

Адам Грант

# ДАВАТИ БРЯТИ

Прихована соціальна  
динаміка успіху

Адам Грант

# ДАВАТИ БРАТИ

Прихована соціальна  
динаміка успіху

## Анотація

Доктор психології Адам Грант, професор Уортонської школи бізнесу, дає глибоко вмотивовану й неочікувану відповідь на утопічне питання: «Чи можливо досягти суттєвого успіху, допомагаючи іншим на шляху до нього». Автор розвінчує міфи щодо вродженого таланту і вигорання альтруїстів, пояснює ефект «килимка для ніг», довголіття волонтерів і шарм незграбних геніїв. Спираючись на результати численних досліджень на перетині психології та соціології, Адам Грант розкриває внутрішні мотиви, переваги і слабину людей, схильних «давати». Досліджуючи життя та кар'єрний шлях топ-керівників міжнародних корпорацій, успішних підприємців, юристів, венчурних інвесторів, програмістів, спортсменів, викладачів та меценатів, обговорюючи з ними спроби, помилки і дієві стилі взаємодії, автор з'ясовує, що допомагає успішним «давачам» досягати власних цілей і дотримуватися своїх пріоритетів у професійному та приватному житті. «Давати і брати» стала книжкою року за версією iTunes, Amazon, Financial Times та Wall Street Journal і є маст-рідом для лідерів, керівників та підприємців, як стверджують Опра Уїнфрі, журналів Fortune та Inc. і газети Washington Post. Вона містить практичні кейси еволюції альтруїстів бізнесового, корпоративного, кар'єрного та особистісного рівня, розібрані з академічною ретельністю та викладені в легкому, дотепному та щирому тексті беззаперечно успішного альтруїста Адама Гранта.

Усі права застережено, зокрема право відтворювати твір повністю або частково.

ISBN 978-617-7544-13-4

Copyright © 2013 by Adam Grant

© 2019 Yakaboo Publishing, видання українською мовою

© 2019 Юрій Барабаш, дизайн

Адам Грант

**ДАВАТИ І БРАТИ. ПРИХОВАНА  
СОЦІАЛЬНА ДИНАМІКА УСПІХУ**

Присвячую пам'яті мого друга Джеффа  
Заслоу, який прожив вірцеве життя,  
втіливши в ньому принципи цієї книжки

## Розділ 1. Добрі врожаї

Принцип давання та отримування, ось що є демократія: даєш раз, береш десять.

Марк Твен, письменник і гуморист

### *Давати більше, ніж отримуєш: ризики та переваги*

Одного сонячного суботнього дня на бічній лінії футбольного поля в Кремнієвій долині стояли два татусі. Вони з гордістю спостерігали за грою своїх донечок і врешті завели розмову про роботу. Один з них, вищий, був Денні Шейдер, серійний підприємець, який довго пропрацював у компаніях Netscape, Motorola й Amazon. Енергійний, чорнявий, готовий говорити про бізнес вічно. Шейдеру було майже сорок, коли він заснував свою першу компанію, і він любив називати себе «дідуганом на роликах». Денні любив створювати компанії і на той час саме запускав свій четвертий стартап.

Шейдер одразу відчув симпатію до іншого татуса, якого звали Дейвид Горнік та який заробляв на життя тим, що інвестував у компанії. Метр шістдесят заввишки, чорнявий, в окулярах і з цапиною борідкою, Горнік був різносторонньою людиною. Він колекціонував рідкісні видання книги «Аліса в Дивокраї», а під час навчання в коледжі створив власну спеціальність — комп'ютерна музика. Навчання продовжив, здобувши ступінь магістра з кримінології та диплом юриста, і працював ночами в юридичній фірмі, а тоді прийняв пропозицію від однієї венчурної компанії, де провів наступні десять років, слухаючи презентації підприємців і вирішуючи, фінансувати їх чи ні.

Під час перерви між футбольними таймами Шейдер повернувся до Горніка й мовив: «Я зараз над дечим працюю. Хочете глянути?». Горнік спеціалізувався на інтернет-компаніях, тому для Шейдера він здавався ідеальним інвестором. Інтерес був взаємним. Більшість людей, які презентують свої ідеї інвесторам, — підприємці-початківці без успішного досвіду реалізації проектів. На противагу їм, Шейдер був авторитетним бізнесменом, який уже зірвав джекпот, і не раз, а двічі. У 1999 році його перший стартап Assert.com придбала компанія Amazon за 175 мільйонів американських доларів. У 2007 році його наступну компанію Good Technology придбала Motorola за 500 мільйонів доларів. З огляду на історію успіхів Шейдера, Горніку було цікаво почути про його наступну ідею.

Через кілька днів після футбольного матчу Шейдер приїхав у офіс Горніка і презентував свою найсвіжішу ідею. Близько чверті американців не можуть робити покупки через інтернет, оскільки не мають банківського рахунку чи кредитної картки, тож Шейдер запропонував інноваційне рішення цієї проблеми. Горнік був одним з перших венчурних інвесторів, який почув цю пропозицію, і вона припала йому до душі. Не минуло й тижня, як він познайомив Шейдера зі своїми партнерами та запропонував йому проект угоди: він був готовий фінансувати компанію Шейдера.

Хоча Горнік і діяв швидко, Шейдер усе ж мав виграшну позицію. Зважаючи на репутацію Шейдера та якість його ідеї, Горнік знав, що знайдеться багато інвесторів, які змагатимуться за те, щоб працювати з Шейдером. «Рідко трапляється так, що ви єдиний інвестор, який пропонує підприємцю фінансування, — пояснює Горнік. — Зазвичай доводиться конкурувати з ліпшими венчурними компаніями країни й переконувати підприємця взяти гроші саме у вас, а не в них».

Щоб отримати згоду Шейдера, Горніку найліпше було б встановити дедлайн для рішення. Якщо пропозиція Горніка була би привабливою, а час для рішення обмеженим, Шейдер міг би підписати угоду, не маючи часу на пошуки інших інвесторів. Саме так і чинить більшість професіоналів у цій сфері, щоб «зловити» вигідного клієнта.

Проте Горнік не встановив для Шейдера дедлайн. Насправді він фактично спонукав Шейдера до пошуку інших інвесторів. Горнік уважав, що підприємцю потрібен час, щоб оцінити можливі варіанти, тому принципово не виставляв короткотермінові пропозиції. «Обміркуй усе стільки, скільки потрібно, щоб дійти правильного рішення», — сказав він. Хоча Горнік і сподівався на те, що Шейдер дійде висновку, що правильним рішенням буде підписати угоду саме з ним, проте поставив інтереси Шейдера над своїми, даючи тому можливість дослідити інші варіанти.

Шейдер так і зробив: наступні кілька тижнів він зустрічався з іншими інвесторами. Тим часом Горнік хотів зробити все, щоб залишатися сильним претендентом. Він надіслав Шейдеру свій найцінніший ресурс: список із прізвищами сорока осіб, які були готові поручитися за нього як за інвестора та засвідчити його високий професіональний рівень. Горнік знав, що підприємці шукають в інвесторах ті самі якості, які всі ми шукаємо у фінансових консультантах: компетентність і надійність. Коли підприємці укладають угоду з інвестором, той стає членом ради директорів і надає дорадчу експертну підтримку. Наданий список був свідченням усіх тих крові, поту і сліз, що він вклав у підприємців упродовж понад десяти років у венчурному бізнесі. Горнік знав, що ці люди готові поручитися за його майстерність та особливості характеру.

Кілька тижнів по тому телефон Горніка задзвонив. Це був Шейдер, готовий оголосити рішення.

«Мені шкода, — сказав він, — але я укладаю угоду з іншим інвестором».

Фінансові умови пропозицій Горніка та іншого інвестора були практично ідентичні. Тому перелік з прізвищами сорока поручителів мав дати Горніку перевагу. Справді, поспілкувавшись із цими підприємцями, Шейдер розумів, що Горнік був чудовим хлопцем.

Та саме ця великодушність прирекла Горніка на невдачу. Шейдер побоювся, що Горнік здебільшого заохочуватиме його, а не ставитиме перед ним виклики. Горнік може не мати достатньої жорсткості, щоб допомогти Шейдеру розпочати успішний бізнес, а інший інвестор, навпаки, мав репутацію блискучого радника, який постійно випробовував і стимулював підприємців до розвитку. Шейдер відмовився від пропозиції Горніка, міркуючи: «У раді директорів мені потрібна людина, яка радше сперечатиметься зі мною. Горнік такий привітний, що я й не уявляю, що він робитиме в раді директорів». Коли Шейдер зателефонував Горніку, то пояснив: «Моє серце сказало обрати тебе, але голова сказала вибрати їх. І я вирішив послухатися розуму, а не серця».

Горнік був спустошений і почав сумніватися в собі. «Невже я впоров дурницю? Якщо натиснув би, на поліг на прийнятті угоди, можливо, він погодився б на мою пропозицію. Я десять років створював собі репутацію, щоб такого не ставалося. Як таке могло трапитися?».

З цим уроком Дейвид Горнік отримав гіркий досвід: хороші хлопці приходять до фінішу останніми.

Та чи так це насправді?



\* \* \*

Згідно з традиційним поглядом, дуже успішним людям притаманні три речі: мотивація, здібність і нагода. Якщо ми хочемо досягти успіху, потрібна важка праця, талант і удача. Історія Денні Шейдера та Дейвида Горніка висвітлює існування четвертої складової, яка вкрай важлива, але її часто ігнорують: успіх багато в чому залежить від того, як ми взаємодіємо з іншими людьми. Щоразу, коли контактуємо з іншою людиною на роботі, ми опиняємося перед вибором: намагатися отримати максимум зиску, чи докладати зусилля, не переймаючись тим, що отримаємо навзаєм?

Як організаційний психолог і викладач Уортонської бізнес-школи я понад десять років професійного життя присвятив вивченню цих альтернатив вибору в найрізноманітніших організаціях, від Google до ВПС США. І виявилось, що стиль взаємодії має вражаючі наслідки для досягнення успіху. Протягом останніх трьох десятиліть у низці новаторських досліджень соціологи продемонстрували, що люди різночудно відрізняються ставленням до взаємодії — бажаній для них комбінації давання й отримування. Щоб пролити трохи світла на це питання, дозвольте познайомити вас із двома різновидами людей, які перебувають на протилежних полюсах спектра взаємної вигоди. Я називаю їх «отримувачами» й «давачами».

«Отримувачі» мають характерну ознаку: вони люблять отримувати більше, ніж віддають. Вони схиляють терези взаємності на свою користь, ставлячи власні інтереси над потребами інших людей. «Отримувачі» вважають, що світ — є місцем суперництва й конкуренції, а життя — то вовча стежина, якою потрібно йти, вишкіривши зуби. «Отримувачі» відчують: щоб досягти успіху, потрібно бути ліпшими за інших. Щоб

довести свою компетенцію, вони вихваляються і роблять все, щоб їхні зусилля оцінили високо. Кімнатні «отримувачі» не жорсткі і не перегризають горло суперникам. Вони просто обережні, обачні та схильні до самозахисту. «Якщо я передовсім не подбаю про себе, — думають вони, — за мене цього ніхто не зробить». Якби Дейвид Горнік був більше «отримувачем», він встановив би Денні Шейдеру жорсткий дедлайн, поставивши свій інтерес — укласти інвестиційну угоду — вище за бажання Шейдера мати певний час на відповідь.

Проте Горнік виявився протилежністю «отримувача», він — «давач». Серед інвесторів такі, як він, — відносно рідкісна порода. «Давачі» нахилиють терези взаємності вбік інших людей, воліючи давати більше, ніж отримують самі. Тимчасом як «отримувачі» зазвичай зосереджуються на власних інтересах і завжди обмірковують, хто і що може їм запропонувати, «давачі» зосереджені на інших і приділяють більше тому, що іншим людям потрібно від них. Ця відмінність у вподобаннях не стосується грошей: «давачі» й «отримувачі» не відрізняються тим, скільки жертвують на благодійність, або вимогами до роботодавців щодо заробітної плати, яку вони хочуть отримувати. «Давачі» й «отримувачі» радше відрізняються своїм ставленням і діями щодо інших. Якщо ви «отримувач», то допомагаєте людям стратегічно, коли *ваша* вигода перевищує особисті втрати. Якщо ви «давач», то співвідношення втрат і вигоди ви оцінюєте інакше: ви допомагаєте навіть у тому разі, коли вигода для *інших* перевищує особисті втрати. Як варіант, допомагаючи іншим, ви можете взагалі не перейматись особистими втратами й не чекати нічого натомість. Якщо ви «давач» у своїй професії, то просто прагнете бути щедрими, ділячись своїм часом, енергією, знаннями, навичками, ідеями та зв'язками з іншими людьми, які можуть отримати від цього вигоду.

Досить спокусливо називати «давачами» лише таких колосальних героїв, як Мати Тереза чи Махатма Ганді, але роль «давача» не потребує надзвичайних актів самопожертви. Потрібно лише діяти з огляду на інтереси інших людей: надавати допомогу, менторську підтримку, ділитись заслугами та визнанням або налагоджувати корисні для інших зв'язки. Такий тип поведінки досить поширений поза роботою. Згідно з дослідженням, яке провели під керівництвом психолога з Єльського університету Маргарет Кларк, більшість людей є «давачами» у взаєминах із близькими. У шлюбі та в стосунках із друзями ми допомагаємо завжди, коли можемо, і не ведемо рахунок.

Проте на робочому місці віддавати й одержувати значно складніше. У професійному житті ми рідко діємо як чисті «отримувачі» або «давачі», притримуючись натомість третього стилю поведінки. Ми стаємо «урівнювачами», прагнучи витримувати рівновагу між даванням і отриманням. «Урівнювачі» діють за принципом справедливості: коли вони допомагають іншим, то боронять власні інтереси, вимагаючи взаємності. Якщо ви «урівнювач», то вірите у принцип «ти — мені, я — тобі», а ваші відносини з іншими ґрунтуються на рівному взаємообміні послугами.

Давати, отримувати й урівнювати є трьома основними стилями соціальної взаємодії, але межі між ними нечіткі. Виконуючи різні ролі на роботі, ви можете виявити, що переходите з одного стилю взаємодії на інший[1]. Не буде нічого дивного, коли на перемовинах щодо зарплати ви діятимете як «отримувач», навчаючи когось не такого досвідченого — як «давач», обмінюючись досвідом і знаннями з колегою — як «урівнювач». Проте дані спостережень свідчать, що на роботі переважна більшість людей дотримується певного домінуючого в них стилю взаємодії, який відображає те, як вони зазвичай

ставляться до більшості інших людей. І цей основний стиль взаємодії виконує таку саму важливу роль у досягненні успіху, як важка праця, талант і удача.

Фактично моделі досягнення успіху на основі стилів взаємодії з людьми є надзвичайно чіткі та зрозумілі. Якщо я попрошу вас вгадати, хто з найбільшою імовірністю опиниться внизу кар'єрної драбини, кого ви назвете — «отримувача», «давача» чи «урівнювача»?

У професійному житті всі три стилі взаємовідносин мають як переваги, так і недоліки. Та є один стиль, який обходиться тим, хто його притримується, дорожче за два інші. Пам'ятаючи історію Дейвида Горніка, ви, мабуть, скажете, що «давачі» зазвичай досягають найгірших результатів, і матимете рацію. Дослідження показують, що «давачі» опиняються внизу драбини успіху. У більшості важливих професій «давачі» мають не вигідну позицію: допомагаючи іншим людям ставати багатшими, вони жертвують власним успіхом.

В інженерній справі «давачі» виявляються найнепродуктивнішими та найнеефективнішими інженерами. У дослідженні, яке проводили в Каліфорнії, понад 160 фахових інженерів оцінювали один одного на основі того, як часто вони допомагали чи зверталися по допомогу до інших. Найменш успішними виявилися ті інженери, які давали більше, ніж отримували. Ці «давачі» мали найгірші об'єктивні показники роботи у своїй компанії — за кількістю завдань, якістю технічної документації, кількістю креслень, які виконали, — не кажучи вже про велику кількість помилок, яких припустилися, прострочені дедлайни та невиправдані витрати. Роблячи все можливе для допомоги іншим, власну роботу вони не виконували.

Таку саму закономірність зафіксували й на медичному факультеті. Під час дослідження понад 600 бельгійських

студентів-медиків виявилось, що найнижчі оцінки отримують студенти, які ставили високий бал твердженням «давачів» на кшталт «Я люблю допомагати іншим» і «Я вгадую потреби інших». «Давачі» чимдуж допомагали однокурсникам, ділилися з ними своїми знаннями замість того, щоб заповнювати власні прогалини в навчанні. Як результат, вони здавали іспити гірше, ніж їхні одногрупники. Те саме стосується тих, хто працює у сфері продажів. За результатами дослідження продавців Північної Кароліни, яке я здійснив, «давачі» приносили у два з половиною рази менше річного доходу порівняно з «отримувачами» й «урівнювачами». Вони так переймалися інтересами клієнтів, що не хотіли вдаватися до агресивних продажів.

У різноманітних професіях стає очевидно, що «давачі» надто турботливі, украй довірливі й одразу готові жертвувати власними інтересами заради інших. Навіть доведено, що порівняно з «отримувачами» «давачі» в середньому заробляють на 14% менше, удвічі частіше стають жертвами злочинів і є на 22% не такими впливовими і домінуючими.

Отож якщо «давачі», найімовірніше, залишаються на найнижчому щаблі драбини успіху, то хто ж тоді опиняється на верхівці — «отримувачі» чи «урівнювачі»?

Ані ті, ані ті. Коли я ще раз проаналізував усі дані, то дійшов неочікуваного висновку: на горішніх щаблях кар'єрної драбини теж «давачі».

Як ми побачили, інженери з найнижчою продуктивністю на роботі є зазвичай «давачами». Та коли ми подивимося на інженерів із найвищою продуктивністю, то побачимо, що вони також із цієї категорії. Каліфорнійські інженери з найліпшими об'єктивними показниками за кількістю та якістю результатів роботи є тими, хто послідовно дає колегам більше, аніж отримує від них. Тож найгірші та найліпші результати дають — «давачі».

«Отримувачі» й «урівнювачі» найімовірніше опиняються посередині.

Така сама закономірність стосується й інших згаданих випадків. Бельгійські студенти-медики з найнижчими оцінками — «давачі», але серед «давачів» є також і найуспішніші студенти. Їхні оцінки впродовж навчання на 11% вищі, ніж в «отримувачів» і «урівнювачів». Навіть у сфері продажів я виявив, що в не надто продуктивних продавців бали за шкалою «давачів» були на 25% вищі від середнього рівня, але такі ж бали були й у найліпших продавців. Продавці з найліпшими результатами теж були «давачами», а їхній річний дохід у середньому перевищував результати «отримувачів» і «урівнювачів» на 50%. «Давачі» переважають унизу й угорі кар'єрної драбини. Якщо дослідити зв'язки між стилями взаємодії та успіхом, «давачі» стають чемпіонами з тою ж імовірністю, що і невдахами, у всіх професіях.

Відгадайте, ким виявився Дейвид Горнік?

Підписавши контракт з іншим інвестором, Денні Шейдер втратив спокій: «Ми тільки-но завершили значний етап роботи й мали б святкувати. То чому я не відчуваю радості? Я був у захваті від мого інвестора, винятково яскравого й талановитого, але я втратив можливість працювати з Горніком». Шейдер хотів знайти спосіб залучити Горніка до бізнесу, проте тут було одне «але». Щоб залучити Горніка, Шейдер і його провідний інвестор мали продати частину компанії, а це послабило б їхні позиції власників.

Шейдер вирішив, що для нього особисто це вартує втрат. Не чекаючи закриття фінансової угоди, він запропонував Горніку інвестувати у його компанію. Горнік пристав на пропозицію та інвестував у компанію Шейдера, ставши власником частини акцій компанії. Він почав відвідувати засідання ради директорів, і Шейдер був вражений здатністю Горніка

підштовхувати його до розгляду нових напрямків. «Я побачив його з іншого, несподіваного боку, — розповідає Шейдер. — Цього просто не було видно за його привітністю». Частково завдяки порадам Горніка стартап Шейдера пішов угору. Його назва PayNearMe. Він дає американцям, які не мають банківських рахунків і кредиток, можливість здійснювати покупки в інтернеті, використовуючи штрих-коди або роздруковані картки, а тоді розплачуватися за ними готівкою в торговельних закладах-партнерах. Для надання цієї послуги Шейдер уклав партнерські угоди з мережею магазинів 7-Eleven і компанією Greyhound, і впродовж перших півтора року з моменту запуску обсяг операцій PayNearMe зростав на понад 30% щомісяця. Невелика частка в цьому прибутку належала Горніку як інвестору.

Горнік також додав Шейдера до свого списку рекомедаторів, що, імовірно, цінніше за саму угоду. Коли підприємці телефонують і запитують про Горніка, Шейдер їм відповідає: «Ви можете думати, що він просто хороший хлопець, але це лише перше враження. Горнік феноменальний. Він надзвичайно працюючий і дуже сміливий. Він уміє одночасно критикувати та підтримувати. А ще він неймовірно оперативний і здатний швидко реагувати, що є однією з найліпших рис для інвестора. Якщо трапиться щось серйозне, він реагуватиме швидко й буде на зв'язку з вами вдень і вночі.

Виграш Горніка не обмежується цією угодою з PayNearMe. Побачивши його в дії, Шейдер перейнявся повагою до його самовідданої готовності діяти в інтересах підприємців і почав підкидати Горніку й інші інвестиційні можливості. В одному з таких випадків, зустрівшись з генеральним директором компанії Rocket Lawyer, Шейдер порекомендував Горніка як інвестора. Незважаючи на те, що гендиректор уже отримав

пропозицію від іншого інвестора, зрештою віддав перевагу саме Горніку.

Усвідомлюючи всі недоліки свого підходу, Дейвид Горнік усе ж вважає, що позиція «давача» є рушійною силою його успіху в інвестиційному бізнесі. За оцінками Горніка, пропозиції венчурних інвесторів закінчуються підписанням договорів приблизно в 50% випадків: «Якщо ви укладаєте половину з угод, які запропонували, це дуже гарний показник». Проте за одинадцять років роботи венчурним інвестором Горнік зробив підприємцям 28 пропозицій, з яких 25 прийняли. Шейдер був одним із трьох бізнесменів, які відмовилися від грошей Горніка. В інших 89% випадків підприємці погоджувалися працювати з Горніком. Завдяки його фінансуванню та професійним консультаціям цим підприємцям вдалося запустити низку успішних стартапів — одну з них оцінили в понад 3 мільярди доларів першого дня торгів 2012 року, а інші придбали компанії Google, Oracle, Ticketmaster і Monster.

Важка праця Горніка, талант, не кажучи вже про удачу, завдяки якій він опинився на потрібній бічній лінії футбольного поля на грі доньки, виконали значну роль в укладенні угоди з Денні Шейдером. Проте саме стиль міжособистісної взаємодії став вирішальним чинником його перемоги. Ба більше, він був не єдиним переможцем. У виграші були також компанії, яким Шейдер пізніше рекомендував Горніка. Діючи як «давач», Горнік створював цінність і бажаний результат для себе та одночасно давав можливість цьому результату зростати й поширюватися для вигоди інших.



\* \* \*

У цій книжці я хочу переконати вас у тому, що ми недооцінюємо успіхи таких «давачів», як Дейвид Горнік. Незважаючи на те, що часто під впливом стереотипів ми вважаємо «давачів» слабкодушними невдахами, об яких витирають ноги, саме вони виявляються напрочуд успішними. Щоб з'ясувати, чому «давачі» домінують нагорі кар'єрної драбини, ми розглянемо вражаючі результати дослідження та історії про те, як бути потужним «давачем», проте безпечним від поразок попри переконання більшості людей. Паралельно я знайомитиму вас з успішними «давачами», які працюють у найрізноманітніших сферах життя, — консультантами, адвокатами, лікарями, інженерами, продавцями, письменниками, підприємцями, бухгалтерами, викладачами, фінансовими консультантами та спортивними менеджерами. Ці «давачі» не дотримувались звичного плану спершу досягти успіху для себе, а вже потім віддавати — вони чинять навпаки, підтверджуючи, що вищі шанси на успіх мають ті, хто спочатку віддає.

Та разом маємо пам'ятати й про тих інженерів і продавців, які залишаються на нижчих щаблях кар'єрної драбини. Деякі «давачі» стають слиньками й ганчірками для ніг, і я хочу дослідити, що саме відрізняє «давачів»-чемпіонів від «давачів»-невдах. Відповідь на це запитання не пов'язана з талантом чи вміннями, а полягає у стратегії, яку застосовують «давачі», та рішеннях, які вони приймають. Щоб пояснити, як «давачі» уникають падіння до низу кар'єрної драбини, замірюся розвіяти два популярні міфи про «давачів», продемонструвавши, що вони не обов'язково хороші та привітні й не конче альтруїстичні. Ми всі ставимо перед собою цілі власних досягнень. Виявляється, що успішні «давачі» такі самі

амбіційні, як «отримувачі» й «урівнювачі». Просто для досягнення своїх цілей вони обирають інший шлях.

Це підводить нас до моєї третьої мети — виявити, в чому ж унікальність успіху «давачів». Дозвольте пояснити: усі — «давачі», «отримувачі» й «урівнювачі» — можуть досягати й досягають успіху. Та коли «давачі» досягають успіху, відбувається щось особливе: їхній успіх поширюється лінійно і каскадоподібно. Коли ж перемагають «отримувачі», зазвичай при цьому є хтось, хто програє. Дослідження показує, що люди зазвичай заздять успішним «отримувачам» і шукають способи збити з них пиху. На противагу цьому, коли перемагають такі «давачі», як Дейвид Горнік, люди вболівають за них і підтримують їх, а не намагаються їм нашкодити. Успіх «давачів» створює резонанс, як кола на воді, і підсилює можливості людей навколо. Ви побачите, що різниця полягає в тому, що успіх «давача» створює цінність, а не просто заявляє про неї. «Перемагати набагато легше, якщо всі бажають вам перемоги. Якщо ви не наживаєте собі ворогів, вам простіше досягати успіху», — зауважує з цього приводу венчурний інвестор Ренді Комісар.

Проте в деяких сферах, видається, віддавати зовсім не вигідно. Приміром, у політиці. Цитата Марка Твена, яку наведено на початку розділу, спонукає говорити про те, що в дипломатії беруть удесятеро більше, ніж віддають. «Політика, — пише колишній президент Білл Клінтон, — це бізнес, у якому є місце лише для отримання. Потрібно отримувати підтримку, фінансування та голоси — знову і знову». «Отримувачі» в політиці матимуть перевагу в лобюванні та обігруванні своїх суперників на виборах, «урівнювачі» добре пристосовані для успіху в царині взаємних послуг, яких постійно потребує політична боротьба. Цікаво, а що відбувається у світі політики з «давачами»?

Розгляньмо політичну кар'єру одного сільського хлопця на ім'я Семпсон. Він заявив, що його мета — стати «Клінтоном штату Іллінойс», і накинув оком на місце в Сенаті. Семпсон провів молоді роки на фермі, тому був сумнівним кандидатом на політичну посаду. Проте честолюбності йому вистачало. Уперше він узяв участь у виборах до законодавчого органу штату, коли йому було всього двадцять три роки. У перегонах брало участь тринадцять кандидатів, четверо з них із найвищою кількістю голосів посіли місця в сенаті штату. Семпсон ніяк не проявив себе й фінішував восьмим.

Програвши вибори, Семпсон вирішив зайнятися бізнесом, узяв позику в банку та разом із другом відкрив майстерню. Бізнес не пішов, і Семпсон не зміг виплатити кредит, тому всю його власність арештували. Незабаром після цього його бізнес-партнер помер, і Семпсон узяв на себе його борг, оскільки друг не мав ніяких активів. Семпсон жартома називав свої зобов'язання «державним боргом»: сума, яку він мав виплатити, у п'ятнадцять разів перевищувала його річний дохід. На це Семпсону пішли роки, але він, зрештою, повернув кожен цент.

Після того, як бізнес прогорів, Семпсон вирішив ще раз спробувати себе в політиці та знову висунув свою кандидатуру до законодавчого органу штату. Не зважаючи на те, що йому було всього двадцять п'ять, він посів друге місце й нарешті став депутатом. Йому довелося позичити гроші, щоб купити костюм для свого першого засідання. Протягом наступних восьми років Семпсон працював у законодавчих зборах штату, паралельно отримавши юридичну освіту. Зрештою у віці сорока п'яти років він вирішив, що настав час виходити на національний рівень, і балотувався на виборах до Сенату.

Семпсон знав, що вступає в нерівний бій. У нього були два головні опоненти: Джеймс Шилдс і Лаймен Трамбалл. Обидва були членами Верховного Суду та мали привілейованіше

походження, ніж Семпсон. Шилдс уже був сенатором і тепер ішов на переобрання. До всього він доводився племінником одному конгресмену. Трамбалл був онуком відомого історика з Єльського університету. А Семпсон мав мало досвіду й політичної підтримки.

Несподівано, після першого туру виборів, Семпсон став фаворитом, якого підтримувало 44% виборців. Шилдс набрав близько 41%, дихаючи йому в потилицю, а Трамбалл був далеко позаду третім із 5%. У другому турі рейтинг Семпсона ще більше зріс, сягнувши 47%. Проте колесо фортуни повернуло в інший бік, коли на арену вийшов новий кандидат, діючий губернатор штату Джоел Меттсон. Меттсон був популярний і мав шанси відтягнути голоси і в Семпсона, і в Трамбалла. Коли Шилдс зняв свою кандидатуру з перегонів, Меттесон упевнено захопив ініціативу. Він отримав 44% голосів, Семпсон упав до 38, а Трамбалл мав лише 9. Та всього через кілька годин Трамбалл переміг, отримавши 51%, суттєво випередивши Меттесона з його 47-ма.

Чому Семпсон програв, а Трамбалл так швидко злетів на вершину успіху? Така несподівана зміна позицій відбулася внаслідок усвідомленого вибору, що зробив Семпсон, який, здавалося, був патологічним «давачем». Коли Меттсон вступив у гру, Семпсон почав сумніватись у власній здатності отримати достатню підтримку виборців для перемоги. Він знав, що Трамбалл мав невеликий, але вірний електорат, який його ніколи не підводив. Більшість людей на місці Семпсона агітувала б прихильників Трамбалла перейти на їхній бік. Зрештою, із підтримкою всього 9% Трамбалл був непевною ставкою.

Однак обрання не було першочерговим для Семпсона. Важливіше для нього було не дати виграти Меттсону. Семпсон уважав, що Меттсон провадив сумнівну тактику. Кілька

очевидців звинувачували Меттсона у спробі підкупу впливових виборців. Як мінімум, Семпсон мав достовірну інформацію про те, що Меттсон пробував агітувати деяких із його основних прихильників. Аргументом Меттсона було те, що якщо в Семпсона немає шансів виграти, то виборцям не варто залишатися лояльними, а натомість ліпше віддати свою підтримку та голоси Меттсону.

Сумніви Семпсона в методах і мотивах цього кандидата виявилися пророчими. Через рік, коли губернаторський термін Меттсона добігав кінця, він перевів у готівку старі держоблігації, включаючи прострочені або вже погашені, але не анульовані. Таким чином привласнив кілька сотень тисяч доларів, тож його звинуватили в шахрайстві.

На додачу до того, що Семпсон підозрював Меттсона в нечесності, він ще й вірив у Трамбалла, з яким мав багато спільного — у тому, що стосувалося суті передвиборчих програм. Ще до виборчої кампанії Семпсон упродовж кількох років гаряче відстоював суттєві зміни в соціальній та економічній політиці, вважаючи, що вони життєво необхідні штату, і в цьому вони з Трамбаллом були одностайними — тому, замість того щоб відібрати у Трамбалла його віддані 9%, Семпсон вирішив сам скласти зброю.

Він сказав своєму першому помічникові (організатору заходів на підтримку кандидата) Стівену Логану, що виходить із передвиборчих перегонів і має намір попросити своїх прихильників голосувати за Трамбалла. Логан був шокований: чому кандидат із великою кількісною перевагою прихильників має поступатися супернику з малим електоратом? Помічник розплакався, але Семпсон залишався невблаганним. Він зняв свою кандидатуру та закликав електорат голосувати за Трамбалла. Цього виявилось достатньо, щоб той здобув перемогу завдяки Семпсону.

Семпсону й раніше доводилося ставити чужі інтереси понад власні. До того як він допоміг Трамбаллу перемогти на виборах у Сенат, попри заслужене визнання його як чудового адвоката, успіх Семпсона стримувало його неймовірне почуття відповідальності. Він не міг змусити себе захищати клієнта, якщо відчував, що той винен. Як казав про Семпсона один з його колег, клієнти знали, що виграють з ним справу, якщо правда була на їхньому боці. Та якщо вони були винними, то розуміли, що до Семпсона ліпше не звертатися. Під час суду за звинуваченням у крадіжці, Семпсон особисто звернувся до судді: «Якщо ви можете сказати щось на захист обвинуваченого — кажіть, бо якщо заговорю я, присяжні зрозуміють, що я вважаю його винним, і винесуть відповідний вердикт». Під час іншого кримінального процесу Семпсон сказав помічникові: «Ця людина винна. Ти його захищай, я не можу». Семпсон віддав справу помічникові, не спокусившись на високу винагороду. Такі вчинки дали йому змогу здобути загальну повагу, але одночасно породили сумніви в його здатності виявляти твердість у прийнятті нелегких політичних рішень.

«Семпсон — майже досконалість, — говорив про нього один з його політичних суперників, — але йому дечого бракує». Він пояснював, що Семпсону не можна давати владу, тому що його судження часто затьмарює турбота про людей. Позиція «давача» в політиці ставила Семпсона у програшне становище. Небажання ставити свої інтереси на перше місце коштувало йому невдалих виборів до Сенату і змусило людей задуматися, чи був він достатньо сильним для нещадного світу політики. Трамбалл був блискучим оратором, а Семпсон — нюнею. «Я шкодую про свою поразку», — визнавав Семпсон, але говорив при цьому, що обрання Трамбалла сприятиме просуванню ідей, які він сам підтримує. Після виборів один тамтешній репортер

написав, що порівняно із Семпсоном Трамбалл здається людиною, яка має відчутніші таланти і силу.

Проте Семпсон не був готовий назавжди залишити політичну боротьбу. Через чотири роки після того, як він допоміг Лаймену Трамбаллу перемогти на виборах, Семпсон знову вирішив балотуватися до Сенату. Він знову програв. Проте в останні тижні передвиборчої кампанії найгарячішу публічну підтримку йому висловлював саме Трамбалл. Жертва Семпсона заробила йому прихильність, і Трамбалл був не єдиним суперником, який став прихильником у відповідь на дії Семпсона як «давача». Під час першої передвиборчої кампанії до Сенату, коли Семпсон мав 47% голосів і був, здавалося, як ніколи близький до успіху, чиказький адвокат і політик Норманн Джадд очолював ті 5% виборців, які зберігали вірність Трамбаллу. Під час другої спроби Семпсона потрапити до Сенату саме Джадд надав йому відчутну підтримку.

Через два роки після двох кампаній, які програв, Семпсон нарешті переміг на національному рівні. Як сказав один коментатор, Джадд не забув «великодушності» Семпсона і зробив «більше за будь-кого іншого» для його номінації.

У 1999 році кабельний телевізійний канал C-SPAN, який висвітлює політичне життя країни, провів опитування тисячі найпоінформованіших глядачів. Вони оцінювали ефективність Семпсона та ще трьох десятків політиків, які боролися за подібні посади. За результатами опитування Семпсон зайняв перше місце, отримавши найвищі оцінки. Попри свої невдачі він був набагато популярнішим за всіх інших політиків у списку. Річ у тім, що Привид Семпсона — це був псевдонім, яким цей сільський хлопець підписував свої листи.

Справжнє ім'я цієї людини — Авраам Лінкольн.

У 1830-ті роки Лінкольн прагнув стати в Іллінойсі другим Девіттом Клінтоном, який був американським сенатором

і губернатором штату Нью-Йорк, а також керівником будівництва каналу Ері. Коли Лінкольн зняв свою кандидатуру на своїх перших виборах на користь Лаймена Трамбалла, вони обоє виступали за скасування рабства. Від звільнення рабів до принесення в жертву власних політичних амбіцій заради правого діла та відмови захищати винних клієнтів — Лінкольн постійно діяв заради вищого блага. Коли професійні історики, політологи та психологи оцінювали президентів, то назвали Лінкольна чистим «давачем». «Навіть якщо це було незручно, Лінкольн ішов на все, щоб допомогти іншим, — писали про нього два експерти, — він демонстрував очевидну турботу про благополуччя окремих громадян». Прикметно, що Лінкольна вважають одним з найбільш самозречених, альтруїстичних, та скромних президентів. У незалежному рейтингу президентських біографій Лінкольн у трійці лідерів — разом із Вашингтоном і Філмором — завдяки послідовному визнанню чужих заслуг і діяльності в інтересах інших. За словами одного з генералів, який працював із Лінкольном, «здається, він, як ніхто інший, був наділений усіма чеснотами людини, що поєднує в собі велич і доброту».

Опинившись в Овальному кабінеті Білого дому, Лінкольн поставив благополуччя нації вище власного его. Після перемоги на президентських виборах 1860 року він запросив трьох переможених кандидатів від республіканців на посади державного секретаря, міністра фінансів і генпрокурора. У книжці «Team of Rivals[2]» історик Доріс Кернс Гудвін документально підтверджує незвичайність кабінету Лінкольна. Кожен член адміністрації, пише дослідник, був відоміший, освіченіший і досвідченіший в політичному житті, ніж Лінкольн. Їхня присутність у кабінеті могла затьмарити адвоката з прерій.



На місці Лінкольна «отримувач» міг би боронити власне его й узяв би в уряд догідливих людей, які з усім погоджуються. «Урівнювач» запропонував би відповідальні посади союзникам, які його підтримували. А Лінкольн натомість запросив своїх запеклих суперників. «В уряді були потрібні найсильніші, — сказав він репортеріві, який не міг повірити тому, що чув. — Я не мав права позбавляти країну їхньої служби». Деякі з цих суперників не приховували свого презирливого ставлення до Лінкольна, інші вважали його некомпетентним, але він зумів зачарувати їх усіх. На думку Кернса Гудвіна, успіх Лінкольна в тому, як він давав раду із сильним его тих, хто працював у його кабінеті, свідчить, що в арсеналі істинно великого політика якості, які за традицією асоціюються з пристойністю та моральністю, — доброта, чутливість, співпереживання, чесність і емпатія, — можуть стати вражаючим політичним ресурсом.

