияние на бескорыстное поведение. В одном исследовании британские психологи отобрали некоторое количество болельщиков клуба Manchester United. Идя по улице, эти люди видели на лужайке державшегося за лодыжку человека, катавшегося по траве от боли. Вопрос заключался в том, помогут ли они ему?

Все зависело от того, какая футболка была на человеке. Если это была обычная футболка, то помочь ему изъявляли готовность 33 процента испытуемых. Если же на ней была символика Manchester United, то на помощь бросались уже 92 процента болельщиков. Йельский психолог Джек Довидио называет это «активацией общей идентичности». Когда люди разделяют свою идентичность с кем-то другим, то бескорыстная помощь ему приобретает черты разумного альтруизма. Помогая человеку из нашей группы, мы одновременно помогаем себе, так как действуем на благо группы[35].

Чувство общей идентичности стало главной причиной быстрого роста сети Freecycle и необычайно высокого уровня бескорыстного дарения внутри нее. Когда профессор Калифорнийского университета в Беркли Робб Уиллер и его коллеги сравнивали между собой членов Craigslist и Freecycle, их интересовала степень, в какой члены обеих групп чувствовали свою спаянность. Чем сильнее было ощущение идентичности, тем больше опрошенные рассматривали Craigslist или Freecycle как важный элемент своего образа, считали эти сообщества отражением своих базовых ценностей. Чем больше была степень спаянности, тем сильнее опрошенные чувствовали себя частью значимых сообществ Craigslist или Freecycle. Но где ощущение идентичности и спаянности сильнее — в Craigslist или во Freecycle?

Ответ зависит от того, как много член того или другого сообщества получил от сайта. Для тех, кто приобрел или купил несколько вещей, разницы в ощущениях идентичности и спаянности между двумя сайтами не было. Этим людям оба сервиса нравились в равной степени. Но для получивших или обменявших множество вещей разница была ощутимая: люди говорили о большей привязанности к Freecycle, чем к Craigslist. Такой вывод оставался верным даже после введения поправок на склонности членов сообществ к альтруизму: независимо от того, дающие они или нет, люди, часто пользующиеся данными сайтами, отдают предпочтение Freecycle. Почему же они предпочитают идентифицировать себя с сообществом, в котором отдают вещи даром, а не меняют на равноценные товары?

Команда Уиллера утверждает, что существует две главные причины того, почему получение благ вызывает абсолютно разные чувства в системах всеобщего альтруизма и в системах равноценного обмена. Первое отличие заключается в условиях обмена. При прямом обмене он является экономической транзакцией. Когда члены сообщества покупают какой-то предмет в Craigslist, они знают, что продавцы стараются извлечь из сделки максимальную выгоду, не заботясь об интересах покупателей. Напротив, в обстановке всеобщего альтруизма дающие не получают ничего ощутимого от тех, кто принимает их дары. Когда же член сообщества что-то получает на Freecycle, он получает подарок без каких-либо сопутствующих условий. По мнению Уиллера и его коллег, это позволяет утверждать, что дающий мотивирован действовать в интересах получателя больше, чем в своих собственных, что свидетельствует о заботе о нем, не связанной с ценностью самого предмета. В сравнении с экономической транзакцией дарение уже само по себе обладает ценностью.

Второе отличие связано с тем, кто именно несет ответственность за благо, которое вы получаете. Когда вы покупаете на Craigslist, если вы получаете предмет по хорошей цене, то можете приписать эту удачу своему умению вести переговоры или доброте (наивности) конкретного продавца. Вы обмениваетесь ценностями с другим индивидуумом, передавая их друг другу. Собственно сообщество Craigslist ничего вам не дает. «В результате участники прямого обмена менее склонны идентифицировать себя с группой, потому что не получают эмоциональных стимулов от своей принадлежности к ней»,

— пишет Уиллер. С другой стороны, в обстановке общего альтруизма само сообщество является источником даров, которые вы получаете. Эффективная система всеобщего дарения в типичном случае предполагает цикл обменов со следующей структурой: человек А отдает что-то человеку Б, который, в свою очередь, отдает еще что-то человеку В. Если члены Freecycle получают множество предметов от разных людей, то они приписывают благо всей группе, а не ее отдельным членам.

Вместе эти две силы облегчают возникновение и укрепление уз, связывающих членов Freecycle. Люди думают, что они не покупают какие-то предметы у других лиц, а получают их в дар от сообщества. Возникающее в результате чувство благодарности и доброжелательности означает, что люди начинают идентифицировать себя с сообществом, видеть себя неотъемлемой частью Freecycle. Как только ощущение этой идентичности Freecycle возникает, люди становятся готовы делать подарки всякому, кто разделяет ее с ними. Это обстоятельство усиливает желание дарить всем членам сообщества, выискивать людей, чтобы предложить им в ответ на просьбу о помощи ненужные самим вещи. Отдавая их, берущие имеют возможность считать, что они ничего не теряют, но, соблюдая правила безвозмездной отдачи, могут получать желаемое бесплатно. Для обменивающихся — поскольку они не могут оплачивать полученные вещи — самым лучшим решением является оплата вперед, тем более что они, как правило, помогают таким же, как они сами. Подобное, например, происходит с людьми, отдающими детские вещи: делая это, они воспитывают у себя чувство взаимовыручки, так как могут дарить ненужное им больше имущество таким же родителям, оказавшимся в ситуации вроде той, в которой они сами были недавно. Такое дарение вызывает ощущение равноценного обмена.

Люди проявляют большую готовность к дарению, если ощущают себя частью единого сообщества. Но не все индивидуумы или группы одинаково привлекательны для идентификации такого рода. В Freecycle есть кое-что еще, некая изюминка, которая питает чувство единства с сообществом. Значение этого фактора хорошо понимал Адам Рифкин.

В поисках оптимальной индивидуальности

В первый раз встретившись с Адамом Рифкином, я попросил его рассказать о самом интересном человеке в его сети. «Мой любимый персонаж, — ответил он, — это Адам Рифкин».

Между прочим, Адам говорил не о себе. Он завязал тесные отношения с другим человеком по имени Адам Рифкин — голливудским сценаристом, режиссером, продюсером и актером, который принимал активное участие в создании таких фильмов, как «Детройт — город рока» и «Хи-Мен». Для того чтобы избежать путаницы, я буду называть его Адамом Голливудским, а его тезку — Адамом-Пандой.

В 1992 году, когда Адам Голливудский был на старте своей карьеры, Адам-Панда приехал в Лос-Анджелес, чтобы писать докторскую диссертацию в Калифорнийском технологическом институте. Иногда люди, хотевшие связаться с Адамом Голливудским, по ошибке звонили Адаму-Панде. Так что последний решил связаться с тезкой, чтобы покончить с путаницей, и выложил свой телефон в интернете. За три последующих года не было ни одного ошибочного звонка. В 1996 году Адам Голливудский приехал в Нью-Йорк, и некий друг показал ему сайт Адама-Панды. «Я ничего не понимал в интернете, но его возможности произвели на меня неизгладимое впечатление. Мне тоже несколько раз звонили по ошибке, и я решил сразу позвонить этому человеку».

На Восточном побережье было утро, а на Западном еще только-только занимался рассвет. Пронзительный звонок вырвал Адама-Панду из сладких объятий Морфея.

Адам-Панда (сонно): «Алло?»

Адам Голливудский: «Адам Рифкин? Это говорит Адам Рифкин».

Адам-Панда: «Я ждал вашего звонка целую вечность».

На первый взгляд, между двумя людьми не было ничего общего. Насколько они знали, родственниками друг другу они не приходились. Панда появился на свет и вырос в Нью-Йорке. Адам Голливудский был родом из Чикаго. Панда работал инженером-программистом; Адам Голливудский делал фильмы. Но, встретившись, они сразу потянулись друг к другу. «У того, другого Адама очаровательный характер, — говорит Адам-Панда. — Его карьера в Голливуде и моя — в Кремниевой долине схожи, в них много больше общего, чем я мог бы предположить. Каждый раз, когда меня спрашивают, нет ли у меня

знакомых в Голливуде, я начинаю с него. Адам помог бесчисленному множеству знакомых мне людей. В Голливуде масса “нарциссов” и эгоцентриков, но Адам великодушен и добр. Похоже, что мы исповедуем одну и ту же философию».

«Адам-Панда — чудесный парень, — говорит Адам Голливудский. — У нас одинаковое чувство юмора. Мы не считаясь помогаем друг другу. Мы делаем это не задумываясь; мы просто совершаем то, что считаем полезным». Адам-Панда стал тем человеком, который представил Адама Голливудского пользователям Twitter. Когда Адам Голливудский делал для Showtime программу под названием «Взгляд», Адам-Панда пригласил его в Северную Калифорнию для просмотра материалов в YouTube и Twitter. Почему два Адама Рифкина так тесно сблизились?

Если вы решите, что дело в совпадении имени и фамилии, то окажетесь правы; судя по всему, отчасти так оно и есть. Бретт Пелхэм, психолог из Университета Буффало, заметил, что мы обычно предпочитаем людей, места и вещи, которые напоминают нам о нас самих. Так как мы охотно связываем имена с идентичностью, нас привлекают важные решения, напоминающие нам о наших именах. Для того чтобы это проверить, Пелхэм и его коллеги задумали и провели ряд довольно занятных экспериментов.

В пяти разных исследованиях они обнаружили, что у людей есть склонность в конце жизни поселяться в местах, названия которых похожи на их имена. В одном исследовании авторы взяли названия сорока крупнейших городов США и сопоставили их с сотней самых распространенных имен, первые три буквы которых совпадают с буквами в названиях городов. Потом они выяснили, насколько эти имена популярны в соответствующих городах в различных возрастных группах. Оказалось, что вероятность встретить имя Джек в Джексонвиле в четыре раза больше, чем встретить имя Филипп, несмотря на то что в целом по стране эти имена встречаются с равной частотой. (Вероятно, все Филиппы уехали в Филадельфию и там их теперь больше, чем Джеков.) Причем дело здесь не в том, что людей называют в честь родных городов, нет, они сами переезжают в такие города, названия которых напоминают их имена. (По теории вероятностей женщин по имени Джорджия должно быть в два раза

больше в Джорджии, так как в имени и названии совпадают все буквы.)

То же самое касается выбора профессии. В 1990 году по распространенности имя Деннис занимало в США 40-е место. Джерри — 39-е, а Уолтер — 41-е.

В США 270 дантистов по имени Джерри.

В США 257 дантистов по имени Уолтер.

Сколько в США дантистов по имени Деннис?

По статистике их должно быть меньше 270, но больше 257.

На самом деле их 482.

Если вас зовут Деннис, то у вас в два раза больше шансов стать дантистом, чем у людей с именами Джерри и Уолтер, несмотря на то что эти имена встречаются приблизительно с такой же частотой, как и Деннис. В другом исследовании было показано, что люди с фамилией Лойер (в переводе на русский «адвокат». *Прим. ред.*) на 44 процента чаще, чем при случайном выборе, становятся адвокатами. Во всяком случае работать адвокатами они идут чаще, чем, скажем, врачами. То же самое справедливо и в отношении людей с фамилией Доктор. Они становятся врачами на 38 процентов чаще, чем если бы выбор был случайным. Подобное притяжение имеет место также и в отношении предметов и людей, которых мы каким-либо образом ассоциируем с собой. Пелхэм и соавторы обнаружили, что люди предпочитают сорта шоколада, крекеров и чаев, в названиях которых содержатся буквы их собственных имен, а кроме того, мужчины и женщины более привлекательны друг для друга, если у них совпадают инициалы. Правда, сами люди утверждают, что совпадение не влияет на интерес. Есть данные о том, что сходство имен влияет на то, кому мы решаем помочь. Ученые Джефф Галак, Дебора Смолл и Эндрю Стивен исследовали более 289 тысяч займов, выданных 23 тысячам заемщиков на Kiva.org, микрофинансовом сайте, где людям одалживают мелкие суммы порядка 25 долларов. Он популярен в странах третьего мира, где такие мелкие займы позволяют начать дело и выбраться из нищеты. Оказалось, люди больше склонны одалживать деньги своим тезкам или коллегам[36].

Оказывается, схожесть личностей усиливает процесс притяжения людей друг к другу: люди с большей готовностью, дружелюбием и открытостью идут навстречу тем, кто напоминает им их самих.

Именно это и произошло с двумя Адамами Рифкинами, когда они встретились. Вначале их привлекло друг к другу чисто формальное сходство, но оно открыло путь к знакомству, основанному уже на реальных общих чертах, и два человека начали помогать друг другу.

Однако узы, связывающие Адамов Рифкинов, не ограничиваются совпадением имен. Для того чтобы проиллюстрировать это утверждение, представьте себе, что вы участвуете в каком-то исследовании вместе со студенткой колледжа. Ведущий исследование берет у вас отпечатки пальцев под тем предлогом, что это может что-то сказать об особенностях вашей личности. Потом вы и девушка заполняете анкету. Когда вы уже собираетесь уходить, студентка вдруг извлекает из сумки бумагу. «Преподаватель английского языка в колледже попросил меня найти незнакомого мне человека, который критически разобрал бы мое сочинение. Вы не прочтете его? В нем всего восемь страниц. Потом вам надо будет написать отзыв на одной странице. Отзыв нужен мне завтра утром, в это же время. Вы мне не поможете?»

Вы только что побывали в контрольной группе исследования, проведенного психологом Джерри Бургером. В данной ситуации согласились помочь 48 процентов испытуемых. Людям из другой группы говорили, что у них есть что-то общее со студенткой, позже просившей помочь ей с сочинением. После того как испытуемые заполняли анкеты, исследователи, посмотревшие отпечатки пальцев, говорили: «Это интересно, у вас обоих отпечатки типа Е».

Теперь ваше желание помочь стало сильнее?

Это зависит от того, в какой форме выступает сходство. Одним испытуемым организаторы исследования говорили, что отпечатки пальцев типа Е очень распространены, их имеют 80 процентов населения. Другим, напротив, сообщали, что отпечатки такого типа встречаются редко — в 2 процентах случаев.

Если схожесть была явлением распространенным, то помочь студентке вызывались 55 процентов испытуемых, если же сходство оказывалось редким, то готовность помочь изъясляли 82 процента. То есть одной похожести мало для того, чтобы побудить людей стать дающими. Более эффективно в этом отношении редкое сходство. В исследованиях Пелхэма было показано, что близость имен и названий влияет на выбор места жительства, профессии и супруга, причем эта

тяга оказывается сильнее, если имена являются редкими. Нас привлекают люди, места и вещи, с которыми мы делим какую-то общую, но редкую черту. Именно это и создало первоначальные узы, связавшие двух Адамов Рифкинов. Адам Рифкин — редкое имя, и схожесть редких имен стала основой для взаимного притяжения двух людей. В самом деле, исследования Пелхэма показывают, что чем уникальнее ваше имя, тем сильнее вы будете идентифицировать себя с местом, название которого напоминает его.

Для того чтобы объяснить, почему схожесть именно редких признаков обуславливает привязанность, психолог Мэрилин Брюер выдвинула теорию влияния. С одной стороны, мы хотим чему-то соответствовать: мы жаждем связи, общности, принадлежности к коллективу, включенности и единению с другими людьми. С другой стороны, мы стремимся чем-то выделиться, быть единственными в своем роде, быть индивидуальностями. Пока мы идем по жизни, лавируя среди рифов социального моря, эти два побудительных мотива нашего существования постоянно вступают друг с другом в конфликт. Чем сильнее мы связаны с какой-то группой, тем выше риск утраты индивидуальности. Чем больше мы стремимся выделиться на фоне других, тем выше риск потерять чувство принадлежности к сообществу.

Как мы разрешаем такой конфликт? Выход заключается в том, чтобы быть похожим и непохожим одновременно. Брюер называет это принципом *оптимальной индивидуальности*: мы ищем приемлемые для нас пути влиться в сообщество и одновременно выделиться из него. Самый распространенный способ сделать это — вступить в некую уникальную группу. Жизнь в качестве частицы группы с возможностью делить с нею интересы, идентичность, цели, ценности, навыки, характер и опыт дает нам ощущение связи и принадлежности к коллективу. В то же время жизнь в группе, резко отличающейся от других, позволяет нам ощутить собственную уникальность. Исследования показывают, что люди больше склонны идентифицировать себя с индивидуумами и группами, обладающими с ними самими каким-нибудь весьма редким сходством. Чем более необычной является группа, ценность, интерес, навык или опыт, тем легче образуются узы. Данные научных исследований указывают на то, что люди более счастливы в группах, предоставляющих

возможность проявить оптимальную индивидуальность, внушающих чувство включенности и одновременно уникальности. Это группы, принадлежностью к которым мы гордимся; мы чувствуем их спаянность и потому высоко их ценим.