Якщо навіть політика здатна стати благодатним ґрунтом для «давачів», це означає, що вони можуть досягати успіху в будь-якій іншій справі. Тож ефективність давання залежить від обміну, в якому його застосовують. У даванні є одна особливість, про яку важливо постійно пам'ятати, розглядаючи ідеї, викладені в цій книзі: одного прекрасного ранку, в якомусь конкретному випадку, давання може бути несумісне з успіхом. У ситуаціях суто «хто кого» та взаємодіях «виграв-програв» поведінка «давача» виправдовує себе вкрай рідко. Це урок, який Авраам Лінкольн засвоював щоразу, коли вирішував давати іншим за власний рахунок. «Якщо я й маю якусь ваду, — казав Лінкольн, — то це невміння казати “ні”!»

Та загалом більша частина життя не розгортається під гаслом «хто кого», і люди, які обирають давання основним стилем взаємодії, зрештою отримують винагороду. Для Лінкольна, як і для Дейвида Горніка, напозір саможертвоні рішення врешті

спрацювали на їхню користь. Коли ми спочатку припустили, що Лінкольн і Горнік програли, то розглядали вузький часовий період. Для побудови добрих стосунків і довіри «давачам» потрібен час, але в підсумку вони завойовують чудову репутацію та будують відносини, що підсилюють їхній успіх. Дійсно, можна побачити, що й у продажах, і на медичних факультетах переваги «давачів» із часом лише зростають. У довгостроковій перспективі давання так само корисне, як і небезпечне. Відомий підприємець, засновник мережі готелів Joie de Vivre Чип Конлі прокоментував це так: «Бути “давачем” погано, коли біжиш стометрівку, але це дуже цінна якість для марафону».

В епоху Лінкольна цей марафон тривав дуже довго. Без телефонів, інтернету й швидкісного транспорту побудувати відносини та сформувати репутацію було повільним процесом. «У старому світі ви могли надіслати листа, і ніхто про це не знав», — каже Конлі. Він вважає, що за теперішнього часу, де зв'язки та репутація помітніші, «давачі» можуть прискорити свій темп. «Уже не потрібно вибирати, — каже Боббі Силтен, колишній президент Dockers, а нині керівник відділу корпоративної соціальної відповідальності та захисту навколишнього середовища в корпорації Gap Inc. — Тепер ви можете бути “давачем” і водночас — успішним».

Той факт, що «марафон» стає коротшим, — не єдина сила, яка сьогодні робить давання професіонально продуктивнішим. Ми живемо в епоху, коли масові зміни у структурі роботи й у технології, яка її визначає, ще більше посилюють переваги «давачів». У наш час понад половина американських і європейських компаній регулярно використовує командну роботу для виконання завдань: ми довіряємо командам спорудження будинків і створення автомобілів, здійснення хірургічних операцій та авіаперельотів, ведення бойових дій,

виконання симфоній і підготовку доповідей, проведення аудиту й надання консалтингових послуг. Команди залежать від «давачів», які діляться інформацією, зголошуються виконувати завдання, за які ніхто не хоче братися, і допомагають іншим.

Коли Лінкольн запросив своїх суперників приєднатися до його команди в уряді, вони могли побачити на власні очі, як охоче він робив свій внесок у добробут інших людей і своєї країни. За кілька років до того, як Лінкольн став президентом, один з його суперників, Едвін Стентон, відмовив йому у праві бути другим адвокатом у судовій справі, назвавши його «неотесаною довгорукою мавпою». Проте після роботи з Лінкольном Стентон відгукувався про нього як про «найдосконалішого правителя з усіх, яких колись бачив світ». Організуючи людей у робочі команди, ми даємо «давачам» можливість проявити свою цінність, як це зробив Лінкольн.

Та навіть якщо ви не працюєте в команді, дуже ймовірно, що ваша діяльність має стосунок до сфери послуг. Наші діди та прадіди в основному працювали незалежно один від одного, виробляючи матеріальні цінності у вигляді товарів. У них не завжди виникала необхідність співпрацювати з іншими людьми, тому в той час бути «давачем» було зовсім неефективно. За наших днів, навпаки, дуже багато людей працює у взаємопов'язаних професіях, надаючи послуги іншим. У 1980-ті роки сектор послуг виробляв приблизно половину світового валового внутрішнього продукту. У 1995-му ця сфера давала вже близько двох третин світового ВВП. Сьогодні понад 80% американців працює у сфері обслуговування.

Із розширенням сектора послуг дедалі більше людей починає цінувати тих постачальників послуг, які мають репутацію «давачів» і поводяться відповідно. Незалежно від того, ким ви є у своїх взаєминах із людьми — «давачем», «отримувачем» чи «рівнювачем», — готовий запрягтися, що ви хочете, щоб

люди, які надають вам важливі основні послуги, були «давачами». Ви сподіваєтеся, що лікар, адвокат, учитель, стоматолог, сантехнік і ріелтор фокусуватимуться на тому, щоб принести вам користь, а не нажитися на вас. Саме тому Дейвид Горнік досягає успіху у 89% випадків: підприємці знають, що якщо він пропонує інвестувати кошти в їхні компанії, це означає, що він готовий діяти в їхніх інтересах. Тимчасом як більшість венчурних інвесторів не розглядає нічим не підкріплені пропозиції, вважаючи за краще витратити свій дорогоцінний час на проекти, що вже себе зарекомендували, Горнік особисто відповідає на електронні листи абсолютно незнайомих йому людей. Він каже: «Я радо допомагаю з огляду на свої сили й попри мої економічні та фінансові інтереси». На його думку, «венчурний інвестор — це постачальник послуг: не підприємці мають слугувати нам, а, навпаки, ми працюємо для того, щоб допомагати підприємцям».

Зростання економіки послуг висвітлює причини, через які «давачі» отримують найнижчі та найвищі оцінки на медичному факультеті. Під час дослідження, яке здійснили серед бельгійських студентів-медиків, було виявлено, що «давачі» отримують значно нижчі оцінки на першому курсі. Вони перебувають у програшному становищі — і негативна кореляція між балом «давача» й оцінками була сильнішою за вплив куріння на ймовірність виникнення раку легенів.

Однак «давачі» навчаються гірше тільки на першому курсі. На другому році навчання вони надолужують згаяне й починають дещо перевершувати своїх однокурсників в успішності. На шостому курсі перевага стає явною та очевидною: «давачі» отримують значно вищі оцінки, ніж їхні однокурсники. Стиль «давача», визначений шістьма роками раніше, виявився ліпшим прогностичним чинником оцінок на медичному факультеті за вплив куріння на кількість

захворювань на рак легенів (і вплив нікотинових пластирів на відмову від куріння). На сьомому році навчання, коли «давачі» стають дипломованими лікарями, вони вириваються далеко вперед, обганяючи інших однокурсників. Вплив давання на результати навчання в медичному університеті був сильніший за вплив куріння у випадках, згаданих раніше, він був сильніший навіть за вплив алкоголю на агресивність поведінки.

Чому ж відставання «давачів» на початку навчання обертається суттєвою перевагою в кінці?

Характер поведінки самих «давачів» не змінюється, проте змінюється програма навчання. Протягом навчання в медичному університеті студенти переходять від вивчення окремих дисциплін до навчання у клініці, інтернатурі та догляду за пацієнтами. Що далі вони розвиваються у своїй професії, то більше їхній успіх залежить від уміння працювати в команді та обслуговувати. Зі зміною структури навчального процесу «давачі» починають отримувати користь від своєї природної схильності до співпраці та уважного ставлення до пацієнтів.

Таку перевагу «давачів» у сфері надання послуг навряд чи обмежує одна медицина. Стів Джонс, успішний і титулований колишній керівник одного з найбільших австралійських банків, захотів дізнатися, що сприяє успіху фінансових консультантів. Група Джонса досліджувала такі вузлові чинники, як професійну компетентність у фінансовій сфері та працьовитість. Проте «єдиним найвпливовішим чинником, — зізнався мені Джонс, — виявилось вміння фінансового консультанта ставити інтереси клієнта над інтересами компанії і навіть своїми власними. Для мене одним із трьох пріоритетів було прищепити цю цінність своїм працівникам і продемонструвати, що таке ставлення до клієнта — в інтересах кожного».

Одним з прикладів «давача» серед фінансових консультантів є Пітер Одет, широкоплечий австралієць, шанувальник Джона

Бон Джові із зачіскою «маллет» у минулому. Кар'єру він почав у великій страховій компанії співробітником служби підтримки клієнтів, відповідаючи на телефонні дзвінки. Усього через рік Пітера удостоїли премією «Особистість року». Він випередив сотні досвідчених колег завдяки своїй пристрасті допомагати клієнтам, і став наймолодшим у компанії керівником відділу. Через багато років, коли Пітер приєднався до групи з п'ятнадцяти керівників для експерименту з «давання-отримування», виявилось, що тимчасом як у середньому кожен з учасників групи допомагав трьом колегам, Пітер запропонував допомогу всім п'ятнадцятьом. Він такий відданий «давач», що навіть допомагав тим кандидатам, яких сам на роботу не наймав. Для них він міг годинами налагоджувати зв'язки, відшукуючи інші можливості працевлаштування.

У 2011 році, коли Пітер уже працював фінансовим консультантом, йому зателефонував один австралійський клієнт. Клієнт хотів внести зміни у свій невеличкий пенсійний фонд, оцінений у 70 тисяч доларів. Для роботи з ним призначили одного зі співробітників банку, який довідався, що клієнт працює в компанії з утилізації металобрухту. Розмірковуючи як «урівнювач», співробітник банку відмовився від візиту до клієнта — він уважав це марнуванням часу. Тим паче візит не вартував часу Пітера, який спеціалізувався на заможних клієнтах, пенсійні фонди яких були в тисячі разів більші, а його найбагатший клієнт мав понад 100 мільйонів доларів. Якщо поррахувати грошову вартість часу Пітера, пенсійний фонд збирача металобрухту не вартував навіть того часу, який знадобився б Пітеру, аби доїхати до його дому. «Це був крихітний клієнт, ніхто не хотів мати з ним справу, це було нижче за них усіх, — згадує Пітер. — Утім, не можна ж ігнорувати людину тільки через те, що ви не вважаєте її достатньо важливою».

Отож Пітер призначив зустріч і поїхав до клієнта, щоб допомогти йому зі змінами до плану пенсійних накопичень. Коли Пітер під'їхав до його будинку, у нього буквально відвисла щелепа. Парадними дверима, мабуть, не користувалися вже кілька місяців, оскільки вони густо заросли павутинням. Пітер під'їхав до задніх дверей, і йому відчинив 34-річний чоловік. У вітальні було повно комах, а крізь діри у стелі проглядали крокви. Господар зробив непевний жест у бік пари складаних стільців, і, сівши на один з них, Пітер почав обговорювати з клієнтом зміни до пенсійного плану. Відчуваючи симпатію до цього трудяги, Пітер зробив щедрі пропозиції: «Якщо я вже тут, чому б вам не розповісти трохи про себе, а я подумаю, чим ще зможу вам допомогти».

Клієнт згадав про свою любов до автомобілів і повів гостя в напівзруйнований сарай. Пітер приготувався побачити ще одне свідчення безпросвітної бідності — купу іржавого понівеченого металу. Однак щойно він увійшов усередину, йому перехопило подих. Він побачив ретро-автомобілі в бездоганному стані: Chevrolet Camaro першого випуску 1966 року, два вінтажні Australian Valiant для парних перегонів потужністю 1000 кінських сил, тюнінгований легковий автомобіль-купе з двигуном підсиленої потужності та Ford-купе, як у фільмі «Божевільний Макс». Виявилося, що цей клієнт не збирає іржаву арматуру, а володіє вельми прибутковим бізнесом із прийому та утилізації металобрухту. Будинок він щойно купив разом з одинадцятьма акрами землі за 1,4 мільйона доларів. Увесь наступний рік Пітер витратив на реструктуризацію бізнесу клієнта, оптимізуючи його податки та допомагаючи з ремонтом будинку. «Я лишень розпочав з доброї справи, — зауважує він. — Коли я прийшов наступного дня на роботу, то від душі посміявся над колегою, який не був готовий трохи “віддати” й поїхати до клієнта». Пітер зав'язав

тісні стосунки з новим клієнтом, внески якого до пенсійного фонду зросли у сто разів протягом року, і планує продовжувати співпрацю з ним протягом кількох наступних десятиліть.

Протягом усієї кар'єри позиція «давача» дала Пітеру Одету доступ до можливостей, які «отримувачі» й «урівнювачі» регулярно випускали з уваги. Проте інколи це обходилося Пітеру дуже дорого. Як ви побачите в розділі 7, через двох «отримувачів», які використали його, він ледь не втратив роботу. Утім, Пітер зумів упоратися зі скрутною ситуацією і досяг вершин успіху, ставши одним із ліпших фінансових консультантів Австралії. Ключем до цього сам Пітер вважає своє вміння користатися з переваг давання та зводити до мінімуму втрати. Як керуючий директор компанії Genesys Wealth Advisers, він зумів врятувати організацію від майже неминучого банкрутства та зробити її лідером напрямку. Цей результат він цілком приписує стратегії давання. «Немає жодного сумніву, успіху у своїй справі я досяг завдяки тому, що віддаю іншим людям. Це зброя, яку я обираю, — зауважує Пітер. — Коли в рівній боротьбі з іншим консультантом я виграю, люди кажуть, що саме це і є причиною перемоги».

Незважаючи на те, що технологічні й організаційні зміни створили певні переваги для «давачів», цей підхід усе ж має одну особливість, яка не залежить від часу: розмірковуючи над принципами, якими керуємось у житті, ми найчастіше інтуїтивно схилиємося до давання. Відомий психолог Шалом Шварц вивчає цінності та керівні принципи, що мають першорядне значення для представників різних культур світу. Для одного зі своїх досліджень він провів доволі репрезентативні опитування тисяч дорослих осіб в Австралії, Чилі, Фінляндії, Франції, Німеччині, Ізраїлі, Малайзії, Нідерландах, ПАР, Іспанії, Швеції та США. Він переклав дослідження дванадцятьма мовами і попросив респондентів



оцінити відносну важливість різних цінностей. Нижче наведено приклади.

### *Список 1*

- Багатство (гроші, матеріальні цінності, майно)
- Влада (домінування, контроль над іншими)
- Задоволення (насолода життям)
- Перемога (мати ліпші результати за інших)

### *Список 2*

- Готовність допомагати (працювати на благо інших)
- Відповідальність (бути надійним, заслуговувати на довіру)
- Соціальна справедливість (турбота про незахищених, малозабезпечених)
- Співчуття (реагування на потреби інших)

«Отримувачі» віддають перевагу пунктам із першого списку, «давачі» вибирають цінності з другого. Шварц хотів дізнатися, в якій країні більшість людей ставить цінності «давачів» вище. Погляньте ще раз на список з дванадцяти країн. Де більшість людей ставить цінності «давачів» вище за цінності «отримувачів»?

Виявилось, що в усіх. У всіх дванадцяти країнах більшість людей вважає давання головною та найважливішою цінністю. Вони вважають давання важливішим за владу, досягнення, захоплення, свободу, традиції, конформізм, безпеку та задоволення. Насправді такий результат отримали в понад сімдесяти країнах світу. Цінності «давачів» є керівним принципом номер один у житті більшості людей більшості країн — від Аргентини до Вірменії, від Бельгії до Бразилії та від Словаччини до Сінгапуру. Практично в усіх культурах світу,

включно зі Сполученими Штатами, більшість людей вважає давання своїм найважливішим керівним принципом у житті.

У якомусь сенсі це не викликає особливого подиву. Будучи батьками, ми читаємо дітям книги на кшталт «Щедре дерево» і підкреслюємо важливість взаємодопомоги й турботи. Правда, ми схильні обмежувати простір давання, обираючи інші цінності для робочого середовища. Ми можемо любити Шела Сильверстайна як автора дитячої книги, проте популярність таких книг, як «48 законів влади» Роберта Грина, не згадуючи вже про захоплення багатьох гуру бізнесу книгою «Мистецтво війни» Сунь Цзи, свідчать про те, що у професійному житті ми не знаходимо місця для цінностей давання.

У результаті навіть ті, хто на роботі поводить себе як «давач», часто бояться зізнатися в цьому. Влітку 2011 року я познайомився з жінкою на ім'я Шерриенн Плессе, керівницею престижної фінансової компанії. Шерриенн, без сумніву, належить до категорії «давачів»: вона не шкодувала часу на навчання та менторство молодших колег і на громадських засадах очолила ініціативу жіночого лідерства та масштабну кампанію збору благодійних коштів у своїй компанії. «За замовчуванням я “давач”, — зауважує Шерриенн. — Я не шукаю варіантів взаємовигідного обміну “ти мені — я тобі”. Я хочу змінювати світ на краще, здійснювати вплив, і я фокусую увагу на людях, які можуть отримати найбільшу вигоду від моєї допомоги».

Щоб поглибити свої ділові якості, Шерриенн на шість тижнів залишила роботу й приєдналася до програми з лідерства разом із шістдесятьма іншими управлінцями з компаній по всьому світу. Шерриенн пройшла комплексну психологічну оцінку, щоб визначити свої переваги. Вона була вражена, дізнавшись, що її головними професіональними перевагами були доброта і співчуття. Побоюючись, що такий результат скомпрометує її

репутацію жорсткого та успішного лідера, вона вирішила нікому про це не розповідати. «Я не хотіла здатися слабкою. Я боялася, що люди почнуть сприймати мене інакше, вважатимуть несерйозним керівником, — зізналася Шерриенн. — Мене навчили залишати людські почуття за порогом кабінету й перемагати. Я хотіла, щоб моїми провідними рисами вважали працьовитість та орієнтованість на результат, а не добродушність і співчуття. У бізнесі інколи потрібно одягати різні маски».

Страх здатися слабкими або наївними часто заважає людям демонструвати якості «давача» на роботі. Багато з тих, хто в приватному житті сповідує цінності давання, на роботі дотримуються тактики «урівнювачів», намагаючись підтримувати баланс між даванням і отриманням. В одному дослідженні люди відповідали на запитання, який підхід на роботі вони вибирають за замовчуванням — давати, отримувати чи урівнювати. Лише 8% опитаних відповіли, що вони «давачі», решта 92% не хотіли давати на роботі більше, ніж отримували. В іншому дослідженні я виявив, що людей, які на роботі воліють бути «урівнювачами», утричі більше за «давачів».

Люди, які мають природну схильність бути «давачами» або «урівнювачами», часто змушені схилитися до «отримувачів», якщо сприймають роботу як гру з нульовою сумою («хто кого», «усе або нічого»). Чи це компанія з жорсткою рейтинговою системою, група компаній, які воюють між собою за одних і тих самих клієнтів, або заклад освіти з фіксованим баловим розподілом, де попит на бажані робочі місця переважає пропозицію, — природно припустити, у цих організаціях усі більше схилитимуться до поведінки «отримувачів», ніж «давачів». «Передчуваючи егоїстичну поведінку інших, — пояснює стенфордський психолог Дейл Міллер, — люди бояться, що їх використовуватимуть, якщо вони поводитимуться як

“давачі”». Тому й вирішують, що «модель конкурентної поведінки є раціональною та найдоцільнішою». Є навіть докази, що одного тільки перевдягання в діловий костюм і аналізу кейсів Гарвардської бізнес-школи досить, щоб суттєво послабити увагу, яку люди проявляють до міжособистісних взаємин та інтересів інших. «Страх перед експлуатацією з боку “отримувачів” такий сильний, — пише економіст із Корнелльського університету Роберт Френк, — що постійне очікування найгіршого від інших пробуджує це найгірше в нас самих: побоюючись опинитися в ролі дурня й невдахи, ми часто схильні приховувати наші шляхетні інстинкти».

Давання стає особливо ризикованим, коли ми маємо справу з «отримувачами». Дейвид Горнік вважає, що саме тому велика кількість успішних венчурних інвесторів поводить як «отримувачі»: вони наполягають на захмарних частках власності у стартапах, маючи справу з підприємцями-початківцями, а потім приписують собі левову частку їхнього успіху. Горнік сповнений рішучості змінити цю ситуацію. Коли фахівець із фінансового планування запитав, чого він хоче досягти в житті, Горнік відповів: «Найбільше я хочу показати всім, що успіху можна досягти не лише за чужим коштом».

Намагаючись це довести, Горнік порушив два священних правила венчурного бізнесу. У 2004 році він став першим в історії венчурним інвестором, який створив в інтернеті свій блог. Венчурний капітал завжди був чорним ящиком, і Горнік відкрив його для всіх, хто цим цікавився. Він почав ділитися інформацією, допомагаючи підприємцям поліпшувати свої заявки завдяки глибшому розумінню стилю мислення венчурних інвесторів. Партнери Горніка та його головний консультант усіляко відмовляли його від цієї затії. Навіщо він хоче розбазарювати професійні таємниці? Якщо його блог почнуть читати інші інвестори, то вони зможуть украсти ідеї, не

виклавши жодної натовість. «Мою думку щодо того, що венчурний інвестор може відкрито говорити про те, що він робить, визнали божевільною, — розповідає Горнік. — Та я насправді хотів відвертого діалогу з підприємцями, щоб допомогти їм». Критики мали рацію: блог почало читати дуже багато венчурних інвесторів. «Якщо я говорив про якісь конкретні компанії, долею яких надто переймався, то укладання з ними угод ускладнювала конкуренція». Утім, Горнік був готовий платити цю ціну. «Я бачу своє завдання у створенні максимальних вигод для підприємців», — каже він, наполегливо продовжуючи — ось уже протягом восьми років — вести свій блог.

Інший нетрадиційний крок Горніка став наслідком невдоволення нудними доповідачами на всіляких конференціях. Іще навчаючись у коледжі, Горнік домовився з одним викладачем про організацію в кампусі клубу цікавих зустрічей, куди запрошували неординарних людей. Серед них був винахідник гри «Підземелля і дракони», чемпіон світу з йо-йо та художник-мультиплікатор, який створив серію мультфільмів про Хитрого Койота і Дорожнього Бігуна для студії Warner Bros. Із такими спікерами, природно, доповідачі на конференціях із венчурного капіталу і технологій зрівнятися не могли. «Поступово я перестав слухати доповідачів і весь час присвячував спілкуванню з людьми в лоббі про те, над чим вони працювали. Справжня цінність конференцій полягала в налагодженні стосунків і спілкуванні з новими людьми. Що буде, думав я, якщо конференції будувати саме на такій основі — не на змісті доповідей, а на живому спілкуванні між учасниками?»

У 2007 році Горнік запланував проведення першої зі своїх щорічних конференцій. Назва свідчила сама за себе — «Лоббі», а метою конференції було зібрати разом підприємців, які могли

б у неформальній обстановці поділитися своїми ідеями щодо нових медій. Це коштувало Горніку 400 тисяч доларів, і друзі намагалися відрадити його від безглуздої, як їм здавалося, затії. Вони говорили, що така конференція може підірвати репутацію компанії та розорити Горніка в разі провалу. Той, однак, був незламний, а коли настав час розсилати запрошення, утнув дещо немислиме. Він запросив на конференцію венчурних інвесторів, які працювали в компаніях-конкурентах.

Деякі колеги вирішили, що Горнік несповна розуму. «Якого біса ти запрошуєш на конференцію інших венчурних інвесторів?» — запитували його. Якби Горнік зустрів на конференції підприємця з гаряченькою новою ідеєю, це могло б створити йому велику перевагу в підписанні угоди. То навіщо було добровільно відмовлятися від такої переваги, запрошуючи на конференцію конкурентів і відкриваючи їм ці можливості? Горнік і цього разу проігнорував скептиків. «Я хочу створити досвід, користь з якого зможуть отримати всі, а не тільки я». Одному з венчурних інвесторів, який відвідав ту конференцію, ідея так сподобалася, що він і сам став влаштовувати івенти в лоббі-стилі. Проте не запрошував туди ані Горніка, ані інших конкурентів, бо робити це йому заборонили партнери. Проте сам Горнік продовжував кликати суперників на свої «Лоббі».

Він чітко усвідомлює ціну поведінки «давача». «Дехто думає, що я вар'ят. Вони впевнені, що справжнього успіху в бізнесі може досягти тільки “отримувач”», — каже Горнік. Якби він був радше «отримувачем», то, ймовірно, не став би розглядати непрохані презентації, особисто відповідати на всі листи, ділитися в блозі інформацією з конкурентами чи запрошувати їх на «Лоббі». Він ощадливіше ставився б до свого часу, приховував би свої знання і з більшою вигодою для себе використовував би свої зв'язки. А якби він був «урівнювачем», то вимагав би відповідної компенсації від колег, які відвідували

«Лоббі», але не вважали за потрібне запрошувати його самого на свої конференції. Однак Горнік схильний звертати більше уваги на потреби інших, а не на те, що він може з них витягнути. Він досяг значних успіхів у венчурному бізнесі, твердо дотримуючись своїх принципів і цінностей, за що здобув велику повагу. «Це стратегія, за якої виграють обидві сторони, — міркує Горнік. — Я маю можливість створювати середовище, в якому люди можуть зав'язувати стосунки й укладати вигідні угоди, і таким чином я живу в тому світі, в якому хочу жити». Досвід Горніка переконує нас у тому, що стратегія давання не тільки може бути ризикованою, а й обіцяє професійну винагороду.

Розуміння того, що робить давання потужним і одночасно небезпечним інструментом, є завданням і змістом цієї книги. У першій частині я розкриваю принципи успіху «давачів», простежую, як вони досягають вершин. Я опишу унікальні підходи до взаємодії, які застосовують «давачі» в чотирьох вузлових сферах: у контактах, співпраці, оцінюванні та впливі. Детальний розгляд способів налагодження контактів дає змогу виявити свіжі підходи до вибудовування нових зв'язків і зміцнення старих. Дослідження природи взаємодії допомагає зрозуміти, що дає змогу плідно співпрацювати з колегами й завойовувати їхню повагу. Вивчення того, як ми оцінюємо людей, дає можливість застосовувати усвідомлені методи виявлення та розвитку талантів і домагатися від співробітників найліпших результатів у роботі. Аналіз впливу проливає світло на нові стратегії презентацій, продажів, переконування і ведення перемовин. Розглядаючи ці чотири сфери, ви побачите, *що саме* успішні «давачі» роблять не так, як інші, і чого можуть повчитися в них «отримувачі» й «урівнювачі». Читаючи книгу, ви зрозумієте, яким чином найвправніший нетворкер Америки налагоджує контакти, чому геній, який створив одне з найуспішніших шоу на телебаченні, багато років

перебував у невідомості, як баскетбольний бос, відповідальний за кілька гучних провалів при виборі нових гравців, зміг нарешті виправити ситуацію. Ви дізнаєтеся, чи може адвокат, який затинається на кожному слові, переграти красномовного та самовпевненого колегу, і навчитися, як визначити «отримувача», лише побачивши його сторінку в мережі Facebook.

У другій частині книжки ми перемістимо фокус від переваг давання до його недоліків та способів їх обійти. Я розгляну методи, за допомогою яких «давач» може вберегти себе від вигоряння та позбутися ризику стати жертвою або килимком для ніг. Ви дізнаєтеся про викладачку, яка знизила рівень професійного вигорання, даючи більше, ніж отримуючи; і про мільярдера, який примножив свої статки, віддаючи гроші. А також про те, скільки саме часу необхідно приділяти волонтерству, щоб стати щасливішим і жити довше. Ви побачите, чому одному консультантові поведінка «давача» сповільнила шлях до підвищення, а іншому допомогла подолати його швидше, чому ми часто не можемо відрізнити «отримувача» від «давача», а також те, як захищаються «давачі» на перемовинах. Ще ви дізнаєтесь, як «давачі» уникають нижніх шаблів драбини успіху та піднімаються нагору, спонукаючи інших людей перетворюватися з «отримувачів» на «давачів». Я розповім вам про півторагодинну вправу, яка чудово вивільняє енергію давання, і ви зрозумієте, чому люди безкоштовно віддають речі, які могли б легко продати на сайті Craigslist. Ви збагнете, чому одні рентгенологи стають ліпшими, а інші гіршими, чому роздуми про Супермена зменшують бажання людей волонтерити й чому люди на ім'я Денніс дуже часто стають дантистами.

Можливо, дочитавши книгу до кінця, ви переглянете свої уявлення про успіх. Якщо ви самозречений «давач», то знайдете



тут безліч рекомендацій, які допоможуть вам піднятися на найвищі щаблі драбини успіху. Якщо ви схвалюєте принципи «давачів», але на роботі поводитесь як «урівнювач», то будете приємно здивовані розмаїттям можливостей діяти відповідно своїх цінностей і віднаходити сенс у допомозі іншим, при цьому не завдаючи шкоди власному успіху. Замість спочатку прагнути успіху, а давати — пізніше, ви, можливо, вирішите, що давати спершу — це перспективний шлях до успіху згодом. Якщо ж ви поки що схиляєтеся до «отримання», то, можливо, я спокушу вас спробувати стратегію «давача» й опанувати навички, притаманні породі людей, кількість яких невпинно зростає — тих, хто досягає успіху, допомагаючи іншим.

Щоправда, якщо ви захочете стати «давачем» з егоїстичних міркувань, то ця книжка навряд чи вам допоможе.

## Розділ 2. Павич і панда

Кожна людина має вирішити, чи вона рухатиметься у світлі творчого альтруїзму, чи в темряві руйнівного егоїзму.

**Мартин Лютер Кінг-молодший,  
борець за громадянські права та  
лауреат Нобелівської премії миру**

### ***Як «давачі», «отримувачі» й «урівнювачі» створюють мережі***

Кілька десятиліть тому людина, яка народилася у злиднях, стала втіленням американської мрії. Хлопець був вихідцем із дуже простої сім'ї, зростав у фермерському містечку штату Міссурі, з будинками без водогону. Юнак багато працював на фермі та розносив газети, допомагаючи забезпечувати свою сім'ю. Він вступив до коледжу при Університеті штату Міссурі, був членом студентського братства «Phi Beta Карра», а також закінчив магістратуру та згодом став доктором економічних наук. Хлопець обрав шлях державного службовця, вступив до ВМФ, а потім обіймав кілька важливих посад в уряді США й отримав Похвальну медаль ВМС і Медаль за службу в національній обороні. Відтак він заснував власну компанію і протягом п'ятнадцяти років був її головою та виконавчим директором.

На момент його відставки компанію оцінювали у 110 мільярдів доларів, і вона мала понад двадцять тисяч працівників у сорока країнах світу. Протягом п'яти років поспіль журнал Fortune називав її «найінноваційнішою компанією Америки» й одним із двадцяти п'яти найліпших місць для роботи в країні. На запитання, у чому криється секрет такого

успіху, засновник відповів, наголосивши на важливості «поваги... золотого правила... абсолютної порядності... Усі знають, що особисто я дотримую дуже строгого кодексу особистої поведінки». Він заснував благодійну родинну фундацію, яка передала понад 2,5 мільйона доларів майже 250 організаціям, і жертвував 1 % щорічних прибутків своєї компанії на добротність. Таке меценатство привернуло увагу колишнього президента Джорджа Буша, який відгукувався про цього добродія як про «хорошого хлопця» та «щедру людину».

А потім йому висунули звинувачення.

Його ім'я Кеннет Лей, і його найбільше пам'ятають як головного злочинця у скандалі з компанією Enron. Корпорація Enron була енергетичною фондовою компанією зі штаб-квартирою в Х'юстоні. У жовтні 2001 року компанія втратила акціонерний капітал у розмірі 1,2 мільярда доларів після повідомлення про зазнані у третьому кварталі втрати на 618 мільйонів доларів США, що стало найбільшими корпоративними збитками в історії США. У грудні Enron оголосили банкрутом, безробітними залишилося двадцять тисяч працівників, багато з них втратили заощадження, накопичені впродовж життя, які практично обнулилися під час падіння компанії. Слідчі виявили, що компанія Enron обдурювала інвесторів, звітуючи про фальшиві прибутки та приховуючи борги в понад 1 мільярд доларів, маніпулювала енергетичними ринками в Каліфорнії й Техасі, а також вигравала міжнародні контракти, даючи хабарі іноземним урядам. Лея визнали винним у змові та шахрайстві за шістьма пунктами обвинувачення.

Ми можемо дискутувати про те, чи Лей був справді обізнаний із протизаконною діяльністю Enron, але важко заперечувати, що він був «отримувачем». Хоча Лей, можливо, і видавався багатьом спостерігачам «давачем», та це було

обманом: «отримувач» замаскувався. Лей відчував право використовувати ресурси Enron для особистої вигоди. Як пишуть Бетані Маклін і Пітер Елкінд у «The Smartes Gyes In The Room[3]», Лей брав астрономічні позики в компанії та наказував своєму персоналу приносити йому сандвічі на срібних тацях і вишуканій китайській порцеляні. Якось секретарка хотіла зарезервувати літак Enron для ділової поїздки одного з управлінців компанії, але дізналася, що на той час усі три літаки використовувало сімейство Лея в особистих подорожах.

Упродовж 1997–1998 років замовлення на загальну суму 4,5 мільйона доларів комісійних Enron одержувала турагенція, якою володіла сестра Лея. Згідно зі звинуваченнями, Лей продав пакет акцій концерну вартістю понад 70 мільйонів доларів на біржі перед тим, як компанія збанкрутувала, фактично забираючи скарби із корабля, що тоне. Таку поведінку можна було передбачити ще в 1970-ті роки, коли Лей працював у компанії Exxon. Його бос написав рекомендацію, в якій високо оцінював Лея, але попередив, що він був «можливо, надто амбіційний». Зараз спостерігачі вважають, що вже 1987 року в компанії Enron Oil Лей схвалив і допоміг приховати діяльність двох біржових трейдерів, які заснували підставні компанії та вкрали 3,8 мільйона доларів, маніпулюючи котируванням акцій Enron Oil на користь концерну. Збитки внаслідок виявленої оборудки Enron Oil оцінили у 85 мільйонів доларів, а Лей заперечував свою причетність до ситуації. Він сказав: «Якщо хтось може стверджувати, що я про це знав, нехай підведеться та скаже». За словами Маклін і Елкінда, одна людина вже почала підводитися, але двоє колег стримали її і силоміць всадили на місце.

Як «отримувач» став таким успішним? Він завжди знав когось корисного. Насправді він знав багатьох корисних людей. Кен Лей отримував значні вигоди, використовуючи фінансові

ресурси своєї компанії як власні, але здебільшого зростання його компанії відбувалося в старий добрий спосіб. Він побудував мережу впливових контактів і користався ними заради власного зиску. Лей від початку був майстром створювати мережі. У коледжі він вразив професора з економіки Пінкні Уокера й почав сходження завдяки зв'язкам того професора. Уокер допоміг Лею влаштуватися економістом у Пентагоні, а потім обійняти в Білому домі посаду першого помічника в адміністрації Ніксона.

У середині 1980-х років Лей очолив Enron, після того як здійснив злиття кількох компаній і переніс офіс до Х'юстона. Консолідувавши свою владу, він почав водитися із впливовими політичними лідерами, які могли б підтримати інтереси компанії. Він увів брата Пінкні Уокера, Чарлза, до ради директорів Enron і подружився з Джорджем Г. В. Бушем, претендентом на посаду президента. У 1990 році Лей був співголовою важливого Саміту промислово розвинених країн, який на вищому рівні улаштував для Буша в Х'юстоні. Лей організував сліпуче шоу та зачарував публіку, з-поміж якої були британська прем'єр-міністерка Маргарет Тетчер, канцлер Німеччини Гельмут Коль і французький президент Франсуа Міттеран. Після того як Буш програв своє переобрання Біллу Клинтону, Лей, не втрачаючи часу, скотактував із другом, який був основним помічником новообраного президента: друг ходив із Клинтоном до одного дитячого садка. Незабаром Лей уже грав у гольф із новим президентом США. Кілька років по тому, коли влада перейшла до Джорджа Буша, Лей використовував свої зв'язки для лобювання енергетичної дерегуляції та просуваючи своїх прибічників на високі державні посади в Техасі та Білому домі, щоб ті мали вплив на політичні рішення на користь Enron. Майже на кожному етапі кар'єри Лею вдавалося значно поліпшувати перспективи своєї компанії —

або власні — за допомогою добре розставлених контактів у своїй мережі. Багатовіковий досвід свідчив про важливість створення мереж.

За словами Брайана Аззі, професора менеджменту в Північно-західному університеті, мережі надають три основні переваги: приватну інформацію, різноманітні навички і владу. Розвиваючи потужну мережу контактів, люди можуть отримати неоціненний доступ до знань, професійної компетентності й впливу. Обширні дослідження демонструють, що люди з великими мережами мають вищу продуктивність роботи, швидше просуваються службою та заробляють більше грошей. І оскільки мережі базуються на взаємодії та взаємозв'язках, вони є потужним засобом для розуміння впливу стилів взаємодії на успіх.

Як люди взаємодіють з іншими у своїх мережах і якою вони бачать мету нетворкінгу?

З одного боку, саме поняття нетворкінгу часто має негативний відтінок. Коли ми зустрічаємо нову людину, яка виражає ентузіазм щодо налагодження зв'язків, то часто замислюємося, чи ця людина поводитиметься дружньо через щире зацікавлення взаєминами, які будуть корисні для нас обох, чи, можливо, просто хоче отримати щось від нас. На певному етапі вашого життя ви, напевно, відчували розчарування від взаємодії зі слизькими типами, які підлещуються, коли потребують від вас послуги, а зрештою встромляють вам ножа у спину або просто ігнорують вас, щойно отримали бажане. Цей облудний стиль мережування кидає тінь на нетворкінг загалом, ніби він і є наскрізь просякнутою макіавеллізмом, корисливою діяльністю, у якій люди заводять знайомства з єдиною метою — просування власних інтересів. З іншого боку, «давачі» й «урівнювачі» часто бачать мережування як цікавий спосіб знайомства з новими людьми й ідеями. Упродовж професійного

й особистого життя нам трапляється багато людей, і оскільки всі ми маємо різні знання та ресурси, є сенс у тому, щоб звертатися до цих людей за взаємною допомогою, порадами та рекомендаціями.

Із цього постає засадниче питання: чи можуть люди створювати мережі достатньо глибокі та широкі, використовуючи різні стилі взаємності? Або чи є стиль, який послідовно створює і розвиває успішніші мережі? У цьому розділі я хочу дослідити, як «давачі», «отримувачі» й «урівнювачі» розвивають принципово різні мережі та чому їхні взаємодії в цих мережах мають різні характери й наслідки. Ви побачите, як «давачі» й «отримувачі» вибудовують і управляють своїми мережами по-різному, і дізнаєтесь, як за допомогою незначних підказок їх можна відрізнити. Скажімо, як можна було ще за чотири роки до банкрутства Enron розпізнати «отримувачів» у компанії. Зрештою я хочу довести, що, хоча «давачі» й «отримувачі» можуть мати рівновеликі мережі, однаке цінності, які «давачі» створюють через свої мережі, довговічніші, щоправда, на початках це може бути і не так очевидно.