Freecycle поначалу внушала людям ощущение оптимальной индивидуальности тем, что подчеркивала важность охраны окружающей среды. Главная цель сообщества отличалась от всех прочих программ утилизации: вместо того чтобы делать из старых вещей и материалов новые, члены сообщества искали людей, которые могли бы взять вещи, непригодные для утилизации, и не дать им попасть на свалку. Эта общая цель создала и общую идентичность, воспитывая ощущение единства, связывавшего людей поверх идеологических барьеров. Первая группа волонтеров Freecycle в Таксоне состояла из либерального демократа, страстного поборника охраны окружающей среды, консервативного республиканца, не верящего во вредность промышленных отходов, и либертарианца, желающего воодушевить людей и заставить их делать все самостоятельно, не полагаясь на государство и правительство. В ходе роста сети, по мере того как сообщество становилось больше и разнообразнее по составу, каждое подразделение Freecycle начало давать возможность людям подгонять способы дарения под свои собственные интересы и представления. Например, в Нью-Йорке местная группа во время обмена подарками перекрывала улицы в целом квартале.

Поддерживая общую идентичность и допуская возможность уникального самовыражения, Freecycle смог создать альтруистическую систему, основанную на обобщенной взаимопомощи: вы отдаете, чтобы принести пользу другим членам сообщества, зная при этом, что кто-то из них обязательно поможет вам. Однако Уиллер и его коллеги нашли в данной системе один не очень приятный подвох. Она зависит от «критической массы доступных для обмена благ»; эта масса «создает положительное отношение к группе, стимулирующее дальнейшее дарение». Другими словами, люди идентифицируют себя с группой всеобщего альтруизма только после того, как получают достаточно благ, чтобы почувствовать, что группа им помогает. В Freecycle такой исход был отнюдь не гарантирован; в конце концов, если бы дающих на сайте затоптала толпа берущих,

решивших поживиться даром, то этот самолет, пожалуй, так никогда бы и не взлетел. Как Freecycle сумела накопить первоначальную критическую массу альтруизма и преодолела жажду халявы?

Почему Супермен не жалеет света, а простые люди экономят электричество

В самом начале деятельности Freecycle среди ее членов появился мужчина, которому было 98 лет. Он собирал запчасти к велосипедам и дарил их детям. «Этот человек оказался незаменимой ролевой моделью», — вспоминает Дерон Бил. Жители Таксона идентифицировали себя с ним как с земляком. Когда они видели его великодушные и щедрость, они вспоминали, что он член их уникального сообщества, и испытывали стремление следовать его примеру. Психолог из Нью-Йоркского университета Джонатан Хайдт называет это *возвышением*, трогательным теплым чувством, которое возникает при виде чужого бескорыстия и, кажется, нажимает «кнопку перезагрузки», стирает отношение холодного цинизма и заменяет его моральным воодушевлением. «В возвышенном состоянии, — пишут Хайдт и его коллега Сара Элгоу, — мы чувствуем, что становимся (пусть на мгновение) менее эгоистичными, и хотим быть альтруистами».

Но не только такого рода идентификация делала старика возвышающей ролевой моделью. Можно в связи с этим вспомнить эксперимент психологов Лейфа Нельсона и Майкла Нортон, которые, случайным образом разделив испытуемых на две группы, попросили членов одной из них перечислить десять главных черт супергероя, а членов другой — десять главных черт Супермена. Потом членам обеих групп предложили записаться волонтерами в службу уборки города. Те, кто писал о супергерое, записывались в волонтеры вдвое чаще, чем писавшие о Супермене. Через три месяца Нельсон и Нортон пригласили всех испытуемых на собрание волонтеров, чтобы приступить к работе. Тех, кто писал о супергерое, пришло в четыре раза больше, чем представителей другой группы. Мысли о супергерое всколыхнули в душах людей склонность к альтруизму. Почему?

Когда люди думают о супергерое, они наделяют его списком желательных черт, которые могут приложить и к себе. Например, в упомянутом исследовании люди писали о том, что супергерой помогает другим, что он ответственный, и, желая выказать эти альтруистические качества, они записывались в волонтеры. Однако если люди думают о Супермене, то им в голову приходит набор невозможных для обычного человека качеств, почерпнутых из популярного сериала «Приключения Супермена»: «летает быстрее пули, сильный, мощный, как электровоз, и способен перепрыгивать через самые высокие здания». Никто не может быть таким сильным и крутым, так зачем стараться?

На сайте Freecycle дающие своим примером устанавливали вполне достижимые стандарты. Когда члены сообщества видели 98-летнего старика, который даром ремонтирует детские велосипеды, им тоже хотелось сделать что-то подобное. Когда они наблюдали, как другие люди дарят старую одежду или электронику, то чувствовали, что и сами способны на нечто подобное. Мелкие дары, с которых начинался Freecycle, сделали пожертвование и для других людей легким и приятным занятием. В самом деле, Чалдини, например, обнаружил, что люди дают на благотворительность больше денег, если просьба сопровождается фразой: «Даже один цент кому-то поможет». Интересно, что эта оговорка побуждает к благотворительности больше людей, причем они не обязательно дают меньшие суммы, чем собирались. Приемлемость мелких пожертвований привлекает

берущих, которым становится неловко сказать «нет», и в то же время несколько не уменьшает количество даров, которые делают дающие.

Несмотря на то что большинство людей вступило во Freecycle, чтобы даром что-нибудь получить, это не значит, что все они по своей сути берущие. Вступая в сообщество, люди узнают принятые в нем нормы поведения. Когда новые члены Freecycle видят, как другие делают мелкие подарки, у них возникает желание следовать примеру. Сделав альтруизм видимым, Freecycle позволил людям легко понять нормы поведения в сообществе.

Это наглядный и действенный урок, тем более в случаях, когда мы понимаем, насколько сильно зримость альтруизма влияет на стиль взаимоотношений. Во многих сферах жизни люди в конце концов становятся берущими, потому что не знают, как поступают другие. Буквально через несколько месяцев после начала работы Freecycle Чалдини вместе с коллективом психологов исследовал группу из 800 калифорнийцев, поинтересовавшись, как они расходуют электричество. Ученые спросили людей, насколько важны следующие факторы в принятии решения об экономии энергии:

- это позволяет сэкономить деньги;
- это помогает защитить окружающую среду;
- это полезно для общества;
- так поступают другие люди.

На первом месте для опрошиваемых оказался фактор защиты окружающей среды. На втором — польза для общества, экономия денег — на третьем месте, а чужой пример — на последнем. Чалдини и его коллеги решили убедиться в том, что люди верно оценивают собственные мотивации, и провели следующий эксперимент. Они посетили более 400 домов в Сан-Маркосе (штат Калифорния) и случайным образом раздали жителям по одной из четырех табличек, чтобы те повесили их на дверь.

«Сберегайте деньги, экономя электроэнергию: согласно проведенным исследованиям, вы можете сэкономить 54 доллара в месяц, если в летнее время будете пользоваться вентиляторами вместо кондиционеров».

«Защищайте окружающую среду, экономя электроэнергию: согласно проведенным исследованиям, вы можете предотвратить выброс в атмосферу 262 фунтов парниковых газов в месяц, если в

летние месяцы будете пользоваться вентиляторами вместо кондиционеров».

«Внесите свою лепту в *сбережение энергии* для будущих поколений: согласно проведенным исследованиям, вы можете на 29 процентов сократить потребление электроэнергии, если в летние месяцы будете пользоваться вентиляторами вместо кондиционеров».

«*Присоединяйтесь к соседям* — экономьте электроэнергию: в недавнем опросе, проведенном в домохозяйствах вашего района, выяснилось, что в Сан-Маркосе 77 процентов жителей в летние месяцы пользуются вентиляторами вместо кондиционеров».

Затем команда Чалдини провела сквозной опрос в каждом доме, не зная, какой табличкой пользуются его обитатели. Когда людей спрашивали, насколько сильно их мотивируют эти таблички, жители домов, которым достались тексты, призывающие следовать примеру соседей, сообщали о самой низкой мотивации. Их желание экономить электроэнергию оказалось на 18 процентов ниже, чем у жителей домов, которым достались таблички с призывами беречь окружающую среду, на 13 процентов ниже, чем в домах с табличками, требующими заботиться о будущих поколениях, и на 6 процентов ниже, чем у тех, кому достались таблички с предложением экономить деньги.

Однако, проанализировав счета за электроэнергию, Чалдини и его коллеги обнаружили нечто удивительное: жители домов неверно оценивали собственные мотивации. Больше всех сэкономили электричество в течение следующих двух месяцев как раз те люди, на дверях которых висели таблички, призывавшие следовать примеру соседей. Призыв оказался действенным: ежедневный расход киловатт-часов в этих домах снизился на 5–9 процентов, а остальные таблички оказались в равной степени неэффективными. Знание о том, что соседи экономят электричество, стимулировало людей делать то же самое.

Однако, возможно, все дело было в том, что на призывы табличек откликнулись в первую очередь те, кто уже и так экономил электричество. Для того чтобы выяснить, влияет ли информация, что соседи берегут электроэнергию, на людей, которые неумеренно ее тратят, команда Чалдини провела еще один эксперимент в трехстах домохозяйствах Калифорнии. На этот раз жителям давали таблички, в которых их траты энергии сравнивались с таковыми в соседних домах

в течение последних одной-двух недель. В табличках содержались сведения о том, расходуют ли люди меньше (будучи дающими) или больше (будучи берущими), чем их соседи.

В течение следующих нескольких недель неумеренные потребители электроэнергии значительно снизили свои аппетиты, начав потреблять в среднем на 1,22 киловатт-часа в день меньше. Видя, что соседи экономят электричество, люди получили мотивацию соответствовать среднему уровню и тоже снизили потребление [37]. Однако вся эта информация оказывалась действенной только в тех случаях, когда речь шла о соседях. Чалдини, и соавторы пишут:

Решающий фактор заключался в том, кто входил в группу сравнения — другие жители Калифорнии, другие жители города или ближайшее окружение. В соответствии с идеей о том, что люди больше всего подвержены влиянию со стороны наиболее похожих на них коллективов и индивидуумов, авторитет социальной нормы господствовал тем сильнее, чем теснее оказывалась группа и чем ближе она была данному жителю. На решение экономить электроэнергию наибольшее влияние оказывали те, кто сильнее других походил на людей, принимающих решение, — жители той же общины.

Воодушевившись этим открытием, компания Opower разослала 600 тысячам потребителей письма с сообщениями о тратах энергии, причем в половине писем было указано, сколько электричества расходует адресат в сравнении с соседями. И снова берущие — самые неумеренные потребители — снизили траты электроэнергии, поняв, как много они расходуют. В целом оказалось, для того чтобы заставить людей бережно относиться к энергии, достаточно продемонстрировать им, сколько они тратят в сравнении с местной нормой. Число сэкономленных киловатт-часов оказалось эквивалентно количеству энергии, которую удалось бы сэкономить при повышении платы за электричество на 28 процентов.

Люди бывают склонны к неумеренному потреблению, когда не понимают, что отклоняются от социальной нормы. В таких ситуациях, чтобы мотивировать их к большей отдаче, достаточно ознакомить их с нормой, особенно если эти люди относятся к категории обменивающихся. Отчасти привлекательность Freecycle обусловлена тем, что члены данной сети имеют постоянный доступ к норме. Каждый раз, когда некий представитель сообщества предлагает что-

нибудь отдать, он делает это абсолютно открыто: остальные видят, насколько часто он жертвует вещи, и стараются следовать его примеру. Так как Freecycle организована по территориальному принципу, ее члены имеют возможность наблюдать, что делают соседи, и это обеспечивает обратную связь: люди понимают, насколько их поведение отличается от заданной местной социальной нормы. Независимо от того, являются люди дающими, берущими или обменивающимися, они не желают нарушать стандарты, установленные их соседями, и подчиняются норме.

Сегодня, согласно данным Yahoo!, чаще, чем Freecycle, встречаются только два поисковых запроса: «глобальное потепление» и «переработка отходов». К лету 2012 года Freecycle насчитывала девять миллионов членов в 110 странах мира. Число приходящих каждую неделю увеличивается на 8000 человек. Многие впервые заходят на сайт, движимые ментальностью берущих — желанием получить бесплатно как можно больше вещей. Но, получая блага от группы своих земляков, служащих ролевыми моделями в постоянных, пусть и небольших, актах дарения и создающих альтруистический дух в сообществе, новички и сами все больше и больше проникаются этим духом. В совокупности девять миллионов членов Freecycle ежедневно отдают другим более 30 тысяч вещей суммарным весом почти в тысячу тонн. Если сложить в кучу все, что было подарено через эту сеть в течение последнего года, то получится гора в 14 раз выше Эвереста. Как написал когда-то Чарльз Дарвин, племя, в котором многие люди ведут себя как альтруисты, всегда готовые прийти на помощь друг другу, жертвуя собой ради общего блага, одержит победу над большинством других племен, и в этом проявится сила естественного отбора.

Узнав об успехе Freecycle, я задумался: могут ли такие же принципы быть положены в основу нашей повседневной жизни, в основу деятельности организаций, не связанных с охраной окружающей среды? Что надо сделать, чтобы создать и поддержать альтруистическую систему в компаниях, школах и университетах?

Кольцо взаимности

Когда я пришел работать в Уортонскую школу бизнеса Пенсильванского университета, старейшее в мире учебное заведение,

где готовят деловых специалистов, мне пришло в голову устроить в аудитории альтруистический эксперимент. Я объявил студентам, что мы попробуем выполнить упражнение «Кольцо взаимности», придуманное социологами Мичиганского университета Уэйном Бейкером и его женой Черил для компании Humaх. Каждый студент может обратиться к аудитории с просьбой, а все остальные, пользуясь своими связями, знаниями и опытом, должны стараться ему помочь. Единственное требование к просьбе звучало так: она должна быть осмысленной, но касаться чего угодно — от поиска работы до совета, куда поехать на каникулы.

Не прошло и минуты, как я столкнулся с возражениями: некоторые студенты были настроены скептически, другие — тревожно. Один студент сказал, что из этой затеи ничего не выйдет, потому что в Уортоне нет дающих альтруистов; таких людей надо искать на медицинских и гуманитарных факультетах, а не в бизнес-школе. Другой студент признался, что хотел бы получать советы от опытных коллег, чтобы лучше подготовиться к работе консультантом, но понимает, что это пустые мечты: никто ему не поможет, ибо все они здесь — будущие конкуренты.

Впрочем, уже очень скоро два студента с изумлением наблюдали, как их сверстники пускали в ход все свои умения, навыки и связи, для того чтобы помочь друг другу. Третьекурсник Алекс сказал, что любит парки с аттракционами и пришел в Уортон с надеждой когда-нибудь пробиться в администрацию компании Six Flags. Он не знал, с чего начать, и спросил, не поможет ли кто-нибудь попасть в эту отрасль. Его однокурсник Эндрю поднял руку и сказал, что шапочно знаком с бывшим CEO Six Flags. Эндрю приложил немало усилий, чтобы связаться с ним, и через несколько недель Алекс получил бесценный совет от бывшего администратора из Six Flags. Студентка-выпускница по имени Мишель призналась, что у нее есть подруга, которая страдает сильной задержкой роста и поэтому не может найти себе одежду по размеру. Выяснилось, что у Джессики, другой студентки, дядя — владелец ателье, и Джессика связалась с ним. Через три месяца подруга Мишель получила комплект сшитой по ее размеру одежды.

Уэйн Бейкер практиковал «Кольцо взаимопомощи» во многих компаниях — от GM до Bristol-Myers Squibb. Бейкер часто сводит вместе руководителей и менеджеров родственных конкурирующих

компаний и предлагает им обращаться друг к другу за помощью. Во время одного из таких собраний выяснилось, что руководитель некой фармацевтической компании был готов заплатить 50 тысяч долларов внешнему поставщику за синтез алкалоидов для лечения посткоммоционного синдрома. Этот руководитель попросил собрание помочь ему найти наиболее дешевую альтернативу. У одного из присутствовавших как раз простаивала лаборатория, и он взялся выполнить заказ бесплатно.

«Кольцо взаимопомощи» может быть весьма мощным инструментом. Бад Ахерн, президент CH2M HILL, отметил, что члены руководства его компании являются щедрыми донорами не только потому, что получают сотни тысяч долларов в год, но и потому еще, что стремятся повысить уровень жизни всех сотрудников компании. Бейкер попросил руководителей оценить долларовый и временной эквивалент участия в собрании продолжительностью два с половиной часа. Тридцать человек из одной инженерно-архитектурной консалтинговой фирмы оценили экономию в 250 тысяч долларов и 50 дней. Пятнадцать руководящих сотрудников транснациональной фармацевтической фирмы оценили экономию более чем в 90 тысяч долларов и 67 дней.

Лично я после проведения игры в «Кольцо взаимопомощи» с руководителями, менеджерами и сотрудниками множества компаний, таких как IBM, Citigroup, Estee Lauder, UPS, Novartis и Boeing, был поражен разнообразием выполненных просьб: от работы в Google и помощи в поиске наставника до получения автографа у любимого профессионального футболиста. Но прежде чем все это происходило, многие участники игры, так же как студенты Уортонской школы, сильно сомневались, что кто-то окажет необходимую им помощь. И каждый раз я говорил: «Вы просто недооцениваете количество альтруистов в своих рядах».

В исследовании, проведенном психологами Фрэнком Флинном и Ванессой Бонс, людям поручали подходить в Нью-Йорке к незнакомцам и просить их заполнить анкету. Участники эксперимента рассчитывали, что на просьбу откликнется один человек из четырех, но на самом деле согласился каждый второй. В другом исследовании, тоже проведенном в Нью-Йорке, люди должны были подходить к незнакомцам и просить у них мобильный телефон, чтобы совершить

один звонок. Участники ожидали, что дадут позвонить 30 процентов людей, но в действительности их оказалось 48 процентов. Когда испытуемые говорили посторонним, что заблудились, и просили проводить их до ближайшего спортзала, они ожидали, что это сделают 14 процентов людей, но на деле таких оказалось 43 процента. Когда же испытуемым предлагали набрать, спрашивая у прохожих, 1000 долларов на благотворительность, те ожидали, что им потребуется подойти к 210 незнакомцам, каждый из которых даст не больше 50 долларов; в действительности же обратиться пришлось к 122-м, причем каждый дал в среднем больше 60 долларов.

Почему мы недооцениваем число людей, готовых безвозмездно отдавать? По мнению Флинна и Бонс, когда мы стараемся предсказать чужую реакцию, мы думаем об усилиях, которых требует положительный ответ, но не задумываемся, что стоит человеку сказать «нет». Людям неловко отказывать в пустячной просьбе, так как это вызывает чувство вины и смущение. Психологические исследования обращают внимание еще на один фактор — такой же мощный и столь же глубоко укорененный в американской культуре: фактор, заставляющий людей думать, что вокруг не столь много дающих.

Компании, учреждения и школы часто организованы так, что становятся местом для игры с нулевым результатом — там выстраивают жесткую иерархию, выставляют оценки и дают премии, противопоставляя одних сотрудников (учеников, студентов) другим, заставляя их участвовать в соревновании, в котором чей-либо выигрыш оборачивается проигрышем для остальных. В подобной ситуации, как нетрудно предположить, все участники таких игр в той или иной степени приобретают склонности берущих и в жизни начинают воздерживаться от альтруизма. Это и в самом деле снижает уровень бескорыстия, потому все и недооценивают число людей, готовых бескорыстно отдавать. Со временем, поскольку бескорыстие становится редкостью, дающие начинают ощущать себя меньшинством.

В результате люди, даже если они ведут себя как дающие, начинают опасаться, что окажутся в социальной изоляции, поэтому они принимают маскировать свои поступки личными эгоистическими мотивами. Еще в 1835 году, посетив Соединенные Штаты, французский историк и философ Алексис де Токвиль писал,

что американцы радостно объясняют почти каждый свой поступок с позиций эгоиста. При этом Токвиль видел, что они помогают друг другу и безвозмездно жертвуют временем и богатством ради блага государства, и он поражался: жители США практически неспособны признать, что их действия продиктованы искренним стремлением помочь другим. «Думаю, — писал Токвиль, — что в этом они несправедливы к самим себе». Сто пятьдесят лет спустя принстонский социолог Роберт Вутноу опросил множество американцев, выбравших «альтруистические» профессии — от кардиологов до спасателей. Когда Вутноу задавал им вопрос, почему они делают добрые дела, опрашиваемые ссылались на такие эгоцентрические причины, как «мне нравится коллектив, в котором я работаю» или «это позволяет мне подолгу не бывать дома». Люди не желали признавать, что по своей сути они склонны помогать другим, что они добры, великодушны, щедры и сострадательны. «Наши социальные нормы запрещают нам выглядеть милосердными, — писал Вутноу. — Тех, кто слишком милосерден, мы насмешливо называем “сентиментальными добряками” и “благодетелями рода человеческого”».

По моему личному опыту могу сказать, что именно это происходит в большинстве компаний и университетов: многие люди являются по своей сущности дающими, но подавляют свои наклонности или скрывают их из ложного убеждения в том, что сосоварищи не разделяют их ценностей. Много лет назад психологи Дэвид Креч и Ричард Крачфилд писали, что это создает ситуацию, когда никто не верит, но все думают, будто все верят. В 2011 году было проведено анкетирование первокурсников Гарвардского университета: почти все они признались, что считают сострадание одной из высших ценностей, но думают, что эта ценность является самой не востребовавшей в Гарварде. Если многие люди лично верят в альтруизм, но допускают, что другие в него не верят, то социальные нормы коллектива смещаются в сторону ценностей берущих. «Идеи могут производить сильнейший эффект, даже если они ложные — когда они превращаются в идеологию, — пишет психолог Барри Шварц. — Эти эффекты возникают из-за того, что иногда, когда люди действуют, опираясь на идеологию, они непреднамеренно и бессознательно подгоняют под нее свое представление о реальности». Если люди предполагают, что другие не являются дающими, то они говорят и

ведут себя так, что эти другие действительно начинают воздерживаться от проявлений альтруизма — так разворачивается самосбывающееся пророчество.

Игра в «Кольцо взаимопомощи», будучи организованной и структурированной формой альтруистического бескорыстия, помогает разорвать порочный круг самосбывающегося пророчества. Первый шаг — это убедиться, что люди начали просить о помощи. Исследования показывают, что в большинстве случаев на рабочих местах люди проявляют бескорыстие в ответ на прямую просьбу. В одном из исследований испытуемые — менеджеры — описывали моменты, когда они оказывали и получали помощь. В 90 процентах случаев оказание помощи происходило в ответ на просьбу о ней. Правда, известно, что, оказавшись в трудной ситуации, мы часто не хотим обращаться к другим. Почти всегда мы сильно смущаемся это делать: мы не желаем выглядеть некомпетентными или жалкими и не хотим обременять других. Как сказал декан Уортонской школы: «Студенты называют это лицедейством; им приходится все время изображать на лице маску успешного человека. В броне не должно быть ни одной трещины; даже узкая щелочка заставляет людей чувствовать свою уязвимость».

Во время вышеописанной игры о помощи просят все, и поэтому у людей нет причин смущаться. Высказывая прямые и конкретные просьбы, они предоставляют возможность потенциальным дающим эффективно приложить свои усилия. Как и во Freecycle, игру «Кольцо взаимопомощи» часто начинают дающие, выступающие в качестве ролевой модели. Но в каждой такой игре с большой вероятностью принимают участие также многие обменивающие плюс несколько человек, предпочитающих поступать как берущие. Однако в такой альтруистической системе, для того чтобы добиться достаточной эффективности (как и во Freecycle), обменивающие и берущие тоже должны что-то безвозмездно отдавать. В противном случае дело кончится тем, что дающие помогут всем, но ничего не получают взамен и окажутся под угрозой истощения. Не побеждают ли в этой игре не склонные к самопожертвованию категории?

В игре «Кольцо взаимопомощи» люди почти всегда выступают с осмысленными, значимыми просьбами, и потому многие обменивающие оказываются во власти сопереживания. Когда я

услышал, как преуспевающий CEO крупной компании с дрожью в голосе спрашивает совета, где ему найти специалистов по лечению какой-то редкой формы рака, мне показалось, что сострадание, переполнившее зал, можно пощупать рукой. «Я был поражен тем, насколько мне хотелось ему помочь, — признается руководитель финансовой службы. — Моя работа требует большой сосредоточенности, и я все время думаю о финансах. Я не ожидал, что меня так взволнует эта история, тем более что речь шла о совершенно незнакомом мне человеке. Но я проникся его бедой, и мне захотелось сделать все, что в моих силах, чтобы помочь ему».

Обменивающиеся, даже если они и не испытывают сочувствия, все же в конце концов начинают много отдавать. В «Кольце взаимопомощи» трудно быть чистым обменивающимся, поскольку маловероятно, что именно те люди, которым вы помогаете, смогут откликнуться на вашу просьбу. Поэтому для обменивающихся самая лучшая тактика — давать столько же, сколько и другие. «Кольцо взаимопомощи» в миниатюре воспроизводит сеть контактов Адама-Панды: участников в ней поощряют оказывать пятиминутные любезности любому члену группы. Для того чтобы всякая просьба была удовлетворена, необходимо, чтобы участники помогали неоднократно, и даже тем людям, которые не оказывали содействия лично им. Отдавая как можно больше, члены такой группы обеспечивают выполнение всех просьб. Это похоже на норму предвосхищающей помощи в сети Адама-Панды.

Но как здесь обстоят дела с берущими? Многие участники выражают беспокойство в связи с тем, что берущие наверняка с выгодой для себя воспользуются возможностью взять, ничего не отдав взамен. Для того чтобы исследовать величину этого риска, Уэйн Бейкер и я опросили более сотни людей об их альтруистических и эгоистических ценностях. Потом эти люди поучаствовали в «Кольце взаимопомощи», и мы подсчитали число их вкладов. Как мы и ожидали, дающие помогали намного чаще, чем берущие. Каждый дающий помогал в течение игры в среднем четыре раза.

Удивительно, но берущие при этом тоже помогали, хотя и немного реже. Каждый берущий в среднем помог три раза. Несмотря на то что берущие высоко ценят власть и личный успех, они тем не менее отдали в три раза больше, чем получили. «Кольцо взаимопомощи»

создает контекст, который заставляет берущих вести себя как дающие, и причина этого заключается в публичности альтруизма. Берущие знают, что укрепят свою репутацию в глазах всех участников, если начнут щедро делиться своими знаниями, ресурсами и связями. Если же они не будут отдавать, то прослынут скупыми и жадными и не получат помощи, когда станут о ней просить. «Альтруизм часто считается добродетелью, а жадность и эгоизм — нет, — пишет специалист по поведенческой экономике из Дюкского университета Дэн Ариели и двое его коллег, — поэтому безвозмездная отдача — сигнал другим о том, что ты “хороший”».

Исследования показывают, что дающие ведут себя таким образом как публично, так и в частной жизни, а берущие бескорыстно помогают другим, как правило, только напоказ. В одном исследовании было продемонстрировано, что в ситуациях, когда другие могли увидеть и оценить результаты их усилий, берущие высказывали массу идей во время мозгового штурма. Если же их результаты были скрыты, то эти люди переставали стараться. Другие исследования показывают, что берущие, для того чтобы их заметили, могут стать демонстративно «зелеными»: даже предпочитая в личной жизни первоклассные деликатесы, на публике они начинают защищать экологически чистые продукты, надеясь таким образом заслужить репутацию защитников окружающей среды. Подобную же тенденцию я наблюдал среди студентов Уортона: каждую неделю в аудитории я давал слово некоторым из них, чтобы те могли предъявить пожелания и просьбы, а затем предлагал остальным высказаться по этому поводу. Однажды в ноябре с обращениями выступили пятеро студентов, и я был страшно удивлен, когда один из них, описывавший себя как берущего, вызвался посодействовать остальным четверым. Он помогал, потому что его репутация среди сверстников зависела от степени его альтруизма. Делая бескорыстие видимым, игра «Кольцо взаимопомощи» позволяет людям с любым стилем взаимоотношений выступить в роли разумного альтруиста, так как в этой ситуации они могут и действовать, и выглядеть хорошо.

Смещение самости и трансформация стиля общения

Здесь мы подходим к фундаментальному вопросу: побуждает ли берущих система общего альтруизма, подобная сайту Freecycle или

игре «Кольцо взаимопомощи», становиться более изощренными обманщиками, или же она действительно превращает их в дающих? Я бы сказал, что в данном случае мотивы не важны, имеет значение стиль поведения. Если берущие ведут себя так, что приносят общую пользу, имея даже не альтруистичные мотивы, а чисто эгоистичные, то они все равно поддерживают общий бескорыстный дух системы, пусть даже в виде обмена.

Впрочем, если мы будем полностью игнорировать мотивы, скорее всего, мы провороним тот опасный момент, когда берущие резко отказываются от своего альтруизма, оказавшись в тени. В одном исследовании китайские ученые изучали группу из 300 человек — банковских служащих, которых собирались повысить по работе. Управляющие говорили, что эти сотрудники проявляли себя как бескорыстные альтруисты, часто вызывались помогать коллегам, когда в банке было дел невпроворот, и брались за работу, которая не входила в их должностные обязанности. Ориентируясь на отзывы об их поведении, руководство предоставило новые должности 70 служащим.

Прошло три месяца, и оно горько пожалело о повышении, данном половине этих людей. Из 70 служащих, которых коснулись кадровые перестановки, 33 были искренними дающими. Остальные 37 человек очень быстро отказались от своего показного альтруизма. Как выяснилось, это были самые натуральные очковтиратели: за три месяца до нового назначения они знали, что за ними пристально наблюдают, и потому лезли из кожи вон, чтобы выслужиться, помогая коллегам. Но, получив вождеденную должность, эти сотрудники стали поддерживать других в среднем на 23 процента меньше.

Что можно и нужно сделать, чтобы подтолкнуть людей к альтруизму? Когда гарвардский декан Томас Дингман увидел, что его студенты высоко ценят сострадание, но полагают, что другие не разделяют их ценностей, он решил как-то исправить положение. Впервые за четырехсотлетнюю историю университета студенты первого курса в торжественной обстановке подписали клятву служить обществу. Клятва заканчивалась следующими словами: «Поступая в Гарвард, мы клянемся высоко нести знамя чести колледжа и сделать дорожки и двор университета пространством, где всем найдется место и где доброта будет в таком же почете, как стремление к интеллектуальным свершениям».

Веря в силу публичных клятв, Дингман решил сделать и еще кое-что. Для того чтобы побудить студентов к исполнению данного обещания, он объявил, что их подписи будут висеть в рамках на стенах коридоров общежитий. В университете поднялась буря протестов. Самым яростным противником клятвы стал Гарри Льюис, профессор кафедры вычислительной техники, бывший декан Гарвардского колледжа. «Призыв к доброте, безусловно, уместен всегда. Я согласен, что доброты в этом учебном заведении явно не хватает, — писал он в своем блоге. — Но призывать студентов к доброте и понуждать их клясться в ней — неумно и создает ужасный прецедент».

Прав ли Льюис?

В серии исследований, проведенных под руководством психолога из Нью-Йоркского университета Питера Гольвитцера, было показано, что люди, вынужденные публично включить свои намерения в манеру важного для идентификации с сообществом поведения, соблюдают в дальнейшем правила этого поведения с меньшей вероятностью, чем те, чьи намерения остались их частным делом. Когда люди превращают особенности своей самости в публичные, они получают право претендовать на заявленную идентичность, не следуя в поведении ее нормам. Подписывая клятву о доброте, гарвардские студенты формально получали имидж дающих без необходимости поступать соответствующим образом.

Дингман быстро отказался от своей идеи. Но накопленные к настоящему времени данные позволяют утверждать, что даже подписанная без всякой огласки клятва быть добрым может привести к противоположным результатам. В одном эксперименте психологи Северо-Западного университета случайным образом выбрали две группы людей и предложили им написать о себе. Испытуемым первой группы было предложено использовать для характеристики своей личности такие слова, как «заботливый», «щедрый» и «добрый», а членам второй группы предложили использовать нейтральные слова: «книги», «ключи», «дом». После того как испытуемые справились с заданием, ученые предложили им пожертвовать деньги в любой, по их выбору, благотворительный фонд. Те, кто писал о себе как о дающем, пожертвовали в среднем в 2,5 раза *меньше*, чем те, кто писал о себе в нейтральных выражениях. «Я и так дающий, — мог подумать человек, — потому на этот раз я воздержусь от жертвования». Клятва

доброты могла сыграть такую же злую шутку и со студентами Гарварда. Подписывая бумагу, они получали клеймо дающего, что давало им моральное право на самом деле давать меньше — или брать больше.

Пытаясь влиять на других, мы часто используем метод, похожий на гарвардскую клятву: мы стараемся изменить их отношение, надеясь, что поведение также станет другим. Нам кажется, если мы заставим людей подписать заявление о том, что они будут поступать как дающие, они придут к убеждению, что отдавать очень важно, и начнут отдавать. Но, согласно многим данным современных психологических исследований, это рассуждение устарело. Влияние можно оказать противоположным путем: сначала изменить поведение, а отношения изменятся сами, в том же направлении. Для того чтобы превратить берущих в дающих, часто бывает необходимо убедить их начать отдавать. Со временем, если условия окажутся подходящими, они и сами станут считать себя дающими.

Такого, правда, не случилось с китайскими банковскими служащими: даже по прошествии трех месяцев, в течение которых они помогали своим коллегам, эти люди, получив повышение, перестали баловаться альтруизмом. Проводимые в течение последних 35 лет под руководством Бэтсона и его коллег исследования показывают, что люди могут долго бескорыстно отдавать, но если их бескорыстие обусловлено внешними причинами, например перспективой карьерного роста, то они все равно не начинают считать себя дающими. Однако если люди осознанно, добровольно и из собственных побуждений регулярно совершают безвозмездные добрые поступки, то альтруизм и бескорыстие постепенно становятся частью их натуры. У некоторых это происходит в результате переживания тяжелого когнитивного диссонанса: так как я осознанно принял решение отдавать, то не могу изменить свое поведение, потому самым простым способом избежать лицемерия будет признать мысль о том, что я дающий. Другие люди интериоризируют этот процесс в результате наблюдения за собственным поведением. Перефразируя писателя Эдварда Моргана Форстера, можно сказать: «Откуда я узнаю, кто я, до тех пор, пока не увижу, что я делаю?»