Журнал Fortune 2011 року провів масштабне дослідження, щоб визначити найуспішнішого нетворкера у Сполучених Штатах. Мета полягала в тому, щоб за допомогою використання соціальних онлайн-мереж з'ясувати, хто має найбільше зв'язків із наймогутнішими людьми Америки. Співробітники Fortune уклали списки 500 найліпших генеральних директорів, 50 найрозумніших людей у сфері технологій, 50 наймогутніших жінок і 40 найяскравіших зірок віком до сорока років, які сходять на небосхилі бізнесу. Потім вони порівняли цих 640 впливових осіб із усією базою даних LinkedIn, що містила понад дев'яносто мільйонів користувачів.

Переможець, як виявилось, мав серед своїх контактів у LinkedIn найбільшу кількість людей зі списку 640 «най-най-най». У нього виявилось понад 3000 зв'язків на LinkedIn, зокрема й із такими людьми, як засновник Netscape Марк Андрессен, співзасновник Twitter Еван Уїльямс, співзасновник Flickr Катеріна Фейк, співзасновник Facebook Дастин Московіц, співзасновник Napster Шон Паркер і засновник Half.com Джош Копельман, що й казати про колишнього лідера рок-групи Grateful Dead. Як ви побачите згодом, цей екстраординарний нетворкер належав до категорії «давачів». — «Парадоксально, але що альтруїстичнішим є ваше ставлення, то більше вигоди ви отримуєте від взаємин, — пише засновник компанії LinkedIn Рейд Гоффман. — Якщо ви вирішите допомагати іншим, — пояснює він, — то швидко поліпшите власну репутацію та розширите світ своїх можливостей».

Вважаю, що частково це пов'язано з тим, як самі мережі змінилися та продовжують еволюціонувати. Однак своїм дослідженням я прагнув вивчити те, як мотиви, з яких ми розширюємо мережі, формують силу та поширення цих мереж, а також енергію, що тече через них.

### ***Як розпізнати «отримувача» в овечій шкурі***

Якщо ви колись раптом насторожувалися під час зустрічі з новим колегою, це, мабуть, тому, що вловили нотки егоїстичних мотивів. Коли ми зустрічаємо «отримувача», то захищаємо себе, замикаючи двері до наших мереж, утримуючись довіряти та допомагати. Щоб уникнути блокування, багато «отримувачів» стають відмінними облудниками, діючи великодушно, аби вдертись у наші мережі, переодягненими на «давачів» або «урівнювачів». Упродовж двох



десятиліть це чудово спрацьовувало у випадку Кена Лея, чії послуги та благодійні внески зображували його в позитивному світлі, що відкривало йому двері для нових зв'язків і джерел допомоги.

Проте «отримувачам» важко постійно підтримувати таку личину в усіх взаєминах. Кен Лей був чарівним, коли спілкувався із впливовими людьми у Вашингтоні, але багато колег і підлеглих знали його справжнього. Згадуючи ті часи, один із колишніх працівників Enron сказав: «Якщо ви хотіли, щоб Лей прийшов на зустріч, то мали запросити когось важливого». Є голландське прислів'я, яке чудово характеризує цю дволикість: «цілувати вищих, хвицати нижчих». Хоча «отримувачі» схильні домінувати і контролювати підлеглих, вони напрочуд покірні й поступливі перед начальством.

Коли «отримувачі» спілкуються з важливими людьми, то стають переконливими ошуканцями. «Отримувачі» хочуть, аби вплинове начальство ними захоплювалося, тож докладають усіх зусиль, щоб зачаровувати й лестити. Як наслідок, впливові люди схильні формувати яскраві перші враження про «отримувачів». Тріо німецьких психологів виявило, що під час зустрічей із незнайомцями найкраще враження вдається справити людям «зарозумілим і схильним маніпулювати та використовувати інших».

Підлещуючись до своїх зверхників, «отримувачі» виявляють неабиякий акторський хист. 1998 року, коли фінансові аналітики Уолл-стрит відвідали Enron, Лей мобілізував 70 співробітників, щоб ті виконували роль заклопотаних трейдерів, сподіваючись вразити аналітиків іміджем продуктивного трейдингового енергобізнесу. Він провів аналітиків через цей фарс — співробітників попросили принести особисті фотографії на інший поверх офісної будівлі, щоб склалося враження, ніби вони там працюють, — і влаштував справжнісінький спектакль. Люди

робили уявні телефонні дзвінки, прикидаючись, що купують і продають енергію та газ. Це ще одне свідчення того, що Лей був «отримувачем»: він був одержимий тим, щоб справляти гарне враження нагорі, але значно менше переймався тим, яким його бачили підлеглі. Як начебто писав Семюел Джонсон, «істинна сутність людини проявляється в ставленні до тих, з кого вона не має жодного зиску». «Отримувачі» можуть піднятися, підлабузнюючись до тих, хто стоїть вище, але вони часто падають через те, що поводяться погано з підлеглими.

Коли Лей прагнув вразити аналітиків із Уолл-стрит, то робив це, експлуатуючи своїх працівників: просив їх іти на компроміс із власною порядністю, щоб створити враження, що ввело би в оману аналітиків. Дослідження показують, що, коли люди отримують владу, то почуваються всесильними: вони не такі стримані та вільніше проявляють свої природні схильності. Коли «отримувачі» одержують владу, то приділяють менше уваги тому, як їх сприймають ті, хто перебуває нижче і поруч із ними, вони відчують уседозволеність переслідувати егоїстичні цілі та претендувати на максимальну наживу. З часом зневажливе ставлення до партнерів і підлеглих погано відображається на їхніх репутації та взаєминах. Однак більшість людей є «урівнювачами»: їхні основні цінності базуються на справедливості, рівності та взаємності. Коли «отримувачі» порушують ці принципи, «урівнювачі» в їхніх мережах вірять у принцип «око за око», тож пильнують, аби справедливість узяла гору.

До прикладу, уявіть, що ви берете участь у відомому дослідженні під керівництвом Деніела Канемана, психолога-лауреата Нобелівської премії із Принстонського університету. Ви граєте в гру-ультиматум. Сідаєте до столу навпроти незнайомця, якому щойно дали 10 доларів. Його завдання — запропонувати вам розділити гроші між вами двома. Це

ультиматум: ви можете прийняти пропозицію такою, якою вона є, і поділити запропоновані гроші, або можете відхилити її — і жоден із вас не отримає нічого. Ви, щонайімовірніше, вже ніколи не побачитеся один із одним, тому він обирає роль «отримувача», пропонуючи залишити 8 доларів йому та віддати вам лише 2 долари. Як ви поведетеся?

З позиції чистого прибутку, раціонально зголоситися. Зрештою, 2 долари — ліпше, ніж нічого. Та якщо ви такі само, як і більшість людей, то відкинете цю пропозицію. Ви ладні пожертвувати грошима, щоб покарати «отримувача» за несправедливість, залишитися ні з чим, але не дозволити йому заробити 8 доларів. Дані свідчать, що більшість людей у цій ситуації відхиляє пропозиції, де той, хто ділить, забирає собі нерівномірних 80 % і більше[4].

Чому ми караємо «отримувачів» за несправедливість? Не аби дошкулити. Ми не мстимося за те, що «отримувачі» спробували нажитися нашим коштом. Тут ідеться про справедливість. Якщо ви «урівнювач», то також покараєте «отримувача» за несправедливе ставлення і щодо *інших* людей.

В іншому дослідженні, яке здійснив Канеман, люди мали вибір між можливістю порівну розділити 12 доларів з «отримувачем», який у минулому зробив несправедливу пропозицію, і 10 доларів із «урівнювачем», який у минулому пропонував справедливу пропозицію. Понад 80 % осіб вважали за ліпше розділити 10 доларів із «урівнювачем», отримуючи 5, а не 6 доларів, щоб «отримувач» не одержав 6 доларів.

Нові дослідження мереж показують, що коли люди здобувають гіркий досвід із «отримувачами», то карають їх, ділячись репутаційною інформацією. «Плітки є широкомасштабною, ефективною та недорогою формою покарання», — пишуть соціологи Метью Фейнберг, Джой Ченг і Роб Уїллер. Коли відомості про репутацію свідчать про те, що

хтось поводить як «отримувач», ми можемо не проявляти до нього довіри й уникати експлуатації. З часом, коли їхня репутація поширюється, «отримувачі» лишаються з розірваними колишніми зв'язками, а також «спалюють усі мости» до потенційних нових контактів. Коли всі дізналися, що Лей був «отримувачем», багато його колишніх прибічників, разом і родина Буша, дистанціювалися від нього.

Як пояснює Уейн Бейкер, соціолог і експерт із мереж Мічиганського університету, «якщо ми створюємо мережі з єдиним наміром *отримати щось*, то не зможемо досягти успіху. Ми не можемо *прагнути* зиску від мереж, вигоди виникають з інвестицій у значущі види діяльності й у стосунки».

Проте, перш ніж інвестувати все у стосунки, нам необхідно визначити «отримувачів» у наших повсякденних взаємодіях. Для багатьох із нас викликом комунікації в мережах є намагання відгадати мотиви або наміри нового контакту, особливо оскільки ми бачимо, що «отримувачі» можуть досить вдало позиціонувати себе як «давачі», коли передбачають потенційну вигоду. Чи наступна людина, яка вам трапиться, зацікавлена у справжніх зв'язках, а чи просто прагне особистого зиску? Чи існує ефективний спосіб відрізнити одне від іншого?

На щастя, дослідження показують, що «отримувачі» залишають сліди. А точніше, «отримувачі» *токочуть* підказки.

У тваринному світі *токування* означає ритуал, під час якого самці демонструють свою привабливість як партнерів. Коли настає час розмножуватися, вони збираються у спільному місці (токовищі) та прибирають вихідних позицій. Вони демонструють екстравагантну позу, щоб справити враження на жіночу аудиторію. Деякі співають звабливих пісень. Деякі показують акробатичні трюки. Найяскравіше токування спостерігають серед павичів. Щоплюбного сезону вони збираються разом, і самці починають демонструвати своє

оперення. Вони роздуваються, розпушуються, крутяться і хизуються своїми хвостами.

У світі генеральних директорів «отримувачі» виконують дуже схожий танець. В епохальному дослідженні професори стратегії Ариджит Чаттерджі та Доналд Гембрик вивчали понад сто керівників компаній комп'ютерного і програмного забезпечення. Науковці проаналізували річні звіти кожної компанії протягом понад десяти років, шукаючи ознаки токування. Те, що вони дослідили, має потенціал назавжди змінити обличчя лідерства.

Виявляється, можна було передбачити крах компанії Enron ще 1997 року, навіть не зустрічаючись із Кеном Леєм і не бачачи жодної цифри. Попереджувальні знаки краху Enron видно на одному знімку, зафіксованому за чотири роки до банкрутства компанії. Погляньте на дві фотографії керівників нижче, відтворені з річних звітів їхніх компаній. Обидва чоловіки зростали в бідності, працювали в адміністрації Ніксона, заснували власні компанії, стали багатими керівниками та пожертвували значні кошти на благодійність. Чи можете ви за їхніми обличчями чи одягом розпізнати, хто з них був «отримувачем»?



Чоловік ліворуч — Джон Гантсмен-старший, «давач», із яким ми познайомимось у розділі 6, фото — з річного звіту його компанії за 2006 рік. На світлині праворуч зображено Кена Лея. Тисячі експертів аналізували фінансову звітність компанії Enron, але пропустили важливий факт: світлина дійсно вартує тисячі слів. Якщо ми уважніше спостерігали б за звітами Enron, то могли б помітити розпізнавальні ознаки «отримувача», який очолював компанію. Проте ці ознаки не там, де я очікував їх знайти — вони не на обличчях чи одязі керівників. Під час свого дослідження керівників компаній комп'ютерної індустрії Чаттерджі та Гембрик припускали, що «отримувачі» бачитимуть себе сонцями в сонячних системах своїх компаній. Вони знайшли кілька підказок для виявлення токування «отримувачів» на верхівці. Один сигнал містився в інтерв'ю з керівниками.

Оскільки «отримувачі» зазвичай егоцентричні, то часто використовують особові займенники на кшталт *я, мій, моє, мені* — замість займенника першої особи у множині, як-от *ми, наш, наше і нам*. У комп'ютерній індустрії, розмовляючи про компанію, керівники вживали особові займенники в однині в середньому у 21 % випадків. У випадку найзапекліших «отримувачів», 39 % вживаних ними особових займенників були в однині. З кожних десяти займенників, які використовували керівники-«отримувачі», чотири були в першій особі однини.

Ще одним сигналом була оплата праці: керівники-«отримувачі» заробляли значно більше, ніж інші топ-менеджери в їхніх компаніях. «Отримувачі» вважали себе вищими, тому відчували право на значні розбіжності в оплаті праці на свою користь. У комп'ютерній індустрії типовий «отримувач»-гендиректор отримував на рік утричі більше зарплати і бонусів за будь-кого іншого в компанії. Для порівняння, у середньому керівники компаній у цій сфері

заробляли лише в півтора раза більше за тих, хто отримував наступну за розміром зарплату. Керівники-«отримувачі» також виділяли собі додаткові акції й іншу негрошову компенсацію, яка всемеро перевищувала аналогічні прибутки тих, хто отримував наступну найбільшу винагороду. Для порівняння, пересічно в цьому виді діяльності такий показник становив 2,5 раза[5].

Проте найцікавіша підказка містилась у річних звітах, які компанії випускали для акціонерів. Ось фотографії Кена Лея та Джона Гантсмена, які я показував вам раніше, але тепер вони в контексті.



Фото ліворуч з'явилося у річному звіті компанії Гантсмена 2006 року. Його зображення крихітне, воно займає менше ніж 10 % сторінки. Світлинку праворуч опубліковано в річному звіті компанії Enron за 1997 рік. Зображення Лея займає всю сторінку.

Коли Чаттерджі та Гембрик подивилися на річні звіти комп'ютерних компаній, то помітили разючі відмінності в підході до зображень генерального директора. У деяких річних звітах фотографії генерального директора взагалі не було. В інших світлина керівника займала цілу сторінку. Вгадайте, хто з них «отримувач»?

Керівникам-«отримувачам» найдорожче їхнє «я». Велика фотографія — це самопрославляння, яке чітко свідчить: «Я центральна фігура в цій компанії». Та чи це дійсно вказує на «отримувача»? Щоб дізнатися, так це чи ні, Чаттерджі та Гембрик запропонували фінансовим аналітикам, які спеціалізуються на сфері інформаційних технологій, оцінити керівників компаній. Аналітики оцінювали, чи має окремий гендиректор «роздуте почуття власного “Я”, яке виявлялося в пихатості, зарозумілості та постійній потребі уваги й захоплення... чи насолоджується перебуванням у центрі уваги, вимагаючи проявів великої поваги, демонструючи ексгібіціонізм і погордливість». Рейтинги аналітиків майже ідеально співвідносилися з розмірами фотографій керівників компаній.

У тому знаменному звіті компанії Enron за 1997 рік Кен Лей був у центрі уваги. З перших дев'яти сторінок на двох було розміщено гігантські, на всю сторінку, зображення Лея і тодішнього операційного директора Джеффа Скіллінга. Те саме продовжилось і 1998 й 1999 років — у звітах були світлини Лея та Скіллінга на всю сторінку. До 2000 року фотографії Лея та Скіллінга перемістилися на 4-ту та 5-ту сторінки, хоча і з меншими зображеннями. Там було послідовно розміщено по чотири різні знімки кожного з них, як уривок кіноплівки, тільки ці кадри вже більше пасували для мультфільму. Три знімки Лея були практично ідентичними, і демонстрували тонку, самовдоволену усмішку керівника, який знав, що він особливий. Однак казкового хепі-енду для Лея не трапилося — він помер від серцевого нападу не дочекавшись винесення вироку.

До цього часу ми розглянули два різні способи розпізнавання «отримувачів». По-перше, коли ми маємо доступ до репутаційної інформації, то можемо довідатись, як люди ставляться до інших у своїх мережах. По-друге, коли ми маємо



змогу спостерігати за діями та слідами діяльності «отримувачів», то можемо шукати ознаки токування. Самопрославляння у фотографіях, егоцентричні розмови та великий розрив у оплаті праці є точними та надійними сигналами про те, що хтось є «отримувачем». Завдяки істотним змінам у світі, які відбулися 2001 року, сьогодні ці сигнали легше помічати, ніж будь-коли раніше. Мережі стали прозорішими, надаючи нам нові вікна, через які ми можемо бачити репутацію інших людей і «токування».

### *Прозора мережа*

Через кілька місяців після розпаду компанії Enron, 2002 року комп'ютерний спеціаліст на ім'я Джонатан Абрамс заснував Friendster, створивши першу у світі соціальну мережу в інтернеті. Friendster давав людям можливість розміщувати свої профілі в інтернеті та показувати свої зв'язки світові. У наступні два роки інші підприємці запустили LinkedIn, Myspace і Facebook.

Відтепер незнайомці мали доступ до взаємовідносин та репутації одне одного. До 2012 року населення світу сягнуло семи мільярдів. Тим часом кількість активних Facebook-користувачів наблизилася до мільярда, а це означає, що понад 10 % людей у світі пов'язані на Facebook. «Соціальні мережі існували завжди, — пишуть психологи Бенджамін Кроз'є, Грегорі Вебстер і Гейлі Диллон. — Тільки нещодавно інтернет надав місце для їхнього електронного вибуху... Від щоденного спілкування до зустрічі свого кохання та до підбурювання політичних революцій мережі є каналами, через які поширюють інформацію та ресурси».

Ці онлайн-зв'язки відтворюють визначальну особливість старого світу. Перш ніж технологічні революції допомогли нам спілкуватися телефоном та електронною поштою, а також подорожувати автівкою та літаком, люди мали відносно керовану кількість соціальних зв'язків у тісно пов'язаних, прозорих колах. У цих ізольованих мережах люди могли легко зібрати репутаційні дані та помітити «токування». Оскільки комунікація та пересування стали простішими і кількість населення зростає, взаємодія тепер розсіяніша й анонімна. Репутація і «токування» стали не такими помітними.

Ось чому Кен Лей зміг приховувати більшу частину свого «отримувача». Коли він переходив з однієї посади й організації до іншої, його контакти не завжди мали легкий доступ один до одного, а нові люди, які входили до його мережі, не отримували достатньої інформації про його репутацію.

Усередині компанії Enron його спонтанну поведінку не могли задокументувати на YouTube, транслювати у Twitter, легко індексувати в пошуковій системі Google або публікувати анонімно у внутрішніх блогах чи інтранеті компанії. Зараз «отримувачам» набагато складніше уникати викриття, коли вони обдурюють людей, прикидаючись «давачами». Тепер ми можемо відстежувати в інтернеті репутаційні відомості про наші контакти, отримуючи доступ до загальнодоступних баз даних і виявляючи спільні знайомства. І нам уже не потрібний річний звіт компанії, щоб підловити «отримувача», тому що токування в багатьох його формах та обсягах рясніє у профілях соціальної мережі. Дрібні натяки, як-от слова та фотографії, можуть виявити глибокі підказки про нас, і дослідження показують, що звичайні люди можуть ідентифікувати «отримувачів», просто переглядаючи їхні профілі у Facebook. В одному дослідженні психологи попросили людей заповнити анкету, щоб виміряти, чи вони є «отримувачами». Тоді

психологи відправили незнайомих людей на сторінки анкетованих у Facebook. Незнайомці змогли визначати «отримувачів» з дивовижною точністю.

«Отримувачі» розміщували інформацію, яка відгонила саморекламою, егоцентричністю і самозакоханістю. Вони публікували цитати, що свідчили про хвалькуватість і зарозумілість. Також в «отримувачів» було набагато більше друзів на Facebook, вони накопичували поверхневі неглибокі зв'язки, щоб рекламувати свої досягнення та підтримувати контакт для отримання послуг. Вони публікували марнославні та доволі улесливі власні фотографії.

Говард Лі, колишній керівник південно-китайського філіалу компанії Groupon, що невпинно зростає, є одним з багатьох людей, які використовують соціальні медіа для виявлення «отримувачів». Коли Лі наймав продавців, багато хто із сильних кандидатів проявляли надмірну наполегливість, що ускладнювало завдання відрізнити «отримувачів» від комунікабельних і захоплених справою кандидатів. Лі був у захваті від одного кандидата з чудовим резюме, той успішно впорався зі співбесідою та мав блискучі відгуки.

Проте кандидат міг і прикидатися. «Годинна розмова з кимось дає змогу побачити тільки верхівку айсберга, — подумав Лі. — І тих, хто був готовий дати йому рекомендацію, він обирав сам». «Отримувач» міг із легкістю знайти кількох керівників, які його вихвалитимуть. Отже, Лі здійснив пошук через свої мережі LinkedIn і Facebook і знайшов спільний контакт, отримавши від нього інформацію про кандидата, яка його спантеличила. «Здавалося, він був “отримувачем”, і це багато важило. Якщо він був безжальним в одній компанії, чи хочу я з ним працювати?».

Лі вважає, що соціальні мережі в інтернеті зробили революцію у процесі найму персоналу в Groupon. «Тепер мені не

потрібно телефонувати до компанії, щоб довідатись про чиюсь репутацію. Усі неймовірно пов'язані. Щойно вони долають технічні раунди відбору, я перевіряю їхній LinkedIn або Facebook. Іноді трапляється, що ми маємо спільних друзів або ходили до однієї школи, чи люди з моєї команди мають із ними спільний контакт, — пояснює Лі. — Ви можете досить швидко зрозуміти репутацію будь-кого на рівні колег». Коли взаємини та репутація доступні для світу, «отримувачам» важче досягати сталого успіху.

У Кремнієвій долині мешкає скромний чоловік, зовні чимось схожий на панду, який вивів прозорі мережі на новий рівень. Його ім'я Адам Форрест Рифкін, і його називають гігантською пандою програмування. Він описує себе як сором'язливого, інтровертного комп'ютерника, у якого є дві улюблені мови: JavaScript, мова програмування, і Клінгонська, мова, якою спілкуються інопланетяни в серіалі «Зоряний шлях»[6].

Рифкін — маніакальний шанувальник анаграм. Він незліченну кількість годин переставляв літери у своєму імені, щоб знайти варіант, який характеризував би його найліпше. Він згенерував такі варіанти: Offer Radiant Smirk і Feminist Radar Fork[7]. Рифкін має два ступеня магістра з інформатики, володіє патентом, а також розробляє додатки для суперкомп'ютерів NASA й інтернет-системи для корпорації Microsoft. Із наближенням нового тисячоліття Рифкін разом із Рогітом Харе заснував стартап KnowNow із розробки програмного забезпечення, яке допомагало компаніям управляти інформацією ефективніше та вигідніше. Після того як у компанію було інвестовано понад 50 мільйонів венчурних доларів, KnowNow успішно працювала понад десять років. 2009 року, коли Рифкіну було за тридцять, він оголосив про свій вихід на пенсію.

Я натрапив на Рифкіна, коли продивлявся у LinkedIn контакти Дейвида Горніка, венчурного капіталіста, з яким познайомив вас у попередньому розділі. Коли я зайшов на сторінку Рифкіна, то побачив, що він «повертається у гру», щоб запустити стартап PandaWhale для створення публічного, постійного запису інформації, якою обмінюються люди.

Оскільки Рифкін явно стійкий прибічник прозорості в мережах, мені було цікаво подивитися, яка з вигляду його власна мережа. Тому я зробив те, що є природним у світі мереж: зайшов на сторінку Google і набрав там у пошуку «Адам Рифкін». Коли я прокручував результати пошуку, в око мені впало шістнадцяте посилання. У ньому йшлося про те, що Адам Рифкін — найліпший нетворкер за версією Fortune.

### ***Як гукнеш, так і відгукнеться***

У 2011 році Адам Рифкін мав більше контактів у LinkedIn із 640 найвпливовішими людьми зі списку Fortune, ніж будь-хто інший на планеті. Він перевершив такі світила, як Майкл Делл, мільярдер і засновник комп'ютерної компанії Dell, і Джеф Уїнер, генеральний директор компанії LinkedIn[8].

Я був приголомшений тим, що сором'язливий, захоплений серіалом «Зоряний шлях», фанатичний творець анаграм і схиблений на програмуванні «ботан» зміг вибудувати мережу, яка включає засновників Facebook, Netscape, Napster, Twitter, Flickr і Half.com.

Адам Рифкін побудував свою мережу, працюючи як чесний добросовісний «давач». «Моя мережа розвивалася неквапом, по суті, потроху щодня, завдяки невеликим жестам доброї волі, упродовж тривалих років, — пояснює Рифкін, — із бажанням поліпшити життя людей, із якими я пов'язаний». З 1994 року

Рифкін був лідером і модератором безміру онлайн-спільнот, наполегливо працював над зміцненням взаємин і допомагав людям вирішувати конфлікти в інтернеті. Як співзасновник стартапу Renkoo, який він заснував разом із Джойсом Парком, Рифкін створив застосунки, які використовували понад 500 мільйонів разів майже 36 мільйонів осіб на Facebook і MySpace. Незважаючи на їхню популярність, Рифкін був невдоволений. «Якщо хочете, щоб десятки мільйонів людей використовували ваше програмне забезпечення, ви маєте створити щось дійсно значуще, щось, що змінює світ, — зауважує Рифкін. — Направду, я хочу, щоб більше людей допомагали іншим людям». Він вирішив закрити Renkoo і стати «давачем» на всі 100 %: здійснювати ґрунтовне наставництво для стартапів і працювати над налагодженням контактів між кодерами стартапами і представниками великого бізнесу.

Із цією метою 2005 року Рифкін і Джойс Парк заснували професійну мережу «106 Miles», яка мала соціальну місію навчати підприємців-розробників в діалозі. Ця мережа об'єднала понад п'ять тисяч підприємців, які двічі на місяць зустрічаються, щоб допомагати один одному вчитися й досягати успіху. «Я поринув у надання підприємцям безкоштовних консультацій, які, зазвичай, вартують менше, ніж за них правлять, — розмірковує він, — позаяк допомагати іншим — це моя улюблена справа».

Цей підхід зумовив чудові результати — не тільки для Рифкіна, а й для тих, кому він упродовж цього часу був ментором. 2001 року Рифкін був великим шанувальником сервісу Blogger, найпершого сервісу публікації блогів. Blogger вичерпав своє фінансування, тому Рифкін запропонував засновнику Blogger контракт на виконання певної роботи для першого запуску Адамового стартапу KnowNow. «Ми вирішили найняти його, бо хотіли, щоб Blogger вижив, — каже Рифкін. —

Ми дали йому контракт, щоб він створив для нашої компанії те, що ми могли б використати як демоверсію, а він міг підтримувати існування Blogger і надалі». Кошти, отримані від контракту, допомогли засновнику підтримувати Blogger на плаву, і це привело його до співзаснування компанії під назвою Twitter.

«Було ще кілька людей, які також уклали контракти із Еваном Уїльямсом, аби він міг утримати свою компанію на плаву, — розмірковує Рифкін. — Ніколи не знаєш, хто де опиниться згодом. Ідеться не лише про побудову вашої репутації, мова про те, щоб підтримувати інших».

Дізнавшись, що найліпшим нетворкером за версією журналу Fortune став Рифкін, журналістка Джессіка Шамбора голосно розреготалася: «Це й не дивно, я його вже давно знаю! Мені порекомендували звернутися до нього, коли я писала статтю, в якій досліджувала віртуальні товари та соціальні мережі». Шамбора, яка зараз працює у Facebook, каже, що Рифкін є неперевершеним і майстерним нетворкером, і досяг він цього не тому, що був кар'єристом, і не завдяки тверезому прорахунку. Люди йдуть до Адама, бо знають, що в нього добре серце. Коли Рифкін уперше навідався до Кремнієвої долини, то відчув, що «давання» для нього було природним способом відкритися людям, почати спілкуватися з ними. «Для мене, дуже сором'язливого спокійного програмера, концепція мережі стала дороговказом, — пояснює він. — Коли ви нічого не маєте, то що намагатиметеся зробити найперше? Ви намагатиметеся встановити зв'язок і започаткувати взаємини, які дадуть вам змогу зробити щось для когось іншого».

На сторінці Рифкіна у LinkedIn розміщено його девіз: «Я хочу вдосконалити світ і гарно пахнути в процесі». Із вересня 2012 року в LinkedIn 49 осіб написали рекомендації для Рифкіна, і жодної якості не згадують частіше, аніж його «давання».

«Урівнювач» написав би у відповідь рекомендації тим само 49 особам, і, можливо, роздав би ще декілька рекомендацій впливовим контактам, сподіваючись, що вони зроблять так само. Проте Рифкін дає вп'ятеро більше, ніж отримує: у LinkedIn він написав детальні рекомендації для 265 осіб. «Ніхто не зрівняється з Адамом у тому, як багато він допомагає, — каже підприємець Реймонд Руф. — Він дає набагато більше, ніж отримує. Допомогати — це частина його мантри».

Стиль нетворкінгу Рифкіна, який демонструє, як «давачі» ставляться до мереж, суттєво контрастує з тим, як будують і намагаються отримати користь від своїх мереж «отримувачі» й «урівнювачі». Той факт, що Рифкін дає набагато більше, ніж отримує, є вузловим моментом: «отримувачі» й «урівнювачі» також віддають у контексті мереж, але вони схильні давати стратегічно, очікуючи особистої вигоди, що перевищить або дорівнюватиме зусиллям, які вони вклали. У мережах «отримувачі» й «урівнювачі» зазвичай зосереджуються на тому, хто може допомогти їм у найближчому майбутньому, і це визначає *що, де і як* вони дають. Такі їхні дії вписуються в загальноприйнятту в усьому світі та практично в усіх суспільствах практику взаємної вигоди: «рука руку мие», «ти — мені, я — тобі». Якщо ти допоможеш мені, я буду тобі винен і відчуватиму зобов'язання цей борг погасити. На думку психолога Роберта Чалдині, люди можуть користатися цією нормою взаємності, даючи те, що самі хочуть отримати. Замість просто реагувати, роблячи послуги людям, які вже допомагали їм, «отримувачі» й «урівнювачі» натомість часто активно пропонують свою послугу тим, чию допомогу вони хочуть отримати в майбутньому[9]. Як зауважує гуру комунікації в мережах Кіт Феррацці у книжці «Ніколи не їжте наодинці», «ліпше дати перед тим, як ви отримаєте».



Кен Лей жив саме за цим принципом: він мав хист робити послуги, про які його не просили, так щоб важливі люди почувалися змушеними відповідати йому тим само. Коли він підлещувався до тих, хто стояв вище, то робив усе для накопичення своїх заслуг перед впливовими людьми, щоб пізніше зажадати від них взаємних послуг. 1994 року Джордж Буш балотувався на пост губернатора Техасу. Буш був непрохідним кандидатом, але — про всяк випадок — Лей зробив пожертву в розмірі 12 500 доларів, те саме зробила і його дружина. Коли Буша все ж обрали губернатором, Лей підтримав одну з його освітніх ініціатив щодо писемності, написавши йому зрештою понад двадцять листів зі словами підтримки. За словами одного з лідерів наглядового комітету, Лей діяв за принципом «послуга за послугу», допомагаючи Бушу для того, щоб той підтримав дерегуляцію ринку комунальних послуг. В одному листі Лей тонко натякнув на можливість подальшої співпраці, якщо Буш допоможе йому досягти його цілей: «Прошу, повідомте, якщо Enron може чимось посприяти, щоб допомогти не лише прийняттю законопроектів про реструктуризацію енергоринку, а й іншим вашим законодавчим ініціативам».

Взаємність є потужною нормою, але вона має два недоліки, обидва — причина обережності, з якою багато хто з нас ставиться до мереж.

Перший недолік полягає в тому, що ті, хто отримує послугу, часто відчують, що ними немов маніпулюють. Ден Уайнштайн, колишній олімпійський ковзаняр і нинішній маркетинговий консультант компанії Resource Systems Group, зазначає, що «деякі з найбільших консалтингових фірм із питань управління мають постійні місця в ложі на великих спортивних подіях. Коли ці компанії пропонують квитки на гру бостонської бейсбольної команди Red Sox своїм клієнтам,

клієнти знають, що вони роблять це, принаймні частково, з надією отримати щось навзаєм». Коли послуги надають з оголошеною чи завуальованою корисливою метою, така взаємодія залишає поганий присмак, і її сприймають як транзакцію, а не як складову особистісних взаємин. Ви насправду переймаєтеся тим, щоб мені допомогти, чи просто намагаєтеся створити ситуацію «ти — мені, я — тобі», щоб можна було просити про якусь послугу для себе?

Імовірно, Кен Лей справив таке враження на Джорджа Буша. Коли Буш балотувався на губернатора, то попросив Лея очолити одну з його фінансових кампаній. Тоді Лей не і думав, що Буш мав бодай шанс, тому відмовився, заявивши, що вже є членом бізнес-ради чинного губернатора від Демократичної партії Енн Ричардс. Та, аби втішити Буша, Лей зробив пожертвування в розмірі 12 500 доларів. Потім, уже наприкінці кампанії, коли шанси Буша перемогти значно зросли, Лей швидко зробив іще одну пожертву на суму 12 500 доларів. Незважаючи на те, що Лей загалом пожертвував більше грошей Бушу, ніж Ричардсу, його рішення «давати» лише тоді, коли для нього це було стратегічно вигідним, залишило невигідний карб на їхніх стосунках. Це рішення «назавжди відкинуло його на периферію внутрішнього кола Джорджа Буша», — написав один журналіст із посиланням на десяток інсайдерів, які впевнено заявляли, що Лей створив між ними відстань, яку так ніколи і не подолав. Буш так і не запросив Лея в Білий дім, як це зробив його батько. Коли вибухнув скандал із компанією Enron, Лей звернувся до низки політиків по допомогу, але Буша серед них не виявилось — їхні взаємини були недостатньо міцні.

Існує другий непривабливий бік взаємності, і саме тут особливо вразливими є «урівнювачі». «Урівнювачі» мають тенденцію будувати менші мережі, ніж «давачі», які активно прагнуть допомогти ширшому колу людей, або «отримувачі», які

часто розширюють свої мережі, щоб компенсувати втрати від «спалених мостів» під час попередніх транзакцій. «Чимало “урівнювачів” керуються принципом “я зроблю щось для вас, якщо ви зробите щось для мене”, — пише засновник LinkedIn Рейд Гоффман, — тому вони обмежуються угодами, в яких їхня негайна вигода, принаймні, така сама завбільшки, як вигода для іншої сторони... Якщо ви наполягаєте на “послузі за послугу” щоразу, коли допомагаєте іншим, то матимете набагато вужчу мережу». Коли «урівнювачі» дають з очікуванням отримати, то спрямовують своє «давання» на людей, які, на їхню думку, можуть їм допомогти. Зрештою, який інакше сенс бути «урівнювачем», якщо ви не отримуєте вигоди від взаємно наданих послуг?

Оскільки ці недоліки строгого урівнювання накопичуються з часом, вони можуть обмежувати як кількість, так і якість мереж, які розвивають «отримувачі» й «урівнювачі». Обидва недоліки зрештою виникають через недалекоглядне розуміння мереж у тому аспекті, що «отримувачі» й «урівнювачі» одразу роблять однозначні припущення щодо того, хто саме зможе забезпечити найбільшу вигоду у взаємообміні. По суті, підхід «давача» розширює сферу охоплення, при цьому зростає й діапазон потенційної винагорода, навіть якщо ця винагорода і не є основною мотивацією. «Коли ви знайомитеся з людьми, — зауважує колишній “проповідник” продуктів Apple і легенда Кремнієвої долини Гай Кавасакі, — попри те, хто вони, варто запитати себе: як я можу допомогти іншій людині?». Когось це може вразити як спосіб надмірного інвестування в інших, але, як успішно збагнув Адам Рифкін, ми не завжди здатні передбачити, хто нам допоможе.

## *Пробудження сплячих гігантів*

У 1993 році студент коледжу Грем Спенсер разом із п'ятьма друзями заснував інтернет-стартап. Спенсер був сором'язливим, інтровертним комп'ютерним інженером, мав ранні залисини, носив величезні окуляри і був одержимий коміксами. Озираючись назад, він каже, що Супермен навчав його справедливості та чеснот, Люди Ікс запалили в ньому бажання піклуватися про знедолених, а Людина-павук дала йому надію: «навіть супергероям доводилося нелегко у школі». Спенсер і його друзі заснували Excite, один із перших веб-порталів і пошукових систем, який швидко очолив рейтинг найпопулярніших сайтів в інтернеті. 1998 року Excite придбали за 6,7 мільярдів доларів, а Спенсер розбагатів, ставши його найбільшим акціонером і технічним директором. У 1999 році, незабаром після продажу Excite, Спенсер, ні сіло ні впало, отримав електронного листа від Адама Рифкіна, який просив поради щодо запуску однієї програми. Вони ніколи не перетиналися особисто, але Спенсер все одно вирішив зустрітися з Рифкіном. Після того, як вони познайомилися, Спенсер звів Рифкіна з венчурним інвестором, який профінансував запуск його стартапу. Як Рифкін отримав доступ до Спенсера? І чому Спенсер доклав усіх зусиль, щоб допомогти Рифкіну?

На початку 1994 року, за п'ять років до того, як звернутися по допомогу до Спенсера, Рифкін став фанатом нового музичного гурту. Він хотів допомогти групі стати популярною, тому застосував свою комп'ютерну майстерність і створив веб-сайт для фанатів на сервері Caltech. «Це було щирим виявом прихильності музичного фаната. Я зафанатів від їхньої музики». Сторінку переглянули сотні тисяч осіб, а гурт із невідомого перетворився на зірковий. Він має назву Green Day.

Фан-сайт Рифкіна був таким популярним за часів активного розвитку комерційного інтернету, що 1995 року менеджери групи Green Day звернулися до нього із проханням забрати сайт і перетворити його на офіційну сторінку групи. «Я сказав: чудово, він ваш, — згадує Рифкін. — Я просто віддав їм його». За рік до того, влітку 1994 року, мільйони осіб відвідали сайт Рифкіна. Один із відвідувачів, відданий фанат панк-року, вважав, що Green Day був насправді поп-гуртом. Він надіслав електронного листа Рифкіну, щоб розказати йому, що таке «справжній» панк-рок.

Фанатом був, уявіть собі, Грем Спенсер. Спенсер зазначив, що коли люди шукають панк-рок в інтернеті, то мають знаходити більше, ніж Green Day. Щойно Рифкін прочитав електронного листа Спенсера, перед ним постав стереотипний образ панк-рокера із зеленим ірокезом. Рифкін і гадки не мав, що Спенсер колись йому допоможе — це спало на думку значно пізніше, коли Спенсер почав розробляти Excite. «Отримувач» або «урівнювач» міг проігнорувати електронне повідомлення від Спенсера. Проте як «давач», Рифкін природно хотів посприяти поширенню інформацію про панк-рок і допомогти іншим панк-рок гуртам розширювати аудиторію шанувальників. Тому Рифкін створив окрему сторінку на фан-сайті Green Day із посиланнями на панк-рок-групи, які запропонував Спенсер.

У цій взаємодії Адама Рифкіна з Гремом Спенсером відчувається елегантність, втіха від того, що добрий вчинок винагороджено. Та якщо ми поглянемо уважніше, то розпізнаємо приклад того, що робить мережі «давачів» справді потужними, і це пов'язано як із п'ятьма роками, що минули після реакції Рифкіна, так і з самою щедрістю. Досвід Рифкіна є взірцем того, як «давачі» отримують переваги доступу до своїх мереж на повну глибину.

Один із висловів Рифкіна — «Я вірю в силу слабких зв'язків». Він підтверджує класичне дослідження соціолога зі Стенфорду Марка Грановеттера. Сильні зв'язки — це наші близькі друзі та колеги, люди, яким ми дійсно довіряємо. Слабкі зв'язки — це наші знайомі, люди, з якими ми перетинаємося випадково. Перевіряючи загальне припущення про те, що ми отримуємо найбільшу допомогу від наших сильних зв'язків, Грановеттер опитав людей професійних, технічної й управлінської сфер, які нещодавно змінили роботу. Близько 17 % довідалися про роботу від сильних зв'язків. Їхні друзі та довірені колеги дали їм багато зачіпок.

Проте, на диво, люди значно частіше отримували користь від слабких зв'язків. Майже 28 % дізналися про роботу від слабких зв'язків. Сильні зв'язки забезпечують міцні контакти, але слабкі зв'язки слугують мостами: вони забезпечують ефективніший доступ до нової інформації. Наші сильні зв'язки зазвичай обертаються в одних і тих само соціальних колах і знають про ті самі можливості, що й ми самі. Слабкі зв'язки з більшою ймовірністю дадуть доступ до іншої мережі, що сприяє відкриттю оригінальних потенційних зачіпок.

Та є одна заковика: до слабких зв'язків важко звертатися по допомогу. Хоча вони швидше виведуть до нових зачіпок, ми не завжди відчуваємося комфортно, звертаючись до них. Відсутність взаємної довіри між знайомими створює психологічний бар'єр. Проте такі «давачі», як Адам Рифкін, знайшли вихід. Можна отримати найліпше від обох світів: довіру міцних зв'язків разом із новою інформацією від зв'язків слабких. Ключем є відновлення зв'язку, і це основна причина, чому «давачі» успішні в довгостроковій перспективі.

Після того як Рифкін 1994 року створив посилання на панк-рок на сайті Green Day для Спенсера, Excite пішов угору, а Рифкін повернувся до аспірантури. Вони не спілкувалися п'ять

років. Коли Рифкін переїжджав до Кремнієвої долини, то відкопав старе листування в пошті й написав Спенсеру. «Ви, можливо, не пам'ятаєте мене за п'ять років від нашого знайомства. Я той хлопець, який зробив зміни на сайті Green Day, — писав Рифкін. — Я відкриваю власну компанію і переїжджаю до Кремнієвої долини, та знаю там небагатьох. Чи воліли б ви зустрітися зі мною і дати мені кілька порад?».

Рифкін не був «урівнювачем». Коли він спочатку допоміг Спенсеру, то зробив це без жодних прив'язок, не маючи наміру будь-коли просити про послугу навзаєм. Та за п'ять років, щойно допомога знадобилася, він звернувся зі щирим проханням. Спенсер був радий допомогти, і вони зустрілися випити кави. «Я досі уявляв його таким кремезним хлопцем з ірокезом, — каже Рифкін. — Коли зустрівся з ним особисто, Грем майже ні слова не промовив. Він був ще більшим інтровертом, ніж я». На другій зустрічі Спенсер познайомив Рифкіна з венчурним інвестором. «Абсолютно випадкова низка подій, які відбулися 1994 року, зумовила те, що 1999-го ми відновили зв'язок електронною поштою, а 2000 року це посприяло заснуванню моєї компанії», — згадує Рифкін. «Давачам» щастить.

Однак є підстави вважати, що частина того, що Рифкін називає «таланом», насправді передбачувана, типова реакція, яка в більшості людей виникає на «давача». Тридцять років тому соціолог Фред Голднер писав про те, що означає відчуття протилежності параної: *проною*. За словами видатного психолога Брайана Літтла, проноя — це «ілюзорна віра в те, що інші люди замислюють ваше благополуччя або говорять про вас за спиною тільки хороше».

Якщо ви «давач», ця віра може бути реальністю, а не помилкою. А що, коли інші люди насправді планують успіх таких «давачів», як Адам Рифкін?

У 2005 році, коли Рифкін починав розвивати компанію Renkoo разом із Джойсом Парком, у них не було офісу, тому вони працювали на кухні в Рифкіна. Один колега зробив усе можливе, щоб познайомити Рифкіна з Рейдом Гоффманом, який нещодавно заснував компанію LinkedIn, де на той час працювало менше п'ятдесяти співробітників. Гоффман зустрівся з Рифкіном і Парком у неділю і запропонував їм безкоштовно кілька місць в офісі LinkedIn. Це дало Рифкіну змогу опинитись у самому серці Кремнієвої долини. «Улітку 2005 року поряд із нами працювала одна компанія, YouTube, тож ми мали можливість познайомитися з ними ще на початковому етапі розвитку, до того як вони справді пішли вгору», — каже Рифкін.

Досвід Рифкіна проливає нове світло на стару приказку про те, що «як гукнеш, так і відгукнеться». Ці кармічні моменти часто зводяться до того, що «урівнювачі» вважають своєю місією робити все, щоб так і відбувалося. Подібно до того, як «урівнювачі» жертвуватимуть своїми інтересами, щоб покарати «отримувачів», які діють егоїстично щодо інших, вони докладуть усіх зусиль і щоб винагородити «давачів», щедрих стосовно інших. Коли Адам Рифкін допомагав людям у своїй мережі, «урівнювачі» відчували, що буде справедливо подбати й про нього. Що характерно, він використовував свій новознайдений доступ до LinkedIn для блага інших людей у власній мережі, даючи інженерам рекомендації для отримання роботи в LinkedIn.

Одного травневого вечора, у середу, я побачив «Панду» (тут мається на увазі Рифкін) у його природному середовищі. У барі, під час зустрічі членів мережі «106 Miles» у Редвуд-ситі, Рифкін зайшов із посмішкою від вуха до вуха, одягнений у светр із логотипом бейсбольного клубу San Francisco Giants. Його відразу ж оточив натовп стартаперів, деякі з них поводитися достатньо вільно, а деякі — чарівливо незграбно. Коли десятки



підприємців заповнили бар, Рифкін зумів розповісти мені історії кожного з них. Погодьтеся, це було чималим подвигом для того, хто щодня отримує понад 800 електронних листів. Його секрет здавався на позір простим: він ставив вдумливі глибокі запитання і слухав із надзвичайною, винятковою уважністю. На початку вечора Рифкін запитав одного підприємця-початківця, як справи в його компанії. Підприємець говорив чотирнадцять хвилин без перерви. Попри те, що такий монолог міг виснажити і найдопитливішого комп'ютерного гіка, Рифкін не втратив цікавості. «Якої допомоги ти потребуєш?» — запитав він, і підприємець зауважив, що шукає програміста, який спеціалізується на маловідомій комп'ютерній мові. Рифкін «погортав ролодекс» у своїй голові й порекомендував кількох кандидатів. Пізніше ввечері один із цих кандидатів прийшов на зустріч, і Рифкін познайомив їх особисто. Зі збільшенням натовпу Рифкін усе одно знаходив час для особистої бесіди з кожним. Коли до нього підходили новачки, він зазвичай витрачав 15–20 хвилин на знайомство з ними, запитуючи, що їх мотивує і як він може їм допомогти. Багато хто з цих людей був абсолютним незнайомцем для Адама, але так само, як він допоміг Грему Спенсеру 18 років тому, не замислюючись двічі, він брався за те, щоб знайти їм роботу, зв'язати їх із потенційними співзасновниками та дещо поради щодо вирішення проблем у їхніх компаніях. Щоразу, коли Адам Рифкін давав, виникав новий зв'язок. Та чи справді можливо підтримувати зв'язок із усіма цими контактами?

## *Зв'язки, які дрімають*

Оскільки Рифкін має таку велику мережу, в нього зростає кількість зв'язків, які дрімають, — людей, яких колись він часто бачив або добре знав, проте з якими тривалий час не виходив на контакт. За словами професорів із питань управління Деніела Левіна, Хорхе Уолтера та Кіта Марнігена, «дорослі накопичують тисячі взаємин протягом усього життя, але до часів інтернету вони активно підтримували контакти всього лишень із 100 або 200 людьми у будь-який момент часу». Упродовж останніх кількох років ці професори просили керівників вищої ланки зробити те, чого вони жахаються: відновити зв'язки, які дрімають. Коли один із них дізнався про це завдання, то «...аж застогнав. Якщо це зв'язки, які дрімають, то на це, мабуть, є причина, чи не так? Навіщо мені з ними контактувати?». Проте докази свідчать про інше. В одному дослідженні Левін і його колеги попросили понад дві сотні керівників відновити зв'язки, які «дрімали» впродовж щонайменше трьох років. Кожен керівник звернувся до двох колишніх колег і попросив поради стосовно теперішнього робочого проекту.

Отримавши пораду, вони оцінили її значення: чи це допомогло їм вирішити проблеми й отримати корисні рекомендації? Вони також оцінили поради, які отримали від двох активних контактів щодо того самого проекту. На диво, керівники оцінили поради від зв'язків, які дрімають, як вагоміші за поради від поточних контактів. Чому? Зв'язки, які дрімають, надали новішу інформацію, ніж поточні контакти. Протягом останніх кількох років, поки з ними не контактували, їм траплялося багато нових ідей і перспектив. Поточні контакти здебільшого ділилися базою знань і поглядів, якими вже володіли керівники. Один із керівників зауважив: «Звертаючись до них, я вважав, що вони не зможуть запропонувати нічого

нового, що не спадало на думку мені, та виявилось, що я не мав рації. Мене приємно здивували свіжі ідеї».

Зв'язки, які дримають, пропонують доступ до такої само нової інформації, що і слабкі зв'язки, проте без відчуття дискомфорту. Як пояснюють Левін і його колеги, поновлювати контакти, які дримають, це не те саме, що починати відносини з нуля. Коли люди поновлюють зв'язки, то все ще відчують довіру. Один керівник розповів: «Мені було комфортно... Я не мав здогадуватися, які його наміри... існувала взаємна довіра, яку ми мали кілька років тому та завдяки якій сьогоднішня розмова пройшла гладко». Відновлення зв'язків, які дримають, фактично потребувало коротшого діалогу, оскільки вже є певне взаєморозуміння. Керівникам не потрібно було інвестувати в побудову взаємин зі своїми зв'язками, які дримають, так, як це було би зі слабкими зв'язками.

Левін і його колеги попросили іншу групу з понад ста керівників вищої ланки вибрати десять зв'язків, які дримають, і оцінити їх за потенційним значенням. Потім керівники відновили всі десять зв'язків, що дримали, й оцінили їхнє значення. Усі десять зв'язків, які дримали, продемонстрували високу цінність, і не було різниці за рейтингом: керівники отримали стільки само цінності від десятого за місцем контакту, скільки й від першого. Коли нам потрібна нова інформація, у нас можуть швидко закінчитися слабкі зв'язки, але ми маємо великий запас зв'язків, які дримають і можуть нам допомогти. І що старшими ми стаємо, то численнішими і ціннішими вони стають. Левін і його колеги виявили, що люди віком 40–50 років отримують більшу користь від поновлення зв'язків, що дримають, ніж тридцятирічні, які, своєю чергою, отримують більше користі за двадцятирічних. Учасник дослідження, який застогнав при думці про поновлення зв'язків, визнав: «це стало

для мене одкровенням... показало, який потенціал криється у моєму “ролодексі”».

Зв'язки, які дрімають, є недооціненими в наших мережах, і «давачі» мають суттєві переваги над «отримувачами» й «урівнювачами» в розблокуванні їхньої цінності. Для «отримувачів» поновлення зв'язків, які дрімають, є складним викликом. Якщо зв'язки, які дрімають, також «отримувачі», вони виявлятимуть недовіру і ставатимуть у самозахисну позицію, утримуючи новішу інформацію. Якщо зв'язки, які дрімають, є «урівнювачами», у них може бути мотивація покарати «отримувачів», як ми це побачили на прикладі гри в ультиматум. Якщо зв'язки, які дрімають, є розумними «давачами», як ви побачите пізніше в цій книжці, вони не так уже й прагнутимуть допомагати «отримувачам». І звісно, якщо егоїстичні вчинки «отримувачів» стали причиною переходу зв'язків у режим сну, їхнє відновлення може бути взагалі неможливим.

«Урівнювачам» значно простіше відновити зв'язок, але їм часто ніяково звернутися по допомогу через їхню відданість нормі взаємності. Коли вони просять про щось для власної вигоди, то відчують, що їм доведеться повернути послугу. Якщо вони вже заборгували контакту, який дрімає, і ще не зрівняли рахунок, просити їм важче вдвічі. А в багатьох «урівнювачів» зв'язки, які дрімають, не сформували глибокого резерву довіри, оскільки більше схожі на діловий обмін, ніж на значущі стосунки.

За словами експертів із мережування, «давачі» отримують геть інший досвід від поновлення, особливо у «взаємопов'язаному» цифровому світі. «Давачі» мають репутацію тих, хто щедро ділиться своїми знаннями, навчаючи нас своїм навичкам і допомагаючи нам знаходити роботу, не переймаючись тим, що це дасть їм, тому ми завжди раді

допомогти, коли вони звертаються до нас. Нині Адам Рифкін витрачає менше часу на створення нових контактів із новими людьми, ніж раніше у своїй кар'єрі, зосередивши увагу на зв'язках, які дримають, кількість яких невпинно зростає. «Тепер я присвячую час відновленню зв'язку з людьми, з якими не спілкувався давно», — зауважує він.

Коли Рифкін відновлює один із багатьох своїх зв'язків, контакт зазвичай дуже радий знову його чути. Його щедрість і доброзичливість заслужили на довіру. Люди вдячні йому за допомогу, і вони знають, що тут немає корисливого задуму, він завжди готовий поділитися своїми знаннями, запропонувати поради або допомогти в зачаткуванні справи. У 2006 році Рифкін шукав потужного спікера для зустрічі «106 Miles». Він відновив контакт із Еваном Уїльямсом, і, хоча Уїльямс уже став відомим і був надзвичайно зайнятий запуском Twitter, усе-таки погодився. «Через п'ять років, коли ми попросили його виступити перед групою, він нічого не забув», — каже Рифкін.

Тип доброї репутації, яку створюють такі «давачі», як Рифкін, є предметом захопливих досліджень. Традиційно дослідники соціальної мережі малюють картку інформаційного обміну: потоки знань від людини до людини. Та коли Уейн Бейкер співпрацював із професором Університету Вірджинії Робом Кросом та Ендрю Паркером з компанії IBM, то зрозумів, що можна також відстежувати потоки енергії через мережі. У низці організацій співробітники оцінювали свої взаємодії одне з одним за шкалою від тих, які є дуже енергомісткими, до тих, які дуже відчутно наповнюють енергією. Дослідники створили карту енергетичної мережі, яка скидалася на модель галактики.

«Отримувачі» були чорними дірами. Вони висмоктували енергію з навколишніх. «Давачі» були сонцями: вони випромінювали світло у простір організації. «Давачі» створювали можливості, за яких їхні колеги могли робити свій

внесок, замість нав'язувати власні ідеї і привласнювати всі заслуги та досягнення. Коли колеги не погоджувалися з рекомендаціями, «давачі» проявляли повагу до тих, хто висловлювався, замість принижувати їх.

Якби ви зробили карту енергії в мережі Адама Рифкіна, то виявили б, що він є сонцем у багатьох різноманітних сонячних системах. Кілька років тому на святковій вечірці Рифкін познайомився з Реймондом Руфом, підприємцем, у якого на той час були скрутні часи. Вони розговорилися, і Рифкін дав йому кілька порад. Через шість місяців Руф почав працювати над новим стартапом і написав, що хотів би почути думку Рифкіна. Того самого дня Рифкін погодився поснідати з Руфом наступного ранку, зрештою, провівши за сніданком дві години й даючи Реймондові нові поради. Через кілька місяців їхні шляхи знову перетнулися. Руф уже два роки не мав доходу, сантехніка в домі не працювала, тому він купив абонемент у спортзал, просто щоб мати де помитися. Він зустрів Рифкіна, який запитав його про успіхи нового стартапу і запропонував кілька безцінних ідей, як змінити позиціонування компанії. Потім Рифкін познайомив Руфа з венчурним інвестором, а той профінансував компанію Руфа та став членом правління. «Вони двоє зустрічалися, щоб обговорити, як можуть мені допомогти», — зауважує Руф. Компанія Руфа, Graph-Science, стала однією з провідних компаній у світі, що аналізує дані з Facebook, і це ніколи, за словами Руфа, не відбулося би без допомоги Рифкіна.

Рифкін навіть зумів розкрутити проекти одного голлівудського сценариста й режисера. Як ви побачите в розділі 8, вони зустрілися, тому що Рифкін відкрито публікував свою контактну інформацію в інтернеті. Під час простої неформальної розмови голлівудський режисер зауважив, що він щойно закінчив продакшн серіалу на каналі Showtime і попросив Рифкіна допомогти. «Незважаючи на те, що він

досить успішний у своїй ніші, я не сильно вірив у його майстерність як голлівудського піарника, — згадує режисер. — Як же я помилявся! Протягом доби Рифкін організував зустрічі та приватні перегляди шоу для топ-менеджменту Twitter і YouTube. Голлівудський контакт пояснює: «важливо підкреслити: Адам узагалі не мав жодного власного інтересу в успіху мого серіалу. Чи пан, чи пропав, у будь-якому разі він би не мав зиску, ані збитків. Проте, вірний своїй щирій радості “давання”, він зробив усе можливе, щоб дати нам доступ до безлічі медіа-можливостей. Коли все вляглося, він одноосібно був відповідальний за позитивні та яскраві статті в незліченних національних ЗМІ, а також за неймовірний резонанс у соціальних мережах. Зрештою його щедрість була далекосяжнішою і ефективнішою, ніж високооплачений голлівудський публіцист нашого шоу. У результаті серіал отримав найвищі рейтинги, які будь-коли одержувала стрічка у своєму часовому інтервалі в історії каналу Showtime! Канал був так вражений рейтингами нашого скромного шоу, що вже дав зелене світло на випуск іншого серіалу. Його щедрість зумовила те, що шоу стало хітом і що канал Showtime погодився на зйомки мого нового серіалу».

Для того, хто випромінює такі вібрації та надихає на таку добру репутацію, поновлення зв'язків — це досвід, який заряджає енергією. Згадайте про 265 осіб, для яких Рифкін написав рекомендації на LinkedIn, або про сотні підприємців, яким він допомагає у 106 Miles. Неважко припустити, що кожен із них охоче відновить зв'язок із Рифкіном, якщо він буде втрачений, і допоможе йому. Проте Адам Рифкін не потребує їхньої допомоги — принаймні для себе. Реальна мета Рифкіна полягає в тому, щоб змінити наші засадничі уявлення про те, як ми будуємо нашу мережу та хто має отримати від неї користь. Він вважає, що нам варто сприймати мережі як засіб для

створення цінності для кожного, а не лише вимагати її собі. І він переконаний, що цей підхід «давача» до комунікацій у мережах може виправити традиційну норму взаємності у спосіб, який є високовигідним для всіх залучених сторін.

### *Послуга за п'ять хвилин*

У 2012 році Стефані, спеціалістці з підбору персоналу в компанії LinkedIn, запропонували назвати трьох осіб, які найбільше вплинули на її кар'єру. Адам Рифкін був шокований, дізнавшись, що він потрапив до її списку, тому що вони зустрічалися лише раз багато місяців тому. Стефані шукала роботу і познайомилася з Рифкіном через друга її товариша. Він дав їй пораду спочатку в текстовому повідомленні й допоміг знайти роботу. Вона надіслала йому листа електронною поштою, щоб подякувати, і запропонувала взаємну послугу: «Я знаю, що особисто ми зустрічалися всього раз і спілкуємося лише зрідка, але ви допомогли мені більше, ніж гадаєте... Я насправду хочу зробити щось, аби віддячити».

Проте Стефані не просто хотіла допомогти Адаму Рифкіну. Замість цього вона висловила бажання взяти участь у зустрічі «106 Miles» для підприємців Кремнієвої долини, щоб допомогти Рифкіну допомагати їм. На зустрічі Стефані давала відгуки підприємцям щодо їхніх ідей, пропонувала протестувати прототипи їхніх продуктів і сприяти зв'язкам із потенційними колегами й інвесторами. Те саме відбувалось і з багатьма іншими людьми, яким посприяв Рифкін.

Реймонд Руф часто навідує зустрічі «106 Miles», і дає поради іншим підприємцям. Так само робить і інженер на ім'я Боб, який познайомився з Рифкіном у барі 2009 року. Вони розговорилися, і Рифкін дізнався, що Боб був без роботи. Він познайомив його



з людьми, які знайшли Бобу добру роботу. Незабаром компанію, до якої Боб влаштувався, ліквідували, і Рифкін, піднявши свої зв'язки, допоміг Бобу знайти роботу у стартапі, який через півроку придбала компанія Google. Сьогодні Боб є успішним розробником у Google, і він відплачує за отриману допомогу, допомагаючи іншим на зустрічах «106 Miles».

Це новий підхід до взаємності. У традиційних олдскульних взаєминах люди діяли як «урівнювачі», які обмінювалися цінністю одне з одним. Ми допомагали людям, які допомагали нам, і ми давали людям, від яких хотіли отримати щось навзаєм. Та сьогодні такі «давачі», як Адам Рифкін, можуть дати поштовх потужнішій формі взаємодії. Замість обміну цінностями Рифкін також має на меті нарощувати цінність. Його давання визначає просте правило *п'ятихвилинної послуги*: «Те, що забере у вас п'ять хвилин або й менше, ви маєте бути готові зробити для *будь-кого*».

Рифкін не думає про те, що хтось із тих, кому він допомагає, поверне йому послугу. Тимчасом як «отримувачі» розвивають великі мережі, щоб видаватися важливими та отримувати доступ до впливових людей, а «урівнювачі» роблять це, щоб отримати вигоду, Рифкін діє так, щоб створити більше можливостей для давання. Як висловився політолог Гарвардського університету Роберт Патнем: «я зроблю це для вас, не чекаючи від вас нічого конкретного, з певністю сподіваючись, що хтось інший точно згодом зробить послугу мені». Коли люди вдячні Рифкіну за допомогу, як Стефані, вони, найімовірніше, віддячуватимуть даючи іншим. «Я завжди була дуже справжньою і добросеречною, — каже Стефані, — але намагалася приховати це і бути більш конкурентною, щоб вирватися вперед. Важливий урок, який продемонстрував мені Адам, полягає в тому, що ви можете бути щиросердою людиною й одночасно досягати успіху в світі». Щоразу, коли Рифкін щедро

ділитися своїм досвідом або зв'язками, то інвестує, заохочуючи людей у своїй мережі діяти як «давачі». Коли Рифкін просить людей допомогти, він зазвичай просить посприяти, допомагаючи комусь іншому. Це підвищує шанси на те, що люди у своїй великій мережі намагатимуться створити додану цінність, а не обмінюватися цінностями, відчиняючи йому й іншим двері для отримання вигод від людей, яким вони ніколи не допомагали або яких навіть не зустрічали. Створюючи норму нарощування цінності, Рифкін перетворює давання з програшу із нульовою сумою на виграш для всіх сторін.

Коли «отримувачі» створюють мережі, вони намагаються одержати якомога більшу цінність, відхопити якомога більший шматок пирога певного розміру. Коли «давачі», такі як Рифкін, створюють мережі, то збільшують сам «пляцок» так, що кожен може отримати більший шматок. Нік Салліван, підприємець, який отримав користь від допомоги Рифкіна, каже, що Адам має однаковий вплив на всіх довколишніх: спонукає їх допомагати людям. Руф пояснює: «Адам завжди хоче зробити так, щоб той, кому він дає, теж давав комусь іншому. Якщо люди отримують вигоду від його порад, він робить так, щоб вони допомагали іншим людям, яким він теж дає поради. Так він створює мережу і сприяє, щоб у ній усі допомагали одне одному, даючи наперед».

Найсучасніші дослідження показують, як Рифкін мотивує людей давати. Давання, особливо коли воно виразне й послідовне, стає взірцем, який змінює стиль взаємності всіх учасників групи. Виявляється, давання може бути заразним. В одному дослідженні Джеймс Фаулер і Ніколас Кристакіс, експерти із зараження, з'ясували, що давання поширюється швидко і широко через соціальні мережі. Коли одна особа вирішила зробити внесок у благо групи власним коштом і робила це неодноразово, інші члени групи, найімовірніше,

також робитимуть свій внесок у майбутньому, навіть якщо вони взаємодіють із людьми, які не були свідками початкового вчинку. «Цей вплив зберігається протягом тривалого часу і поширюється на три порядки спільних знайомих (від людини до людини, до людини, до людини), — зауважують Фаулер і Кристакіс. — Кожен додатковий вклад, який людина робить, у процесі експерименту втричі збільшують інші суб'єкти, на яких безпосередньо або опосередковано впливають і які, як наслідок, роблять свій внесок».

Коли люди потрапляють у нову ситуацію, то звертаються до інших за підказками, як необхідно поводитися. Щойно починає відбуватися давання, воно стає нормою, і люди несуть його далі, у свої взаємодії з іншими людьми. Для прикладу, уявіть, що вас включили до групи з чотирьох осіб. Інші три особи — незнайомці, і кожен із вас вирішуватиме анонімно, без можливості спілкування, протягом шести раундів. У кожному раунді всі отримують по 3 долари і вирішить, узяти їх собі чи віддати групі. Якщо ви вирішите взяти їх собі, то отримаєте всі 3 долари. Якщо ви вирішите віддати їх групі, то кожен член групи отримає по 2 долари, включно з вами. У кінці кожного туру ви дізнаєтеся, що вирішив кожен. Для групи ліпше, якщо всі віддаватимуть — кожен учасник отримає 8 доларів за раунд і максимум 48 доларів за шість раундів. Та якщо ви віддаватимете, а інші цього не робитимуть, то ви отримаєте лише 12 доларів за весь час. Це створює стимул тільки брати, що гарантує вам 18 доларів.

Оскільки ви не можете спілкуватися один із одним, «давати» ризикована стратегія. Проте в реальному дослідженні 15 % учасників були постійними «давачами»: вони віддавали гроші для групи протягом усіх шести раундів, жертвуючи особистою вигодою заради групи. І це було не так збитково, як очікували. Дивно, але послідовні «давачі» показали гарні результати: вони

завершили в середньому із сумою, на 26 % більшою, ніж учасники із груп без єдиного послідовного «давача». Як вони могли давати більше й отримати більше?

Коли до групи входив один послідовний «давач», вносили більше й інші члени. Присутності всього одного «давача» було достатньо для встановлення норми давання. Даючи, учасники мали змогу поліпшити результати всіх членів групи та ставали прикладом для інших. Навіть незважаючи на те, що вони заробляли на 50 % менше за кожен внесок, вони надихнули інших давати, і здобули в такий спосіб більшу загальну суму, яка стала доступною для всіх учасників.

«Давачі» підняли планку і збільшили «пляцок» для всієї групи. У цьому експерименті послідовні «давачі» здійснювали еквівалент п'ятихвилинної послуги, коли вони вносили свої гроші щораунду. Вони робили невеликі пожертви на користь кожного члена групи, і це надихало членів групи робити те саме. Такими п'ятихвилинними послугами Рифкін збільшує «пляцок» для всієї своєї мережі. У «106 Miles» допомагати одне одному — це норма для всіх чотирьох тисяч підприємців. Рифкін пояснює це так: «Ти приносиш користь комусь не тому, що отримуєш щось натомість. Мета групи полягає в тому, щоб прищепити цінність давання: ви не мусите сприймати це як обладнання, вам не треба вимінювати послуги. Якщо ви робите щось для когось у групі, то коли вам буде щось потрібно, хтось із групи зробить щось для вас».

Для «отримувачів» і «урівнювачів» цей тип безупинного давання досі здається трохи ризикованим. Чи можуть такі «давачі», як Адам Рифкін, підтримувати свою продуктивність, особливо, коли немає гарантій, що їхня допомога повернеться й вони отримають безпосередню вигоду? Щоб пролити світло на це питання, професор Стенфордського університету Френк Флінн досліджував роботу професійних інженерів-розробників

великої телекомунікаційної компанії в Затоці Сан-Франциско. Він попросив їх оцінити себе й один одного щодо того, як багато вони віддають іншим і скільки отримують від інших. Це дало йому змогу визначити, хто з них є «давачами», «отримувачами» й «урівнювачами». Він також попросив кожного інженера оцінити статус десяти інших: чи їх поважали?

Найнижчий статус мали «отримувачі». Вони псували взаємини, постійно вимагаючи послуг, але рідко віддячуючи. Їхні колеги вважали їх егоїстичними й карали недостатньою повагою. «Давачі» мали найвищий статус, перевершуючи «урівнювачів» і «отримувачів». Що щедрішими вони були, то більше поваги та престижу заробляли у своїх колег. Через те, що вони віддавали більше, ніж отримували, «давачі» демонстрували свої унікальні навички, свою цінність і добрі наміри.

Попри високу повагу, «давачі» зіткнулися з проблемою: за свою безкорисливість вони розплачувалися спадом рівня продуктивності. Протягом трьох місяців Флінн оцінив кількість та якість робіт, яку виконав кожен інженер. «Давачі» були продуктивнішими за «отримувачів»: вони працювали наполегливіше і робили більше. Проте «урівнювачі» мали найвищу продуктивність, обходячи «давачів». Час, який «давачі» присвячували допомозі колегам, очевидно, унеможлиблював їхню здатність закінчити роботу, звіти та креслення. «Урівнювачі» частіше просили про допомогу і взаємні послуги, зберігаючи при цьому високу продуктивність. На перший погляд, це схоже на серйозну перешкоду для стилю комунікації «давача» в мережах. Якщо «давачі» жертвують своєю продуктивністю, допомагаючи іншим, як воно може бути вартим цього?

Однак Адам Рифкін зумів стати «давачем» і залишатися високопродуктивним як співзасновник кількох успішних компаній. Як він уникає оберненої залежності та необхідності

вибору між даванням і продуктивністю? Він дає більше. У дослідженні інженерів «давачі» не завжди платили продуктивністю. Флінн оцінював, чи були інженери «давачами», «урівнювачами» або «отримувачами», попросивши їхніх колег оцінити, чи вони давали більше, так само або менше, ніж отримували. Це означало, що деяких інженерів могли оцінити як «давачів», навіть якщо вони допомагали іншим не дуже часто, але натомість просили менше. Коли Флінн вивчав дані на підставі того, як часто інженери давали й отримували допомогу, то виявив, що «давачі» показували спад продуктивності тоді, коли давали нечасто. З усіх інженерів найпродуктивнішими були ті, хто давав часто і більше, ніж отримував. Це були справжні «давачі», і вони мали найвищі продуктивність і статус: їхні колеги їх шанували. Даючи часто, інженери вибудовували більше довіри, і їм поверталася більша цінність у всіх робочих групах, а не лише від людей, яким вони допомогли.

Це саме те, що трапилося з Адамом Рифкіном і з його п'ятихвилинними послугами. За часів, що передували інтернету та соціальним ЗМІ, про Рифкіна, найімовірніше, ніхто й не знав би. Завдяки «пов'язаному» світові його репутація «давача» поширювалася стрімкіше за швидкість звуку. «Йому не потрібно витрачати час на залучення коштів для своїх стартапів, — зачудовано зауважує Руф. — У нього така відмінна репутація. Люди знають, що він хороший хлопець. Ця його якість приносить свої плоди».

Досвід Рифкіна показує, як «давачі» можуть розвивати й використовувати надзвичайно великі мережі. По-новому взаємодіючи з іншими у своїх мережах, «давачі» створюють норми, що сприяють даванню, а не вимаганню або обміну послугами, збільшуючи «пляцок» для всіх учасників.

Коли «давачі» дійсно потребують допомоги, то можуть відновити контакт зі зв'язками, які дрімають, отримуючи

підтримку від майже забутих, але надійних джерел. «Якщо підсумувати одним словом, то ключ до успіху — це щедрість, — пише Кіт Феррацці. — Коли кожна ваша взаємодія скерована великодушністю, винагороду за це ви отримаєте неодмінно».

Можливо, це не випадково, що Айван Міснер, засновник і голова BNI, найбільшої у світі мережевої організації допомоги бізнесу, потребує лише двох слів, щоб описати свою керівну філософію: «“Давачі” виграють». Після багатьох років переставляння літер у своєму імені Адам Рифкін нарешті зупинився на найдосконалішій анаграмі: «I find Karma» — Я знаходжу карму.

## Розділ 3. Ефект кіл на воді

Варто пам'ятати, що увесь Всесвіт, за одним незначним винятком, складається з інших людей.

Джон Ендрю Холмс, колишній конгресмен і сенатор США

### *Динаміка чужих і власних заслуг та співпраця*

Ви, мабуть, не знаєте імені Джорджа Мейера, але точно знайомі з його роботою. Існує навіть висока ймовірність, що хтось із ваших знайомих — великий шанувальник його ідей, які свого часу захопили ціле покоління людей по всьому світові. Я захоплювався його роботою з дев'яти років, хоча лише нещодавно дізнався, що вона належить йому. Мейер — високий, худорлявий чоловік п'ятдесяти з гаком років, хизується довгим пелехатим волоссям і цапиною борідкою. Зустрівши його на вулиці, ви не впізнали б Джорджа, проте, можливо, припустили б, що він є шанувальником рок-гурту Grateful Dead. І мали би рацію: за останні п'ять років життя Джеррі Гарсії, Мейер відвідав щонайменше сімдесят різних концертів цього гурту.

Джордж навчався в Гарвардському університеті, звідки його ледь не вигнали після того, як він продав холодильник першокурснику й узяв оплату, але так ніколи його й не доставив. Удруге його ледь не вигнали, коли він електрогітарою розбив вікно в кімнаті гуртожитку. Рідкісним просвітлінням у студентській біографії Мейера стало його обрання президентом знаменитого гумористичного журналу Harvard Lampoon[10]\*, але цю подію швидко затьмарила спроба його повалення. За словами журналіста Дейвида Оуена,



однокурсники Мейєра «намагалися скинути його засобами жорстокої та образливої внутрішньої боротьби, тому що вважали його недостатньо відповідальним».

Після випуску 1978 року Мейєр повернувся додому та почав шукати способи швидкого збагачення. У коледжі він тривалий час робив ставки на собачих перегонах, тому подумав, що зміг би зробити на цьому кар'єру. Джордж буквально оселився у громадській бібліотеці та взявся аналізувати наукові стратегії, як обіграти систему. Це не спрацювало: за два тижні він програв усі гроші.

Через три десятиліття Джордж Мейєр став одним із найуспішніших людей шоу-бізнесу. Він основний сценарист фільму, який зібрав понад 527 мільйонів доларів у прокаті. Він завоював сім нагород Еммі та вигадав кілька слів, які ввійшли до словників англійської мови, — одне з них щодня вимовляв мій сусід по кімнаті в гуртожитку впродовж усіх чотирьох років навчання. Проте найбільше визнання Мейєр отримав за внесок у створення телевізійного феномена, який змінив світ. Інсайдери стверджують, що він, як ніхто інший, відповідальний за успіх шоу, яке журнал Time назвав найліпшим телевізійним серіалом ХХ століття.

За рекомендацією двох друзів, 1981 року Мейєр надіслав кілька своїх текстів на нову програму NBC під назвою Late Night with David Letterman[11]. «Усе в цьому матеріалі, аж до останніх дрібниць, було надзвичайно красиво відшліфовано, — розповідав Леттермен Оуену. — Таке мені трапилося в житті вперше». Під час першого сезону Мейєр вигадав те, що стало фірмовим знаком Леттермена: чавити асфальтним катком випадкові речі. Пропрацювавши два роки з Леттерменом, Мейєр пішов працювати на The New Show[12], яке продюсував Лорн Майклз, а потім приєднався до команди Saturday Night Live[13]

та залишив її 1987 року, щоб написати сценарій для фільму Леттермена, який зрештою так і не зняли.

Коли двоє друзів Мейера рекомендували його Леттермену, то назвали його «найкумеднішою людиною в Америці». Їхнім твердженням непросто було знехтувати, адже ці двоє — отримували премію «Еммі» за сценарії для таких серіалів, як *Seinfeld*, *The Wonder Years* і *Monk*[14]. І якщо врахувати досягнення Джорджа Мейера, відколи він закінчив сценарій фільму Леттермена, то, найімовірніше, ви погодитеся з ними.

Джордж Мейер є джерелом переважної частини неповторного гумору серіалу «Сімпсони», найдовговічнішого анімаційного ситкому в Америці.

«Сімпсони» виграли двадцять сім нагород «Еммі», шість із яких отримав Мейер, і змінили ландшафт анімаційної комедії. Хоча не Мейер вигадав «Сімпсонів» — серіал задумав Метт Грейнінг і створював його у співпраці з Джеймсом Л. Бруксом і Семом Саймоном, — більшість зголошується, що саме Мейер зробив найбільший внесок у їхній успіх. Мейера найняли писати сценарій «Сімпсонів» ще до його запуску в ефір 1989 року, і впродовж шістнадцяти сезонів він був провідним сценаристом і виконавчим продюсером. «Мейер так ретельно сформував програму, що зараз комедійну неперевершеність “Сімпсонів” можна вважати цілковито його заслугою», — пише Оуен. За словами письменника-гумориста Майка Сакса, Мейер є генієм серед геніїв за лаштунками серіалу, людиною, якій належать ліпші пасажі та жарти. Джон Вітті, один із перших сценаристів «Сімпсонів», який написав багато епізодів перших сезонів, а згодом став продюсером серіалу *The Office*, стверджує, що Мейер «пише для серіалу більше, ніж будь-хто — його “сліди” помітні майже у кожній серії. Він має більший вплив на серіал за будь-кого іншого, не будучи при цьому його творцем».