В обоснование этой идеи можно сослаться на исследования волонтерской деятельности. Они показывают, что даже в тех случаях,

когда люди вступают в добровольческие организации, чтобы подняться по карьерной лестнице, они — если достаточно долго работают и многим жертвуют — начинают рассматривать волонтерскую деятельность как важную часть своей личностной идентичности. Как только такое происходит, они начинают идентифицировать себя с людьми, которым помогают, и в этой роли действительно становятся дающими. Исследования документально подтверждают, что подобные процессы проходят и в коммерческих компаниях: если люди принимают осознанное решение помогать коллегам и клиентам не только в рамках, предписанных должностными инструкциями, то они начинают ощущать себя добросовестными, сознательными и полноправными членами своей организации[38].

Отчасти мудрость Freecycle и «Кольца взаимопомощи» заключается в том, что обе эти системы коллективного альтруизма поощряют бескорыстие, одновременно давая людям право свободного выбора. Несмотря на то что в них существуют жесткие нормы бескорыстия, каждый участник сам решает, что отдать и кому помочь. Когда мои уортонские студенты начали играть в «Кольцо взаимопомощи», каждый из них выбрал свой способ отдавать и кому из товарищей помочь, после чего в аудитории начала складываться общая, связывающая всех новая идентичность. «В Уортоне сложилась уникальная группа людей, где все друг другу помогают», — сказал один из них. Несмотря на то что студенты продолжают конкурировать между собой за рабочие места в консалтинговых фирмах и инвестиционных банках, они начали помогать друг другу в подготовке к собеседованиям и делиться полезными советами. После окончания колледжа группа студентов по собственной инициативе создала список выпускников, чтобы продолжать традиционно поддерживать друг друга. Как сказал один из них: «Благодаря той пользе от бескорыстной взаимовыручки, которая царила на нашем курсе, мне теперь будет намного комфортнее обращаться за помощью (и, вероятно, я буду иногда ее получать) к нашим выпускникам, а не к своим новым сотрудникам».

В конце семестра в прошлом скептически настроенный студент, когда-то спросивший меня, где я в Уортоне нашел дающих, подошел ко мне и тихо сказал: «Каким-то образом наша группа стала сообществом

внутренне мотивированных альтруистов, и этот дух бескорыстия как благословение витает теперь над всеми нами».

Выход из тени

*Есть люди, которые, оказав кому-нибудь услугу,
тотчас считают себя вправе ожидать за нее награду;
другие, не рассчитывая на прямую награду,
ни на минуту, однако, не забывают оказанной услуги
и в душе своей признают, что у них есть должники;
наконец, бывают и такие, которые всегда готовы услужить,
почти невольно, по одному влечению сердца;
эти подобны виноградной лозе, которая, вырастив свои грозди,
вполне удовлетворена тем, что созрел на ней одной свойственный
плод ее.*

Они просто делают что-то еще. Нам должно следовать их примеру.

—Марк Аврелий, римский император

Несколько лет назад на футбольном небосклоне замаячила внушительная фигура. Дерек Соренсен, великан шести футов ростом и весом в двести фунтов, внушал страх соперникам. Играя в студенческой спортивной ассоциации, он уверенно вел свою команду от победы к победе в национальном чемпионате, а потом ушел в профессиональный спорт. После того как его спортивная карьера оборвалась в результате травмы, самые именитые клубы стали наперебой приглашать его к себе на должность главного вербовщика. Он должен был вести переговоры с агентами и игроками, чтобы составить команду мирового уровня.

Желая отточить это мастерство, Дерек поступил на курсы в одну из знаменитых бизнес-школ. На занятиях он вел переговоры, играя разнообразные роли — от директора фармацевтической компании,

пытающегося купить завод, до застройщика кондоминиума, ругающегося с плотниками. Первые его учебные переговоры касались покупки недвижимости. Он провел их в манере истинного берущего и убедил агента уступить собственность по цене, невыгодной для продавца.

Однажды холодным ноябрьским вечером Дерек был в роли одного из четырех представителей рыболовецких компаний. Вместе они добывали столько рыбы, что ей стало грозить физическое исчезновение. И вот рыболовы сели за стол переговоров, чтобы решить, как выйти из положения. Один предложил установить максимальный размер общего вылова рыбы и разделить его на четыре равные части, определив таким образом квоту каждого участника. Второй рыболов предложил другой способ, основанный не на равном участии, а на пропорциональных долях: так как у всех был различный по тоннажу траулерный флот и разный улов, то второй переговорщик предложил каждому участнику уменьшить вылов рыбы на 50 процентов от текущего. Все согласились с тем, что это честное решение, и встреча закончилась. Теперь каждому участнику переговоров предстояло принять индивидуальное решение: соблюдать ли соглашение и сколько рыбы вылавливать.

Два рыбака решили придерживаться достигнутых условий и сократили вылов на 50 процентов. Третья участница переговоров поступила как дающий — она сократила вылов на целых 65 процентов. Почти вся группа была настроена на сохранении запасов рыбы, однако Дерек решил свои объемы не сокращать. Мало того, он их увеличил, обойдя конкурентов. До переговоров Дерек имел самые низкие доходы из всех четырех участников, а после того, как он стал вылавливать больше, его доходы превзошли доходы дающего на 70 процентов, а доходы остальных двух участников — на 31 процент. Когда партнеры высказали Дереку претензии, он ответил: «Я хотел выиграть и задушить конкурентов».

Буквально несколько месяцев спустя Дерек пережил ошеломляющий карьерный взлет. Его пригласила на работу профессиональная команда, и вскоре он приобрел репутацию агрессивного, доминирующего переговорщика, сыгравшего ключевую роль в создании команды и завоевании ею чемпионского титула. Дерек

попал в первую сотню самых авторитетных людей в своем виде спорта, хотя в то время ему только-только исполнилось тридцать.

Когда Дерек стал работать представителем профессиональной команды, в его задачу входило управление бюджетом, определение перспективных направлений, заключение контрактов с агентами о приобретении новых спортсменов и удержание в команде хороших игроков. Так как ресурсы рынка были ограничены, тактика берущего себя целиком и полностью оправдывала. Дерек начал искать недооцененных талантливых спортсменов и как-то раз натолкнулся на настоящую жемчужину — футболиста, игравшего в каком-то третьесортном клубе. Он встретился с агентом, чтобы заключить контракт. Верный своей манере, Дерек предложил весьма низкую цену. Агент был в отчаянии: несколько футболистов, игравших ничуть не лучше, зарабатывали намного больше. Агент обвинил Дерек в давлении и потребовал больше денег, но Дерек проигнорировал его и не стал раскошелиться. В конце концов агент сдался и согласился на предложенные условия. Это была победа. Соренсен сумел сэкономить для клуба тысячи долларов.

Однако, вернувшись вечером домой, Дерек стал мучиться угрызениями совести. «По разговору я чувствовал, что он сильно расстроился. Он выбивал лучшие условия для таких же игроков, но дело в том, что я его, в общем-то, не слушал. Думаю, он ушел со встречи с неприятным осадком в душе». Дерек решил, что не стоит расставаться с агентом на такой минорной ноте. Он отозвал контракт и заключил новый — на условиях агента, заплатив за игрока несколько тысяч долларов сверх прежней суммы.

Было ли это мудрое решение? Дерек потратил деньги клуба и создал опасный прецедент. Возможно, что теперь он станет поступать так же и на будущих переговорах. Кроме того, сделка уже была заключена. Агент согласился на предложенную низкую цену, и Дерек достиг своей цели. Отступление в данной ситуации представляется не вполне удачным шагом.

Однако на самом деле это решение является более умным, чем кажется на первый взгляд. Когда ученые из Университета Вандербильта Брюс Барри и Рэй Фридман приступали к исследованию переговоров, они интуитивно чувствовали, что более напористые переговорщики лучше добиваются успеха, так как они собирают

больше информации о партнерах, учитывают больше привходящих обстоятельств и принимают скрытые решения. В одном исследовании Барри и Фридман оценили умственные способности сотни студентов школы магистров делового администрирования. Для оценки интеллекта они пользовались результатами теста при поступлении в магистратуру по курсу менеджмента — очень жесткого теста, в ходе которого оцениваются математические, речевые и аналитические способности абитуриентов. Участников исследования разбили на пары, и они вели переговоры, например об аренде площади в торговом центре, при этом один испытуемый выступал в роли владельца торгового центра, а второй — в роли владельца магазина. После окончания переговоров два эксперта решали, насколько заключенная сделка была взаимовыгодной.

Как и предполагали исследователи, наиболее удачной сделка оказывалась, когда оба участника отличались высоким интеллектом. Барри и Фридман проанализировали выгоду каждой стороны, предполагая, что наибольшие предпочтения выторговывает для себя более умный участник переговоров. Но на самом деле все оказалось не так. Наиболее умные переговорщики добивались большей выгоды для партнера.

Барри и Фридман пишут: «Чем более проницательным оказывается переговорщик в отношении истинных интересов своего оппонента, тем большую выгоду он ему предоставляет, сводя, правда, и свой ущерб к минимуму». То есть чем вы умнее, тем больше помогаете партнеру. Именно так поступил Дерек, заплатив агенту больше денег за игрока второй лиги. Дерек сделал это исходя из принципов разумного альтруизма, что стоило ему сравнительно недорого, но зато принесло существенную выгоду агенту и игроку. Несколько тысяч долларов не бог весть какая сумма для клуба, а для игрока это были большие деньги.

Что заставило Дерека воспользоваться тактикой дающего? Незадолго до переговоров с агентом он открыл для себя нечто очень значимое: свою репутацию. В конце курса обучения каждому студенту по результатам голосования присваивались бонусы за различные навыки в ведении переговоров. В номинации «Навык сотрудничества» Дерек получил 0 голосов, в номинации «Творческий подход» — 0 голосов и в номинации «Этика» — 0 голосов. За него проголосовали

только в одной номинации: «Беспощадность». Здесь у него не было равных соперников.

Помимо численных результатов это голосование оказалось примечательным и по другой причине. Дерек оказался единственным студентом за всю историю учебного заведения, получившим множество голосов в номинации «Беспощадность» от студентов другого курса. Когда Дерек поступил в школу магистров делового администрирования, она одновременно набирала и параллельный курс. Никто из студентов того курса никогда не встречался с Дерексом за столом переговоров и не беседовал с ним лично. Некоторые его даже не знали. Но репутация его была такова, что даже посторонние люди голосовали за присуждение ему премии в номинации «Беспощадность».

Дерек вел переговоры так, как это принято в мире берущих. Как профессиональный спортсмен он знал, что если агрессивно не заявит о своих правах, то об него просто вытрут ноги. «Команда всегда выступает против игрока. Команда всегда старается вытряхнуть больше денег из моего кармана, поэтому я считал переговоры схваткой, в которой есть победители и побежденные, — говорит Дерек. — Я хотел получать все больше и больше». После награждения титулом самого безжалостного переговорщика — причем по итогам голосования не только однокашников, но и студентов другого курса — Дерек всерьез задумался о своем стиле поведения за столом переговоров. «Я умел извлекать сиюминутную выгоду, за которую в долгосрочной перспективе мне же приходилось и расплачиваться — ухудшением отношений с коллегами и дурной репутацией». На переговорах с тем агентом, когда Дерек порвал прежний договор, царил совсем иная атмосфера — атмосфера доброжелательности. Агент был очень благодарен ему. «Теперь, когда в то агентство приходит игрок, агент всегда в первую очередь звонит мне, — говорит Дерек. — Оглядываясь назад, я искренне радуюсь, что порвал тогда неудачный договор. Это улучшило отношения и помогло нашей организации. Наверное, и безжалостному злодею свойственно со временем созреть».

Правда, мне думается, что слово «созреть» плохо подходит для описания преобразования Дерекса. Созревание — это процесс роста и развития, а Дерек в каком-то смысле сделал шаг назад, в результате

чего обнажились его базовые ценности, которые он годами прятал, ведя переговоры. Задолго до того, как стать берущим, Дерек, по отзывам его старых друзей, был невероятно щедрым человеком, готовым помочь любому, кто просил его об этом. Он тратил массу времени на советы коллегам, интересовавшимся спортивным менеджментом, и наставлял молодых спортсменов, желавших пойти по его стопам. Его всегда единодушно выбирали капитаном всех команд, за которые он играл, — от средней школы до колледжа. Он возглавил свою первую профессиональную команду, не пробыв в ней и года. Игроки в два раза старше Дерекка ценили его за преданность клубу и за то, что он ставит интересы команды выше собственных.

Сев за стол переговоров, Дерек отнюдь не утратил своих прежних ценностей и не усвоил новые. В данном случае правильнее говорить о выработке уверенности в себе и мужества выражать свои привычные ценности в новых условиях. Думаю, что это верно в отношении большинства людей, которые на своих рабочих местах ведут себя как обменивающие, и мне остается только надеяться, что им в отличие от Дерекка не понадобится пережить присуждение премии за беспощадность, чтобы начать искать способы действовать на работе в чужих интересах. Сегодняшний Дерек великодушен настолько, что помогает соперникам собирать информацию о спортсменах. Несмотря на то что спорт — это по определению игра с нулевой суммой, Дерек помогает командам соперников принимать наилучшие решения в подборе спортсменов и даже советует обращаться к тем, кто прежде играли в его команде. «На поле я приложу все усилия, чтобы разбить соперника наголову, но вне игры я всегда стараюсь ему помочь».

Сегодня Дерек объясняет свой успех в создании профессиональной команды-чемпиона своим преображением — он перестал быть берущим и снова стал разумным дающим-альтруистом. Правда, Дерек до сих пор боится, что о его изменении узнают люди, не принадлежащие к узкому кругу его друзей. На самом деле Дерек Соренсен — это псевдоним: прежде чем рассказать мне свою историю, он просил меня не называть его имени. «Я не хочу, чтобы всем стало известно, что я иногда плачу игрокам больше, чем следовало бы», — сказал он мне.

Среди успешных дающих такие опасения нередки, но их можно преодолеть. Вспомним Шерриэнн Плесси, руководителя сервисной

финансовой фирмы из первой главы. Эта женщина из всех сил скрывала тот факт, что ее приоритеты — доброта и сострадание. Когда я попросил ее, как и Дерека, рассказать мне свою историю, она согласилась — при условии, что я не назову ее имени. Через полгода она передумала. «Я начала кампанию по выводу дающих из подполья, — сказала она. — Бескорыстие помогло моему личному и профессиональному успеху. Об этом так приятно говорить. Теперь я не боюсь огласки».

Что же изменилось в ее умонастроении? Когда Шерриэнн впервые осознала свои альтруистические наклонности, она сразу задумалась о связанном с этим риске: ведь люди ожидают от нее твердости и нацеленности на результат, потому могут посчитать ее доброту проявлением слабости. Но, приглядевшись к сотрудникам, она с удивлением обнаружила, что все, кому она подражала и за кем тянулась в профессии, были дающими. Рамка отсчета сдвинулась: Шерриэнн увидела, что представители данного типа находятся не столько на нижних ступенях карьерной лестницы, сколько в составе высшего руководства. Обычно мы не замечаем этого, выискивая на горизонте успешных людей. В целом берущие со своими громогласными энергичными речами, хвастовством постоянно выходят на первый план, заслоняя собой остальных. Но если вы начнете обращать внимание на стиль взаимоотношений между людьми, окружающими вас на работе, то, я уверен, вы обнаружите среди них массу дающих, добившихся успеха, которого жаждете и вы.

* * *

Сам я могу сказать, что успешные люди, которыми я восхищаюсь, являются в большинстве своем дающими, и я чувствую, что мой долг состоит в том, чтобы рассказать всем, что я узнал о них и от них. Когда я пришел в Уортон, моей задачей было помочь молодым людям с самыми выдающимися в нашей стране аналитическими способностями стать лучшими лидерами, менеджерами и переговорщиками. Я решил познакомить их со стилями взаимодействия и поставил перед ними вопрос, который вдохновил меня на написание этой книги: «Как вы думаете, кто в конечном счете оказывается на нижних ступенях социальной лестницы?»

Вердикт был практически единодушным: дающие. Когда же я спросил, кто занимает верхние ступени, ответы разделились поровну между берущими и обменивающимися. И тогда я стал учить студентов тому, что поначалу показалось им полной ересью. Я сказал им: «Возможно, вы просто недооцениваете успехи дающих». Да, это правда, что некоторые люди, постоянно помогающие другим и не ждущие никакого вознаграждения, оказываются внизу социальной лестницы. Но та же ориентация на бескорыстие при некоторых поправках может вознести человека и на самый верх социальной и карьерной лестницы. «Сосредоточьте свое внимание и энергию на том, чтобы изменить жизнь других людей, и успех придет к вам — как побочный продукт ваших усилий». Я понимал, что мне предстоит нелегкая битва, но решил доказать тем, кто не верит, что они неправы.

Эта книга и есть мое доказательство.