Як людина штабу Джорджа Мейера змогла стати такою успішною в командній роботі? Стилі взаємодії пояснюють, чому деякі люди успішно розвиваються і працюють у командах, тимчасом як іншим це не вдається. У книжці *The Multipliers* [15] Ліз Вайзмен, колишній керівник HR-департаменту компанії Oracle, пояснює різницю між геніями й тими, хто їх відкриває. Генії зазвичай є «отримувачами»: для просування власних інтересів вони «виснажують розум, енергію та здібності» інших. Ті, хто створює геніїв, зазвичай «давачі»: вони використовують свій «інтелект для підсилення здібностей та можливостей інших так, — пише Вайзмен, — що їх осяює, в людей з'являються ідеї та рішення проблем». Моя мета в цьому розділі — дослідити те, як ці відмінності між «давачами» й «отримувачами» впливають на успіх окремих осіб і груп.

### ***Співпраця та творчий характер***

Коли ми задумаємося, що потрібно для досягнення такого рівня творчого впливу, який має Джордж Мейер, то, без сумніву, зрозуміємо, що креативність важить тут чимало. Керолін Омінє, яка тривалий час працювала сценаристкою та продюсеркою в «Сімпсонах», каже, що Мейер має «особливий, абсолютно унікальний погляд на світ». Виконавчий продюсер серіалу Майк Скаллі якось прокоментував, що коли він тільки почав працювати у «Сімпсонах», Мейер просто вразив його: «До цього я багато працював із ситкомами, але те, що писав Джордж, було геть іншим і таким оригінальним, що подеколи я гадав, чи не вскочив у халепу».

Ще 1958 року психолог Каліфорнійського університету в Берклі Доналд Маккінон розпочав новаторське дослідження, щоб відкрити таємницю, як люди стають надзвичайно

креативними особистостями. Він хотів визначити унікальні особливості характеру надзвичайно креативних людей у мистецтві, науці та бізнесі. Для цього Маккінон дослідив групу людей, робота яких поєднує всі ці три сфери, — архітекторів. Спочатку Маккінон і його колеги попросили п'ятьох незалежних експертів з архітектури скласти список сорока найталановитіших, на їхню думку, архітекторів у Сполучених Штатах. Хоча експерти не спілкувалися одне з одним, їхній вибір був на диво однотайним. Кожен міг запропонувати до двохсот архітекторів, але після визначення збігів у списку залишилося вісімдесят шість імен. Понад половину архітекторів, яких обрали, номінував більш ніж один експерт, третину — більшість експертів, а 15% — усі п'ятеро експертів.

Далі сорок найкреативніших архітекторів країни зголосилися на психологічну експертизу. Команда Маккінона порівнювала їх із вісімдесятьма чотирма успішними, проте не такими креативними архітекторами, зіставляючи креативних і «не дуже» за віком і місцем замешкування. Усі архітектори приїжджали до Берклі, де впродовж трьох днів «сповідалися» перед командою Маккінона в ім'я науки. Вони заповнювали купу особистісних опитувальників, проживали стресові соціальні ситуації, проходили тестування на прийняття складних рішень і давали виснажливі інтерв'ю про свої життєві історії. Команда Маккінона опрацьовувала гори даних, при цьому кожному архітектору присвоїли псевдонім, щоб не знати, хто із піддослідних був надзвичайно креативним, а хто «звичайним».

Представники однієї групи архітекторів виявилися набагато «відповідальніші, щиріші, надійніші, добropорядніші та доброзичливіші до довколишніх» за представників другої групи. Згідно з принципом карми, це мали би бути креативні архітектори, але виявилось, що це не так. То були «звичайні»

архітектори. Маккінон виявив, що креативні архітектори значно «вимогливіші, агресивніші й егоцентричніші» за представників першої групи. Креативні архітектори мали колосальне его й агресивно реагували на критику. У подальших дослідженнях ті самі закономірності виявили під час порівняння креативних і «не таких креативних» учених: непересічні вчені були більше схильними до домінування, ворожості та психопатичних відхилень. Найкреативніших учених дослідники оцінили як таких, які узалежнювалися від інших колег і користувалися ними задля досягнення власних цілей. Надзвичайно креативні вчені навіть самі погоджувалися з такими твердженнями, як: «Я схильний применшувати чужий внесок і приписувати собі спільні заслуги» і «Я схильний до висміювання та зневаги, коли говорю про заслуги інших».

«Отримувачам» притаманна надзвичайна здатність генерувати креативні ідеї та втілювати їх у життя попри критику. Оскільки вони абсолютно впевнені у своїй правоті, то не позбавлені потреби соціального схвалення, яка обмежує уяву багатьох людей. У цьому й полягає родзинка комедійності Джорджа Мейєра. 2002 року він написав сценарій, став режисером і виконав роль у невеликій п'єсі під назвою *Up Your Giggy*[16]. У своїх монологів він називав Бога «безглуздим забобоном», який винайшли налякані печерні дикуни, і називав шлюб «застояним казаном із перетравленими образами, страхами та осудливим конформізмом, перебільшеною турботою про дітей ... і потаємним “відкопуванням” еротичних спогадів про колишніх коханців у безнадійній і розпачливій спробі взагалі бодай уможливити секс у шлюбі».

Отже, секрет креативності в тому, щоби бути «отримувачем»?

Та все не так просто. Мейєр, може, й має цинічне почуття гумору, глибоко вкорінену осторогу щодо вікових традицій та усталених норм і зробив кілька безтактних нерозсудливих

учинків у минулому. Проте у світі Голлівуда, де панують «отримувачі», він провів більшу частину своєї кар'єри в ролі «давача». Ще в дитинстві він був скаутом і церковним служкою. У Гарвардському університеті Мейєр вивчав біохімію, його зарахували на медичний факультет. Проте навчання він вирішив не продовжувати. Від цього його відвернули гіперконкурентні студенти підготовчих курсів при медичному коледжі, які регулярно «навмисне зривали експерименти одне одного — це так тупо». Після того, як його обрали президентом журналу *Harvard Lampoon* і однокурсники намагалися його позбутися, Оуен зауважує, що «Мейєр не тільки перетривав цей заколот, а також, що характерно, став близьким другом свого основного супротивника». Після закінчення навчання та невдалої спроби забагатіти на собачих перегонах Мейєр працював у лабораторії, де досліджували рак, а також учителем на підміні. Коли я запитав Мейєра, що привабило його в комедії, він відповів: «Я люблю смішити людей, розважати їх, і намагаюся трохи поліпшити світ».

Мейєр використовував свій комедійний талант, щоб пропагувати соціальну й екологічну відповідальність. У 1992 році епізод із ранніх серій «Сімпсонів», який написав Мейєр, «Містер Ліса їде до Вашингтона», номінували на «Екологічну премію» за привернення уваги до екологічних проблем, яку присуджують найліпшому комедійному серіалу на телебаченні з про-екологічним закликком. Під креативним керівництвом Мейєра «Сімпсони» отримали шість таких нагород. У 1995 році «Сімпсони» отримали премію «Генезис» від *Humane Society*[17] за заклик до підвищення обізнаності громадськості щодо проблем тварин. Мейєр — вегетаріанець, який практикує йогу, а 2005 року став співавтором сценарію до фільму «Земля Америці», який вийшов на каналі TBS, де гумор використовували як інструмент для підвищення обізнаності про

глобальне потепління та пов'язані з цим проблеми довкілля. Він багато зробив для міжнародної організації зі збереження природи Conservation International, створивши цикл гумористичних лекцій у PowerPoint, які присвятив біорізноманіттю. У 2007 році, коли вчені виявили новий вид тонкінської великої жаби на Шрі-Ланці, то назвали її *Pseudophilautus poppiae* на честь доньки[18] Мейєра, щоб вшанувати його внесок у дослідження Global Amphibian Assessment на захист жаб.

Більше за роботу Мейєра на благо планети вражає те, як він працює з іншими людьми. Справжній великий успіх прийшов до нього, коли Мейєр працював над сценарієм фільму Леттермена 1988 року. Щоб урізноманітнити робочий день, він створив і почав самостійно публікувати гумористичний журнал під назвою Army Man[19]. «Існувало дуже мало видань, які просто були смішними, — розповідав Мейєр гумористу Ерику Шпіцнагелю, — тому я намагався створити журнал, основною та єдиною метою якого був би гумор». Перший випуск Army Man мав усього вісім сторінок. Мейєр сам його видрукував, розклав у себе на ліжку і зробив фотокопії. Потому він роздав свою ліпшу комедію — безкоштовно відправив копії понад двомстам друзям.

Читачам Army Man припав до душі, і вони почали передавати журнал друзям. Army Man швидко став культовим і потрапив у список найліпшої розважальної літератури року за версією видання Rolling Stone. Незабаром друзі Мейєра почали надсилати йому сюжети й ідеї для подальших випусків. До другого випуску попит вимагав уже близько тисячі примірників. Він припинив видавати журнал після третього випуску, почасти тому, що не міг публікувати всі сюжети, які отримав від друзів, а відмовляти Мейєрові було складно.

Перший випуск Army Man дебютував, коли саме запускали «Сімпсонів», і випадково потрапив до рук виконавчого продюсера майбутнього серіалу Сема Саймона, який саме збирався набирати команду сценаристів. Саймон запросив Мейєра та кількох інших дописувачів Army Man, і вони продовжували разом працювати на славу «Сімпсонів». У колективі авторів Джордж Мейєр позиціонував себе як «давач». Тім Лонг, автор «Сімпсонів» і п'ятиразовий переможець Еммі, сказав мені, що Джордж має найліпшу репутацію з усіх, кого він знає. Він надзвичайно щедрий у «даванні» та допомозі іншим. Так само ним захоплюється й Керолін Омінє: «Усі, хто знайомий із Джорджем, знають, що він справді хороша людина. У нього є кодекс честі, він дотримується його з надзвичайною ревністю».

Успіх Джорджа Мейєра підкреслює, що «давачі» можуть бути так само творчими, як і «отримувачі». Вивчаючи його поведінку в співпраці, ми можемо глибше зрозуміти, як саме працюють «давачі», щоб сприяти і власному успіху, й успіху тих, хто їх оточує. Та щоб цілковито збагнути, як саме «давачі» ефективно співпрацюють у колективі, важливо порівняти їх із «отримувачами». Дослідження групи креативних архітекторів свідчить, що «отримувачі» достатньо впевнені в собі, щоб генерувати оригінальні ідеї, які руйнують традиції, та вступати в нерівний бій на захист цих ідей. Проте чи ця незалежність має свою ціну?

### ***Самостійний політ***

У XX столітті, мабуть, жодна людина не була таким уособленням креативності, як Френк Ллойд Райт. У 1991 році Американський інститут архітектури визнав Райта



найвидатнішим американським архітектором усіх часів. Райт здійснив карколомну кар'єру, спроектувавши відомий «Будинок над водоспадом» біля Пітсбурга, музей Гуггенхайма та понад тисячу інших споруд, приблизно половину з яких таки збудували. Його кар'єра тривала сімдесят років, і кожне десятиліття він створював у середньому понад 140 проектів і 70 споруд.

Хоча Райт і був успішним у першій чверті ХХ століття, починаючи з 1924-го, упродовж дев'яти років він зазнавав невдач. «На 1925 рік кар'єра Райта скотилася до проектування кількох будинків у Лос-Анджелесі», — пишуть соціолог Роджер Фрідленд і архітектор Гарольд Зеллмен. Вивчаючи кар'єру Райта, психолог Ед де Сент-Обін дійшов висновку, що «найневдалішими для Райта виявилися 1924–1933 роки, коли він завершив лише два проекти». За ці дев'ять років Райт був приблизно у тридцять п'ять разів менш продуктивний, ніж зазвичай. Протягом одного дворічного періоду він не отримав жодного замовлення, і це стало «справжнім професійним фіаско», як відзначає архітектурний критик Кристофер Гоуторн. До 1932 року «всесвітньо відомий Френк Ллойд Райт» був «мало не безробітним», — пише біограф Брендан Джилл. «Його останнім великим замовленням став проект будинку для двоюрідного брата» 1929 року, «він був постійно в боргах», йому «елементарно бракувало на їжу». Що ж спричинило таке падіння найвеличнішого архітектора Америки?

Райт був одним із архітекторів, якого запросили брати участь у дослідженні Маккінона. Попри те, що Райт відхилив запрошення, сукупний портрет креативного архітектора, що вибудували психологи в ході дослідження, був просто викапаний Райт. У своїх проектах Френк Ллойд Райт виглядав як гуманіст. Він увів концепцію органічної архітектури, прагнучи сприяти гармонії між людьми та довкіллям, у якому вони мешкають.

Проте у взаємодії з іншими людьми він поводився як «отримувач». Експерти вважають, що під час навчання Райт підпільно створив щонайменше дев'ять проектів будинків, порушивши умови свого робочого контракту, які забороняли самостійну роботу. Кажуть, щоб приховати нелегальну роботу, Райт переконав одного зі своїх колег-проектувальників підписатися під проектами. Якимось Райт пообіцяв своєму синові Джону платити за роботу помічником у кількох проектах. Коли син попросив зарплату, Райт надіслав йому рахунок на суму, яка дорівнювала всім витратам на Джона протягом його життя, від народження й донині.

Під час роботи над проектуванням знаменитого «Будинку над водоспадом» Райт місяцями затягував здачу проекту. Коли клієнт Едгар Кауфманн нарешті зателефонував Райту та повідомив, що їде за 225 км, щоб побачити його прогрес, Райт заявив, що будинок закінчено. Проте коли Кауфманн прибув, виявилось, що Райт навіть не завершив креслення, що й казати про будинок. Протягом кількох годин, на очах у Кауфманна, Райт намалював детальний дизайн будинку. Кауфманн замовив літній котедж у місці, куди його родина любила навідуватися на пікнік і милуватися водоспадом. У Райта зродилася кардинально інша ідея: він намалював будинок на скелі над водоспадом, звідки сам водоспад побачити неможливо. Він переконав Кауфманна прийняти його пропозицію та зрештою взяв із нього 125 тис. дол., що було понад утричі більше за початкову суму в 35 тис. дол., зазначену в контракті. Малоімовірно, що «давач» зміг би так далеко відійти від побажань клієнта, а тим паче переконати його охоче погодитися на зміни та виставити за них додатковий рахунок. Найімовірніше, саме схильності «отримувача» допомогли Райтові запропонувати справді оригінальний проект та продати ідею клієнтові.

Проте ті самі риси «отримувача», що стали в пригоді Райту у випадку з «Будинком над водоспадом», спричинили і його дев'ятирічний спад. Протягом двох десятиліть, до 1911 року, Райт здобув репутацію талановитого архітектора в Чикаго й Оук-Парку в штаті Іллінойс, де послуговувався послугами кваліфікованих ремісників і скульпторів. У 1911 році він спроектував резиденцію «Талієсін», маєток у віддаленій долині Вісконсина. Вважаючи, що зможе мешкати там на самоті, Райт переїхав туди. Проте час минав, а творчі здібності архітектора скніли «тривалі роки у вимушеному неробстві», — писав Джилл. У Талієсіні Райт не мав доступу до талановитих учнів. «Добровільна ізоляція, яку він обрав у Талієсіні, — зауважує Ед де Сент-Обін, — позбавила його звичного життя: архітектурних замовлень і професійних будівельників, які допомагали йому втілювати будівельні проекти».

Застій у творчості Френка Ллойда Райта тривав, поки він не відмовився від незалежності та почав знову взаємодіяти з талановитими працівниками. Це була не його ідея: дружина Ольгіванна переконала Райта набрати учнів, які допомагали б йому в роботі. Коли 1932 року до Райта приєдналися учні, його продуктивність зросла, і незабаром він уже працював над проектом «Будинку над водоспадом», який багато хто вважає найвизначнішою архітектурною роботою в сучасній історії. Райт навчав молодих учнів протягом чверті століття, але навіть тоді він не усвідомлював, як сильно його робота залежить від них. Райт відмовлявся платити учням, вимагав, щоб вони куховарили, прибирали та працювали в його саду. «Райт був чудовим архітектором, — пояснює колишній учень Едгар Тафель, який працював над «Будинком над водоспадом». — Проте він потребував таких, як я, щоб реалізувати свої проекти, хоча про це він і чути не захоче».

Історія Райта викриває розрив між нашою природною схильністю приписувати творчі успіхи окремим людям і реальністю, в якій за справді великою роботою постають зусилля співпраці багатьох людей. Цей розрив не обмежується сферою творчості. Навіть у начебто самостійних роботах, в яких успіх, здається, спирається лише на розумову діяльність, він залежить від довколишніх людей значно більше, ніж ми гадаємо. Протягом останнього десятиліття кілька професорів Гарвардського університету здійснили дослідження серед кардіохірургів у лікарнях і серед фінансових аналітиків в інвестиційних банках. Представники обох груп працюють в інтелектуальній сфері: потрібні серйозні знання, щоб зробити операцію на серці і щоб виконати складну аналітичну роботу, перш ніж дати рекомендації щодо інвестицій. Згідно з думкою Пітера Друкера, гуру менеджменту, ці «працівники сфери знань, на відміну від робітників виробничої ланки, володіють засобами виробництва: вони тримають знання у своїх головах — і тому можуть забрати їх із собою». Проте носити знання із собою насправді не так уже і просто.

В одному дослідженні професори Роберт Хакмен і Гері Пізано хотіли дізнатися, чи стають хірурги більш вправними з практикою. Оскільки на хірургів великий попит, вони роблять операції в багатьох лікарнях. Протягом двох років Хакмен і Пізано дослідили 38577 операцій 203 кардіохірургів у 43-х різних лікарнях. Вони зосередилися на операціях шунтування коронарних артерій, під час яких хірурги відкривають грудну клітку пацієнта, прикріплюють частину вени з ноги чи внутрішньої грудної артерії, щоб обійти закупорену частину артерії до серця. Під час таких операцій помирає близько 3% пацієнтів.

Проаналізувавши дані, Хакмен і Пізано виявили вражаючу закономірність: кваліфікація хірургів із практикою загалом не

змінюється. Показники хірургів поліпшувалися лише в тій конкретній лікарні, де вони практикували постійно. Коли хірург оперував у «своїй» лікарні, ризик смертності пацієнтів знижувався на 1%, проте залишався незмінним під час роботи в інших лікарнях. Хірурги не могли «забирати» цей показник із собою. Вони не починали робити шунтування коронарних артерій ліпше. Вони ближче знайомились із конкретними медсестрами й анестезіологами, орієнтувалися в їхніх перевагах і недоліках, звичках і стилях роботи. Це знайомство допомагало їм уникати смертності пацієнтів, але в інших лікарнях ці хірурги таких результатів не досягали. Щоб зменшити ризик смертності пацієнта, хірурги мали налагодити стосунки з конкретними членами операційної бригади.

Поки Хакмен і Пізано здійснювали дослідження в лікарнях, у Гарвардському університеті організували аналогічне дослідження у сфері фінансів. В інвестиційних банках фінансові аналітики здійснювали дослідження для прогнозування доходів і розробки рекомендацій фінансовим компаніям щодо купівлі чи продажу акцій. Топові аналітики мають такі першокласні знання та досвід, на які опираються не залежно від того, з ким працюють. Досвідчений спеціаліст з інвестицій Фред Френкель пояснює: «Аналітики є одними з наймобільніших професіоналів на Уолл-стріт, тому що завжди носять свої знання з собою. Я маю на увазі, що вони завжди мають свою експертизу, хай де перебувають. Клієнтська база залишається незмінною. Потрібен ваш ролодекс, файли — і ви готові до роботи».

Щоб перевірити це припущення, Борис Гройсберг протягом дев'ятирічного періоду досліджував діяльність понад тисячі фінансових аналітиків у 78 компаніях, які працювали з різноманітними цінними паперами. Тисячі клієнтів оцінювали діяльність аналітиків за якістю їхнього прогнозування доходу, розуміння ринку, письмових звітів,

послуг, вибору акцій, а також за доступністю та швидкістю реагування. Трьох провідних аналітиків за кожним із семи напрямків промисловості оцінили як зірок, які приносили прибуток від 2-х до 5-ти мільйонів доларів на рік. Гройсберг і його колеги відстежували, що траплялося після того, як аналітики змінювали місце роботи. Протягом дев'ятирічного періоду 366 аналітиків (що становить 9% від пулу дослідження) змінили місце роботи. Дослідники мали змогу побачити, чи вдалося аналітикам зберегти свою «зірковість» у нових компаніях.

Виявилося, що хоча робота аналітика є індивідуальною та не має залежати від інших, їхня продуктивність не була портативною. Коли зіркові аналітики переходили до іншої фірми, їхня продуктивність знижувалася і залишалася нижчою щонайменше впродовж п'яти років. Першого року після переходу шанси зіркових аналітиків посісти перше місце в рейтингу знижувалися на 5%, друге — на 6%, третє місце — на 1%, і на 6% зростали шанси взагалі випасти з рейтингу. Навіть через п'ять років після зміни компанії зіркові аналітики мали на 5% менше шансів стати першими та на 8% більше шансів випасти з рейтингу. Загалом фірми втрачали близько 24 мільйонів доларів, наймаючи зіркових аналітиків. Усупереч думці Френкеля й інших інсайдерів напрямку Гройсберг і його колеги дійшли висновку, що «запрошення на роботу зірок є не вигідним ані для самих аналітиків з позиції їхньої ефективності, ані для компаній з позиції їхньої ринкової вартості».

Щоправда, деяким фінансовим аналітикам вдавалося зберегти свій успіх. Якщо вони переходили на нове місце зі своєю командою, зірки не демонстрували зниження результатів роботи. Ліпші аналітики, які змінили роботу одноосібно, мали 5-відсотковий шанс посісти перше місце

в рейтингу, натомість у зіркових аналітиків, які перейшли до іншої компанії зі своєю командою, імовірність стати першими становила 10%, як і в тих, хто не переходив узагалі. В іншому дослідженні Гройсберг і його колеги виявили, що аналітики утримуватимуть рівень своїх результатів з більшою ймовірністю, якщо працюватимуть разом із висококваліфікованими колегами в команді. Найліпші аналітики покладаються на компетентних колег, беруть у них інформацію та нові ідеї.

Фінансові аналітики та кардіохірурги неабияк залежать від співробітників, з якими добре знайомі або які самі мають високу кваліфікацією. Якби Френк Ллойд Райт був більше «давачем», ніж «отримувачем», чи вдалося б йому уникнути дев'яти років застою, низьких доходів і поганої репутації? Джордж Мейер у цьому переконаний.

### ***Шкода, що я не можу вас ненавидіти***

Після того як Мейер залишив програму «Суботнього вечора у прямому ефірі» 1987 року, він швиденько звалив із Нью-Йорка до Боулдера, штат Колорадо, щоб усамітнитися для роботи над сценарієм для фільму Леттермена. Як і Френк Ллойд Райт, Мейер ізолював себе від своїх співробітників. Проте, на відміну від Райта, Мейер усвідомлював, що для досягнення успіху йому потрібні інші люди. Він розумів, що його успіх залежить від інших: його вміння смішити частково спиралося і на співтворчість з колегами — письменниками-гумористами. Тож він почав відновлювати зв'язки з людьми, які працювали з ним у сатиричному журналі в коледжі, а також із тими, кого знав зі своїх попередніх програм, запрошуючи їх до співавторства для журналу Army Man. «Я вірю, що співпраця — це чудова річ,

особливо в комедії, — сказав мені Мейєр. — У спільноті веселих людей з'являється та рідкісна синергія, жарти, які ви ніколи не придумали б на самоті». Четверо колег зрештою допомогли Мейєру з дебютним випуском. Одним із цих колег був Джек Хендей, який брав участь у першому випуску *Deer Thoughts*[20], із якого згодом вийшла шалено популярна серія жартів. Мейєр опублікував *Deer Thoughts* за три роки до того, як вони стали популярними на шоу *Saturday Night Live*.

Протиставлення Джорджа Мейєра та Френка Ллойда Райта показує, як «давачі» й «отримувачі» по-різному сприймають успіх. Райт думав, що зможе забрати свою архітектурну геніальність із Чикаго, де працював із командою експертів, у віддалену частину Вісконсина, де перебував здебільшого наодинці. Девіз Райта звучав так: «істина проти світу», — і це звична тема в західній культурі. Ми схильні переоцінювати самотніх геніїв, які генерують ідеї, що захоплюють нас або змінюють наш світ. Згідно з дослідженнями трьох Стенфордських психологів, американці вважають незалежність символом сили, а взаємозалежність розглядають як ознаку слабкості. Такий погляд особливо притаманний «отримувачам», які схильні вважати себе неперевершеними та відокремленими від інших. Якщо «отримувачі» надто узалежнюються від інших, то відчують вразливість і боятися, що хтось може їх перевершити. Як і Райт, у цю пастку потрапляють ліпші фінансові аналітики, які йдуть зі своїх інвестиційних банків, залишаючи свої успішні команди та не враховуючи рівень нових команд, до яких вони приєднуються.

«Давачі» відкидають думку, що взаємозалежність свідчить про слабкість. «Давачі», радше, вбачають у взаємозалежності джерело сили, спосіб використовувати навички кількох людей для більшого блага. Таке розуміння взаємозалежності сильно вплинуло на те, як Мейєр співпрацював із людьми. Він визнавав,



що якщо не шкодуватиме зусиль на користь групи, всім буде краще, тому він робив усе можливе, щоб підтримати колег. Коли Мейер писав сценарії для програм «Суботнього вечора у прямому ефірі» в середині 1980-х років, залишаючись абсолютно невідомим для широкого загалу, то майже завжди перебував в офісі й у будь-який момент був готовий дати пораду та підтримати колег. Зрештою, він допомагав із написанням і подачею текстів таким відомим гумористам, як Джон Ловітц, Філ Гартман і Ренді Кейд.

За кулісами «Суботнього вечора у прямому ефірі» відбувалася завзята конкуренція серед авторів за те, щоб саме їхні тексти були у програмі. «Там був елемент дарвінізму, — визнає Мейер. — На кожен програму було потрібно, скажімо, 10 скетчів, а в нас на столі їх виявлялося 35–40. Це спричиняло невеличкі сутички, та я намагався чемно співпрацювати». Коли в програмі очікували на участь великої зірки, калібру Мадонни, колеги-гумористи ставали в чергу, пропонуючи власні тексти. Мейер також пропонував свої жарти для таких випусків, але більше зусиль він зосереджував на виступах менш відомих гостей, участь яких не притягувала такої кількості скетчів. Мейер сам створив захоплюючі тексти для не таких гламурних гостей, як-от Джиммі Бреслін, розуміючи, що саме в ці моменти шоу його потребує найбільше. «Я просто хотів бути хорошим рядовим, — розповідає Мейер. — Коли люди втрачали цікавість, я розумів, що потрібно показати клас». Він блискуче упорався із завданням, написавши неймовірний скетч для Бресліна, в якому вороги Джеймса Бонда брали участь у ток-шоу. Бреслін грав Голдфінгера, він давав поради з проектування фортець та жалівся, що Бонд постійно руйнував його плани. Цей скетч на десяток років випередив появу фільмів про Остина Пауерса — пародій на «бондіану».

За такою само схемою Мейєр працював у «Сімпсонах». Серед авторів було дуже популярно написати чернетку сценарію для наступної серії, оскільки це давало їм змогу накласти свій творчий відбиток. Мейєр створював безліч ідей для кожної серії, але рідко писав першу чернетку. Відчуваючи, що його таланти краще застосувати для доповнень і виправлень, Мейєр брав на себе брудну роботу, місяцями допомагаючи переписувати та редагувати кожну серію. Це визначальна особливість стилю взаємодії «давачів»: вони беруть на себе роботу, яка відповідає інтересам групи, але не завжди їхнім особистим. Це поліпшує результати групи: дослідження показують, що в середньому в усіх колективах, від продавців до працівників паперових фабрик і ресторанів, ефективність праці та якість продуктів і послуг вищі там, де члени групи проявляють себе як «давачі». Проте виграють не лише самі групи: приклад Адама Рифкіна демонструє, як успішні «давачі» збільшують вигоду і для себе, і для своєї команди. Масштабні дослідження показують, що люди, які регулярно приділяють свої час і знання допомозі колегам, у довготривалій перспективі одержують більше підвищень оплати та просувань кар'єрною драбиною в різноманітних організаціях, від банків до промислових компаній. «У “Сімпсонах”, я думаю, Джордж присвятив себе серіалу, — зауважує Тім Лонг. — Інтуїтивно він зрозумів: що ліпшим буде шоу, то ліпше буде і йому».

Для означення стилю роботи Мейєра існує термін, запозичений із лексики альпіністів, — експедиційна поведінка. Це поняття запровадило керівництво National Outdoor Leadership School[21], в якій пройшли підготовку тисячі людей, зокрема й екіпажі космічних кораблів NASA. Правила поведінки в походах та експедиціях передбачають передусім забезпечення інтересів і цілей групи, і кожен учасник має піклуватися про інших, як про самого себе. Джеф Ешбі,

командувач космічного корабля NASA, який облетів навколо Землі понад чотириста разів, говорить, що «експедиційна поведінка, як-от самовідданість, щедрість і вміння ставити інтереси команди понад особисті, — це те, що допомагає нам здійснювати успішні польоти в космос більше, ніж будь-що інше». Джон Каненгітер, який керує Національною школою лідерства National Outdoor Leadership School, додає, що «експедиційна поведінка — це не гра з нульовою сумою: коли ви віддаєте безкорисливо, то отримуєте натомість значно більше».

Частина успіху Мейера походить від збільшення спільної вигоди: що більше він вкладав в успіх своїх шоу, то більшим був успіх усієї команди. Проте «експедиційна поведінка» Мейера змінила також те, як його сприймали колеги. Коли «давачі» ставлять інтереси групи над особистими, то дають знати, що їхньою основною метою є успіх і благополуччя групи. Як результат, «давачі» отримують повагу співробітників. Якби Мейер змагався за написання першого варіанта скетчу для Мадонни, колеги розглядали б це як загрозу власним статусу та кар'єрі. Викладаючись на повну для не таких знаменитих гостей, Мейер робив послугу всім колегам. «Отримувачі» не відчували потреби змагатися з ним, «урівнювачі» хотіли йому віддячити, а «давачі» бачили в ньому одного зі своїх. «Коли хтось презентував свій сюжет чи переписував сценарій, то не було помічника, бажанішого за Джорджа, — каже Дон Пейн, сценарист “Сімпсонів” від 1998 року. — Він завжди вигадував якусь родзинку для сюжетів. Ось що притягує до нього людей — вони поважають його і захоплюються ним».

На додачу до створення доброзичливої атмосфери, готовність виконувати непопулярні завдання та допомога іншим давали Мейеру шанс продемонструвати власний комедійний талант, не викликаючи в колег відчуття загроженості. У дослідженні вчені з Університету Міннесоти

Юджин Кім і Тереза Гломб виявили, що надзвичайно талановиті люди зазвичай збуджують у довколишніх заздрість і опиняються під загрозою антипатії, образ, ізоляції та саботажу. Та якщо ці талановиті люди є «давачами», то вже не опиняються під прицілом. Натомість «давачів» цінують за їхній внесок на благо групи. Беручи завдання, які колеги не хотіли виконувати, Мейер осліплював їх своєю дотепністю та гумором, не збуджуючи при цьому заздрощів.

Мейер так підсумовує свій кодекс честі: «(1) Приходь на роботу. (2) Працюй наполегливо. (3) Будь добрим. (4) Чини благородно». Оскільки він давав так, що це розкривало його талант і не збуджувало заздрощів, колеги почали захоплюватися його комедійним генієм і довіряти йому. «Люди почали бачити в ньому сценариста, якого обходять не лише власні інтереси, — пояснює Тім Лонг. — Ви не сприймаєте його за конкурента. Він — професіонал вищого порядку, якому можна довіряти щодо креативності». Керолайн Оміне додає: «Порівняно з іншими авторськими колективами, в яких я працювала, відзначу, що в “Сімпсонах” жарти зазвичай народжувалися довше. Гадаю, це тому, що в нас були автори на зразок Джорджа, який міг сказати: “Ні, це не годиться”, — навіть якщо вже було пізно й усі стомилися. Гадаю, що це важлива риса. Нам потрібні такі люди, як Джордж, які не бояться сказати: “Ні, це не достатньо добре. Ми здатні на ліпше”».

У своїй класичній статті психолог Едвін Голландер стверджував, що люди, які великодушно поведуться в групах, набирають «кредит індивідуальності» — позитивні враження, які накопичуються в свідомості членів групи. Оскільки багато людей думають як «урівнювачі», то, працюючи в колективі, вони подумки ведуть своєрідний облік «дебет–кредит». Щойно хтось у команді заробляє «кредит індивідуальності» за своє «давання», то «урівнювачі» дають йому право відрізнятись від норм чи

очікувань групи. Як стверджує соціолог з університету Берклі Роб Уїллер, «групи винагороджують особистісні жертви». Працюючи в «Сімпсонах», Мейер зібрав безліч таких кредитів індивідуальності, отримавши свободу привносити власні оригінальні ідеї та скеровувати серіал у певне русло. «Однією з переваг такого авторитету було те, що якщо я пропонував спробувати щось, здавалося б, досить дивне, то люди принаймні були готові дати цьому шанс на першій читці сценарію, — розмірковує Мейер. — Із часом вони не переписували мої пропозиції так, як робили це раніше, оскільки знали, що в мене успішний досвід роботи й гарні результати. Гадаю, всі бачили, що я виходив з гідних мотивів і мав добрі наміри. Це творить дива».

Із досвідом Мейера збігаються результати досліджень, які показали, що «давачі» отримують додатковий кредит довіри, коли пропонують ідеї, які ламають стереотипи. У дослідженнях, які ми здійснили із колегами Шерон Паркер і Кетрин Колінз, ми показали, що коли «отримувачі» пропонували ідеї удосконалення, колеги досить скептично сприймали їхні наміри та відкидали ці ідеї, вважаючи, що ті, хто їх пропонує, мають корисливу мету. Проте коли ідеї, навіть ризиковані, пропонували «давачі», колеги уважно їх вислуховували та винагороджували, знаючи, що їх мотивує щире бажання поліпшити становище групи. «Коли я думаю про роль Джорджа в колективі авторів, то навряд чи означу його милим. У ньому більше перчинки, — сміється Керолайн Оміне. — Та навіть коли Джордж був безкомпромісним, ми знали, що це тільки тому, що він дуже хоче зробити все належно».

У 1995 році, під час шостого сезону «Сімпсонів», Мейер оголосив колегам, що в кінці сезону залишає проект. Замість побачити в цій новині шанси для особистого просування, інші сценаристи не захотіли відпускати Мейера. Вони швидко

об'єднали сили та почали переконувати Джорджа залишитися консультантом. Незабаром він уже знову працював сценаристом шоу на повний робочий день. «Вони дуже швидко усвідомили, що Джордж був надто важливим, щоб його відпускати, — сказав Джон Вітті в інтерв'ю газеті Harvard Crimson. — На думку Джорджа зважають найбільше». Згадуючи свій досвід роботи з Мейером, Тім Лонг додає: «Є щось магічне в репутації людини, яка піклується про інших більше, ніж про себе. Такий підхід окуповується безмірно».

### ***Привласнення лівової частки заслуг***

Попри те, що «давання» Мейера зміцнило його репутацію у внутрішніх колах шоу-бізнесу, для зовнішнього світу він був невідомий. У Голлівуді є просте рішення цієї проблеми. Сценаристи отримують визнання, заявляючи про свою причетність до створення якомога більшої кількості телевізійних серій певного проекту, доводячи так, що ідеї та сцени були їхнім творінням.

Джордж Мейер створив і надав форму понад трьомстам серіям «Сімпсонів», але всупереч голлівудським нормам заявив про своє авторство лише у дванадцяти з них. У сотнях інших серій лаври за ідеї та жарти Джорджа дісталися іншим авторам. «Джордж ніколи не заявляв особливих прав на думки та жарти “Сімпсонів”, хоча і був їхнім справжнім генератором, — зауважує Тім Лонг. — Люди зазвичай придумують ідеї та ревно охороняють їх, але Джордж дарував свої творіння іншим і потім ніколи не говорив, що це належить йому. Упродовж десяти років у безлічі серій йому не приписали в “Сімпсонах” жодного жарту, хоча він був причетний до створення величезної їх кількості»[22].

Лишаючи лаври слави іншим, Мейер ставив під загрозу свою популярність. «Тривалий час гігантський внесок Джорджа в те, що деякі вважають найважливішим телевізійним серіалом нашого часу, залишався невідомим, — згадує Лонг. — Він генерував величезну кількість матеріалу, але визнання за це не отримав». Чи варто було Мейеру заявляти більше про своє авторство? Узурпація заслуг, безумовно, працювала у випадку Френка Ллойда Райта: живучи в Талієсіні, Райт наполягав на тому, щоб його зазначали головним архітектором у кожному проекті, навіть коли хтось із учнів керував ним самостійно. Він погрожував учням, що звинуватить їх у плагіаті та подасть на них до суду, якщо вони не зазначатимуть його ім'я та не надаватимуть йому всі документи на погодження.

Однак, якщо ми уважніше придивимося до досвіду Мейера, то дійдемо висновку, що Райт прославився як архітектор усупереч тому, що приписував собі всі заслуги, а не завдяки цьому. Небажання Мейера привласнювати всю славу, можливо, коштувало йому певної відомості в короткостроковій перспективі, але його це не непокоїло. Він заслужив визнання як виконавчий продюсер «Сімпсонів», отримавши шість премій Еммі, і відчував, що заслугами можна ділитися. «Багато людей вважають, що їхній особистий внесок сходить нанівець, якщо під сценарієм стоїть дуже багато підписів, наче ділять одну миску собачої їжі на всіх, — каже Мейер. — Та насправді це зовсім не так. Заслуга — це не гра з нульовою сумою. Місця під сонцем вистачить для всіх, і сяйво інших людей вас не затьмарить».

Зрештою, виявилось, що Мейер мав рацію. Попри короткострокові жертви, він отримав визнання, на яке заслуговував. За межами Голлівуда його практично не знали аж до 2000 року, коли Дейвид Оуен опублікував статтю про нього в *The New Yorker*. Заголовок описував Мейера як «найдотепнішу

людину за лаштунками найдотепнішого серіалу в історії американського телебачення». Коли Оуен звернувся по інтерв'ю до провідних сценаристів «Сімпсонів», вони в один голос почали співати оди Мейєру. Як каже Тім Лонг: «Мені надзвичайно приємно та радісно вихвалити чесноти Мейєра, хоча й розумію, що він від того ніяковітиме».

Подібно до того, як «урівнювачі» схильні преміювати «давачів», вони також штрафують «отримувачів». Дослідження словенських компаній під керівництвом Матея Черне показали, що працівники, які приховували знання від колег, стикаються з труднощами, коли намагаються генерувати творчі ідеї, оскільки колеги віддячують їм тою самою монетою та відмовляються обмінюватися інформацією з ними. Для прикладу, розглянемо кар'єру вченого медика Джонаса Солка, який 1948 року почав працювати над розробкою вакцини проти поліомієліту. Наступного року вчені Джон Ендерс, Фредерик Роббінс і Томас Веллер успішно виростили вірус поліомієліту в пробірці, проторувавши цим шлях до масового виробництва вакцини, яка базувалася на живому вірусі. У 1952 році дослідницька лабораторія Солка в Пітсбургському університеті розробила вакцину, яка видавалася ефективною. Цього року в історії США трапився найбільший спалах поліомієліту. Вірус вразив понад 57 тисяч осіб, що спричинило понад три тисячі смертей і 20 тисяч випадків паралічу. Протягом наступних трьох років під керівництвом наставника Солка, Томаса Френсиса, у США відбувалися польові випробування вакцини Солка. Вакцинували понад 1,8 мільйона дітей за допомогою 220 тисяч волонтерів, 64 тисяч шкільних і 20 тисяч медичних працівників. Дванадцятого квітня 1955 року в місті Енн-Арбор, штат Мічиган, Френсис зробив обнадійливу для всієї країни заяву: вакцина Солка «безпечна, дієва та потужна». Протягом двох наступних років завдяки надзусиллям неприбуткової організації March of



Dimes здійснили масштабну вакцинацію, а частота виникнення випадків поліомієліту знизилася майже на 90%. У 1961 році в Сполучених Штатах зареєстрували лише 161 випадок хвороби. Вакцина мала подібний ефект по всьому світові.

Джонас Солк став міжнародним героєм. Проте на історичній прес-конференції 1955 року Солк виголосив заключну промову, яка поставила під загрозу його зв'язки та репутацію в науковій спільноті. Він і словом не обмовився про важливий внесок Ендерса, Роббінса та Веллера, які за рік до цього отримали Нобелівську премію за свою новаторську роботу, що дала команді Солка змогу створити вакцину. Що особливо прикро, Солк не віддав належного своїм шістьом співробітникам, які зробили основний внесок у його зусилля в розробці вакцини — Байрону Беннетту, Перцивалю Бейзлі, Джеймсу Льюїсу, Джуліусу Янгнеру, Елсі Уорд і Френсису Юрочко.

Команда Солка покинула прес-конференцію зі сльозами. Як пише історик Дейвид Ошинський у книжці «Поліомієліт: американська історія», Солк так ніколи й не визнав внесок «своїх колег із лабораторії. Цих людей, які гордо сиділи разом у переповненій залі, глибоко образили. Співробітники Солка з Пітсбурга прийшли, очікуючи від боса слів визнання. Похвала була для них важливою та давно заслуженою». Особливо так виглядало для «урівнювачів». Один із колег Солка сказав журналістам: «Спочатку я вбачав у ньому батька. А в кінці — злого вітчима».

Згодом стало зрозуміло, що найболючіше переживав образу Джуліус Янгнер. «Кожному до душі, щоб його заслуги визнавали, — сказав він Ошинському. — Це шокувало неймовірно». Така зневага розбила колись дружні стосунки: Янгнер покинув лабораторію Солка 1957 року та продовжив плідну роботу у сфері вірусології й імунології в інших лабораторіях. У 1993 році шляхи Солка та Янгнера нарешті перетнулися

в Пітсбургському університеті, і Янгнер поділився своїми почуттями з колишнім шефом: «Ми всі були в тій залі, ваші найближчі колеги та віддані помічники. Ми не жаліли сил, наполегливо та сумлінно працювали заради однієї мети, до якої ви прагнули, — сказав йому Янгнер. — Чи пам'ятаєте ви, кого згадали у своїй промові, а про кого забули? Чи розумієте ви, якого важкого удару завдали, якими спустошеними ми були тієї миті та щоразу після цього, коли ви продовжували вважати своїх колег невидимками?». Янгнер згадує, що Солка це явно вразило й він не знайшовся на відповідь.

Наслідки того, що Джонас Солк приписав собі одноосібну заслугу в створенні вакцини, переслідували його до кінця наукової кар'єри. Він заснував Інститут біологічних досліджень Солка, де й нині сотні вчених вивчають таємниці науки. Проте продуктивність самого Солка згасла. Багато років тому він безуспішно намагався розробити вакцину проти СНІДу, але зазнав фіаско, не отримавши підтримки колег. Він так і не одержав Нобелівської премії, і його не обрали до престижної Національної академії наук[23]. «У подальші роки майже кожного видатного дослідника поліомієліту обрали до Академії, — пише Ошинський. — Єдиним винятком, ясна річ, став Джонас Солк». За словами одного з його колег, Солк порушив «неписані заповіді наукового світу», одна з яких проголошує: «Віддавай ближнім належне за заслуги їхні». На думку Янгнера, «люди дійсно затаїли зуб на Солка, за те, як він занісся й як повівся егоїстичніше, ніж можна уявити».

Солк вважав, що колеги заздрять. «Якщо хтось робить щось вартісне й отримує за це визнання, то існує тенденція заздрити цьому визнанню, — зазначав він у нечастих коментарях про давній інцидент. — Прес-конференція в Енн-Арборі не минула для мене безслідно». Солк помер 1995 року, так і не визнавши внеску колег. Через десять років, 2005-го, у Пітсбургському

університеті відбулася урочиста подія, яку присвятили п'ятдесятій річниці відкриття вакцини від поліомієліту. За присутності Янгнера син Солка, дослідник із питань боротьби зі СНІДом Пітер Солк, зробив нарешті довгоочікуване визнання. «Це не було досягненням однієї людини. Це було досягнення відданої та кваліфікованої команди, — сказав Пітер Солк. — Це був плід спільних зусиль».

Скидається, що Джонас Солк припустився такої самої помилки, що і Френк Ллойд Райт: він вважав себе самостійним, а не пов'язаним з колегами. Замість заробляти «кредит індивідуальності», як це робив Джордж Мейер, колеги Солка покарали його за приписування собі всіх заслуг.

Чому Солк так ніколи й не визнав внеску своїх колег у створення вакцини проти поліомієліту? Цілком можливо, що він занадто ревно охороняв свої особисті досягнення, що природно для «отримувача». Проте я вважаю, що є переконливіша відповідь: він не відчував, що його співробітники заслуговують визнання. Та чому він вважав так?

### ***Упередженість щодо внеску***

Щоб зрозуміти цю загадку, подамося до Канади, де психологи під час дослідження просили подружні пари ризикнути своїми стосунками. Подумайте про ваш шлюб або теперішні романтичні стосунки. Оцініть зусилля, яких ви докладали для побудови стосунків: від приготування обіду до планування побачень, від викидання сміття до вирішення конфліктів. Який ваш внесок у стосунки в процентному співвідношенні?

Нехай ви визначили, що ваша частка становить 55% від загального внеску у стосунки. Якщо ви вираховували точно, то ваш

партнер візьме на себе решту 45%, і сума відповідальності становитиме 100%. Насправді психологи Майкл Росс і Фіоре Сіколі виявили, що в трьох із чотирьох подружніх пар ця сума значно перебільшує 100%. Партнери переоцінюють свої внески. Цей феномен називають «упередженістю щодо внеску», і він означає перебільшення наших особистих зусиль щодо вкладу інших. До цієї помилки особливо схильні «отримувачі», і це частково зумовлено прагненням бачити та презентувати себе в гарному світлі. Відповідно до цієї концепції Джонас Солк, звісно, не оминав сяйва софітів. «Одним із його талантів, — пише Ошинський, — було вміння виставити себе на перший план у такий спосіб, щоб при цьому здаватися справді байдужим до слави. Репортери та фотографи завжди заставляли Солка невдоволеним, але цілком доступним. Він нарікав на них, що репортери забирають забагато його часу, бурчав, що йому заважають робити важливу справу, але потім, висловивши свій формальний протест, був повністю у їхньому розпорядженні.

Проте маємо один чинник, вагомий і більш виправдовувальний: інформаційна диспропорція. Ми маємо більше доступу до інформації про власний внесок у спільну справу, ніж про внески інших людей. Ми помічаємо всі наші зусилля, але разом бачимо лише частину з того, що роблять наші партнери. Коли ми думаємо про те, хто заслуговує визнання, ми можемо повноцінно оцінювати лише власні внески. Дійсно, під час опитування подружніх пар кожному з членів подружжя запропонували зазначити конкретні вчинки щодо спільної справи. Загалом люди наводили перелік із одинадцяти пунктів щодо того, що робили самі. А щодо внесків партнера згадали лише вісім пунктів.

Коли Солк одноосібно приписував собі всі заслуги у створенні вакцини проти поліомієліту, у нього перед очима яскраво спливали кров, піт і сльози, які йому довелося пролити,

працюючи над її створенням. Проте він практично нічого не знав про переживання колег. Солк у буквальному сенсі слова не пережив того, що відчував Янгнер і решта його команди, а також не був присутній при відкритті Ендерса, Роббінса та Веллера, за яке вони отримали Нобелівську премію.

«Навіть коли люди мають добрі наміри, — пише засновник LinkedIn, Рейд Гоффман, — вони зазвичай переоцінюють свій внесок і недооцінюють внесок інших». Ця упередженість щодо внеску є основною причиною невдалого співробітництва. Професійні зв'язки розпадаються, коли підприємці, винахідники, інвестори та керівники починають вважати, що їхні партнери не виказують їм належного визнання, або не роблять відповідного власного внеску.

Лише в Голлівуді впродовж 1993–1997 років понад чотириста сценаріїв — приблизно третина всіх, що подавалися, — були представлені на арбітражну комісію у спорі щодо авторства. Якщо ви «отримувач», то ваша рушійна мотивація полягає в тому, щоб упевнитися, що ви отримуєте більше, ніж даєте, а це означає, що ви ретельно підраховуватимете власний внесок. Так дуже легко переконати себе, що левову частку роботи зробили саме ви, незважаючи при цьому на внесок ваших колег.

Джордж Мейер зміг уникнути упередженості щодо внеску. «Сімпсони» збагатили англійський лексикон кількома новими словами, найвідомішим із яких став вигук «д'оу!» — так Гомер Сімпсон реагує на подію, яка спричиняє психічні або фізичні страждання. Це слово придумав не Мейер, але йому належить авторство слівця «йонк» («опа», звучання, яке Сімпсони вимовляють, коли їм вдається вихопити щось в інших з рук). У 2007 році гумористичний журнал Cracked склав список слів, які виникли в серіалі «Сімпсони». Туди потрапили вже загальноновживані слова, як-от «cromulent» (що описує щось прийнятне, допустиме, нелегально легальне) і «томакко» (гібрид

помідора і тютюну, який вигадав Гомер, уперше його описали в статті у Scientific American 1959 року, 2003-го томакко дійсно вивів фанат серіалу Роб Бауер). Проте найпопулярнішим словом зі списку було «ме» (meh, «ну, так собі», «то й що»), що виражає цілковиту байдужість, воно дебютувало в одній із серій шостого сезону шоу. В одному епізоді Мардж Сімпсон зачарувалася ткацьким верстатом на виставці епохи Відродження, вона вивчала ткацьку справу в школі. Мардж тче послання: «Привіт, Барте, я працюю за ткацьким верстатом». Барт відповідає: «ме» («то й що»). Через шість років після цього вийшла серія, в якій Ліса Сімпсон прямо по буквах вимовляє це слово.

Слово «ме» з'явилося в численних словниках, від Macmillan («використовують для позначення того, що вам байдуже до того, що відбувається, або що вас щось не особливо цікавить») до Dictionary.com («вираження нудьги або апатії») і Collins English Dictionary («вигук, який означає посередність чогось, або відсутність будь-якого враження»). Кілька років тому Джорджа Мейера вразило, коли один зі сценаристів «Сімпсонів» поділився з ним спогадом про серію, в якій уперше з'явилося слово «ме»: «Він нагадав мені, що над цією серією працював я, і він думав, що це я вигадав слово “ме”. Я такого не пам'ятав». Коли я запитав Тіма Лонга, хто придумав це слово, виявилось, що той однозначно впевнений, що це зробив Джордж Мейер: «Я впевнений, що слово вигадав він. Тепер це слово скрізь — більшість людей навіть не усвідомлює, що все почалося з “Сімпсонів”». Зрештою, під час розмов із авторами з пам'яті Мейера виринули певні спогади: «Я намагався придумати слово, яке можна було б вимовити без найменших зусиль — просто розтулити губи та випустити повітря».

Чому Мейер не пам'ятав про своє авторство? Як «давач» він зосередився на досягненні колективного результату, який розважив би глядачів, а не на визнанні своєї ролі в цьому

результаті. Він пропонував якомога більше реплік, жартів і слів, дозволяючи іншим використовувати їх у своїх сценаріях. Натомість сам зосереджувався на поліпшенні загальної якості сценарію, а не на відстеженні того, хто що придумав. «Це як результативна передача в баскетболі. Коли хтось скаже: “Джордже, це ж ти придумав”, — я дійсно не пам’ятаю, — говорить Мейєр. — Я зазвичай не пам’ятав, що придумав саме я, тому і не казав повсякчас: “Це зробив я”. Я завжди говорив: “Це зробили ми”. Я думаю, це добра звичка так казати».

Наукові дослідження показують, що для «урівнювачів» і «отримувачів» не так уже й складно розвинути цю звичку. Пригадаймо, що упередженість щодо внеску виникає тому, що ми володіємо більшою інформацією про наш особистий вклад, ніж про внесок інших. Ключ до збалансування наших суджень щодо внеску полягає в тому, щоб зосередити нашу увагу на тому, що роблять заради спільної справи інші. Усе, що вам варто зробити, — це скласти список заслуг вашого партнера, перш ніж ви почнете оцінювати свій внесок. Результати досліджень доводять, що коли підлеглі спочатку думають про те, яку допомогу вони отримують від свого керівника, а вже потім оцінюють особистий внесок у роботу, то частку боса подвоюють — від 17 до 33%. Візьміть групу від трьох до шести осіб і попросіть кожного учасника оцінити у відсотках їхній особистий внесок у спільну роботу колективу. У сумі ви в середньому отримаєте понад 140%. Якщо попросити кожного члена групи поміркувати про внески кожного колеги до того, як він оцінюватиме власний, то середня сума знизиться до 123%.

Такі люди, як Мейєр, роблять це природно: вони дбають про визнання внеску інших людей. В одному дослідженні психолог Майкл Макколл просив респондентів пройти опитування, щоб з’ясувати, хто вони — «отримувачі» чи «давачі». Після цього людей звели в пари та попросили укласти перелік речей, що

необхідні для виживання в пустелі. Методом випадкової вибірки одній половині пар він казав, що вони не впорались із завданням, а іншій — що їм це вдалося. «Отримувачі» звинувачували своїх партнерів у невдачах, а успіх приписували собі. «Давачі» брали на себе провину за невдачі та віддавали належне своїм партнерам за успіх.

Саме такий *modus operandi* у Джорджа Мейера: він надзвичайно строгий до себе, коли справи йдуть погано, але швидкий на похвалу для інших, коли все складається добре. «Погана комедія завдає Джорджу фізичного болю, — зауважує Тім Лонг. — Мейер хоче, щоб люди сміялися з кожного жарту, а над більшістю — ще й задумувалися. Хоча він ставить такі самі високі вимоги до інших людей, як і до себе, при цьому легше пробачає іншим їхні помилки. Колись, ще на початку кар'єри, Мейера звільнили через шість тижнів роботи з одного комедійного шоу “Не факт, що новини”. Двадцять років потому він випадково зустрів свою колишню начальницю, яка його звільнила. Вона перепросила, визнавши, що його звільнення було, безперечно, помилкою, і вже приготувалася почути гнівну реакцію Мейера. Розказуючи мені цю історію, Мейер сміявся: “Мені було просто приємно побачити її знову. Я сказав: “Облиш, минуло багато часу. Я все пробачив””. Так, у Голлівуді є люди, які люблять змішувати з багнюкою своїх ворогів. Проте це така безглузда мотивація. Навіщо провокувати усіх навколо капостити вам».

У редакційній кімнаті «Сімпсонів» уміння пробачати іншим більше ніж собі допомогло Мейеру надихати людей на неперевершені ідеї. «Я намагався створити такий мікроклімат, коли кожен відчуває, що може зробити свій внесок, і нема нічого страшного в тому, щоб раз у раз сідати в калюжу», — говорить він. Цей феномен відомий як психологічна безпека — упевненість у тому, що ви можете ризикнути, не боячись, що вас



візьмуть на кпини чи покарають. Дослідження професорки Гарвардської школи бізнесу Емі Едмондсон показує, що в такій атмосфері психологічної безпеки, яку Мейєр допоміг створити, люди ліпше навчаються та проявляють більші здібності до новаторства і творчості[24]\*. Саме «давачі» найчастіше створюють таку атмосферу. В одному дослідженні було виявлено, що інженери, які ділилися з іншими своїми ідеями, не чекаючи нічого натомість, частіше виконували важливу роль у створенні інновацій, оскільки робили обмін інформацією психологічно безпечним. Дон Пейн згадує, що коли він і його товариш-сценарист Джон Фрінк приєдналися до авторського колективу «Сімпсонів», то почувалися ніяково у присутності талановитих сценаристів-ветеранів. Та завдяки Мейєру вони почувалися в безпеці, висловлюючи свої ідеї. «Джордж був неймовірно турботливий і взяв нас під свою опіку. З його допомогою ми дуже легко влились у спільну творчу роботу, він заохочував нас пропонувати ідеї та не принижував. Він завжди вислуховував і цікавився нашою думкою».

Редагуючи тексти сценаріїв, багато іменитих письменників-гумористів безжалісно ріжуть матеріал, через що автори цих текстів почувуються психологічно травмованими. На противагу цьому Мейєр говорить, що «намагався емоційно підтримати інших сценаристів». Коли сценаристи починали кіпішувати, що їхні тексти переписують, Мейєр часто втішав і заспокоював їх. «Я завжди владнував справи з тими, хто впадав у паніку. — Зауважує Мейєр. — У мене добре виходило втішати і підказувати їм інший погляд на ситуацію». Правду кажучи, навіть якщо Мейєр і критикував їхню роботу, вони знали, що він поважав їх, як особистостей. Керолайн Оміне додає, що «Джордж не підсолоджував слова та ніколи не панькався, він прямо казав, якщо гадав, що ваш жарт тупуватий, але при цьому ніколи не складалося враження, що він вважає тупими вас». Тім Лонг

розказував мені, що коли ви давали Мейєру на вичитку сценарій, то це було «наче ви вручали йому дитину, і його завданням було визначити, чи вона хвора. Він справді піклується про якість написаного та про вас».

### ***Розбіжності сприйняття***

Якщо подолання упередженості щодо внеску дає нам чітке розуміння вкладу інших людей, то що дає нам змогу підтримувати колег, коли їх переповнюють емоції та вони сприймають критику як особисту образу? Визнання заслуг інших — це лише одна частина успішної командної роботи. Уміння Мейєра одночасно втішати авторів, коли їхні тексти правлять, і створювати психологічно безпечне середовище, є відмінною рисою ще одного важливого кроку, який «давачі» роблять під час співпраці: уміння подолати розрив у сприйнятті.

В експерименті, який здійснили під керівництвом психолога Північно-Західного університету Лорана Нордгрена, люди передбачали, чи болісно просидіти п'ять годин у морозильній камері. Вони робили прогнози в різних умовах: у теплі та в холоді. Коли учасники «теплої» групи оцінювали, чи болісно сидіти в холоді, то занурювали руку у відро з теплою водою. «Холодна» група також робила свої припущення, але руки учасники занурили у крижану воду. Яка група очікувала більших мук від перебування в морозильній камері?

Як ви, мабуть, здогадалися, це була «холодна» група. Її учасники уявляли своє перебування в морозильній камері на 14% болючішим за тих, хто тримав руки в теплі. Після реального відчуття холоду, коли вони на хвилину занурювали руки

в холодну воду, люди знали, що кілька годин у холоді будуть жахливі.

Проте була ще й третя група людей, які теж відчували холод, проте за інших обставин. Вони спочатку теж тримали руки у відрі з крижаною водою, але потім витягували їх і заповнювали іншу анкету. Через десять хвилин вони оцінювали, які муки чекатимуть на них у морозильній камері.

Їхні прогнози мали би збігатися з передбаченнями людей із «холодної» групи, адже вони тримали руки у крижаній воді всього десять хвилин тому, але все було інакше. Відповіді представників третьої групи були ідентичні тим, які давали учасники «теплої» групи. Навіть попри те, що десять хвилин тому вони й відчували холод, коли це відчуття зникло, вони вже не могли його уявити. Це і є розрив у сприйнятті: коли ми цієї миті не переживаємо стану сильного психологічного чи фізичного напруження, то схильні суттєво недооцінювати його справжню інтенсивність. Скажімо, дані спостережень свідчать, що лікарі зазвичай думають, що пацієнти відчувають менший біль, аніж насправді. Не відчуваючи цей біль особисто, лікарі не можуть уявити цілком стан хворого.

В одній лікарні Сан-Франциско шанований онколог був вельми стурбований станом пацієнта: «Його свідомість сплутаніша, ніж учора». Пацієнт був літньою людиною та мав рак останньої стадії з метастазами. Онколог вирішив зробити хворому люмбальну пункцію, щоб зрозуміти, у чому річ, із надією продовжити життя пацієнта. «Можливо, у нього інфекція — менінгіт, абсцес мозку, — щось виліковне».

Черговий невролог Роберт Бертон мав сумніви щодо цього. Прогноз пацієнта був несприятливим, а пункція — надзвичайно болюча процедура. Проте онколог здаватися не хотів. Коли Бертон із набором для люмбальної пункції увійшов до кімнати, родина пацієнта запротестувала: «Будь ласка, не треба більше»,

— сказали вони в один голос. Пацієнт, ослабкий, щоб говорити, похитав головою, відмовившись від пункції. Бертон викликав онколога та пояснив побажання родичів і пацієнта, але онколог наполягав на своєму. Зрештою дружина хворого схопила Бертон за руку та почала благати його відмовити онколога від пункції, яку він запланував. «Ми не хочемо цього», — вмовляла дружина. Проте онколог був рішуче налаштований рятувати пацієнта. Він пояснив родичам і хворому, чому потрібна люмбальна пункція, і зрештою вони поступилися.

Бертон виконав процедуру, яка була складною та досить болючою для пацієнта. Після процедури у хворого розвинувся головний біль, він впав у кому та через три дні помер від раку. Хоча онколог був видатним спеціалістом у своїй сфері, Бертон запам'ятав його за цей урок «про сліпу віру в те, що ти “чиниш, як краще”». Єдиний спосіб справді дізнатися — це запитати в самого пацієнта, вести з ним діалог».

У колективній роботі «отримувачі» рідко долають цей розрив у сприйнятті. Вони так зосереджені на власній позиції, що ніколи не помічають, як інші реагують на їхні ідеї та зворотний зв'язок. З іншого боку, дослідник Джим Беррі та я виявили, що у творчій праці «давачами» керує прагнення принести користь іншим, тому вони й намагаються зрозуміти погляди колег. Коли Джордж Мейер редагував роботу аніматорів і сценаристів серіалу «Сімпсони», перед ним поставав розрив. Він вирізав не свої улюблені сцени та жарти, а їхні. Усвідомлюючи, що він не може буквально відчувати їхні емоції, Мейер знайшов альтернативу: згадував, що відчував на їхньому місці, коли отримував зворотний зв'язок і його тексти редагували.

Приєднавшись до «Сімпсонів» 1989 року, Мейер написав сценарій серії про День подяки, в якому була сцена сновидіння. Йому цей момент страшенно подобався, але виконавчий продюсер, Сем Саймон, текст забракував. Коли Саймон вирізав

сновидіння зі сценарію, Мейєр розлютився: «Я аж пінився. Був такий обурений, що Семові довелося відправити мене виконувати інше завдання». Критикуючи та редагуючи роботи аніматорів і сценаристів, Мейєр завжди згадував свій тодішній досвід. «Я міг зрозуміти це відчуття спустошення, коли інші люди переписують твої тексти», — розказав він мені. Це робить його чутливішим і тактовнішим, допомагаючи іншим охолонути та спокійно приймати його правки в тексті.

Подібно до Мейєра, успішні «давачі» переключаються з власних міркувань на кут зору реципієнта. Для більшості людей такий підхід не спрацьовує за замовчанням. Згадайте звичну дилему вибору подарунка на весілля або до народження немовляти. Коли призвідники свята складають перелік того, чого потребують насправді, то ви виберете щось із вішліста списку чи надішлете оригінальний подарунок?

Одного разу моя дружина вибирала весільний подарунок для друзів. Вона вирішила, що виявить більше турботи й уваги, обравши щось, чого не було в їхньому списку, і придбала підсвічники, вважаючи, що молодята будуть вдячні за унікальний подарунок. Особисто я був спантеличений. Кілька років тому, коли ми самі отримували весільні подарунки, дружина часто засмучувалася, одержуючи унікальні подарунки, замість чогось із нашого списку. Вона знала, чого потребує, і дуже рідко оригінальний подарунок подобався більше за ті, які вона, власне, вибрала. Чому ж, знаючи, що сама віддавала перевагу подарункам зі свого списку, коли була реципієнтом, вона вибрала унікальний подарунок, коли опинилася в ролі дарувальника?

Щоб розібратися в цій головоломці, дослідники Франческа Джіно із Гарварда та Френк Флінн зі Стенфорда досліджували, як дарувальники та реципієнти реагують на подарунки із власного списку й оригінальні подарунки. Науковці виявили,

що дарувальники вперто недооцінювали, як отримувачі цінують подарунки зі свого списку. В одному експерименті вчені набрали дев'яносто осіб, щоб ті вибрали для себе чи для інших подарунки на Amazon.com. Реципієнти подарунків мали двадцять чотири години на створення списку з десяти бажаних речей, вартістю від двадцяти до тридцяти доларів. Дарувальники отримали ці списки та мали подарувати або дарунок зі списку, або на власний розсуд.

Дарувальники вважали, що реципієнтам більше сподобаються оригінальні подарунки, оскільки вони продумані та особисті. Та все виявилось навпаки. Реципієнти більше раділи подарункам із власного списку, ніж оригінальним. Ті самі закономірності виникли з друзями, які дарували й отримували весільні подарунки та подарунки на день народження. Дарувальники вважали за ліпше надсилати оригінальні подарунки, а реципієнти фактично віддавали перевагу тим речам, які були в їхньому списку побажань.

Чому так? Дослідження показують, що навіть коли ми намагаємось зрозуміти інших, то зазвичай, все одно залишаємось у своїй системі координат. Ми запитуємо себе: «Як я почуватимуся в цій ситуації?». Коли ми вибираємо подарунок, то уявляємо радість, яку можемо відчутти під час його отримання. Проте це не та сама радість, яку відчуває інша людина, тому вона має інший набір побажань. У ролі «давача» моя дружина вподобала підсвічники, які підібрала. Та якби наші друзі воліли підсвічники, вони, імовірно, внесли б їх до списку подарунків[25].

Щоб ефективно допомагати колегам, люди мають виходити за межі своєї системи цінностей. Як і Джордж Мейєр, вони мають запитати себе: «Як людина, якій я хочу допомогти, почуватиметься в цій ситуації?». Здатність бачити світ чужими очима розвивається в людей дуже рано. В одному

з експериментів психологині з університету в Берклі Бетті Репачолі та Елісон Гопнік вивчали поведінку дітей у віці чотирнадцяти та вісімнадцяти місяців. Перед малюками ставили дві тарілки з їжею: одну з крекерами у формі рибок, а другу з броколі. Дітлахи, покуштувавши їжу з обох тарілок, надавали явну перевагу крекерам. Потім вони спостерігали за виразом обличчя дослідниці, яка зображала огиду, пробуючи крекери, та насолоду, смакуючи броколі. Коли дослідниця простягала руку та просила їжу, малюки могли запропонувати їй або крекери, або броколі. Як гадаєте, чи вдавалося їм вийти за межі власного сприйняття і дати їй броколі, хоча самі вони її недолюбливали?

Малюки у віці чотирнадцяти місяців цього не вміли, але вісімнадцятимісячні вже були на це здатні. 87% чотирнадцятимісячних дітей дали дослідниці крекери, а не броколі. Із вісімнадцятимісячних дітей помилився лише 31%. У півторарічному віці 69% малюків навчилися пропонувати те, що подобалось іншим, навіть якщо їхні особисті вподобання відрізнялися. Ця здатність приймати перспективу інших людей, а не зациклюватися на власних враженнях —знакова навичка успішних «давачів» у співпраці з колегами[26]\*. Цікаво, що коли Джордж Мейер розпочав кар'єру як письменник-гуморист, то не користувався умінням приймати чужу перспективу, щоб допомагати колегам. Він розглядав колег як суперників.

Розпочинаючи кар'єру, в інших людях ви вбачаєте перешкоди для вашого успіху. Це кепсько, бо означає, що у вашому світі повно перешкод. У перші роки, коли деякі з моїх колег і друзів, навіть найближчі, досягали запаморочливого успіху, я переживав це непросто. Я відчував заздрість, бо сприймав їхній успіх як докір собі. Природно, що на початку кар'єри ви здебільшого зацікавлені у власному просуванні та рекламуванні.

Проте, працюючи в телевізійних шоу, Мейер часто перетинався з тими самими людьми. Це був маленький світ, де всі були пов'язані одне з одним. «Я зрозумів, що мій професійний світ дуже тісний. Всього кілька сотень авторів одночасно заробляють на життя, пишучи тексти для телевізійних комедій, — зауважує Мейер. — Розумно було не наживати собі серед них ворогів, адже здебільшого роботу отримуєш завдяки відгукам чи рекомендаціям. Мати гарну репутацію — життєво важливо. Я швидко навчився бачити в інших сценаристах союзників». Так Мейер почав допомагати іншим людям досягати успіху. «Це не гра з нульовою сумою, тож почути, що хтось отримав пілотний проект, або якийсь шоу стало серіалом, насправді дуже добре, оскільки комедія від цього лише виграє».

Не такий шлях обрав Френк Ллойд Райт. Він був безсумнівним генієм, але не творцем геніїв. Коли Райт досягав успіху, це не примножувало успіх інших архітекторів, він, зазвичай, піднімався за рахунок інших. Його син Джон розмірковував: «Це коли вам добре вдається дотримуватись власних ідеалів зводячи будівлі, але несила підтримати прагнення інших досягти того самого». У тому, що стосувалося учнів, син Райта засуджував батька, що той ніколи не «підтримував і не допомагав їм». Якимось Райт пообіцяв учням виділити приміщення, в якому вони змогли б працювати, але виконав обіцянку лише через сім років після започаткування програми в Таліесіні. Один клієнт визнав, що вважає за краще найняти учнів Райта, аніж його самого, оскільки вони не поступалися талантом своєму наставнику, але були добросовіснішими та сумліннішими, коли справа стосувалася дотримання графіка виконання робіт і бюджетних рамок. Райт розлютився. Він заборонив своїм архітекторам приймати індивідуальні замовлення, вимагаючи, щоб вони ставили його



ім'я на всі проекти, які створили. Кілька найталановитіших і найдосвідченіших учнів покинули Райта, протестуючи проти експлуатації їхнього таланту й привласнення їхніх заслуг. «Дивовижно, — зауважує де Сент-Обін, — що лише кілька із сотень учнів Райта зробили видатну кар'єру як незалежні архітектори».

Успіх Джорджа Мейера мав протилежний вплив на колег: він розходився як кола по воді, поширювався водоспадом на людей у його довкіллі. Колеги Мейера називали його генієм, але, на диво, він також був і творцем геніїв. Допмагаючи своїм колегам-сценаристам у «Сімпсонах», Джордж Мейер сприяв поліпшенню їхньої роботи, нарощуючи їхню колективну ефективність. «Він зробив мене ліпшим сценаристом, надихаючи думати за межами звичних уявлень», — пояснює Дон Пейн. Готовність Мейера виконувати непопулярні завдання, допомагати іншим авторам поліпшувати свої жарти, працювати годинами для досягнення вищого стандарту якості поширювалася й на колег. «Він спонукав усіх працювати старанніше» — розповідав Джон Вітті кореспонденту газети Harvard Crimson, додаючи, що «сама присутність Мейера надихала сценаристів “Сімпсонів” придумувати смішніші жарти», розхвалюючи дар Мейера «наділяти величчю усіх довкола».

Мейер залишив «Сімпсонів» 2004 року й наразі працює над своїм першим романом — із робочою назвою «Копни мене мільйон разів, бо я помру», але його вплив на колектив сценаристів лишається незмінним. «Голос Джорджа міцно вплився в ДНК серіалу, — говорить Пейн, — він показав мені, що не обов'язково бути козлом, щоб пробитися вперед». Керолайн Оміне додає: «Ми всі заразилися дивовижним комедійним чуттям Джорджа. Навіть попри те, що він пішов із “Сімпсонів”, ми все одно інколи міркуємо, як він». Роки минули, проте Мейер

продовжує допомагати колегам. Тім Лонг, який уже п'ять разів отримав премію Еммі, не втілював у життя свою заповітну мрію: мати публікації в The New Yorker. У 2010 році Лонг надіслав Мейєру чернетку свого матеріалу, який збирався подавати. Мейєр негайно відреагував, надіславши детальні проникливі коментарі. «Він уважно, рядок за рядком, прочитав мій текст і проявив неймовірну щедрість. Його зауваження допомогли мені відшліфувати місця, що підсвідомо мене непокоїли, але чітко виявити які я сам не міг». Проте Мейєр не зупинився на цьому: він звернувся до редактора The New Yorker із проханням посприяти Тімові. У 2011 році мрія Лонга здійснилася — до того ж двічі.

На час другого випуску «Вояки» Мейєр мав тридцять авторів-волонтерів. Вони писали анекдоти безкоштовно, а їхня кар'єра злетіла разом з Мейєром. Принаймні семеро із цих авторів продовжили працювати над «Сімпсонами». Один співавтор Army Man, Спайк Ферестен, 1995 року написав текст для однієї із серій «Сімпсонів», а потім став сценаристом і продюсером серіалу «Сайнфелд» і номінантом премії Еммі, написавши знамениту серію «Суп-наці». Інші автори Army Man, хоча і не стали сценаристами «Сімпсонів», досягнули успіху в інших місцях. Приміром, Боб Оденкірк став відомим письменником і актором, Роз Част — штатним карикатуристом The New Yorker, а Енді Боровіц — автором бестселерів і творцем «Доповідей Боровіца», сатиричної колонки та веб-сайту з мільйонами шанувальників. До цього Боровіц був співпродюсером популярного фільму «Плезантвіль» і створив серіал «Принц із Беверлі-Хіллз», у якому розпочав свою блискучу кар'єру Уїлл Сміт. Запросивши цих людей до Army Man, Мейєр допоміг їм розгорнутися і збудувати успішну кар'єру. «Я просто попросив людей, які мене смішили, приєднатися до створення журналу, —

сказав Мейер Майку Саксу. — Тоді я і гадки не мав, що вони прославляться».

## Розділ 4. Шукаючи алмази у товщі породи

Коли ми ставимося до людей, виходячи з того, ким вони є, то робимо їх гіршими, ніж вони є; коли ставимося до людини, ніби вона вже є такою, якою потенційно могла би бути, то робимо її такою, якою вона має бути.

**Вислів приписують Йоганну Вольфгангу фон Гете, німецькому письменнику, фізику, біологу та художнику**

### ***Факти та вигадки розпізнавання потенціалу***

Коли Барак Обама оселився в Білому домі, журналіст запитав його про улюблений застосунок. Не вагаючись, Обама назвав iReggie, який «зберігає його книжки, газети та музику — все в одному місці». Проте iReggie — це не цифровий додаток. Він говорив про людину на ім'я Реджі Лав. Ніхто ніколи й не подумав би, що він стане незамінним ресурсом для президента Обама.

У Дюкському університеті Лав був спортсменом-зіркою. Він досягнув майстерності, граючи на важливих позиціях одночасно у футбольній і баскетбольній командах. По закінченні університету після двох безуспішних спроб потрапити до Національної футбольної ліги, Лав вирішив піти іншим шляхом. В університеті він вивчав політологію та державну політику, тому вирішив отримати посаду стажера на Капітолійському пагорбі. Маючи за плечима кар'єру студента-спортсмена та незначний досвід роботи, він опинивсь у відділі обробки кореспонденції в офісі сенатора Обама. Проте вже через рік,

у віці двадцяти шести років, Лав став особистим помічником Обама.

Реджі Лав працював по вісімнадцять годин на добу та налітав разом із босом понад 1 мільйон 400 тисяч кілометрів. «Його здатність балансувати так багато справ одночасно і так мало спати надихала мене, — казав Обама. — Лав надзвичайно вправний». Коли Обаму обрали президентом, один помічник зауважив, що Лав «узяв на себе піклування про президента». Лав робив усе можливе, що йому до снаги, аби відповідати на всі листи, які надходили президентові. «Я завжди хотів, щоб люди знали, що їхній голос почули», — сказав він мені. За словами одного репортера, Лав «славиться своєю винятковою та безмірною добротою».

Кілька десятиріч до цього у рідному штаті Лава, Північній Кароліні, жінка на ім'я Бет Трейнгем вирішила повернутися до навчання, щоб стати бухгалтеркою. Бет було трохи за тридцять і до всього вона не надто ладнала з цифрами. Користуватися звичайним годинником Бет навчилася лише в третьому класі, а в старших класах складати іспити з математики їй допомагав бойфренд. Навіть дорослою вона досі не надто зналася на відсотках.

Коли настав час складати державний іспит на сертифікат незалежного бухгалтера, Бет була переконана, що завалить його. На додачу до проблем з математикою, вона ще й мала обмаль часу. Бет поєднувала роботу на повний день із доглядом за трьома дітьми вдома, двоє з яких були ще малюками і, до того ж, захворіли на вітряну віспу за два тижні до іспиту. Момент відчаю настав, коли вона впродовж вихідних студіювала пенсійний облік, але зрештою, здавалося, розуміла менше, ніж на початку. Коли Бет сіла складати іспит, то одразу запанікувала, побачивши тестові завдання. «Та вже ліпше ще раз народити, ніж бодай колись знову складати цей іспит», — підсумувала

потім вона. Після іспиту в неї був кепський настрій, і Бет була впевнена, що провалила його.