* * *

Несмотря на то что многие из нас придерживаются альтруистических ценностей, мы весьма неохотно демонстрируем это на работе. Однако всемирное распространение коллективного труда, а также увеличение количества сервисных компаний и социальных сетей создали новые возможности для дающих. Эти возможности позволяют развивать межличностные отношения, создавать хорошую репутацию и способствовать достижению успеха. Мы рассмотрели доказательства того, что дающие могут подняться наверх во множестве отраслей человеческой деятельности — от производства и медицины до торговли. Вы помните, как Питер Одет, австралийский финансовый консультант, казалось, зря потратил время, чтобы помочь «бедному безработному» распорядиться деньгами? Клиент оказался преуспевающим владельцем фирмы по сбору и утилизации металлического лома. Работа с ним принесла фирме Одета большую прибыль. Но это не конец истории.

Питер узнал, что тот человек настолько занят делами своей фирмы, что не может позволить себе отпуск, и решил помочь ему. Несколько месяцев спустя одна клиентка сказала, что очень недовольна своей работой менеджера на кузовном заводе. Питер посоветовал ей обратиться к владельцу фирмы по утилизации металлолома. Ему как раз нужен был специалист соответствующего профиля. Оказалось, что

женщина живет в пяти минутах ходьбы от компании клиента Питера. Через три недели она вышла на новую работу, а клиент смог впервые за много лет съездить с женой в отпуск. «Оба счастливы и благодарны мне за то, что я проявил интерес к их жизни, а не только к вложениям, — говорит Питер. — Чем больше я помогаю, тем больше становится мой успех. Но я измеряю его тем, что смог сделать для людей. Их одобрение и благодарность — вот истинная награда».

С точки зрения дающего, само определение успеха приобретает совершенно иной, непривычный смысл. В то время как берущие воспринимают успех как возможность приобрести больше, чем другие, а обменивающие рассматривают его через призму равновесия собственной отдачи с полученным от других; дающие следуют принципу Питера, характеризуя успех как индивидуальное достижение, оказывающее положительное влияние на других. Серьезное отношение к такому определению успеха может повлечь за собой необходимость коренного пересмотра принципов найма, оценки, вознаграждений и продвижения сотрудников. Этот пересмотр, в свою очередь, потребует обращать внимание не только на производительность труда каждого сотрудника, но и на влияние ее на окружающих. Если мы расширим представление об успехе и включим в него вклад не только в свои достижения, но и в достижения других, то это, возможно, побудит многих пересмотреть свой стиль взаимодействия с окружающими и стать дающими. Если достижение успеха потребует приносить пользу окружающим, то берущие и обменивающие будут более склонны находить разумно-альтруистические способы одновременно поддерживать и свои, и коллективные интересы.

Соединение индивидуального и общего успеха лежит в основе каждой истории об успешных дающих в этой книге. Будучи предпринимателем, Адам Рифкин создал свою сеть контактов с влиятельными людьми в попытке помочь всем своим знакомым учреждать успешные компании, находить приличную работу, учиться и начинать собственное дело. Будучи венчурным инвестором, Дэвид Хорник вкладывал деньги в перспективные компании и укреплял свою репутацию, помогая начинающим бизнесменам формулировать заявки и находить инвесторов. Будучи комедийным сценаристом, Джордж Мейер заслужил несколько премий «Эмми» и приобрел репутацию

самого талантливого юмориста Голливуда, одновременно открыв двери к успеху людям, сотрудничавшим с ним в «Вояке» и «Симпсонах».

За время своей преподавательской карьеры Си-Джей Скендер заслужил десятки педагогических премий, воодушевил новое поколение студентов и ученых, с самого начала рассмотрев в них потенциал и побудив раскрыть его. Конри Каллахан не жалела своих сил на помощь другим и была номинирована на национальную учительскую премию за создание некоммерческой организации, помогающей детям из бедных семей готовиться к поступлению в колледж. В здравоохранении Килдэйр Эското и Нэнси Фелпс обеспечили компаниям высокие доходы своим внимательным и заботливым отношением к пациентам. Работавшие в консалтинговых фирмах Джейсон Геллер и Лилиан Бауэр стали партнерами за счет того, что не жалели сил на обучение и поддержку молодых коллег. Дающий в политике, Авраам Линкольн, стал президентом — оставив о себе память как об одном из величайших лидеров в мировой истории и допустив своих соперников на государственные посты, которых они заслуживали.

Люди этого типа достигают высот успеха, не сбрасывая вниз других, и находят способы увеличения общего пирога, что приносит пользу им самим и окружающим: эта способность дающих для меня является самой притягательной их чертой. В то время как достижение успеха — игра с нулевой суммой среди берущих, в группах дающих целое всегда больше, чем простая сумма его частей.

Вооруженный этим знанием, я стал наблюдать, как некоторые люди начинают придерживаться тактики обменивающихся, помогая другим в надежде завязать нужные отношения и заработать репутацию, которая в дальнейшем позволила бы выиграть им самим. Я задался вопросом: могут ли люди добиться успеха с помощью целенаправленного показного бескорыстия, главной целью которого является приобретение? В начале книги я предположил, что в долгосрочной перспективе, скорее всего, нет.

Между бескорыстием и разумным обменом очень тонкая грань, и эта грань еще больше размывается в зависимости от того, определяем мы стиль взаимодействия с другими людьми внешним поведением, или побудительными мотивами, или сочетанием того и другого. Это сложный философский вопрос, но легко разобраться в том, как следует

оценивать тактику обменивающихся. С одной стороны, даже при смешанных мотивах альтруистическое поведение часто приносит пользу другим, увеличивая общее количество бескорыстия в конкретной социальной структуре. С другой стороны, как мы убедились на примере Кена Лэя, в нашем поведении иногда возможно проследить мотивы. Если получатели и свидетели наших щедрых и великодушных поступков начнут подозревать, что за нашим бескорытием стоят эгоистические интересы, они едва ли ответят нам благодарностью и признанием. Когда обменивающиеся из тактических соображений предпринимают неловкие попытки помочь другим, явно преследуя при этом свои цели, их поджидает другой удар: такие же, как они, обменивающиеся могут оставить их жест безответным или распространить порочащую информацию, обойдясь с ними как с берущими.

Для того чтобы избежать таких тяжелых последствий, потенциальные обменивающиеся могут наилучшим образом выйти из положения, если сумеют получить радость от своего бескорыстия, проявленного в отношении небезразличных им людей. В таком случае, даже если они не увидят немедленного или отложенного (так сказать, кармического) вознаграждения, они все же будут действовать исходя из образа мышления дающих, и их мотивы постепенно начнут казаться — а потом, может, и станут — чище. В конечном счете, постоянно выбирая образ действий, приносящих пользу другим, обменивающиеся, что прибегают к бескорыстию из тактических соображений, постепенно усваивают идентичность дающего, а это приводит к постепенному смещению их стиля коммуникации к альтруистическому полюсу спектра взаимоотношений.

Большую часть своего времени мы проводим на работе. Поэтому то, что мы там делаем, становится фундаментальной частью нашего «я». Если мы начнем приберегать ценности дающих только для семьи, не упустим ли мы что-то в нашей профессиональной жизни? Сдвинув стиль общения в альтруистическую сторону, став — пусть даже и не полностью — дающими, мы увидим, что наше рабочее время окажется отмечено большими успехами, наполнится богатым смыслом и возросшим влиянием.

Конкретные эффективные действия

Если вас интересует приложение изложенных в этой книге принципов к вашей работе или к личной жизни, ознакомьтесь с составленным мною списком конкретных действий, которые вы можете предпринять. Многие из рекомендаций основаны на тактике и привычках успешных дающих, и в каждом случае я описываю ресурсы и инструменты для оценки, организации и расширения сферы альтруистической отдачи. Некоторые перечисленные ниже действия сосредоточены на внедрении бескорыстия в повседневную активность; другие имеют отношение к способам, позволяющим корректировать свое поведение, выявлять в окружении других дающих и вовлекать людей в бескорыстную деятельность.

1. *Проверьте свой коэффициент альтруизма.* В жизни мы часто оказываемся в вакууме, лишены обратной связи, — то есть не знаем, как наши действия отражаются на других людях, какое впечатление на них производят. Для того чтобы вы смогли проследить за своим воздействием на других и кое-что о себе узнать, я разработал несколько бесплатных инструментов и выложил их в сети. Зайдите на сайт www.giveandtake.com и воспользуйтесь тестом, чтобы определить свой коэффициент альтруизма. Заполнив анкету, вы можете предложить своим друзьям в сети оценить стиль вашего взаимодействия с людьми, тогда вы получите вполне достоверные данные о том, в какие моменты вы выглядите дающим, берущим или обменивающимся.

2. *Поиграйте в «Кольцо взаимопомощи».* Чего вы сможете достичь в вашей организации — и какие альтруистические нормы внедрить, — если все члены группы будут собираться вместе на двадцать минут один раз в неделю, чтобы высказывать насущные просьбы и помогать друг другу их удовлетворять? Для того чтобы более подробно ознакомиться с правилами проведения «Кольца взаимопомощи», посетите сайт компании Черил и Уэйна Бейкеров Humax www.humaxnetworks.com, где выложены сетевые инструменты для отдельных людей и организаций. Там вы найдете материалы, помогающие проводить «Кольцо взаимопомощи» лично и в онлайн-режиме. Обычно в группах от 15 до 30 человек. Каждый участник обращается к присутствующим с просьбой; в ответ они, пользуясь

своими знаниями, ресурсами и связями, помогают человеку решить его проблему. Недавно в интернете была организована новая площадка — Favо.rs, где можно обращаться с просьбами и самому оказывать помощь.

3. *Помогите другим и себе самому повысить привлекательность труда, чтобы умножить бескорыстие.* Люди часто сталкиваются с необходимостью выполнять работу, когда либо они к ней плохо подготовлены, либо она им неинтересна. Отличный способ проявить себя дающим — это помочь другим сделать работу интересной, осмысленной и развивающей личность. В 2011 году человек по имени Джей, вице-президент большой транснациональной торговой компании, разослал всем сотрудникам электронные письма, где извещал, что им поручена сверхсекретная миссия, о содержании которой он сообщит в личной встрече с глазу на глаз. Когда сотрудники приезжали на встречу, Джей раскрывал им конфиденциальный проект. Каждого сотрудника он спрашивал о том, что тот может делать с удовольствием для себя и с пользой для других. Он любопытствовал, чем увлекаются и интересуются подчиненные, а также чему бы они с удовольствием посвятили свое служебное время. Потом он отсылал их на работу, поручив исполнять миссию при соблюдении трех правил: во-первых, ей следует быть привлекательной хотя бы для одного другого человека; во-вторых, она должна стоить очень дешево, вплоть до полного отсутствия расходов; в-третьих, ее нужно начать самостоятельно, без участия руководства.

В течение года Джей постоянно держал руку на пульсе, проверяя, как продвигается его секретная миссия. Около двух третей сотрудников действительно предприняли реальные усилия для выполнения возложенной на них задачи, и у половины из них это получилось. Одна из любимых миссий Джея воплотилась в создание книжного клуба, где сотрудники читали книги, а затем обсуждали темы, интересные им лично и важные для работы. «Люди могли все это делать и до того, как я начал их спрашивать, — размышляет Джей. — Но почему-то вышло так, что вопрос, заданный мною, люди восприняли как разрешение удовлетворять свои интересы новыми способами, отличными от прежних. Это все равно что бросить в землю семена, часть которых потом взойдет и принесет полезные плоды». Действительно, многие посеянные семена впоследствии выросли в

прекрасные цветы, принесшие радость людям и самому Джею: в 2012 году он был избран вице-президентом по человеческим ресурсам, и теперь в его подчинении находятся 45 тысяч сотрудников.

Своей секретной миссией Джей побудил подчиненных внести в работу элемент *повышения привлекательности труда* — это понятие ввели в профессиональную психологию Эми Вшесневская и Джейн Даттон, профессора менеджмента из Йельского университета и из Мичиганского университета соответственно. Введение в работу элементов, повышающих ее привлекательность, предполагает инновации в производственных операциях, творческий подход и такую модификацию труда и обязанностей, которая больше соответствует личным интересам и ценностям сотрудников. Естественно, сразу возникает озабоченность в связи с тем, что люди могут так модифицировать свою работу, что это нанесет ущерб интересам компании. Для того чтобы прояснить данный вопрос, Эми Вшесневская, Джастин Берг и я связались с Дженнифер Курковски и Брайаном Велли, руководителями гуманитарной лаборатории в Google. В исследовании, проведенном с участием жителей США и Европы, мы случайным образом вовлекли в деятельность семинара по трудовому мастерству людей, работающих в торговле, финансах, бухгалтерии, маркетинге и сфере управления человеческими ресурсами. Испытуемые составляли схемы того, как бы они хотели изменить свою работу, излагая более идеальное, но все же достаточно реалистическое видение своего труда, который в таком обновленном виде больше бы соответствовал их интересам и ценностям.

Через шесть недель менеджеры и коллеги испытуемых стали отзываться о них как о людях, которые мало того что стали более довольными работой, но также повысили свою эффективность и производительность. Многие сотрудники Google нашли способы посвящать больше времени задачам, которые они считали интереснее; кое-кто сумел перепоручить неприятные дела коллегам; третьи так модифицировали свои обязанности, что смогли использовать новые знания и навыки, которые хотели у себя развить. Все говорило за то, что эти сотрудники Google теперь находили свою работу более привлекательной, что побудило их к более высокому качеству труда, и в некоторых случаях этот подъем сохранялся в течение всех шести месяцев наблюдения. Повышение привлекательности работы

коснулось представителей всех стилей взаимодействия: лучше стали работать и дающие, и берущие, и обменивающие. Дающие увидели в повышении привлекательности труда возможность расширить свое влияние, так как это позволяло передавать другим индивидуумам и коллективу в целом свои ценности — наставничество среди молодых коллег, создание лучших товаров и услуг для клиентов, повышение качества обучения новых сотрудников. Обменивающие были благодарны за возможность заняться более осмысленной и интересной работой и возвращали долг улучшением качества труда. Даже берущие поняли: чтобы сделать успешную карьеру, им придется приносить пользу не только себе, но и компании.

Для того чтобы людям было легче модифицировать свой труд, Джастин, Эми и Джейн разработали инструмент — специальное упражнение. Это упражнение мы использовали при проведении наших семинаров в Google. Оно предусматривает создание предварительного наброска, в котором указывается, как человек распределяет на работе время и силы, а затем составляется окончательная диаграмма — как именно следует модифицировать труд. Буклеты с упражнением можно заказать в сети на сайте www.jobcrafting.org. Оно рассчитано как на индивидуальное, так и на коллективное выполнение. Мы надеемся, что эта книжка поможет вашим друзьям и коллегам плодотворно модифицировать свой труд, сделать его интересным и осмысленным.

4. *Запустите «Машину Любви».* Зачастую в рабочих коллективах дающие остаются незамеченными. Для того чтобы преодолеть эту несправедливость, во многих учреждениях запускают программы вознаграждения людей, проявляющих необычное для руководителей и менеджеров бескорыстие. В исследовании Мерсера, проведенном в 2001 году, было обнаружено, что в 25 процентах компаний существовали специальные «программы признательности» со стороны сотрудников, а к 2006 году доля таких компаний достигла 35 процентов; к ним относятся, например, Google, Southwest Airlines и Zappos.

Изумительное решение проблемы — «Машина Любви» — было предложено в Linden Lab, фирме, создающей программы для виртуальной игры Second Life. В любой высокотехнологичной компании многие сотрудники стремятся максимально беречь свое время и скрывать информацию от других, вместо того чтобы помогать

коллегам и делиться с ними своими знаниями. «Машина Любви» была создана с целью преломить эту тенденцию. Теперь сотрудники могут отправить людям, которые им помогли, «признательное» послание. Послания может прочитать кто угодно в компании, благодаря чему они служат укреплению репутации дающих, вознаграждению их и общему признанию. Один из сотрудников той фирмы сказал, что благодаря «Машине Любви» компьютерные фанаты теперь соревнуются: кто из них окажется самым бескорыстным. Общественная любовь помогает сделать известными людей, выполнивших важные, но неприметные задания. «Чаще всего “изъявления признательности” у нас получает вспомогательный персонал, — говорит Крис Колози, бывший менеджер Linden. — Если вы допускаете присутствие нескольких процентов берущих в своей компании, то следует крепко подумать, окажет ли этот метод какое-либо действие. Но в целом мне очень нравится идея, особенно когда люди начинают делать работу, не предусмотренную регламентами и штатным расписанием».

Для того чтобы опробовать «Машину Любви» в своей организации, поищите соответствующее программное обеспечение — инструмент называется SendLove, и его можно получить на сайте LoveMachine (www.lovemachine.com), там вас сначала попросят выбрать длительность пробного периода. С его помощью ваши сотрудники смогут посылать друг другу короткие сообщения с признательностью, видимые одновременно всем коллегам.

5. *Воспользуйтесь «пятиминутными любезностями».* Адам Рифкин — подлинный мастер «пятиминутных любезностей»; можно последовать его примеру, спрашивая людей об их нуждах, стараясь им помочь и тратя на это минимум своих сил и времени. Любимые услуги Рифкина — честный ответ на вопрос и представление нужному человеку. Вот, например, простое упражнение для начала. Прочешите свои контакты в LinkedIn или Facebook. Отыщите пары людей, которые отличаются какой-нибудь редкой общностью. Выбирайте по одной паре в неделю и знакомьтесь с ними по электронной почте. Рифкин также рекомендует восстанавливать дремлющие связи — не для того, чтобы получать, а чтобы давать. Раз в месяц связывайтесь с людьми, с которыми вы не общались годами. Попробуйте узнать, чем они занимаются, и поинтересуйтесь, не можете ли вы им чем-нибудь

помочь. Кстати, вы можете больше узнать о подходе Дэвида Хорника из его венчурного блога (www.ventureblog.com).