У понеділок вранці (це було в серпні 1992 року) задзвонив телефон. Голос на іншому кінці сповістив, що за результатами сертифікаційного іспиту вона отримала золоту медаль штату Північна Кароліна. Бет подумала, що хтось із друзів її розігрує, тому пізніше цього ж дня зателефонувала в комітет штату, щоб перевірити новину. Проте виявилось, що то був не жарт: Трейнгем отримала найвищий рейтинг у штаті. Ще більше здивування чекало на неї, коли згодом вона одержала ще одну нагороду: випередивши 136 562 інших кандидатів, вона здобула премію імені Елайджи Ватт Селза за відмінні результати, яку вручають десятком студентам із найліпшими результатами на CPA. Сьогодні Бет є шанованим партнером у бухгалтерській фірмі Hughes, Pittman & Gupton LLC. Її внесли до списку найвпливовіших фінансових лідерів Impact 25 і визнали однією з 25 найуспішніших жінок у бізнесі в Research Triangle[27].

Життя Бет Трейнгем зовсім не схоже на життя Реджі Лава. Проте крім того, що обоє досягнули значного професійного успіху та є вихідцями з Північної Кароліни, їх поєднує ще одне — це людина на ім'я Сі Джей Скендер, який є живою легендою.

Скендер навчає бухгалтерському обліку, але назвати його викладачем бухобліку — значить не сказати нічого. Він є унікальним персонажем, з фірмовою краваткою-метеликом й умінням декламувати напам'ять слова тисячі пісень і цитувати сцени з фільмів. Він, мабуть, єдиний п'ятдесятивосьмирічний сивочолий білий чоловік, у кабінеті якого висить постер репера 50 Cent. І хоча він справжній заклинач чисел, його вплив на студентів обчислити неможливо. Скендер є одним із небагатьох викладачів, заради яких Дюкський університет і Університет Північної Кароліни, попри своє суперництво, знайшли шляхи співпраці. Він такий затребуваний, що має дозвіл читати лекції

одночасно в обох університетах. Скендер заробив понад два десятки престижних педагогічних нагород, зокрема чотирнадцять отримав в Університеті Північної Кароліни, шість — у Дюкському університеті та ще п'ять — від керівництва штату Північна Кароліна. За свою кар'єру він випустив близько шестисот курсів і оцінив понад тридцять п'ять тисяч студентів. В учнів він інвестує стільки часу, що з роками виробив безпомилкове чуття на таланти.

У 2004 році Реджі Лав навчався на курсі Скендера з бухгалтерського обліку. Він мав закінчити літній семестр, і тимчасом як багато викладачів відмахнулися б від Лава як від якогось там спортсмена, Скендер розгледів його потенціал. «Із тих чи тих причин дюкські футболісти ніколи не рвалися до мене в клас, — пояснює Скендер. — Проте я зрозумів, що Реджі має шанси на успіх». Скендер робив усе, щоб заохотити Лава. Інтуїція його не підвела, а працю винагородив результат. «Я нічого не тямив у бухгалтерії, коли прийшов на курс до Сі Джея, — каже Лав, — і фундаментальна база знань, яку я отримав із цього курсу, допомогла мені прокласти дорогу до Білого дому». У відділі обробки кореспонденції сенатора Обама Лав спирався на знання з документообігу, які здобув, навчаючись на курсі Скендера, і зумів упорядкувати величезний потік кореспонденції, створивши оцифрований каталог. «Це було перше, що я зробив», — каже Лав. Це вразило начальника апарату Обама, і той придивився до Лава пильніше. У 2011 році Лав залишив Білий дім, щоб продовжити навчання в Уортонській школі бізнесу при Університеті Пенсильванії. Він надіслав Скендеру листа: «Нині їду до Філадельфії, щоб вступити на управлінську програму MBA. Однією з перших дисциплін там є фінансовий облік. Я хочу ще раз подякувати вам за те, що не махнули на мене рукою, коли я навчався на вашому курсі».

За дванадцять років до цього, відразу після іспиту на сертифікацію незалежного бухгалтера, Трейнгем звернулася до Скендера, щоб повідомити його про свої невтішні результати. Вона була твердо переконана, що завалила іспит. Проте Скендер був певен іншого і пообіцяв: «Якщо ти не отримаєш сертифікат, я виплачуватиму твою іпотеку». Скендер знову мав рацію — і не лише щодо Бет. Тієї весни срібними та бронзовими медалістами на іспитах на сертифікат незалежного бухгалтера у штаті Північна Кароліна стали також його учні. Студенти Скендера завоювали три перші місця із 3 396 кандидатів, які склали іспит. Це був перший випадок за всю історію Північної Кароліни, коли всі медалі здобули випускники однієї школи. І, попри те, що бухгалтерію в США вважають чоловічою професією, трьома медалістками стали жінки. Загалом понад сорок студентів Скендера отримали медалі на сертифікаційних екзаменах у штаті Північна Кароліна. Крім того, викладач також продемонстрував уміння виявляти майбутніх педагогів: понад три десятки його студентів стали викладачами в університетах. І як він розпізнає таланти?

Це можна сприймати як чисту інтуїцію, але майстерність Скендера спирається на суто наукове підґрунтя. Виявлення та плекання талантів є найважливішою навичкою в будь-якій сфері. Важко переоцінити здатність оточувати себе зірками. Стосовно нетворкінгу та співпраці, коли йдеться про відкриття потенціалу інших, саме стиль взаємності визначає наші підходи та успішність. У цьому розділі я покажу, як «давачі» досягають успіху, розпізнаючи потенціал в інших. Дослідивши методи Скендера, ми розглянемо, як талановиті рекрутери вишуковують спортсменів світового класу, чому люди часто витрачають сили на кандидатів із низьким потенціалом, і почуємо відгуки відомих музикантів про їхніх перших учителів. Проте найліпше розпочати зі збройних сил, де психологи витратили три



десятиріччя на вивчення того, що потрібно для відбору найталановитіших курсантів.

### ***У пошуках зірок***

На початку 1980-х років психолог на ім'я Дов Іден опублікував перші зі своїх надзвичайних результатів дослідження. Він зміг передбачити, хто із солдатів Збройних сил Ізраїлю матиме найвищі результати, ще до того, як вони починали підготовку.

Іден — тендітний на вигляд, але психологічно могутній чоловік. Він зростав у Сполучених Штатах, а після захисту докторської дисертації іммігрував до Ізраїлю, де взявся за дослідження у Збройних силах. В одному дослідженні він здійснив комплексну оцінку показників майже тисячі солдатів, які мали розпочати підготовку у своїх загонах. Дов мав результати їхніх тестів на здібності, оцінювання успіхів під час фізичної підготовки та відгуки колишніх командирів. Спираючись лише на цю інформацію, яку зібрили перед початком спецпідготовки, Іден зміг визначити групу курсантів із високим потенціалом, які мали стати винятковими військовими спеціалістами.

Протягом наступних одинадцяти тижнів відбувалися тестування на знання бойової тактики, картографії і стандартних процедур. Вони також продемонстрували свою майстерність у володінні зброєю, яку оцінювали експерти. Кандидати, яких Іден від початку відзначив як курсантів з найвищим потенціалом, проявили себе ліпше за середній показник. Їхні успіхи в загальній підготовці впродовж наступних трьох місяців виявилися вищими на 9, а вміння володіти зброєю — на 10%. Яку інформацію використав Іден для

визначення солдатів із високим потенціалом? Якби ви були командиром загону збройних сил Ізраїлю, які риси ви найбільше цінували б у ваших солдатів?

Корисно знати, що Іден черпав натхнення з класичного дослідження, що здійснив гарвардський психолог Роберт Розенталь, який співпрацював із директором початкової школи Сан-Франциско Ленор Джейкобсен. У вісімнадцяти різних групах учні, з підготовчого по п'ятий клас, пройшли Гарвардський тест на когнітивні здібності. Тест давав змогу об'єктивно оцінити вербальні навички та навички логічного мислення дітей, які, як відомо, є критичними для навчання та вирішення проблем. Розенталь і Джейкобсен поділилися результатами тестів із викладачами: приблизно 20% учнів показали потенціал до неординарних інтелектуальних здібностей і шанс на високу успішність. Хоча зараз вони нічим не відрізнялися від однолітків, результати тестування передбачали, що ці «зірочки» покажуть неабияке інтелектуальне зростання впродовж навчального року.

За результатами Гарвардського тесту справді можна передбачити інтелектуальне зростання: коли через рік учні знову пройшли тест на когнітивні здібності, виявилось, що учні, які вирізнялися рік тому, нині досягли в навчанні вищих успіхів за інших учнів. «Зірочки» продемонстрували в середньому приріст за шкалою IQ із дванадцяти пунктів порівняно з восьми пунктами в інших однокласників. Вони випередили своїх однолітків приблизно на п'ятнадцять пунктів IQ в першому класі та десять пунктів IQ у другому класі. Два роки по тому ці школярі досі мали ліпші за однокласників результати. Інтелектуальний тест був успішним у виявленні учнів із високим потенціалом: «зірочки» розумнішали швидше за однокласників.

З огляду на результати дослідження, видається, що інтелект є визначною рисою учнів із високим потенціалом. Утім таким чинником був не він, принаймні на початках. Цікаво чому?

Учні, позначені як «зірочки», насправді не показали високих результатів за шкалою Гарвардського тесту розумових здібностей. Розенталь обрав їх навмання.

Дослідження задумали так, щоб з'ясувати, що відбувається з учнями, коли вчителі вважають, що ті мають високий потенціал. У кожному класі Розенталь довільним чином обирав 20% учнів і зараховував їх до умовної групи зірочок, тимчасом як інші 80% становили контрольну групу. Ці «зірочки» не були розумнішими за однолітків — різниця «була у голові вчителя».

Проте в підсумку «зірочки» справді випередили однокласників і за вербальними навичками, і за здібностями логічного мислення. У деяких учнів, яких навмання позначили як розумників, упродовж року спостерігали приріст IQ понад 50%. Зростання показників підтвердили на іспиті з інтелектуальних здібностей наприкінці року екзаменатори, які не знали ні про експеримент, ані про те, що саме цих учнів зараховують до якоїсь особливої групи. Ці діти продовжували прогресувати і через два роки після експерименту, навіть у тих випадках, коли їх переводили до інших учителів, які не знали, кого з тих учнів визначали розумником. Чому?

Віра вчителів в обдарованість учнів створила самоздійснюване пророцтво. Коли вчителі були переконані, що ці учні особливі, то покладали великі сподівання на їхній успіх. Як наслідок, учителі надавали їм особливу підтримку, що підвищувало впевненість учнів і стимулювало їхні навчання та розвиток. Учителі спілкувалися з такими дітьми доброзичливіше, давали їм складніші завдання, частіше викликали до дошки та більше допомагали порадами й зворотним зв'язком. Цей ефект підтверджено багатьма

іншими експериментами, які показують, що очікування педагогів мало особливо важливу роль для поліпшення оцінок і результатів тестів на інтелектуальні здібності в учнів, які відстають у навчанні. У всебічному перегляді доказів на цю тему психологи Лі Джассім і Кент Гарбер виснували: «Самоздійснювані пророцтва у класі — реальні».

Проте всі ми знаємо, що діти особливо вразливі на ранніх етапах інтелектуального розвитку. Коли Дов Іден почав свої дослідження у Збройних силах Ізраїлю, то шукав відповідь на питання, чи відіграє феномен самоздійснюваних пророцтв таку само роль під час навчання вже сформованих дорослих. Окремим офіцерам він сказав, що проаналізував результати тестування на здібності, результати тренувань і відгуки попередніх командирів, і має відзначити, що «середній потенціал курсантів, які перебувають під вашим командуванням, значно перевищує звичайний рівень. Тому ви можете очікувати від своїх підлеглих високих досягнень».

Як і в аналогічному дослідженні в початковій школі, Іден випадково обирає курсантів, яких рекомендував командирам як потенційно талановитих. Він хотів дослідити ефект впевненості командирів, що їхні курсанти обдаровані. Дивовижно, але курсанти, яких навмання позначили як талановитих, значно поліпшували свої результати тестів на фізичну й теоретичну підготовку, а також у володінні зброєю порівняно з іншими. Як і вчителі, командири вірили в потенціал курсантів, тож діяли так, що цей потенціал ставав реальністю. Командири загонів, які поклали високі очікування на своїх вихованців, надавали їм більше допомоги, порад і зворотного зв'язку. Якщо «обдаровані» курсанти помилялися, то замість вважати їх нездібними, командири вбачали в цьому можливість для навчання та вдосконалення. Така підтримка командирів підвищувала

впевненість курсантів у своїх силах, наснажуючи та заохочуючи досягнення кращих результатів.

Дані інших досліджень показують, що віра керівника каталізує самоздійснювані пророцтва у багатьох сферах, а не лише у війську. Дослідник питань управління Брайан Макнатт здійснив глибокий аналіз сімнадцяти різних досліджень за участі майже трьох тисяч найманих працівників у найрізноманітніших структурах, від банків і магазинів роздрібної торгівлі до промислових компаній. Загалом, якщо керівника обраного навмання повідомляли, що його підлеглі мають високий потенціал, працівники досягали висот. Макнатт висновує, що особливе ставлення «може мати значний вплив на рівень працівника». Він закликає керівників «усвідомити можливу силу та вплив щирого зацікавлення та віри в потенціал їхніх підлеглих ... і до дій, які підтримують інших і дають їм відчуття цієї віри в них, ... підвищуючи мотивацію інших та їхні зусилля й допомагаючи їм розкривати свій потенціал».

Деякі керівники й учителі давно вже взяли цей принцип за звичку. Вони від початку бачать у людях «зірочок», хоча їх цьому не навчали. Така риса рідко трапляється в «отримувачів», які не є найвищої думки про інших. Припускаючи, що більшість людей «отримувачі», вони мають відносно низькі очікування щодо потенціалу своїх колег і підлеглих. Дослідження показують, що «отримувачі» сумніваються щодо намірів інших людей, тому пильно стежать, щоб ніхто не завдав їм шкоди, ставлячись до інших із підозрою та недовірою. Ці занижені очікування запускають порочне коло, стримуючи розвиток та мотивацію інших людей. Навіть коли «отримувачі» вражені можливостями чи мотивацією іншої людини, то частіше розглядають її як загрозу, а це означає, що вони не прагнуть підтримувати та розвивати цю людину. Як наслідок, «отримувачі» часто

нездатні виявляти підтримку, яка сприяє впевненості та розвитку колег і підлеглих.

«Урівнювачам» краще вдається підтримувати позитивні самоздійснювані пророцтва. Оскільки вони цінують взаємність, то коли їхні колеги або підлеглі демонструють високий потенціал, «урівнювачі» відповідають так само, викладаючись, аби допомогти, заохотити та розвивати своїх перспективних колег і безпосередніх підлеглих. Проте помилка «урівнювачів» полягає в тому, що вони спершу чекають на прояв високого потенціалу. Оскільки «урівнювачі» не йдуть на ризик, то часто не пропонують підтримки, аж поки не побачать явних ознак таланту. Відповідно вони втрачають можливості сприяти розвитку людей, які на початках не проявляють ознак таланту чи високого потенціалу.

«Давачі» не чекають проявів потенціалу. Вони схильні довіряти та оцінювати наміри інших людей оптимістично. У ролі керівників, менеджерів та наставників вони вбачають потенціал у кожному. Від початку «давачі» бачать людей «зірочками». Саме це дало Скендеру змогу виростити багато зірок серед студентів. У нього немає особливого чи незвичайного підходу до розпізнавання талановитих людей, він просто від початку сприймає усіх талановитими та намагається сприяти виявленню в найліпшого в кожному. На думку Скендера, кожен студент, який заходить до його аудиторії, — це алмаз у товщі породи, і його потрібно виокремити та відшліфувати. Тож Скендер бачить потенціал там, де інші його не помічають. А це і є запорука самоздійснюваного пророцтва.

## ***Шліфування алмазів***

У 1985 році студентка Скендера на ім'я Марі Аркурі складала іспит на сертифікацію незалежного бухгалтера. Їй не надто добре йшли стандартизовані тести, і це була не перша її спроба. Через кілька днів вона отримала листа від Скендера. Він завжди писав усім студентам, які складали іспит, вітаючи тих, хто його складав, і заохочуючи тих, кому це не вдалося. Упродовж чверті століття Марі зберігала цей лист:

*«...Ваш чоловік, рідня та друзі люблять вас через те, що ви чудова людина, а не тому, що гарно складаєте іспити. Пам'ятайте про це. Зосередьтеся на листопаді. Сконцентруйтеся на практиці... Я бажаю вам усього найліпшого. Ви подолаєте це, Марі. На своїх тестах я пишу: "Основної мети ви вже досягнули під час підготовки до цього іспиту". ... Не успіх визначає людину, а її праця».*

Дослідження показують, що бухгалтери схильніші до реалізації свого потенціалу, коли отримують такі заохочення, які надсилав Скендер. Кілька років тому до однієї з аудиторських фірм великої четвірки влаштувалося сімдесят два нові бухгалтери. Половині з них, яку відібрали навмання, повідомили, що вони мають великий потенціал для досягнення кар'єрного успіху. Дослідженням керував Брайан Макнатт, який має докторський ступінь, два магістерські дипломи з бухгалтерського обліку та сертифікат незалежного бухгалтера, а також п'ятирічний досвід роботи бухгалтером і аудитором. Макнатт ознайомився з резюме співробітників, яким навмання призначили зірковий потенціал. Потім він познайомився з кожним із них і повідомив, що їх узяли на роботу після ретельного та конкурентного відбору, керівництво покладає

великі сподівання на їхній успіх, вони мають усі навички, необхідні для подолання складнощів і досягнення успіху. Через три тижні Макнатт надіслав їм листи, що підкріплювали усе сказане особисто. Протягом місяця аудиторів, які входили до експериментальної групи, продемонструвати в роботі кращі показники ефективності, ніж представники контрольної групи, які ніколи не зустрічалися з Макнаттом і не отримували від нього листів. Це твердження було правильним і з урахуванням поправки на дійсні результати тестів на інтелект і рейтинги в університеті.

Саме такий вплив лист Скендера здійснив на Марі Аркурі. Він надихнув її вірити у власний потенціал і вселив їй великі сподівання на успіх. «Він завжди бачив краще у своїх учнях, і досі бачить», — зауважує Марі. Вона знову пішла на іспит, склала дві частини, і залишила ще дві на наступний раз. Скендер продовжував заохочувати її. «Він і не думав дати мені розслабитись, телефонував та цікавився моїм прогресом», — згадує Аркурі. Вона склала останню частину й отримала сертифікат незалежного бухгалтера 1987 року. Їй знадобилося два роки на те, щоб скласти чотири частини іспиту. «Скендер вплинув на моє життя тим, що пересвідчувався, чи я правильно розставляла пріоритети, допомагав дотримуватися визначеного шляху та не дозволяв скласти руки». Марі пояснює: «Я знала, як багато сил він у мене вклав, тож не збиралася його підводити». Сьогодні Марі має дві дилерські компанії автомобілів Lexus. «Бухгалтерська освіта й вміння читати фінансову звітність стали у пригоді. Але понад те, що Сі Джей заклав практичні знання для моєї роботи, він зростив мій характер, мою пристрасть і цілеспрямованість. Його щира відданість тому, щоб я досягнула успіху, привела мене до розуміння, що хай краще невідступність визначає те, ким я є, аніж те, склала я іспит, чи провалила».



Підхід Скендера контрастує з основною моделлю, яку використовує більшість компаній, коли йдеться про розвиток лідерів: виявити людей із високим потенціалом, а вже їм надавати менторство, підтримку та ресурси, необхідні для зростання та розкриття потенціалу. Щоб відшукати талановитих майбутніх лідерів, компанії щороку витрачають мільярди доларів на вимірювання й оцінювання талантів. Попри популярність цієї моделі, «давачі» вважають, що вона має один фатальний недолік. Виявлення таланту — неправильна точка відліку.

Протягом багатьох років психологи вважали, що у будь-якій сфері успіх залежить передусім від таланту, а вже потім від мотивації. Щоб виростити спортсменів і музикантів світового класу, фахівці шукали людей із відповідними вродженими здібностями, а тоді намагалися їх мотивувати. Якщо ви хочете знайти людей, які закидають м'яча, як Майкл Джордан, або грають на фортепіано, як Бетховен, то природно шукати в кандидатах стрибучість і музичний слух. Проте останнім часом психологи доходять висновку, що такий підхід може бути застарілим.

У 1960-ті роки психолог-новатор на ім'я Реймонд Кеттел розробив інвестиційну теорію інтелекту. У ній він припустив, що цікавість є тим, що спонукає людей вкладати свої час та енергію в розвиток певних навичок і знань. Сьогодні ми маємо переконливі докази того, що зацікавленість передуює розвитку таланту. Виявляється, що люди розвивають талант передусім завдяки мотивації.

У 1980-ті роки психолог Бенджамін Блум провів важливе дослідження серед музикантів, учених і спортсменів світового класу. Команда Блума опитала двадцять одного фіналіста найпрестижніших міжнародних фортепіанних конкурсів. Коли дослідники почали з'ясовувати обставини першого знайомства

піаністів із музикою, то виявили, що ніхто з них вродженого таланту не мав. Дослідження показали, що в дитинстві більшість з них здавалася «особливими лише порівняно з братами та сестрами або сусідськими дітьми». Вони нічим не виділялися на місцевому, регіональному або національному рівнях, і не вигравали більшість своїх перших змагань.

Коли члени команди Блума інтерв'ювали піаністів світового класу та їхніх батьків, то зіткнулися зі ще однією несподіванкою. Виявилось, що піаністи світового рівня не розпочинали навчання у знаних педагогів. Вони зазвичай брали перші уроки з фортепіано в учителя музики, який мешкав неподалік. У *The Talent Code*[28] Деніел Койл пише, що «з наукового погляду, все виглядало, ніби дослідники відстежили родовід найкрасивіших лебедів у світі аж до недоглянутої зграї курей на хуторі». Проте з часом, навіть не маючи на початку досвідчених педагогів, піаністам вдавалося стати провідними музикантами у світі. Піаністи сягали міжнародного рівня, тому що практикувалися у грі набагато більше годин за однолітків. Як писав у книжці *Outliers* Малколм Гладуелл, дослідження, яке здійснив психолог Андерс Ерикссон, показало, що віртуозне володіння якоюсь навичкою у певній сфері зазвичай потребує десяти тисяч годин цілеспрямованих тренувань. Однак що передусім спонукає людей до такої наполегливої практики? Саме тут на сцену виходять «давачі».

Коли піаністи та їхні батьки розповідали про своїх перших педагогів із фортепіано, то всі підкреслювали одну обставину: вчителі були турботливі, добрі й терплячі. Учні з нетерпінням чекали на уроки фортепіано, тому що їхні перші наставники зробили музику цікавим і веселим заняттям. «На перших уроках діти отримали яскравий позитивний досвід. Вони познайомилися з новою дорослою людиною, за межами родинного кола, яка виявила до них любов, приязнь

і підтримку», — пояснюють колеги Блума. Початкову цікавість до гри на фортепіано піаністам світового класу прищепили викладачі, які були «давачами». Викладачі шукали способів зробити уроки фортепіано захопливими, що слугувало стимулом для інтенсивної практики, необхідної для розвитку майстерності. «Дослідження варіантів і спроби численних способів музикування переважали» такі підходи до навчання, як «правильне чи неправильне, добре чи погане виконання».

Ті самі закономірності можемо відстежити й у видатних тенісистів. Коли команда Блума опитала вісімнадцятьох американських тенісистів, яких зараховували до десятки ліпших у світі, то виявила, що, хоча їхні перші тренери «не були спеціалістами найвищого рівня, вони зазвичай дуже добре вміли порозумітися з дітлахами». Така особливість першого тренера мотивувала дитину зацікавитися тенісом і тренуватися.

Як лідери та наставники, «давачі» протистоять спокусі спершу шукати таланти. Визнаючи, що будь-хто може стати майстром своєї справи, вони завжди зосереджуються на мотивації. Видатні тенісисти зазвичай мали першого тренера, який «проявляв особливу цікавість до гравця, — зауважують колеги Блума, — здебільшого тому, що бачив у ньому мотивацію та бажання наполегливо працювати, а не якісь особливі фізичні задатки».

На курсі з бухобліку Сі Джей Скендер успішно розпізнав таланти, тому що шукав мотивацію і працелюбність, а не лише інтелектуальні здібності. Скендер сказав Бет Трейнгем, що вона неодмінно складе іспит на сертифікат незалежного бухгалтера, не тому, що Бет була надзвичайно обдарована в бухгалтерському обліку. А тому, що він помітив, «як наполегливо вона працювала протягом усього семестру». Скендер вважав Реджі Лава перспективним студентом, поки інші відмахувалися від хлопця як від «ще одного спортсмена», саме тому, що Лав «старанно

працював і завжди був готовим до заняття, — каже Скендер, — йому було цікаво вчитися та розвиватися». Скендер заохочував Марі Аркурі тому, що вона була «найзацікавленішою та найстараннішою студенткою, яку я колись зустрічав. Її переповнювала нечувана наполегливість».

Психолог Енджела Дакворт називає цю рису завзятістю: пристрастю і наполегливістю щодо довгострокових цілей. Її дослідження показують, що крім інтелекту та здібностей завзяті люди — завдяки зацікавленості, зосередженості та пристрасті — досягають вищих результатів у роботі. «Завзяття — надзвичайно важливий чинник», — каже психолог Том Колдиц, бригадний генерал, який протягом дванадцяти років очолював факультет поведінкових наук і лідерства Військової академії США. Зазвичай із усіх військових офіцерів придатними до керівних командних посад виявляється 12%, на факультеті Колдица їхня частка сягала 75%, і цей показник пояснюють відбором кандидатів на основі їхньої завзятості. Як пише про це Джордж Андерс у книзі «The Rare Find[29]», «сприймати мотивацію за належне не можна».

Звичайно, природний талант теж має значення, але коли у вас є певна кількість кандидатів, потенціал яких вищий за середній рівень, то саме завзятість є основним чинником, який визначає, чи наблизяться вони до свого максимального потенціалу. Ось чому «давачі» зосереджуються на наполегливих людях: саме тут «давачі» мають найвищий показник віддачі, найзначущіший і найтриваліший вплив. І водночас з інвестуванням часу в мотивування завзятих людей, «давачі», як-от Скендер, прагнуть розвивати стійкість і наполегливість передусім. «Встановлювати високі очікування дуже важливо, — каже Скендер. — Ви маєте підштовхувати своїх учнів, змушувати їх напружуватися та досягати більшого, ніж вони вважають за можливе. Коли студенти пишуть мої тести, я хочу, щоб вони

думали, ніби це найважчий іспит у їхньому житті. Це спонукає їх ліпше вчитися». Щоб заохотити старання, Скендер дає їм шість іспитів попередніх років для практики. «Їм варто добряче попрацювати, і це винагородиться сторицею. Необхідність працювати важче, ніж коли-небудь у житті, приносить їм вигоди в довгостроковій перспективі».

Один із ключових елементів виховання завзяття — робити завдання цікавішими і більш мотивуючими. У дослідженні Блума талановитих музикантів і спортсменів у дитинстві навчали зазвичай «давачі». Ці вчителі любили дітей і винагороджували їх похвалою, ставилися до них уважно та навіть частували цукерками, коли учні робили щось правильно. Це неймовірно заохочувало. Такі педагоги з ентузіазмом виховували таланти та були фанатами справи, якій навчали дітей. У багатьох випадках вони ставилися до дитини так, як міг би ставитися друг родини. Можливо, основна заслуга цих перших викладачів полягала в тому, що завдяки їм перший етап навчання був дуже приємним і результативним.

Подібне стосується і Скендера. На перший погляд, він видається віртуозним бухгалтером[30]. Проте на різних етапах життя Скендер пробував себе в різних ролях: прагнув стати діджеєм, музикантом, письменником, ведучим ток-шоу та стендап-коміком. Навідайтеся до його аудиторії — і побачите, що він іще не зовсім відмовився від цих мрій. Вірний своїй компульсивній натурі та різносторонньому смакові, Скендер розбавляє курс бухгалтерського обліку веселими вправами, щоб заволодіти увагою своїх учнів. На початку кожного заняття він грає кілька акордів чотирьох пісень та кидає шоколадки тим студентам, які перші вигукують їхні назви. Так з'явився плакат репера на його стіні. «Якщо хочете заволодіти увагою аудиторії, якщо дійсно хочете полонити студентів, ви маєте розуміти світ, у якому живуть ці люди, знати музику, яку вони слухають,

переглядати фільми, які вони дивляться, — пояснює він. — Для більшості цих студентів бухгалтерський облік як видалення зубного нерва. Та коли вони чують, що я цитую Ашера чи Сі Ло Гріна, то кажуть собі: “Ого, невже цей товстий сивоголовий стариган щойно сказав те, що мені почулося?”. І тоді вони ваші».

Спонукаючи інтерес до бухгалтерського обліку, Скендер вірить, що завдяки цьому його учні вклатимуть більше часу й енергії, щоб опанувати предмет. «Сі Джей — уособлення емпата, — каже Реджі Лав. — Про музику він знає більше за будь-кого та завжди вміє вплести це в лекцію, щоб допомогти слухачам сприйняти матеріал. Коли ви думаєте про те, що маєте опанувати непростий курс, зазвичай не надто цікавий, зробити це складно. Сі Джей робить бухоблік цікавим, і в результаті я працював старанніше». Лав отримав найвищу оцінку в класі Скендера. Дейвид Мольтц, колишній студент Скендера, який працює в Google, розповідає, що Скендер «з усіх сил допомагає кожному студенту (і кожній людині), з якими стикається. Він пожертвував сотнями годин особистого життя, щоб вплинути на життя студентів і навчити стількох, скількох можливо. Скендер робить усе, що від нього залежить, аби кожен, з ким він зустрічається, почувався особливими».

### ***Великі інвестиції в незначний талант***

Оскільки «давачі» вбачають потенціал у кожному, то вкладають багато свого часу в заохочення та розвиток людей для реалізації цього потенціалу. Однак ці інвестиції не завжди приносять дивіденди. Деяким кандидатам бракує природного таланту, а інші втрачають пристрасть чи необхідний рівень завзятості. Якось Скендер написав понад сто рекомендаційних листів для студентки, яка подавалася на навчальні програми, що

не стосувалися бухгалтерського обліку. Першого року її не зарахували на жодну програму, і вона вирішила подаватися ще раз, тому Скендер старанно переписав рекомендаційні листи. Коли її знову не прийняли, викладач переписав рекомендаційні листи і на третій рік. Нарешті, після трьох спроб, Скендер заохотив її обрати інший шлях.

Якби Скендер був більше «отримувачем» або «урівнювачем», чи не здався б він раніше, заощаджуючи свій час і час студентки? Чи «давачі» інвестують забагато в людей, які мають удосталь бажання, але яким бракує здібностей? І як вони визначають свої пріоритети, щоб зосередитися на тих, хто демонструє найвищий потенціал? Щоб з'ясувати це, погляньмо на професійний баскетбол, де щорічний драфт NBA[31] стає випробуванням міжнародного рівня для експертів, які шукають таланти.

Покійного Стю Інмена пам'ятають як людину, яка припустилася двох найприкріших помилок при відборі на драфті в історії Національної баскетбольної асоціації. У 1972 році баскетбольна команда Portland Trail Blazers мала право першості вибору у драфті. Інмен тоді відповідав за набір гравців і вибрав центрового Ларю Мартина, який згодом не виправдав сподівань, у середньому заробляючи трохи більше п'яти очок і чотирьох підбирань за гру протягом чотирьох сезонів. Обравши Мартина, Інмен оминув увагою двох найвідоміших гравців в історії NBA. Другим того року вибрали Боба Макаду, який за перший сезон набрав більше очок, ніж Мартін упродовж усієї кар'єри. Макаду назвали «Новачком року», а через два роки він здобув титул MVP — Найціннішого гравця NBA. Протягом своєї чотирнадцятирічної кар'єри в NBA Макаду двічі завойовував титул найрезультативнішого гравця, двічі грав у командах, які ставали переможцями чемпіонату, і п'ять разів ставав учасником Матчу всіх зірок NBA. У цьому драфті Інмен

також пропустив Джуліуса Ірвінга, відомого як доктор Джей, якого вибрали дванадцятим. Ірвінг тричі приводив свої команди до перемоги на чемпіонатах, чотири рази здобував титул Найціннішого гравця, шістнадцять разів грав у Матчі всіх зірок NBA й увійшов до п'ятірки найрезультативніших гравців в історії професійного баскетболу. І Макаду, й Ірвінг є членами Баскетбольної зали слави.

Через десять років, після підвищення до посади генерального директора Blazers, Стю Інмен мав змогу реабілітуватися. У драфті NBA 1984 року Інмен удруге мав право вибору. Він знову вибрав центрового, Сема Боуї, 2 м 10 см на зріст, але в чудовій формі й з доброю координацією: він міг забивати, пасувати, відбирати м'яча, а тим паче блокувати кидки і підбирати м'яча. Проте Боуї так ніколи й не розкрив свого потенціалу. Коли він залишив професійний баскетбол, телевізійний канал ESPN назвав його найневдалішим вибором на драфті в історії північноамериканського професійного баскетболу. У 2003 році американський щотижневий спортивний журнал Sports Illustrated, обкладинку якого роками раніше прикрашала фотографія Боуї, назвав його другим провалом з драфту в історії NBA. А хто посів перше місце? — Ларю Мартин.

Обираючи Боуї, Інмен провтикав атакуючого захисника з Північної Кароліни на ім'я Майкл Джордан. Команда Chicago Bulls вибрала Джордана третім, а як пішло далі — відомо кожному. Після того як Джордан здобув титул «Новачок року», він став шестиразовим чемпіоном NBA, десять разів ставав найрезультативнішим гравцем, одинадцять — Найціннішим гравцем NBA, чотирнадцять разів грав у Матчах усіх зірок NBA та заробив загалом більше очок, ніж будь-який гравець. Канал ESPN визнав його найліпшим північноамериканським спортсменом XX століття.



Інмен бачив потенціал Джордана, але Blazers уже мали двох сильних захисників. Команда потребувала форварда, тому він обрав Сема Боуї. Зробивши цей вибір, він не просто втратив Майкла Джордана, а також і Чарлза Барклі (якого обрали п'ятим) і Джона Стоктона (обраного шістнадцятим), котрі невдовзі потрапили до Зали слави. Доволі кепсько, що Інмен вибрав Мартина замість Макаду й Ірвінг, а Боуї замість Джордана, Барклі чи Стоктона. Проте вибір баскетболістів на драфті є недосконалою наукою, і навіть великі менеджери та тренери помиляються.

Гірше, що Blazers учепилися за вибраних гравців і тримали їх значно довше, ніж варто було це робити. Так, Ларю Мартин грав за команду впродовж чотирьох сезонів, і до моменту, коли його вирішили обміняти, він втратив будь-яку цінність. Blazers не могли отримати жодного гравця в обмін на Мартина — тож віддали його, умовно, в обмін на «майбутні домовленості» команді Seattle SuperSonics, де з ним розпрощалися ще до початку сезону. Це був кінець баскетбольної кар'єри Мартина та ганебний результат для Інмена. «Дуже болюче питання, — коментував Джек Рамзі, який був тренером Blazers в останньому сезоні Мартина, а зараз працює аналітиком на каналі ESPN. — Ларю просто не вмів грати. Він намагався влитися в команду, але місця для нього ми не мали. У нього не було наступальної гри і він не підбирав м'ячі та не блокував кидки, навіть за зросту 2 м 10 см. Жодних навичок». Blazers пройшли схожий шляхом із Семом Боуї: 1989 року його після п'яти млявих сезонів нарешті віддали в New Jersey Nets. Чому Blazers так довго тримали Сема Боуї та Ларю Мартина?

Стю Інмена всі знали як «давача». Після гри у студентській баскетбольній команді та тренерської роботи зі шкільною баскетбольною командою протягом кількох років Інмен зробив стрибок до тренера університетської команди, ставши головним

тренером у своїй альма-матер — університеті штату Каліфорнія в Сан-Хосе. У цій ролі для Інмена завжди пріоритетом були інтереси гравців, а не особистий успіх. Одним із зіркових новобранців Інмена був Томмі Сміт, видатний спортсмен, який приїхав до університету штату Каліфорнія в Сан-Хосе займатися легкою атлетикою, американським футболом і баскетболом. На першому курсі Сміт був ліпшим бомбардиром (за кількістю успішних кидків і підбирань), тому вже на другому курсі він виступав за університетську баскетбольну команду, яку тренував Інмен. Якось Сміт прийшов у кабінет Інмена та заявив, що збирається кидати баскетбол, щоб зосередитися на легкій атлетиці. «Я думав, що він мене прикінчить, — пише Сміт, — але Інмен відповів: “Гаразд, Томе, я розумію”. Він потиснув мені руку та сказав, що завжди буде радий мене бачити, і я можу будь-коли повернутися назад, якщо передумаю. Це був найщасливіший момент у моєму житті».

Проте для Інмена все було не так райдужно. Швидкість Сміта давала великі переваги всій команді університету. Кілька років потому, 1968-го, Сміт виграв олімпійську золоту медаль у 200-метровому забігу, встановивши світовий рекорд. Проте Інмен хотів для Сміта найліпшого. Окрім того, що він відпустив найталановитішого спортсмена, Інмен звільнив простір для наполегливіших гравців, навіть якщо їм і бракувало таланту. Коли білошкірий гравець Террі Мерфі проходив відбір до університетської команди, Інмен узяв його з поваги до його наполегливої роботи. Мерфі згадує, що був одним із найгірших гравців, яких Інмен колись тренував: «Я набрав чотири бали за весь рік».

Попри такі низькі результати, Інмен сказав Мерфі: «Я ніколи тебе не вижену, ти старанний, граєш на повну силу, і ти хороший хлопець». Інмен «постійно давав поради кожному баскетбольному ентузіасту, який цього просив», — зазначає Уейн

Томпсон, репортер, який писав про Blazers протягом усього керівництва Інмена. Інакше він не міг: «Навчати чогось на будь-якому рівні — це найбільш надихаюча справа, яку лиш можна вигадати, — пояснював Інмен Томпсону. — Я просто люблю вираз обличчя студента, якому щось уперше вдалося. Спостерігати за тим, як навчальний процес дає результати — це для мене суцільне задоволення».

Коли Інмен формував позитивне враження про гравців, чи ставав він занадто відданий їхньому навчанню і розвитку — аж так, що інвестував у мотивованих гравців, навіть якщо їм бракувало таланту? У своїй аудиторії Сі Джей Скендер міг дозволити собі присвятити час студентам, які демонстрували зацікавленість і наполегливість, тому що він міг навчати та наставляти безліч студентів щосеместру. І навпаки, у сфері професійного баскетболу та в більшості організацій ми стикаємося з жорсткими обмеженнями: робити ставку на потенціал однієї людини — означає втрачати інших.