6. *Испытайте метод общения с позиции слабости, но при этом выступайте в роли защитника третьей стороны.* Для того чтобы комфортно себя чувствовать при таком стиле общения, надо сначала поменять привычки: начать меньше говорить и больше слушать, не настаивать на своем мнении, а советоваться. Джим Квигли, старший партнер в Devoitte, бывший ранее CEO этой компании, решил усвоить стиль общения с позиции слабости. Он поставил перед собой задачу: на встречах говорить не более 20 процентов времени. «Одной из целей было научиться слушать. Во многих случаях большего влияния можно добиться, зная, что спросить, а не что сказать. Говоря сам, я не получаю ничего нового, но я узнаю массу неизвестного мне ранее, когда слушаю», — поведал мне Квигли. Начав чаще спрашивать, чем отвечать, Квигли стал лучше понимать нужды и потребности подчиненных ему людей: «Это качество не дается всем от природы, но его можно сделать привычкой, а значит, второй натурой». Более подробно ознакомиться с техниками общения с позиции слабости можно в блогах Сюзен Кэйн (www.thepowerofintroverts.com) и Дженнифер Канвайлер (www.theintrovertedleaderblog.com).

В то же время очень важно следить за тем, чтобы такое общение не приводило к недооценке отстаиваемых нами чужих или собственных интересов. В интернете есть бесплатный ресурс GetRaised, где можно найти советы по переговорам о повышении заработной платы. По утверждению сооснователя сайта Мэтта Валларта, среднее увеличение зарплаты (если вам действительно недоплачивают) составляет при правильном ведении переговоров 6726 долларов в год. Мужчинам удастся добиться повышения зарплаты в половине случаев, женщинам — в трех четвертях случаев (<http://getraised.com>).

7. *Вступите в сообщество дающих.* Для того чтобы подружиться с дающими, станьте членом сообщества Freecycle, начните дарить вещи и смотреть, что нужно другим людям (www.freecycle.org). Еще одно хорошее сообщество, объединяющее людей этого типа, — ServiceSpace (www.servicespace.org), сайт инициатив движения Giftivism, основанного Нипуном Мехтой. Штаб-квартира ServiceSpace находится в Беркли (штат Калифорния). В организации состоят 400 тысяч членов, а объем ежегодных электронных рассылок достигает 50

миллионов. Тем не менее деятельность организации до сих пор подчиняется трем основным правилам: «никакого наемного персонала, никакого спонсорства, никаких условий». С помощью ServiceSpace Нипун создал площадку, где люди могут повышать свой коэффициент альтруизма. Площадка разделена на три сектора: проекты в экономике дарения, воодушевляющий контент и добровольная некоммерческая помощь. Одним из проектов экономики дарения является Karma Kitchen — сайт, рассылающий бесплатную еду. В представленном счете значится: 0,00 доллара и два предложения: «Ваша еда — это подарок предыдущего пользователя. Для того чтобы цепь дарения не прерывалась, оплатите заранее еду следующего за вами». Другим проектом экономики дарения является сайт HelpOthers.org, на котором собраны рассказы о людях, играющих в «добавленное бескорыстие»: игра заключается в том, чтобы анонимно сделать что-то для незнакомого человека, оставив ему карточку со смайликом и предложением передать эстафету дальше.

Нипун рассказывает, как одна женщина в Fortune 500 оставила в торговом автомате сдачу с запиской: «Ваш кофе был оплачен незнакомцем. Передайте любовь следующему». Потом она набрала в строке заказа пончики и оставила карточку со смайликом. «Один парень, обнаружив это, решил отправить послания всем сотрудникам в здании, — смеясь, рассказывает Нипун. — Он написал: “Я долго пытался выследить, кто это делает, думаю, что кто-то со второго или третьего этажа”. Теперь все готовы и ждут следующего проявления доброты, а многие люди сами стали делать то же самое». Сайт ServiceSpace позволяет заказать карточки со смайликами, поддержать некоммерческие начинания, подписаться на еженедельные новостные рассылки и ознакомиться с руководством по альтруизму — вы, например, можете оплатить пошлину за человека, стоящего за вами в очереди, или отблагодарить кого-то за бескорыстие, написав восторженный отзыв его начальнику. «Чем больше вы отдаете, тем больше вам хочется отдавать — и всем окружающим тоже. Это как в спортзале, — говорит Нипун. — Чем больше вы тренируете свою доброту, тем сильнее она становится».

Еще одна похвальная инициатива — это Hopemob, место, где объединяются щедрые незнакомцы, готовые вселить надежду в попавших в беду людей по всему миру (<http://hopemob.org>). Чтобы

почерпнуть идеи по организации собственных групп людей, готовых делиться добротой с посторонними, посетите такие сайты, как Extreme Kindness в Канаде (<http://extremekindness.com>) и Kindness Offensive в Великобритании (<http://thekindnessoffensive.com>). Последняя организация — как явствует из самого ее названия («наступательная доброта») — это группа людей, которые оказывают помощь по собственной инициативе, устраивая самые грандиозные благотворительные акции в истории человечества. Они подарили по игрушке каждому маленькому пациенту в одной из детских больниц Лондона, раздали голодающим полмиллиона оладий, распространили тонны подарков на праздниках в разных городах Британии, а кроме того, обеспечивали оказание бесплатной медицинской помощи, помогали нуждающимся семьям получить жилье и устраивали бесплатные чаепития для стариков. Одному десятилетнему мальчику они подарили электрогитару, о которой он мечтал, а девочке предоставили бесплатные места в первом ряду московского цирка и договорились о тренировках для ее папы — он хотел ее удивить. Кажется, не просто совпадение, что основателя этой организации зовут Дэвид Гудфеллоу («хороший парень»).

Может быть, вас заинтересует BNI (www.bni.com), деловая сетевая организация Айвен Мизнера, работающая под девизом «Дающие выигрывают», или Go-Giver Community (www.thegogiver.com/community) — группа людей, прочитавших притчу Боба Бурга и Джона Дэвида Манна и решивших, что альтруизм должен стать основой их профессиональной жизни.

8. *Проведите эксперимент — испытайте собственную щедрость.* Если вы хотите стать альтруистом-одиночкой, то попробуйте тридцать дней подряд посещать сайт Good (www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen). Ежедневно в течение тридцати дней он предлагает различные способы проявить бескорыстие. Для того чтобы понять принцип, посмотрите, как провел этот эксперимент Саша Дихтер (<http://sashadichter.wordpress.com>) или как Райан Гарсия проявлял бескорыстие и помогал случайным людям ежедневно в течение года (www.366randomacts.org). Гарсия, руководитель отдела продаж компании ZocDoc, каждый день совершает какое-то доброе дело в течение года и ведет блог, в котором пишет о своем опыте, простирающемся от наставничества до благодарностей в адрес

сотрудников отдела по обслуживанию покупателей. Как мы видели в главе 6, такой эксперимент психологически вознаграждает в наибольшей степени, если уделять добрым делам от двух до одиннадцати часов в неделю и группировать их в крупные блоки — то есть заниматься ими, например, раз в неделю, а не совершать по одному хорошему поступку в день.

9. *Помогите спонсировать какой-нибудь проект.* Многие ищут финансовой поддержки своим начинаниям. На сайте Kickstarter (www.kickstarter.com), самой большой интернет-площадке, где финансируют творческие проекты, вы сможете найти людей, нуждающихся в помощи в создании фильмов, книг, видеоигр, музыки, пьес, картин и других произведений и услуг. Kiva.org позволяет давать в долг небольшие суммы денег (от 25 долларов) начинающим предпринимателям из развивающихся стран. Оба веб-ресурса дадут вам шанс найти людей, которым можно помочь, и проследить за их дальнейшими успехами.

10. *Чаще обращайтесь за помощью.* Если вы хотите, чтобы в мире стало больше дающих, то один из лучших способов добиться желаемого — самому просить о помощи. Если вы обращаетесь к кому-то, это отнюдь не всегда означает, что вы будете в тягость. На свете немало дающих, так что вы тем самым предоставите им возможность проявить щедрость, поделиться ценностями и ощутить свою нужность. Прося о пустячной пятиминутной услуге, вы нисколько не обременяете людей, а если вы обратитесь к обменивающему, то у вас появится шанс оказать какую-то любезность в ответ. Уэйн и Черил Бейкер отмечают, что люди способны разжечь искру взаимопомощи как оказав безвозмездную услугу, так и попросив о ней. Давайте щедро, не думая о награде, но и не стесняйтесь просить то, что вам нужно.

От автора

Семена, давшие всходы в виде этой книги, были посеяны в моей душе бабушкой и дедушкой — Флоренс и Полом Борок, которые без устали отдавали время и силы другим, не требуя ничего взамен. Когда я стал старше, интерес к психологии и дальнейшей профессиональной деятельности поддерживали мои родители, Сьюзен и Марк. Тренер по прыжкам в воду Эрик Бест убедил меня, что психология — главная движущая сила успеха. Именно он продемонстрировал мне неотразимую силу бескорыстной помощи другим людям и побудил выбрать карьеру, которая позволила соединить психологию и писательство. Я действительно ступил на эту стезю — благодаря Брайану Литтлу, мудрость и великодушие которого изменили весь ход моей жизни. Брайан воплощает все лучшее, что есть в человеке, и благодаря глубине его знаний, преданности студентам и способности овладевать вниманием аудитории я сам стал преподавателем. Начав изучать организационную психологию, я много почерпнул и позаимствовал у моих наставников Джейн Даттон, Сью Эшфорд, Ричарда Хекмана, Эллен Лангер и Рика Прайса. Из этих наставников я хочу особо выделить Джейн, научившую меня мыслить глубже и стремиться к исследованиям, способным что-то изменить в наших представлениях о мире.

Говорят, что для написания книги требуется целая армия, и мое сочинение не стало исключением из правила: мне повезло, я работал с армией дающих, чьи отпечатки пальцев можно обнаружить на каждой странице. Первым я назову Ричарда Пайна из InkWell — это образец литературного агента. У Ричарда истинный дар искать и находить величие в идеях и личностях; он умело и страстно соединяет людей, в результате чего появляется письменное слово, преображающее мир в лучшую сторону. Он помог мне обрести голос, услышанный читающей публикой, помог овладеть предметом, помог увидеть массу дающих в моем окружении — всеми этими дарами Ричард в огромной степени повлиял и на мою книгу, и на мою жизнь.

Еще одной моей опорой в творчестве стал потрясающий редактор Кевин Дафтен. Среди прочих его заслуг стоит отметить то, что именно он познакомил меня с Джорджем Мейером, так как одним из первых понял, что успех дающего в первую очередь зависит от бескорыстной

помощи другим. Кевин знает об этом не понаслышке, ибо своим успехом он помогает авторам. Его умные, проникательные замечания позволили улучшить структуру книги, заставили меня искать более убедительные аргументы и подбирать более подходящие сюжеты и исследования. С его подачи я переписал заново три главы. Въедливо анализируя каждое мое предложение, Кевин вообще научил меня писать лучше и тщательнее. Рик Кот из Viking сделал намного больше, чем ему предписывали обязанности, предоставив в мое распоряжение свой наметанный глаз, ум, социальный капитал и умение направлять. Я получил чрезвычайно много от его поддержки.

Когда я только высказал намерение написать книгу, многие коллеги оказали мне помощь своими советами. В особенности я благодарен Дженнифер Окер, Терезе Амабиле, Дэну Ариели, Сьюзен Кейн, Ноа Гольдштейну, Барри Шварцу, Марти Зелигману, Ричарду Шеллу, Бобу Саттону и Дэну Пинку — которые не только поделились со мной своими знаниями, но и придумали для книги название. Первый замысел для нее возник в ходе дискуссии с Джеффом Заслоу и окончательно оформился в беседе с Джастином Бергом, видение и опыт которого в огромной степени способствовали улучшению формы и содержания написанного.

За критические замечания в адрес черновых вариантов я говорю спасибо Энн Данг, Кэтрин Дин, Габи Фаркаш, Алексу Фишмену, Алиссе Гелькопф, Келси Хильбриху, Кэти Имельской, Манси Джайну, Валентино Киму, Филу Левину, Патрис Лин, Нику Лобульо, Мишель Лу, Саре Лукиан, Линдсею Миллеру, Старри Пену, Эндрю Робертсу, Дэниел Роуд, Суруки Шрикантху, Джо Теннанту, Райану Виллануэве, Гаю Вайнеру, Бекки Уолд, Терезе Ванг, Кэтрин Вэй и Томми Иню. За подсказанные сюжеты и знакомства с людьми, давшими мне интервью, я искренне благодарю Кэмерона Андерсона, Дэйна Барнса, Рене Белл, Тала Бен-Шахара, Джесси Бейрутей, Грейс Чен, Криса Колози, Анджелу Дакуорт, Билла Фисси, Джулиэт Джельди, Тома Джеррити, Ли Хаймсона, Дэйва Хекмана, Дару Критцер, Адама Лашиньского, Лоренса Лемэра, Мэтта Маруна, Сэйда Мэсси, Дэйва Маццу, Криса Майерса, Мередит Майерс, Джина Ульванга, Боба Поста, Джона Рифкинда, Гэвина Риггалла, Клер Робертсон-Крафт, Скотта Рознера, Бобби Силтена, Мэтта Стивенса, Брэндона Стута, Джеффа Томпсона, Майка Усима, Джерри Уайнда, Эми Вшесневскую, Джорджа Зена, а

также многих бескорыстных людей с сайта Riley Productions (www.rileyprods.com).

Я хочу также поблагодарить всех, кто поделился со мной своей мудростью, знаниями и опытом в интервью, которые я у них брал, а также тех, кого я цитировал на страницах книги: Антуана Эндрюса, Питера Эвиса, Берни Бэнкса, Колин Барретт, Марго Берген, Боба Брукса, Рано Бурханову, Джима Каналеса, Вирджинию Канино, Боба Кейперса, Брайана Чжу, Боба Кафлена, Мэтта Конти, Марио Дитрапани, Атула Дубея, Николь Дюпре, Марка Эллиотта, Сциллу Элуорси, Марка Фэллона, Майка Фейнберга, Кристи Фланаган, Майка Фоссасеку, Анну Готье, Джереми Гилли, Кэти Губанич, Мишель Жиль-Макданах, Кристен Холден, Бика Хоуэлла, Тома Джири, Диану и Пола Джонс, Рика Джонса, Мелани Кацман, Колина Келтона, Ричарда Лэкка. Ларри Лавери, Эрика Липтона, Терезу Лот, Ника Ламппа, Дэна Лайонса, Серджо Маджистри, Сьюзен Мэтьюз, Тима Макконнелла, Дэвида Макмаллена, Дебби Макуинни, Рика Миллера, Роя Неффа, Ренди Нильсена, Скотта О'Нила, Дженну Осборн, Чарльза Пенсига, Боба Поста, Ларри Пауэлла, Клер Сандерсон, Ребекку Шрейдер, Билла Шермана, Скотта Шермана, Джона Саймона, Рона Скотарчака, Марейна Спиллебеена, Дэвида Стюарта, Крэйга Стока, Сьюзен Саттер, Пэта Суини, Вивека Тивари, Викки Толливер, Эшли Валентайн, Тони Уэллса, Мэтью Уилкинса, Йейра Йорама, Йохена Цейтца и Фатиму Зорзато.

Рейчел Карпентер и Эрика Коннелли высказали массу свежих идей о рекламе книги и организовали публичный круглый стол, в котором любезно согласились участвовать Элисон Блум-Фешбах, Зоу Эпштейн, Шон Гриффин, Эдрия Хоу, Кэтрин Хауэлл, Йен Мартинес, Скотт Макналти, Энни Мейер и Бекки Уолд. За неделю, потраченную на ведение дневника добрых дел, я благодарен Джошу Берману, Чарльзу Бирнбому, Адаму Компейну, Кинану Коттону, Бену Франсуа, Джину Ли, Джошу Липману, Чарли Мерсеру, Филу Неффу, Мэри Петтит, Мэтту Польсону, Кайли Роббинсу, Крису Сардженту, Каре Шейми, Чарлин Су и Нине Варгезе.

Многие другие друзья, коллеги и члены семьи помогали обдумывать оформление и содержание книги. Из них мне хочется выделить Сэма Абцуга, Дэвида Эдельмана, Боба Адлера, Себастиана Агилара, Таннера Элмонда, Майкла Альтхоффа, Дэна Бейкера,

Рэнджел Барбозу, Доминика Базиля, Дипу Бхата, Билла Борафа, Эндрю Бродского, Аниту Бутани, Льюиса Чанга, Константиноса Кутифариса, Коуди Дэшиел-Эрп, Кэтрин Дикас, Алекса Эдманса, Мехди Эль Хаджуи, Марка Эллиотта, Джеррода Энгелберга, Дафну Эйлон, Джекки Флейшман, Мишель Гастер, Кристину Гильютен, Гийерма Гизермана, Росса Глассера, Мэтта Гораси, Бретта Лейвери Грегорка, Дэна Грубера, Шейну Хаким, Говарда Хивнера, Грега Хеннесси, Дэйва Хоффмана, Викторию Холекамп, Рика Хоргана, Джона Сю, Дэвида Яффе, Аманду Джефферсон, Нехемию Кагдана, Джонатана Кармеля, Мелиссу Кеймин, Эли Ки, Джеффа Кидермана, Эну Коли, Бена Круцинну, Амина Лакхани, Честера Ли, Аманду Либераторе, Николь Лим, Линдси Мэтьза Падрино, Эми Матсуно, Лорен Миллер, Заха Миллера, Джозефину Могеллоф, Лорен Молони-Эгнасиос, Дэвида Мольца, Брайана Немирофа, Селесту Наг, Дэна Оппедизано, Мэтта Польсона, Жоржа Потворовского, Деррика Престона, Виаса Раманана, Дэвида Райдера, Дэвида Робертса, Джереми Рознера, Хуана Пабло Сальдарриагу, Френсиса Шендле, Кристину Шмидт, Марго Ли Шморак, Ари Швайдера, Курта Смита, Скотта Зоненшайна, Майка Таормина, Пальмера Трульсона, Джонатана Тагмена, Эрика Туллу, Майка ван Пелта, Джейми Уоллиса, Майкла Вульфа, Рани Ядава, Лорен Яффе, Эндрю Якинда и Эшли Юки.

За всю помощь и поддержку, которые я получал несколько лет, работая над книгой, я от души благодарю мою сестру Трейси, бабушку и бабушку Джея и Мэрион Грант, тещу и тестя — Адриенну и Нила Суит, а также компанию ImpactLab. Но самое главное: я ни за что не смог бы написать эту книгу без помощи и поддержки моей жены Эллисон. Она не жалела времени на мозговые штурмы и обсуждения, помогала мне искать материал, и я никакими словами не смогу выразить, что значит для меня ее любовь. Каждый раз, садясь за компьютер, я старался во всем следовать ее примеру. В том, что касается семьи, моя жена — образцовая ролевая модель дающего. Главный источник моих радостей и смысла моей жизни — это две наши дочери, Джоанна и Елена. Я не перестаю гордиться ими и надеюсь, что моя книга предложит их поколению новые ориентиры, благодаря которым оно добьется в жизни настоящего успеха.

[1]-Алан Фиске, антрополог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, считает, что все три стили взаимодействия — отдача, отъем и обмен — присутствуют в любой человеческой культуре, в любом обществе — от Северной Америки до Южной, от Европы до Африки и от Австралии до Азии. Живя в одном из племен моси в западноафриканской стране Буркина-Фасо, Фиске обнаружил, что члены этого племени постоянно меняют свои роли. Когда речь заходит о земле, моси ведут себя как дающие. Если вы решите поселиться в деревне, вам тут же дадут землю, не ожидая никакой платы. Однако, попав на рынок, моси проявляют себя как берущие, ожесточенно торгуясь при покупке любой вещи. Когда же речь заходит о приготовлении пищи для совместной трапезы, моси превращаются в обменивающихся: от всех участников трапезы ожидают равного вклада, а вся еда делится между ними поровну.

[2]-Chief Executive Office, генеральный директор. *Прим. ред.*

[3]-Интересно, что при игре в «Ультиматум» делящие партнеры редко предлагают нечто подобное. Больше трех четвертей делящих предлагают своему визави половину, то есть действуют как обменивающие.

[4]-В исследовании данных по компьютерной промышленности было показано, что если во главе компании стоит берущий, то она демонстрирует неустойчивые показатели по объему возвращенных акций и по окупаемости фондов. У таких компаний более грандиозные победы, но и не менее впечатляющие поражения. Берущие руководители, как правило, абсолютно уверены в своей удаче и потому не боятся прыгать через высокие барьеры. Они запускают дерзкие, грандиозные проекты, делают дорогостоящие приобретения и часто ставят организацию буквально на уши. Иногда эти проекты окупаются, но в долгосрочной перспективе берущие часто подвергают свои компании лишнему и очень серьезному риску.

[5]-Chief Operating Officer, операционный директор. *Прим. ред.*

[6]-Это намек на песню о чересчур увлеченных людях, исполняемую Альфредом Янковичем по прозвищу Странный Эл, — там есть следующая строчка: «Я бегло говорю на JavaScript и клингоне». Сам Рифкин очень переживал по поводу потери времени из-за того, что после предложений печатал два пробела после точки, а не один.

[7]-По техническим причинам, поскольку служащие компании LinkedIn имеют преимущества в пользовании сетью, они как инсайдеры были исключены из списка Fortune. Интересно, что в «неофициальном зачете» Рифкин опередил всех служащих LinkedIn, за исключением двух: соучредителя компании Рида Хоффмана и члена совета директоров и главного инвестора Дэвида Зе. *Прим. авт.*

[8]-Конечно, когда берущие и обменивающие что-то дают другим, они делают это с разными целями. Берущие обычно хотят получить как можно больше, в то время как обменивающие рассчитывают на равноценную сделку.

[9]-Несмотря на то что я акцентирую внимание на Мейере, надо помнить, что комедия «Симпсоны» — плод коллективного творчества. Так, например, сам Мейер не устает хвалить Джона Шварцвальдера, написавшего сценарии более чем для пятидесяти серий, вдвое больше любого сценариста в истории анимации. Есть и многие другие достойные авторы: Джоэл Коэн, Джон Фринк, Дэн Грини, Эл Джин, Тим Лонг, Йен Макстоун-Грэм, Каролин Омайн, Дэн Пейн, Мэтт Селмен и Джон Витти. «Конечно, — замечает Мейер, — этот список неполон: он не включает в себя продюсеров, других сценаристов, аниматоров и прочих, без кого успех фильма был бы невозможен». Мейер с самого начала щедро делился с коллегами. «Когда я издавал Army Map, я понял, что если люди собираются писать, то они должны получать поощрение, тем более что писали все они бесплатно». Для того чтобы отметить заслуги того или иного автора, Мейер пользовался армейской символикой. «Это было неудачное решение, — смеется он, — потому что мне приходилось делать эмблемы, пользуясь набором резцов, и приклеивать к столу резиновым клеем, потому что искать их потом в грудях бумаг было бы очень трудно».

[10]-Многие ученые считают, что единоличное приписывание заслуг в сочетании с вниманием, которое Солк уделял своему имиджу в СМИ, стало главной причиной того, что он так и не был избран действительным членом Академии наук. Однако до сих пор продолжаются споры о том, почему Солк не получил Нобелевскую премию. Некоторые ученые утверждают, будто, несмотря на то что созданная Солком вакцина внесла основной вклад в избавление человечества от полиомиелита, его работа не носила характер фундаментального научного исследования.

[11]-Нет ли, однако, у психологической безопасности и теневой стороны? Многие руководители считают, что разрешение безнаказанно ошибаться провоцирует подчиненных, они начинают считать, что ошибки в порядке вещей. Это не катастрофа, если речь идет о телевизионной комедии, но как быть в ситуациях, когда ставкой является человеческая жизнь, например в больницах? Эдмондсон опросила врачей восьми больничных отделений, чтобы оценить их уровень психологической безопасности и связать его с количеством допущенных врачебных ошибок. Результат оказался предсказуемым: чем выше был уровень психологической безопасности, тем чаще случались ошибки. В отделениях, где сотрудники чувствовали, что им все прощается, они чаще назначали больным неверное лечение, подвергая их риску осложнений и аллергических реакций. Интуитивно было ясно, что такого рода терпимость приводит к самоуспокоенности врачей и поощряет их к совершению следующих ошибок. Однако этот вывод не убедил Эдмондсон. Она рассудила, что высокий уровень психологической безопасности является причиной признания собственных ошибок, но не причиной самих ошибок. Понятно же, что чем выше чувство безопасности, тем о большем числе ошибок сообщают допустившие их врачи. Внимательно и объективно изучив полученные данные, Эдмондсон выяснила, что в действительности в отделениях с высоким уровнем психологической безопасности врачи совершают не больше ошибок, чем в других. Мало того, чем выше этот показатель, тем меньше ошибок допускается. Почему? В отделениях с низким уровнем психологической безопасности врачи скрывали свои промахи, боясь наказания. В результате они не учились на своих ошибках. В отделениях с высоким уровнем психологической безопасности своевременное выявление неправильных действий приводило к недопущению их в будущем.

[12]-Конечно, моя жена, зная друзей, понимала, что подсвечники им понравятся. Просто они не догадались, что возможен и такой экстравагантный подарок. В противном случае подсвечники непременно попали бы в список. Собственно, моя супруга, как всегда, оказалась права.

[13]-Мейер рос старшим ребенком в семье, и у него была масса возможностей практиковаться в переходах на чужую точку зрения. Исследования показывают, что у старших детей в большей степени

развивается способность бескорыстно жертвовать, так как им приходится учить младших братьев и сестер, заботиться о них, кормить и купать. Специалисты уже давно поняли, что старшие дети, особенно если они первенцы, рано привыкают к обязанностям взрослых людей — заботам о младших братьях и сестрах, требующим предельного внимания к потребностям и желаниям малышей, а не своим собственным. Однако тут есть и свое «но»: Фрэнк Ллойд Райт и Джонас Солк тоже были первенцами в семьях — Райт имел двух младших сестер, а Солк — двоих младших братьев. Значит, в семье Мейера присутствовало что-то еще, имелось какое-то условие, которое заставило его стать дающим. Серия исследований, проведенных голландским психологом Паулем ван Ланге, продемонстрировала, что у дающих, как правило, бывает больше братьев и сестер, чем у берущих и обменивающихся. В среднем у дающих по два брата или сестры, а на каждого берущего или обменивающего в среднем приходится по 1,5. Таким образом, чем больше младших братьев и сестер имеет человек, тем сильнее развиваются у него черты дающего. Наверное, бескорыстие Мейера не случайно, так как он был старшим сыном родителей, имевших еще семерых сыновей и дочерей. Интересный факт: данные ван Ланге указывают, что более сильное влияние на становление человека как дающего оказывают сестры. У дающих, как выяснилось, в среднем не больше братьев, чем у берущих и обменивающихся, однако в половине случаев у них оказывается больше сестер. Стоит отметить, что у Мейера было пять сестер и два брата.

[14]-Территория в Северной Каролине, на которой находятся несколько университетов и одноименный технопарк — Research Triangle Park. *Прим. ред.*

[15]-Скендер неукоснительно сортирует все на свете, начиная со своих любимых песен и заканчивая десятью лучшими днями жизни. В бумажник он кладет купюры в порядке возрастания их номеров. У Си-Джея более восьмисот пар подтяжек, и каждая имеет собственное имя и порядковый номер. Носки и нижнее белье он раскладывает в шкафу в строгом порядке, заготавливая их на пару месяцев вперед. В течение двадцати лет он неизменно надевает галстук-бабочку по понедельникам, четвергам и субботам — даже если в эти дни он косит газон. С религиозным фанатизмом он ежедневно приезжает в

университетский гараж первым, обычно около пяти часов утра; тем не менее во время экзаменационных сессий он засиживается в университете до полуночи, помогая студентам готовиться. Свои максимы о взаимопомощи он всегда переводит на язык бухгалтерии. «Дебиторские задолженности доставляют мне большее удовольствие, чем задолженности кредиторские». Для того чтобы оценить его преподавательскую нагрузку, полезно сравнить ее с нагрузкой среднего представителя его профессии. Типичный преподаватель колледжа ведет в течение года от трех до восьми групп — то есть за всю свою профессиональную карьеру готовит от ста до трехсот групп. Скендер ведет почти вдвое больше групп, а недавно заявил декану, что намерен работать еще 35 лет. Только в 2012 учебном году его курс прослушали более 2000 студентов. Для того чтобы удовлетворить потребности Скендера, руководство одного из университетов выделило ему большую аудиторию за пределами кампуса. Несмотря на то что этот преподаватель проводит занятия в ранние утренние часы, на его лекциях аудитория обычно забита до отказа и еще большее количество студентов хотели бы записаться на его курс. Например, на лекцию Скендера, которая проходит в восемь часов утра, в списке очередников значатся 190 желающих.

[16]-Справедливости ради надо сказать, что карьера Боуи была омрачена многочисленными травмами. В колледже он пропустил два сезона из-за перелома голени. Перед драфтом, чтобы убедиться в хорошем состоянии здоровья баскетболиста, Инмен подверг его семичасовому врачебному обследованию. Боуи неплохо отыграл свой первый сезон, но потом очередные травмы заставили его пропустить 81 процент матчей в следующих четырех сезонах, два из которых он пропустил почти полностью. Мало того, Инмен и его скауты (занимающиеся поиском и вербовкой талантливых игроков. *Прим. ред.*) были не единственными, кто ставил Боуи выше Джордана. В июне 1984 года после драфта в *Chicago Tribune* появилась статья под красноречивым заголовком «Bulls извиняется за выбор Джордана». Главный менеджер Bulls Род Торн явно испытывал разочарование. «Нам бы хотелось, чтобы его рост был семь футов, но увы, — жаловался Торн. — У нас просто не оставалось шансов выбрать другого центрового. Что мы могли сделать? Тем более что сам Джордан вряд ли изменится к лучшему. Он очень хороший

нападающий, но не самый лучший». Преимущества соперника признавал и сам Джордан: «Боуи подходил для команды больше, чем я», — сказал он во время первого сезона своих выступлений за Bulls, когда у Portland было изобилие рослых защитников и маленьких нападающих. Вероятно, лучшего защитника Инмена выбрал Рэй Паттерсон, руководивший в 1984 году командой Houston Rockets и выбравший до Боуи и Джордана Хакима Оладжьювона: «Всякий, кто говорит, что им надо было предпочесть Джордана Боуи, беззастенчиво лукавит. Джордан в то время играл хуже».

[17]-Интересно отметить, что тренер Джордана в команде Университета Северной Каролины, легендарный Дин Смит, был по своему характеру дающим. Вопреки собственным интересам, преодолев сильное сопротивление помощников, Смит посоветовал Джордану подать заявку на участие в драфте НБА до перехода во взрослую лигу. У Смита было железное правило: «Вне сезона мы делаем все для игроков, а во время сезона — все для команды». Когда заработки спортсменов НБА взметнулись до небес, Смит поощрял каждого игрока, имевшего хорошие шансы пройти драфт в верхней пятерке или десятке, покинуть колледж и выступать в Национальной баскетбольной ассоциации, чтобы обеспечить свое финансовое будущее. Он отпускал игроков, если они обещали через несколько лет вернуться в колледж и закончить образование. За 36 лет своего тренерства Смит отправил девятерых игроков на НБА-драфт до окончания ими колледжа, и семеро из них, как и обещали, вернулись назад. Несмотря на то что Смит сам побуждал своих лучших спортсменов покинуть его команду, ставя их интересы выше собственных, это помогало ему набирать самых талантливых баскетболистов, завоеывая их преданность и доверие. Смит ушел на пенсию, оставив за плечами 879 побед — больше, чем у любого другого тренера Национальной студенческой спортивной ассоциации, — а также одиннадцатикратное участие его команды в Финале четырех и двукратное завоевание первого места в национальном чемпионате. Крис Грейнджер, исполнительный вице-президент НБА, по этому поводу сказал: «Талантливые люди тянутся к тем, кто о них заботится. Если вы поможете одаренному игроку, который перерос уровень вашей команды, перейти в высшую лигу или в НБА, то для вас это окажется кратковременной потерей, а в долгосрочной перспективе

— несомненным выигрышем. Вы сможете с легкостью привлекать людей, так как все будут знать, что вы им помогаете от всего сердца».

[18]-Стоит отметить, что эффект оплошности зависит от уровня самооценки аудитории. Общение с позиции слабости делает выступающего более человечным, поэтому оно должно понравиться людям, считающим себя обычными, то есть обладающим средней самооценкой. Действительно, Аронсон и его коллеги обнаружили, что, если компетентный человек допускает оплошность, публика со средней самооценкой реагирует на это более благосклонно, чем с заниженной или с завышенной.

[19]-Такая же картина выявилась при проведении другого исследования, в ходе которого более шестисот продавцов женских товаров заполнили анкету для выяснения, являются ли они дающими, то есть пытались ли вникнуть в потребности покупателей, чтобы продать им самый подходящий товар. Когда ученые проследили динамику изменения доходов, выяснилось, что поначалу у дающих не было никаких преимуществ. Но по мере углубления в потребности клиентов они стали все дальше и дальше отрываться от берущих и обменивающихся. К третьему и четвертому кварталу дающие уже приносили компании значительно больший доход, чем остальные продавцы. Они собирали больше информации о нуждах покупателей и были гибче в своих предложениях.

[20]-Отчасти причина такой эффективности вопросов о намерениях обусловлена тем, что они принуждают к честности: если человек отвечает «да», то он чувствует себя обязанным выполнить свое обещание. Однако интересно и следующее: данные исследований позволяют предположить, что вопросы о намерениях могут сработать, даже если человек отвечает «нет». Вопрос порождает раздумья, и если предлагаемое поведение оказывается привлекательным, то человек меняет свое мнение и решает ему следовать.

[21]-Употребление некоторых оговорок может поставить под угрозу возможность влияния. Например, многие люди начинают обращение с вводной фразы «Не хочу показаться эгоистом, но...». Психологи подтвердили, что оговорки такого типа могут вызвать отпор и неприятие. У собеседника возникает подозрение, что сейчас ему скажут нечто эгоистичное, и он начинает искать — и обычно находит — такого рода мотивы в сделанном ему предложении.

[22]-Интересно отметить, что, когда о назначении фонда и пользе, получаемой с его помощью, говорили руководители и менеджеры, их уговоры не действовали на сотрудников. Стипендиаты же делились своим личным опытом, рассказывали о собственных переживаниях и о том, насколько важна стипендия персонально для них. Мы часто смотрим на лидеров и руководителей и ждем, что они вдохновят своих подчиненных, но, когда речь заходит о том, чтобы преодолеть моральное истощение дающих, следует, видимо, черпать вдохновение у клиентов, покупателей, студентов и других конечных потребителей, которые могут лично засвидетельствовать пользу производимых дающими товаров и услуг.

[23]-Исследование показывает, что люди, без остатка отдающие себя работе, начинают в конце концов ощущать чрезмерную усталость и стресс, а кроме того, у них возникает конфликт между работой и семьей. То же верно и для брака: в одном исследовании супружеских пар было выявлено, что люди, не умеющие соблюсти равновесие между своими потребностями и потребностями супруга, начинают страдать депрессией. Отдавая первенство интересам других и игнорируя собственные, самоотверженные дающие неизбежно истощаются.

[24]-Благотворный эффект разнообразия хорошо заметен в наших исследованиях. Психолог Джеймс Пеннбейкер смог выявить связь между улучшением состояния здоровья и словами, употреблявшимися испытуемыми в дневниковых записях. «Записи тех, у кого самочувствие становилось лучше, изобиловали местоимениями первого лица в одних рассуждениях, а затем сменялись другими местоимениями в следующих записях; это чередование представляется закономерным, — пишет Пеннбейкер в книге «Тайная жизнь местоимений». — Здоровые испытуемые в одном случае говорят о своих мыслях и чувствах, в следующих записях упоминают, что происходит с другими людьми, а после этого снова возвращаются к своим мыслям и ощущениям». У людей, записи которых либо насквозь эгоистичны, либо, наоборот, полны самозабвения, мы не находим признаков улучшения состояния.

[25]-Оптимальное число часов безвозмездной работы может становиться и меньше ста по мере старения человека. В одном исследовании с участием американцев в возрасте старше 65 лет

показано, что те, кто работал безвозмездно от одного до сорока часов в 1986 году, имели больше шансов дожить до 1994 года, чем те, кто вообще не работал безвозмездно или работал больше сорока часов. Это было верно даже при учете поправок на состояние здоровья, уровень физической активности, отношение к религии, доход и множество других факторов, важных для долголетия.

[26]-Интересно отметить, что эмоциональный подъем от проявленного бескорыстия не всегда наступает сразу. Когда мы с психологом Сабиной Зоннентаг работали с контингентом европейских пожарных и спасателей, мы обнаружили, что в те дни, когда эти люди много помогали другим, прилив энергии они испытывали уже дома, после работы. Видя плоды своего труда, они сразу сознавали его смысл и значимость, но только после размышлений об испытанных ощущениях и о результатах своих действий они начинали чувствовать прилив энергии.

[27]-Здесь, правда, мы находим одну неувязку: чем богаче становятся люди, тем больше они жертвуют на благотворительность в абсолютных цифрах, но при этом доля годового дохода, идущая на благотворительность, неуклонно уменьшается. В одном исследовании психологи продемонстрировали, что одной только мысли о своем социально-экономическом статусе оказывается достаточно, чтобы определить допустимую долю отчислений на благотворительность. Если человек считает, что находится где-то в середине лестницы богатства, то он считает возможным жертвовать 4,65 процента дохода. Но если он решает, что достиг верхних ступеней этой лестницы, то допустимая доля пожертвований снижается до 2,9 процента. Подтверждение мы находим в реальной жизни: домохозяйства с доходом менее 25 тысяч долларов в год жертвуют на благотворительность 4,2 процента доходов. Домохозяйства с доходами выше 100 тысяч долларов жертвуют на благотворительность только 2,7 процента этих доходов.

[28]-Новые исследования показывают, что эти склонности определяются биологическими особенностями. В одной работе психологи использовали магнитно-резонансную томографию, чтобы выявить разницу между соглашателями и людьми с резким характером. У первых сильнее развит отдел мозга, где обрабатываются мысли, чувства и мотивации других людей, в частности задняя поясная

кора. Исследования поведенческой генетики свидетельствуют, что соглашательство обусловлено генами и наследуется по меньшей мере в трети случаев, а по некоторым данным — и в половине. Таким образом, то, являются люди соглашателями или нет, заложено в них — по крайней мере отчасти — от рождения.

[29]-Изначально и психологи делали эту ошибку, включая такие свойства характера, как альтруизм, в общие черты соглашательства. Недавние исследования показали, что, во-первых, сострадание и вежливость — отдельные, независимые аспекты соглашательства; во-вторых, ось сострадания ближе к честности и смирению, чем к соглашательству; и, в-третьих, соглашательство может выпадать из ценностей дающего. В этой книге я специально в первую очередь сосредоточился на экспериментах, которые по своему характеру лучше были предназначены для изучения дающих, берущих и обменивающихся. В некоторых местах, однако, я использовал данные исследований соглашательства, чтобы указать на черты дающих там, где испытуемый говорит об этом прямо, например: «Я люблю помогать другим».

[30]-В этой главе по просьбе моих героев я скрыл их настоящие имена. Лилиан Бауэр — псевдоним, так же как Брэд и Рич в истории о Питере Одеде или Самир Джайн, человек, с которым вы познакомитесь чуть позже.

[31]-В связи с этим возникает еще один вопрос: склонны ли женщины быть дающими в большей степени, чем мужчины? Психолог из Северо-Западного университета Элис Игли и ее коллеги тщательно проанализировали сотни исследований альтруистичного поведения, касавшихся таких черт, как склонность помогать, делиться, успокаивать, направлять, спасать и защищать. Оказалось, что мужчины проявляют себя как дающие наравне с женщинами. Однако способы отдачи у мужчин и женщин разные. С одной стороны, в близких отношениях женщины проявляют себя как дающие в большем количестве случаев, нежели мужчины. Так, в среднем женщины чаще жертвуют органами для их пересадки близким родственникам, чаще помогают сотрудникам, занимаются наставничеством среди молодых коллег, а врачи-женщины склонны к большей эмоциональной поддержке пациентов, чем врачи-мужчины. С другой стороны, когда речь идет о незнакомых людях, мужчины ведут себя как дающие в

большем количестве случаев, нежели женщины. В среднем мужчины чаще помогают в экстренных ситуациях и способны даже рисковать жизнью ради спасения незнакомых людей.

[32]-Хотя данные исследований показывают, что отсутствие напористости является одной из причин более низких доходов дающих, здесь имеет место еще один важный фактор. Дающие часто выбирают низкооплачиваемые профессии: они обычно готовы пожертвовать зарплатой, если появляется возможность изменить мир к лучшему. В одном из недавно проведенных исследований была подтверждена известная информация, что дающие получают в среднем меньше денег даже с учетом их конкретной профессиональной деятельности, хотя в этом случае разрыв не так заметен. Отчасти разница здесь обусловлена тем, что альтруисты чаще соглашаются на низкооплачиваемые должности. Для наглядности стоит упомянуть исследование корнелльского экономиста Роберта Фрэнка, который обнаружил, что люди, работающие в социально самых значимых сферах, получают в среднем на 30 процентов меньше, чем представители профессий, занимающих в этом отношении промежуточное положение, и на 44 процента меньше, чем те, у кого род деятельности не связан ни с какой социальной ответственностью. Люди, занятые в частном секторе, имеют в среднем на 21 процент более высокую зарплату, чем те, кто работает в государственном секторе, а эти последние получают на 32 процента больше, чем сотрудники некоммерческих организаций. Угадайте с трех раз, кто работает в государственных и некоммерческих организациях? Правильно, дающие. В одном из своих забавных исследований Фрэнк попросил студентов-экономистов решить, в какой организации они хотели бы выполнять одну и ту же работу: в учреждении, где царят добродетели дающих, или там, где эти ценности... скажем так, котируются не очень высоко. Студенты ответили, что они согласны делать рекламные объявления для Американского онкологического общества за вдвое меньшие деньги, чем для производителя сигарет Camel. Работу бухгалтером в музее искусств они предпочтут аналогичной в нефтяной компании, должность рекрутера в Корпусе мира — такой же должности в Exxon Mobil за зарплату на 17 процентов ниже, а также с большим удовольствием пойдут работать юристами в Сьерра-клубе, чем в Национальной стрелковой

ассоциации, причем за зарплату на 33 процента ниже. Интересно, что мужчины меньше склонны жертвовать зарплатой, чем женщины. Другой вопрос, конечно, как поведут себя эти люди в реальной жизни, но я готов держать пари, что самоотверженные дающие поступят так с большей вероятностью, чем разумные альтруисты.

[33]-Намного позже я узнал, что менеджер наняла меня только потому, что мой предшественник уволился за три недели до моего появления. Им отчаянно была нужна замена, место пустовало двадцать два дня, а я оказался единственным соискателем.

[34]-Многие страницы Craigslist имеют разделы для людей, желающих даром отдать какие-то вещи, но эти разделы просто теряются на фоне тех, что предназначены для купли-продажи.

[35]-Если человек носил футболку с символикой конкурента — клуба Liverpool, то помогать пострадавшему были готовы 30 процентов испытуемых, в связи с чем возникает вопрос о том, возможно ли побудить людей помогать соперникам. Перед тем как оказаться на месте мнимого происшествия, испытуемые писали, почему Manchester United является их любимой командой, насколько часто они ходят на ее матчи и как чувствуют себя, когда команда выигрывает или проигрывает. Болельщики считали себя частью Manchester United и в большинстве своем не желали помогать врагу. Но у психологов был заготовлен на этот случай хитрый трюк. В другом варианте исследования болельщики, вместо того чтобы писать, за что они любят Manchester United, писали о своей любви к футболу, о том, что он для них значит, что сближает всех футбольных болельщиков. Когда человек травмировал лодыжку на глазах у болельщиков в этом случае, бóльшая часть их по-прежнему бросалась на помощь, если на нем была футболка с символикой Manchester United. Если на футболке не присутствовало никаких надписей, то помочь изъявляли готовность 22 процента болельщиков, а если они видели символику Liverpool, то доля активно соперничающих увеличивалась до 70 процентов. Когда мы смотрим на болельщика команды соперников, мы тем не менее воспринимаем его как члена братства футбольных фанатов и перестаем видеть в нем врага. Очень часто мы не чувствуем своей идентичности с другими, так как думаем о себе — и о них — в слишком специфических и узких понятиях. Если же мы взглянем более

широко на то, что нас объединяет, то нам станет намного легче проявлять разумный альтруизм.

[36]-Было выдвинуто великое множество разнообразных объяснений этих феноменов. Уортонский профессор Ури Симонзон тщательно проанализировал имеющиеся данные и, хотя считает, что сходство имен может влиять на наши решения, все же убедительно доказывает, что на результаты многих проведенных на эту тему исследований повлияли другие факторы. Например, Симонзон обнаружил, что людей по имени Деннис много не только среди зубных врачей, но и среди адвокатов. Однако это не объясняет, почему во многих рандомизированных и контролируемых экспериментах было отчетливо показано, что люди охотнее помогают своим тезкам, покупают товары, названия которых совпадают с их инициалами, и испытывают влечение к партнерам противоположного пола с такими же, как у них, первыми буквами имени и фамилии, — не говоря уже о том, что в некоторых недавних исследованиях было показано: имя может стать препятствием на пути к успеху. Психологи обнаружили, что в среднем люди, имена которых начинаются на А и В, получают более высокие оценки в школе и чаще поступают на юридический факультет, чем люди с именами на С и D; что профессиональные бейсболисты, имена которых начинаются на К (символ выбивания в аут), выбивают мяч на 9 процентов чаще, чем их товарищи по команде. Согласно некоторым толкованиям, люди спокойнее относятся к неудачам, если они ненавязчиво напоминают им их самих. Некоторые осторожно предполагают, что спортсмены, врачи и адвокаты, имена которых начинаются на D, умирают раньше, чем их коллеги с другими именами (это первая буква слова die — «умирать»). Профессиональные игроки в бейсбол, инициалы которых складываются в слова с позитивной смысловой нагрузкой, живут в среднем на 13 лет дольше, чем игроки, инициалы которых складываются в слова с негативным значением. В Калифорнии с 1969 по 1995 год проводили интересное исследование. Выяснилось, что если взять за эталон продолжительность жизни людей с нейтральными инициалами, то женщины, первые буквы имени и фамилии которых складывались в слова с позитивной смысловой нагрузкой, жили на 3,4 года дольше, мужчины — на 4,5 года дольше, а люди с инициалами, складывающимися в слова с негативным значением, умирали на 2,8

года раньше. В полном согласии с идеей о том, что от первых букв зависит, насколько хорошо мы к себе относимся, находятся данные, говорящие, что люди с позитивными инициалами реже попадают в ДТП и меньше склонны к суициду. Обратная ситуация складывается у людей с негативными инициалами.

[37]-Интересно отметить, как эта информация повлияла на дающих, то есть на людей, которые и без призывов сэкономили электроэнергию. Увидев, что их расходы находятся ниже среднего уровня, они сочли нужным увеличить потребление электричества — и действительно, в их домах показания счетчиков возросли в среднем на 0,89 киловатт-часа в день. Психологи сумели предотвратить этот эффект, добавив к информации о среднем потреблении энергии значок смайлика —



. Очевидно, такого пустячного сигнала социального одобрения оказалось достаточно для поощрения, поскольку в данном случае дающие продолжили и дальше экономить электричество.

[38]-Интересно отметить: несмотря на то что люди, придерживающиеся абсолютно разных стилей взаимодействия с другими, могут усвоить идентичность дающего, все же разница между истинными дающими и берущими сохраняется и в этом случае. В исследовании, выполненном в компании Fortune 500 моими коллегами Джейн Даттон и Brentом Россом, я обнаружил, что, когда сотрудники организации помогали своим коллегам, они с большой долей вероятности считали себя полезными, щедрыми и заботливыми. Так ведут себя и истинные дающие: повторяющиеся акты осознанного бескорыстия помогают становлению черт личности дающего. Однако у берущих новая идентичность может и не распространяться на другие роли или на поведение в других организациях. Такие люди, будучи дающими на сайте Freecycle, в прочих жизненных контекстах остаются берущими до тех пор, пока не усваивают новую идентичность, доминирующую в каждой конкретной организации. Как мы уже видели, чем больше организация внушает своим сотрудникам чувство оптимальной индивидуальности, тем скорее происходит смена идентичности.

Над книгой работали

Ответственный редактор *Мария Красовская*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Редактор *Александр Петров*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Лев Зелексон, Юлия Молокова*

Верстка обложки *Ксения Белоброва*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

facebook.com/mifbooks

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2013

webkniga.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Для корпоративных клиентов:

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

Оглавление

Информация от издательства

1. Добрые всходы

2. Павлин и панда

Как разоблачить берущего под маской дающего

Прозрачная сеть

Как аукнется, так и откликнется

Пробуждение спящего гиганта

Дремлющие связи

Пятиминутная услуга

3. Эффект кругов на воде

Сотрудничество и творческий характер

Летучий одиночка

Как бы мне хотелось вас ненавидеть

Претензия на львиную долю доверия

Предвзятость в отношении ответственности

Потеря перспективы

4. Поиск бриллиантов в грудке пустой породы

Поиск звезд

Превращение грубого камня в бриллиант

Большие затраты на малый талант

Взгляд в зеркало: казаться или быть?

Вспышка света в черной угольной куче

5. Сила непритязательного общения

Презентация: ценность уязвимости

Продажи: отделить мошенников от самаритян

Убеждение: техника осторожного побуждения

Переговоры: поиск советов в тени сомнений

6. Искусство поддержания мотивации

Взрывоопасный вакуум: дающие не у дел

*Разумный выбор: рубка, разбрызгивание и правило 100 часов
общественно полезной деятельности*

Миф об истощении дающих

7. Смена курса

*Просеивание искренности: большую часть времени доверять
большинству людей*

Великодушная месть: приспособливающийся дающий

Напористость и адвокатский парадокс

Бросить щенка в воду

8. Преображение Скруджа

Споры об альтруизме

Превращение врагов в союзников

В поисках оптимальной индивидуальности

Почему Супермен не жалеет света, а простые люди экономят электричество

Кольцо взаимности

Смещение самости и трансформация стиля общения

9. Выход из тени

Конкретные эффективные действия

От автора

Над книгой работали

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»