Інмен узяв на себе зобов'язання розвивати Ларю Мартина та Сема Боуї. Якби Інмен більше був «отримувачем», хіба не очевидно, що він перестав би марнувати на них свій час і переключився б на інших? Зрозумівши, що Мартин і Боуї не сприяють успіху їхньої команди, «отримувач» не відчував би жодної відповідальності перед ними. Якщо Інмен був би більше «урівнювачем», чи не прагнув би він позбутися поганих гравців? Звісно, «урівнювач» розчарувався б, оскільки його інвестиції у Мартина та Боуї не окупились і не винагородилися.

Скидається, що «давачам» важче відпускати. Та насправді істиною є протилежне. Виявляється, що «давачі» *найменш* схильні до надмірних інвестицій у людей — і те, що Стю Інмен був «давачем», урятувало його від іще більших помилок.

## ***Погляд у дзеркало: виглядати добре чи чинити добро?***

Беррі Стоу, всесвітньовідомий професор з організаційної поведінки Каліфорнійського університету в Берклі, упродовж усієї професійної кар'єри намагався зрозуміти, чому люди в організаціях доходять невдалих рішень. В одному дослідженні Стоу та Ха Хоанг зібрали дані про всіх гравців масою понад 110 кг, яких відібрали в перших двох турах драфту NBA впродовж 1980–1986 років, сподіваючись зрозуміти, як позиція в драфті впливає на подальшу кар'єру гравця. Вони вимірювали ефективність гри кожного гравця за такими показниками: результативність (бали за хвилину, відсоток реалізації кидків за гру і кількість штрафних кидків), жорсткість (кількість підбирань м'яча та блоків на хвилину) і швидкість (передачі та відбиті м'ячі за хвилину). Стоу та Хоанг підраховували кількість балів для кожного гравця за всіма цими показниками, а також враховували травми та хвороби гравця, чи був гравець захисником, форвардом, центровим, а також успіхи команди на основі співвідношення перемог і поразок. Потім вони вираховували, скільки часу гравці перебували на полі під час гри та як довго вони грали за ту чи ту команду до того, як їх віддавали в інші клуби, щоб зрозуміти, чи припустилася команда помилки надмірних інвестицій у гравців лише тому, що вибирала їх першими під час драфту.

Результати приголомшили: виявилось, що команди не могли легко відмовитися від тих, на кого робили ставку. Вони залишали гравців, яких вибирали на драфті першими, надаючи їм більше ігрового часу, і відмовлялися розлучатися з ними, навіть якщо ті грали дуже погано. Попри результативність гри, спортсмени, яких обрали першими, перебували на полі більше часу та довше затримувались у команді. Гравці, яких обрали на драфті на один пункт раніше, перебували на полі загалом на

двадцять дві хвилини довше впродовж другого сезону, порівняно з гравцем, обраним на драфті наступним і навіть у п'ятому сезоні в гравця продовжували інвестувати, даючи на одинадцять хвилин більше часу на полі порівняно з наступним обраним на драфті, а ймовірність його обміну гравця для кожного попереднього обраного на драфті була нижчою на 3% за наступного обраного.

Це дослідження є класичним прикладом того, що Стоу називає *ескалацією прихильності* до програтної стратегії. Ґрунтовне дослідження під керівництвом Стоу, яке тривало впродовж останніх чотирьох десятиліть, показує, що тільки-но люди інвестують у щось час, енергію або ресурси, то у разі, коли результат виявляється поганим, вони ризикують і підвищують ставку. Азартні гравці, які безнадійно програлися, вірять, що якщо мали би змогу зіграти ще однісіньку партію в покер, то змогли би відігратися або навіть зірвати куш. Підприємці, які ледве виживають, вважають, що якщо вкладуть ще трохи зусиль у свої стартапи, фортуна їм усміхнеться. Коли інвестиції не окуповуються, то навіть якщо ми бачимо, що зиску не буде, ми вкладаємо дедалі більше.

Економісти пояснюють цю поведінку концепцією «помилки незворотних витрат»: оцінюючи вартість майбутніх вкладень, ми враховуємо також і те, що вже інвестували в минулому. Незворотні витрати є лише частиною історії. Нові дослідження показують, що є інші чинники, які мають ще більший вплив. Щоб з'ясувати, чому та коли відбувається ескалація прихильності до хибної стратегії, учені Університету штату Мічиган проаналізували дані 166 різних досліджень з цієї теми. Помилка незворотних витрат дійсно має певний вплив — приймаючи рішення ми маємо прихильну упередженість щодо власних попередніх інвестицій — але вагоміший вплив мають три інші чинники. Перший — передчуття шкодування: чи

пошкодую я, що не дав ще одного шансу? Другий — потреба завершення: якщо я продовжуватиму інвестувати, то зможу завершити проект. Проте найпотужнішим чинником є загроза власному его: якщо я облишу цю справу та зазнаю невдачі, то виглядатиму й почуватимусь лузером. Відчуваючи цю загрозу, люди продовжують вкладати більше, сподіваючись досягти успіху та довести собі й іншим, що зрештою вони мали рацію.

В одному дослідженні під керівництвом Стоу розглядали ситуацію, коли клієнти каліфорнійського банку не повертали кредити. Менеджери, які видавали ці кредити, мали труднощі з прийняттям цього факту та списуванням збитків. «Банкірам, які ухвалювали рішення щодо фінансування проблемних позик, було важко визнати майбутні ризики цих позик і високу ймовірність їх неповернення», — писав Стоу з колегами. Дослідження показало, що коли менеджери, які видали проблемні кредити, звільнялися з банку, то нові менеджери, які займали їхні посади, значно швидше списували неповернені кредити на збитки. Нові менеджери не несли жодної особистої відповідальності за видачу проблемних позик, тому їхньому его ніщо не загрожувало. Вони не мали потреби виправдовувати рішення, ухвалені раніше.

Дослідження показують, що внаслідок більшої чутливості до загроз їхньому его «отримувачі» більш вразливі до ескалації прихильності, ніж «давачі». Уявіть, що ви керуєте авіабудівною компанією, і розмірковуєте над тим, чи варто інвестувати мільйон доларів у розробку літака, який буде невидимим для радарів. Ви дізнаєтеся, що проект фінансово не дуже успішний, а ваш конкурент уже створив ліпшу модель. Проте ви вже вклали значні інвестиції: роботи завершені на 50%, ви вже витратили п'ять мільйонів доларів і вісімнадцять місяців роботи. Яка ймовірність того, що ви інвестуєте додатково ще один мільйон?

У дослідженні Генрі Муна, яке здійснили в Лондонській бізнес-школі, 360 осіб, перш ніж дійти такого інвестиційного рішення, заповнили анкету, яка містила характерні для «давачів» висловлювання на кшталт «Я виконую свої обіцянки», а також твердження, типові для «отримувачів», як-от: «Я завжди намагаюся перекласти свої обов'язки на інших». Виявилося, що «отримувачі» зі значно більшою ймовірністю інвестують додатковий мільйон, аніж «давачі». Вони відчувають відповідальність за невдачу інвестиційного проекту, тож готові вкладати більше, аби захистити свою гордість і зберегти обличчя. Як пояснюють професори з кафедри управління Університету Південної Кароліни Брюс Мегліно й Одрі Корсгаард: «Хоча для самої організації ліпше відмовитися від проекту, той, хто ухвалив помилкове рішення про його запуск, ризикує зазнати значних особистих витрат (скажімо, кар'єрних чи репутаційних). Оскільки ескалація прихильності дає такій особі змогу на певний час приховати невдачу, така поведінка є цілком раціональною з позиції «отримувача».

З іншого боку, «давачі» передусім переймаються захистом інших людей і організації в цілому, тому більш готові визнавати свої помилки та відмовлятися від ескалації прихильності. Інші дослідження показують, що люди насправді доходять точніших і креативніших рішень на користь інших, аніж виходячи з власної позиції. Коли люди вирішують, сконцентрувавшись на собі, вони більш чутливі до впливу загрози їхнім его, і довго шукатимуть рішення, ідеального в усіх аспектах. Коли люди зосереджують увагу на інших, що природно для «давачів», їх не надто хвилюють власне его та незначні дрібниці, вони осягають повну картину та визначають пріоритетом те, що найважливіше для інших.

Озброївшись цим розумінням, варто знову поглянути на історію Стю Інмена. Як «давач», він, окрім надій, які покладав на

відібраних у драфті гравців, відчував неабияку відповідальність перед командою. «Стю був доброю людиною, уважною до чужих почуттів, — розповів мені Уейн Томпсон. — Проте це ніколи не впливало на його вибір. Якщо він вважав, що певний гравець не зможе грати, то обіймав його за плечі та прощався з ним, бажаючи гараздів». Проте не один Інмен був відповідальний за таке тривале перебування Сема Боуї в команді. Інмен покинув Blazers 1986 року, тобто лишень через два роки після того, як вибрав Боуї у драфті. «Отримувач» на місці Інмена міг би продовжувати захищати своє очевидно програшне рішення, але Інмен визнав власну помилку у виборі Боуї замість Джордана. «Усі наші агенти вважали, що Боуї вирішить наші проблеми, і я теж так думав, — зауважує Інмен, — але це виявилось помилкою»[32]\*.

Інмен не виявив ескалації прихильності й щодо Ларю Мартина. Попри те що Blazers тримала Мартина протягом чотирьох сезонів, Інмен і колеги одразу відреагували на незадовільні результати Мартина. Уже в першому сезоні, коли з'явилися чіткі ознаки того, що Мартин не витягує гру, «отримувач» у цій ситуації, можливо, міг би надати Мартину більше ігрового часу, щоб спробувати виправдати свій вибір. Проте Інмен учинив інакше. Blazers поставили на позицію центрального працюючого Ллойда Ніла, який мав зріст усього 2 метри, а Мартина відправили на лаву запасних. У свій перший сезон Мартин грав загалом менше тринадцяти хвилин за матч порівняно з тридцятьма двома хвилинами Макаду та сорока двома Ірвінга. У наступному сезоні, коли Мартин продовжував грати дуже слабко, його час у грі скоротили до одинадцяти хвилин, Макаду грав сорок три, а Ірвінг — іще більше. Інмен і колеги не піддалися спокусі робити ставку на Мартина.

Одна з основних причин, чому «давачі» не такі вразливі до загрози ескалації прихильності, ніж «отримувачі», полягає



в реакції на зворотний зв'язок, про що свідчать дослідження Одрі Корсгаард, Брюса Мегліно та Скотта Лестера, в яких учені вивчали реакцію «давачів» і «отримувачів» на інформацію про результати їхньої роботи. В одному дослідженні учасники заповнювали опитувальник, який визначав, чи вони «давачі», чи «отримувачі», і також виконували десять завдань на вирішення проблем. Потім усі учасники отримували свої результати та рекомендацію більше делегувати в процесі пошуку рішень. Результат визначили довільно, тож половина учасників дізналася, що їхні результати перевищують середні показники, натомість другій половині повідомили, що їхні результати нижчі за середні. Потім усі учасники мали прийняти ще десятьох рішень. Як гадаєте, чи скористалися вони пропозицією делегувати?

Коли «отримувачі» вважали, що їхні результати були вищі за середні, то зважали на рекомендацію та делегували на 30% частіше. Та коли вони вважали, що їхні результати нижчі за середні, то цей показник знижувався до 15%. Щойно «отримувачі» чули критику, то були менше готові дослухатися рекомендації задля поліпшення ситуації. Вони захищали свою гордість, відмовляючись вірити, що дійшли кепського рішення, та ігнорували негативний зворотний зв'язок. З іншого боку, «давачі» приймали критику та дотримувалися рекомендацій. Навіть коли отримували негативний відгук про те, що їхні результати нижчі за середні, вони на 30% частіше делегували повноваження іншим.

У ситуаціях ескалації прихильності «отримувачі» часто були нездатні прийняти реальність і визнати, що їхнє початкове рішення було хибне. Вони схильні «не зважати на міжособистісну комунікацію та зворотний зв'язок про результати своєї роботи, які не підтверджують їхнє позитивне уявлення про себе», — пишуть Мегліно та Корсгаард, тоді як

«давачі» «здатні ліпше приймати та реагувати на міжособистісну комунікацію, не переймаючись наслідками щодо себе». «Давачі» чіткіше усвідомлюють вплив своїх рішень на групові зв'язки та атмосферу в колективі, поступаючись гордістю та репутацією в короткостроковій перспективі, щоб зробити стратегічно ліпший вибір на.

Ця сприйнятливість до негативних відгуків допомогла Стю Інмену визнати, що він зробив невдалий вибір. У NBA Інменом захоплювалися за його відкритість до критики. «Багато тренерів не погоджувались з моєю провокаційною критикою, — пише репортер Стів Дін. — Проте Інмена вона аж ніяк не зачіпала, він був терплячим і щедрим, одним із найлюб'язніших людей, які колись мали до діла з NBA». Коли Ларю Мартин так і не досяг успіху, Джек Макклоскі, тодішній тренер Blazers, висловив Інмену свою стурбованість: «Він працював наполегливо і був хорошим хлопцем, але йому бракувало кваліфікації. Усе було геть просто. Я намагався навчити його закидати, і він не був безнадійним. Одначе Ларю не був аж таким вправним, щоб вибирати його першим». «Отримувач», найімовірніше, відмахнувся б від такого негативного зворотного зв'язку, але Інмен прислухався.

Після другого сезону Мартина, 1974 року, Blazers знову отримали право першого вибору в драфті. Не зациклюючись на Мартині, керівництво команди почало шукати нового центрового йому на заміну. Тому Інмен зупинив свій вибір на юнакові на ім'я Білл Уолтон з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі. Під час свого першого сезону Уолтон, ставши центровим, проводив на майданчику загалом тридцять три хвилини за гру, приблизно вдвічі більше, ніж Мартин, який здебільшого полірував лаву запасних. Таке становище збереглося й у другому сезоні, після чого Інмен відрахував Мартина з команди.

У наступному сезоні 1976–1977 років Уолтон привів Blazers до перемоги над Philadelphia 76ers, капітаном якої на той час був Джуліус Ірвінг. Уолтон здобув титул Найціннішого гравця Фіналу NBA, а наступного року став Найціннішим гравцем ліги. Після того як Уолтон залишив великий спорт, його ім'я увіковічили в Баскетбольній залі слави. Його внесли до списку 50 ліпших гравців в історії NBA. Інмен був творцем складу команди-чемпіона 1977 року, яка лишень рік до того була останньою в своєму дивізіоні та залишається єдиною за сорок років існування Blazers, що виборола титул чемпіона NBA. На думку Джека Рамзі, який тренував команду переможців, Інмен «ніколи не випинався і ніколи не приписував собі заслуги створення такої команди».

### ***Зблиски в брилах вугілля***

Як «давач» Інмен збирав команду чемпіонів, послуговуючись підходом, схожим до підходу Сі Джея Скендера: бачити потенціал у гравцях, яких інші не помічають. «Інмен хотів побачити повне портфоліо гравця, який його зацікавив, — пише Уейн Томпсон. — Без сумніву, саме це робило його таким успішним у вишукуванні алмазів у товщі породи». Половину з найліпших гравців команди-чемпіона і п'яťох із топ-10 вибрав під час драфту Інмен, у другому чи третьому раунді. «Він завжди випереджав інших у розпізнаванні потенціалу», — зазначає Стів Дін. «У баскетбольному світі Стю завжди був на вершині. Його вважали генієм», — говорив президент Mavericks Норм Соню. У хроніці драфту 1984 року Філіп Бонді пише, що Інмена багато людей вважали «ліпшим спеціалістом із підбору гравців у лізі». Він так добре знався на своїй справі, мав такий беззаперечний авторитет і повагу, що інші клуби шпигували за

його рекрутинговими місіями та прискіпливо збирали чутки про те, які гравці його зацікавили».

У 1970-ті роки керівництво більшості баскетбольних команд зосереджувало значну увагу на пошуку гравців із очевидними фізичними талантами, як-от швидкість, сила, координація, спритність і вертикальний стрибок. Інмен вважав важливими також і особистісні якості гравців, тому вирішив почати оцінювати психологічний портрет кандидатів. Перед драфтом, разом із переглядом статистичних даних гравця та спостереження за ним Інмен хотів зрозуміти його характер. Він уважно стежив за гравцями під час розминки, щоб побачити їхню старанність і працелюбність, спілкувався з їхніми тренерами, родичами, друзями й учителями, з'ясовував джерела мотивації, мислення та принципів. Як зазначалося в журналі *Oregonian*, — «Інмен заробив свою репутацію вмінням віднаходити недооцінені іншими здібності гравців. Він нюхом відчував таланти та дуже тонко розбирався в людях. Він шукав гравців, чиї інтелект і характер були б так само високі, як їхні вертикальні стрибки».

У 1970 році Інмен приєднався до Blazers, абсолютно нової на той час команди NBA, як головний агент із пошуку талантів. Того самого літа він провів відкриті баскетбольні конкурси, щоб поспостерігати за навичками й уміннями потенційних кандидатів. Це був частково ефектний PR-трюк, щоб пробудити цікавість громадськості до баскетболу. Проте Інмен також шукав гравців, яких інші клуби не помітили. Жоден з учасників того відкритого конкурсу не потрапив до команди, але зацікавленість Інмена малопомітними кандидатами принесла плоди через кілька років. У 1975 році двадцять п'ятим у другому раунді Інмен вибрав маловідомого форварда єврейського походження на ім'я Боб Гросс. Тренери та вболівальники вважали, що це помилка. Гросс грав за баскетбольну команду

свого університету в Сіетлі та загалом набирив десять очок за гру, а потім перейшов до команди Каліфорнійського державного університету у Лонг-Біч і на третьому курсі набирив у середньому всього шість із половиною очок. «Історія Боба Гросса в університетській команді, а потім у професійному баскетболі, полягала в тому, що його ніхто не помічав, — писав Френк Коффі в книжці про Blazers, — аж поки не придивилися пильніше».

Інмен якось побачив гру між командами Каліфорнійського державного університету в Лонг-Біч і університету штату Мічиган. Він зацікавився Гроссом, коли побачив, як той стрімко заблокував, здавалося б, безпрограшний кидок із-під кільця після стрімкого прориву. Інмен придивився пильніше та побачив більше доказів наполегливості й старанності Гросса: на четвертому курсі той подвоїв свою результативність, приносячи команді понад шістнадцять очок за гру. «Інмен відкрив самородок — послідовного, працьовитого, надзвичайно ефективного баскетболіста», — написав Коффі. Один із тренерів Гросса похвалив його за «безкорисливу відданість своїй команді». Коли Blazers пробилися до фіналу у своєму третьому сезоні в NBA, Гросс проявив себе, приносячи команді загалом по 17 очок за гру. У вирішальних п'ятій і шостій іграх він грав у захисті проти Джуліуса Ірвінга та приніс команді Blazers двадцять п'ять і двадцять чотири очки відповідно. За словами Білла Уолтона, «Боб Гросс став мастилом для механізму цієї команди». Завдяки Гроссові команда грала злагодженою. Боб невтомно працював, відбивав і захищав. Без Боба Portland Trail Blazers не стали б чемпіонами».

Інмен розумів, що багато спортивних команд недооцінюють «давачів», оскільки вони не привертають уваги і не використовують найпомітніші ходи. Його філософія полягала ось у чому: зростати гравцю допоможе не те, яким він є зараз,

а те, ким він здатний стати. Коли Інмен побачив витривалість і наполегливість цього хлопця на тренуваннях, а також його безкорисливу гру «давача», Інмен класифікував його як алмаз у товщі породи. Насправді існує тісний зв'язок між наполегливістю та «даванням». В одному з моїх досліджень я виявив, що через відданість іншим «давачі» готові працювати наполегливіше та довше, ніж «отримувачі» й «урівнювачі». Навіть коли тренування вже не приносить їм радості, «давачі» продовжують працювати з почуття відповідальності перед командою.

Така закономірність трапляється не лише в спорті, а й у багатьох інших сферах людської діяльності. Згадаємо хоча б Рассела Симмонса, співзасновника хіп-хоп лейблу Def Jam Recordings, який запустив кар'єри таких хіп-хоперів, як LL Cool J[33] і гурт Beastie Boys. Симмонса часто називають хрещеним батьком хіп-хопу, і він безкоштовно роздавав музику ще 1978 року, задовго до того, як це почали робити інші лейбли. Коли я поцікавивсь у Симмонса причиною його успіху, він послався на своє вміння знаходити та просувати «давачів». «Добрі “давачі” — чудові здобувачі, вони кожного роблять кращим», — пояснює Симмонс. Одним із його улюблених «давачів» є Кевин Лайлс, який почав працювати неоплачуваним стажером і згодом доріс до президента Def Jam Recordings. Як стажер Лайлс приходив на роботу першим, а йшов останнім. Як керівник рекламного відділу Лайлс спочатку відповідав за один регіон, але робив усе для просування й інших регіонів. «Усі почали сприймати Кевина як лідера, тому що всі розраховували на його вказівки. Він продовжував “давати”, поки люди не зрозуміли, що не можуть без нього жити». «При виборі та просуванні талантів, — пише Симмонс, — найважливіша риса, яку ви можете продемонструвати, це відданість “даванню”».

Стю Інмен знав, що стійкі та наполегливі «давачі» завжди будуть добровільно готові поставити благополуччя команди понад особисті інтереси, наполегливо працюючи на тих позиціях, де вони потрібні. Того самого легендарного 1984 року, після вибору Сема Боуї, Інмен узяв до команди нападаючого Джерома Керсі — сорок шостим у другому раунді. Керсі прийшов на драфт із Лонгвудського університету, маловідома команда якого грала в другому дивізіоні, а став успішним гравцем NBA. Спортивний координатор Лонгвудського університету сказав, що Керсі «був найстараннішим із усіх гравців за історію команди». Завдяки цьому Інмен розгледів у ньому те, чого не помітили інші інсайтери NBA. Наступного 1985 року Інмен знайшов іще один прихований алмаз — центрального захисника, якого вибрав двадцять четвертим у драфті. Це був Террі Портер, стійкий і наполегливий «давач», який здобув славу за свої енергійність і самовідданість. Він двічі грав у Матчі всіх зірок NBA і відіграв із Blazers сімнадцять сильних сезонів. У 1993 році він отримав нагороду імені Дж. Волтера Кеннеді, щорічну відзнаку NBA, яку вручають гравцю, коучу або тренеру, за «видатну службу та відданість громаді». Окрім того, що Портер надавав безкоштовні квитки на матчі дітям із малозабезпечених сімей і пропагував випускні вечірки без наркотиків та алкоголю, він також багато робив для розвитку дитячих спортивних клубів, працюючи спільно зі своїм колишнім товаришем по команді Джеромом Керсі.

Мабуть, найвдаліший вибір Інмен здійснив на драфті 1983 року, коли команда Blazers вибирала чотирнадцятою. Інмен вибрав атакуючого захисника Клайда Дреклера, якого не вибрали інші команди, оскільки його кидки вважали не надто сильними. Попри те, що серед атакуючих захисників його обрали п'ятим, нині Дреклера вважають крадіжкою драфту[34] 1983 року. Він перевершив усіх інших захисників NBA, загалом

набираючи понад 20 очок за гру для своєї команди. Дрекслер став єдиним гравцем драфту, який грав за Збірну всіх зірок NBA, брав участь у десятиох Матчах усіх зірок NBA, грав за Олімпійську збірну та потрапив до Баскетбольної зали слави. До того моменту, як він залишив спорт, Дрекслер приєднався до таких легенд, як Оскар Робертсон і Джон Гавлічек, ставши третім гравцем в історії NBA, який набрав понад 20 000 очок, 6000 підбирань і 3000 передач. Як і Уолтона, Дрекслера внесли до списку п'ятдесяти ліпших гравців усіх часів. Звідки Інмен знав, що Дрекслер стане такою зіркою, коли інші команди оминули його увагою?

«Отримувачі» люблять вирішувати самостійно, «давач» Інмен був відкритішим до порад інших. Іще в університеті штату Каліфорнія в Сан-Хосе Інмен познайомився з Брюсом Огілві, «піонером у сфері психології спорту, який почав працювати ще тоді, коли тренери сприймали психологів як “мізкоправів”, а будь-якого гравця, який звертався до психолога, вважали проблемним». Більшість генеральних менеджерів і тренерів уникала психологів на кшталт Огілві, оскільки скептично ставилися до науки психології. Деякі вважали психологічне оцінювання непотрібним, інші непокоїлися, що це стане на заваді їхнім авторитету та становищу.

«Отримувачі» нерідко прагнуть бути найрозумнішими, «давачі» легше приймають досвід інших людей, навіть якщо погляди останніх суперечать їхнім особистим переконанням. Інмен сприйняв Огілві та його методи з відкритими обіймами, вимагаючи, щоб кандидати до проведення драфту проходили кількагодинне психологічне оцінювання. Інмен працював із Огілві, щоб оцінити самовідданість, бажання досягти успіху, готовність наполегливо працювати, чутливість до коучингу та відданість спорту в гравців. Завдяки цьому оцінюванню Інмен міг глибше зрозуміти схильність гравця до завзяття



й «давання». «Інші команди NBA здійснювали психологічну оцінку перспективних, на їхній погляд, гравців, але не так глибоко, як це застосовували й цьому довіряли ми, — говорить Інмен. — Перш ніж ухвалювати рішення про оцінювання, потенційний гравець має вам сподобатися. Проте оцінка є чітким барометром щодо того, чи справді цей гравець зможе розкрити свій потенціал».

Коли Огілві оцінив Дрекслера, Інмен був вражений його психологічним портретом. Він опитав тренерів, які бачили гру Дрекслера в Х'юстоні, і ті в один голос запевнили, що Дрекслер грав як «давач». «Клайд був тим, хто об'єднував команду. Мене вразили позитивні відгуки тренерів у цій лізі, — пояснював Інмен. — Вони розповідали, що Дрекслер робив усе, що міг, заради перемоги своєї команди. Його его ніколи не втручалось в його бажання перемогти». За словами Бакі Бакуолтера, який на той час був рекрутером, «команди неохоче розглядали Дрекслера. Вправним бомбардиром він не був». Проте Інмен і його колеги вирішили, що Дрекслера можна навчити закидати з периметра або певним чином компенсувати цей недолік іншими його талантами. Інмен мав рацію. «Дрекслер виявився вправнішим гравцем, ніж я очікував», — сказав Бакуолтер.

Навіть ті гравці, які виявилися невдалими ставками Інмена в професійному баскетболі, досягнули успіху в інших сферах діяльності, він розпізнавав «давача» із першого погляду. Ларю Мартин пропрацював у компанії UPS чверть століття, останні роки — директором із питань громадських послуг у штаті Іллінойс. У 2008 році він неочікувано отримав листа від колишнього власника команди Blazers Леррі Вайнберга: «Ви, безумовно, є взірцевим співробітником UPS». Мартин зіграв у баскетбол із президентом Обамою, а 2011 року його обрали до ради директорів Асоціації колишніх гравців. «Я хочу мати змогу “віддавати”», — сказав Мартин.

А пам'ятаєте Террі Мерфі, найгіршого гравця Інмена з університету штату Каліфорнія в Сан-Хосе? Інмен дав Мерфі шанс, але не побачив його майбутнього в баскетболі. Він порадив хлопцеві спробувати свої сили у волейболі. І не помилився щодо його старанності та наполегливості: Мерфі потрапив до Національної збірної США з волейболу. Щоправда, Мерфі не залишив баскетбол повністю: 1986 року, збираючи гроші на Спеціальні Олімпійські ігри, він влаштував у Далласі вуличний баскетбольний турнір «три на три». Уже 1992 року баскетбол 3x3 мав понад 150 тисяч гравців і мільйон фанатів. Через п'ять років у 27 країнах організували 302 змагання, які зібрали мільйони доларів на благодійність.

Можливо, найліпшим підтвердженням успіху Інмена є те, що він, свого часу, провтикав Майкла Джордана як гравця, проте перевершив його, як шукач талантів. В баскетбольному менеджменті Джордан сформував репутацію, у якій більше проявляються риси «отримувача», а не «давача». Це було помітно ще на баскетбольному майданчику, де Джордана вважали егоїстичним і самозакоханим. Як сказав колись сам Джордан, «щоб досягнути успіху, потрібно бути егоїстом». Тренерам доводилося ходити перед ним навшпиньки, аби мати можливість донести конструктивний зворотний зв'язок. А промову Джордана, яку він виголосив із нагоди його долучення до Баскетбольної зали слави, широко критикували за те, що він подякував лише кільком особам і зневажив тих, хто в ньому сумнівався. Коли Джордан ще грав, то гучно вимагав додаткових виплат гравцям із доходів команди. Нині, як власник команди, він вимагає збільшення доходів власників, імовірно, щоб покласти більше грошей до власної кишені[35].

Коли йдеться про занадто довгі сподівання, дії Джордана різко контрастують із підходом Інмена. Ставши президентом баскетбольної команди Washington Wizards, Джордан,

користуючись правом першого вибору на драфті, обрав центрового Кваме Брауна. Браун щойно закінчив школу, мав безперечний талант, проте, здавалося, йому бракувало завзяття, тож він так і не зумів розкрити свій потенціал. Пізніше його відбір у драфті назвуть другим за провалом драфтів NBA за останнє десятиліття та одним із сотні найгірших виборів в історії спорту. Гравці, яких вибрали другим і третім на драфті, також були центровими та грали набагато ліпше за Брауна. Другим обрали Тайсона Чендлера, якого 2012 року взяли до Олімпійської команди. Третім обрали Пау Газоля, ще одного молодого центрового, на рік з лишком старшого за Брауна. Газоль отримав титул «Новачок року» в першому сезоні, і протягом наступних десяти років чотири рази грав у Матчі всіх зірок NBA, виграв два чемпіонати NBA й отримав нагороду імені Дж. Уолтера Кеннеді. І Газоль, і Чендлер перевершили Брауна за очками, які набрали, підбираннями та блокуваннями.

Кепські результати Брауна, здавалося, загрожували его Джордана. Коли Джордан повернувся у спорт, щоб грати у Washington Wizards поряд із Брауном, то постійно звинувачував і принижував Брауна, чия погана гра шкодила команді — і водночас виставляла вибір Джордана в не найкращому світлі. У першому сезоні результативність Брауна була практично нульовою, становлячи загалом менше п'яти очок і чотирьох підбирань м'яча за гру. І все одно в другому сезоні Браун перебував на майданчику вдвічі більше часу.

Після того сезону Джордана звільнили з Washington Wizards, проте він не був готовий поставити хрест на Брауні. Майже через десять років, 2010-го, Браун підписав контракт із Charlotte Bobcats, командою, яка належить Майклу Джордану. «За контрактом стояв Майкл, — заявив агент Брауна. — Він дуже хотів, щоб це сталося».

До цього моменту Браун зіграв десять сезонів у чотирьох різних командах, загалом набираючи не більше семи очок і шести підбирань у понад п'ятистах іграх. В останньому сезоні він перебував на майданчику всього тринадцять хвилин. Коли Браун приєднався до команди Charlotte Bobcats Майкла Джордана, його ігровий час подвоївся до двадцяти шести хвилин за гру. Bobcats дали Брауну більше хвилин, ніж він зіграв за попередні два сезони, але він і далі показував низькі результати, загалом набираючи до восьми очок і семи підбирань. «Джордан хотів дати Кваме ще один шанс, — зазначає агент Брауна. — Дуже багато писали про те, що це був перший вибір Майкла, їх обох критикували, коли нічого не вийшло». «Давач» у цій ситуації міг би визнати помилку та рухатися далі, але Джордан намагався поліпшити ситуацію. «Я люблю Майкла, але в цій ситуації він просто не впорався, — каже друг Джордана та його колишній товариш по олімпійській збірній Чарлз Барклі. — Не певен, що в Майкловому докільді достатньо людей, які можуть йому заперечити». Під керівництвом Джордана 2012 року Bobcats фінішувала з найменшим відсотком перемог в історії NBA.

І навпаки, команда Інмена досягла неймовірного успіху. На додачу до формування команди 1977 року, яка лише за рік піднялася з останнього місця до чемпіонського титулу, вибір, який робив Інмен на драфтах, зробив Blazers потужною командою впродовж подальших років. Після того, як він пішов із Blazers 1986-го, команда процвітала під керівництвом Дрекслера, Портера та Керсі. Три приховані самородки, які вишукував Інмен упродовж трьох років поспіль, двічі виводили Blazers до фіналу NBA. Знову ж таки, заслуги Інмена визнавали рідко. Сторонньому вболівальнику може здатися, що Інмен був невдахою, однак баскетбольні інсайтери вважають його одним із найліпших відкривачів талантів у великому спорті. Досвід

Інмена, підкріплений науковими доказами, показує, що «давачі» не лише досягають успіху в розпізнаванні та розвитку талантів, а також проявляють здатність рухатися далі, коли помиляються.

Стю Інмен останні чотири роки свого життя працював на добровільних засадах помічником тренера шкільної баскетбольної команди міста Лейк Освего в штаті Орегон. «Юних гравців він шліфував до досконалості, — говорив головний тренер команди. — Він формував не лише їхні спортивні риси як баскетболістів, а й характер також. Він ніколи не робив квапних висновків про людей, а завжди намагався зрозуміти, якими вони є насправді». У Лейк Освего Стю Інмен допоміг виховати молодого гравця на ім'я Кевин Лав, який нарешті зміг зробити те, що було не до снаги Ларю Мартину та Сему Боуї: стати успішним велетнем, який уміє влучати в кільце. Як центровий, Лав зі зростом 2 метри 8 см протягом перших чотирьох сезонів увійшов до олімпійської команди США та двічі грав у Матчі всіх зірок NBA. Він виграв чемпіонат з трьохочкових кидків і його назвали гравцем NBA з найпомітнішим прогресом результатів.

«Якщо ви збираєтеся виховати чемпіона з талановитого гравця, це буде величезна самопожертва, — пише Джордж Андерс. — Кожного року ті, хто швидко піднімаються, можуть заробляти більше грошей і визнання, принаймні протягом певного часу. Проте з часом ця динаміка змінюється на протилежну».

## Розділ 5. Сила несилової комунікації

Говоріть м'яко, але носіть із собою велику палицю.

Теодор Рузвельт, президент США

### *Як бути скромним і впливати на людей*

Дейв Уолтон глибоко вдихнув. Він був експертом із питань трудового права та спеціалізувався на комерційній таємниці й випадках конкуренції з боку працівників. Як партнер фірми Козен О'Коннор, Дейв був одним із наймолодших юристів, якого обрали акціонером, і кілька років поспіль отримував звання «Молодої зірки» рейтингу Pennsylvania Super Lawyers. Проте зараз він мав підвестися й уперше в житті виступити із заключним словом перед судом присяжних.

Був 2008 рік, і Дейв представляв інтереси компанії-власника Асме-Hardesty, дистриб'ютора касторової олії в Пенсильванії, яка отримувала партії сировини від індійського постачальника Jayant Oils and Derivatives в Мумбаї, Індія. У грудні 2006 року генеральний директор материнської компанії Асме дізнався, що компанія Jayant планує відкрити представництво в США з відділом продажу й надалі не постачатиме Асме касторову олію. Протягом наступного місяця керівники Асме довідалися, що Jayant планує безпосередньо продавати касторову олію клієнтам на ринку США, конкуруючи з Асме.

Улітку 2006 року двоє співробітників компанії Асме перебігли до Jayant і допомогли їм створити компанію-конкурента. Материнська компанія Асме подала позов проти

Jayant і двох колишніх співробітників, звинувачуючи їх у крадіжці комерційної таємниці та конфіденційної інформації.

Дейв старанно підготувався та палко говорив. Він навів докази того, що в березні 2006 року, ще працюючи в Асте, двоє співробітників погодилися на фінансову винагороду за сприяння Jayant у заснуванні конкуруючої дистриб'юторської фірми. У червні кожен з них отримав від Jayant авансовий платіж у розмірі 50 тисяч доларів за консалтингові послуги.

Співробітники подали заяви про звільнення й одразу полетіли до Індії, не повідомляючи колишнє керівництво про свої нові посади. Дейв стверджував, що в Індії при розробці бізнес-плану Jayant вони використали знання, які здобули в Асте. Один з них передав компанії Jayant перелік потенційних клієнтів у США, за напрацювання якого йому платила Асте. Дейв заявив, а президент Jayant визнав, що документи Асте було використано для підготовки прогнозів для інвесторів. Дейв також стверджував, що тимчасом як співробітники вже розробляли плани для Jayant в Індії, вони використовували фіктивні електронні адреси, через які продовжували користуватися доступом до інформації про замовлення компанії Асте.

Відповідачів захищали три відомі юридичні фірми, і опонент Дейва на суді був дуже красномовним. Цей адвокат мав двадцять п'ять років досвіду, науковий ступінь у Колумбійському університеті та диплом Корнелльського університету, а також чимало відзнак, зокрема перебував у списку сотні ліпших юристів Пенсильванії, а також його визнали адвокатом тижня національного масштабу. Одне джерело описувало його як «висококваліфікованого, компетентного та досвідченого юриста з надзвичайною спритністю в залі суду».

Адвокат захисту був красномовним і точним у формулюваннях, переконуючи присяжних у тому, що компанія Jayant веде чесну конкурентну боротьбу, на яку має законне право. Так, компанія Асте втратила кількох клієнтів, визнав адвокат, але не тому, що колишні працівники зробили щось погане. Асте була посередником, перепродуючи касторову олію Jayant споживачам. Позбавившись посередника, Jayant змогла продавати свій продукт самостійно та значно дешевше, а саме це і є метою чесної конкуренції. До працівників в Асте ставилися погано: одна працівниця назвала компанію пеклом, найгіршою роботою в житті. Адвокат захисту чітко виклав вузлові аргументи та поставив під сумнів надійність головних свідків Дейва. Дейва вразила майстерність, яку демонстрував опонент: «Він був дійсно вправний. Уолтон навів переконливіші аргументи, ніж ми очікували».

Дейв знав, що суд міг винести вердикт на будь-чию користь. З одного боку, він переконливо змалював ситуацію та надав докази того, що Jayant і двоє працівників були винні. З іншого боку, то була резонансна справа, тож напруження зростало. Дейв уперше виступав у ролі головного адвоката на суді присяжних і був значно молодшим за всіх адвокатів у залі. Під час допиту одного зі свідків нагадав про себе старий ворог Дейва: він почав затинатися. Це повторилося ще кілька разів, він ризикував справити враження невпевненості у власних словах.

Дейва особливо непокоїв один з присяжних. Під час судового розгляду цей присяжний дав зрозуміти, що підтримує відповідачів: він уважав, що Jayant і колишні працівники Асте не зробили нічого протизаконного. Під час судового засідання він з ентузіазмом реагував на репліки адвоката Jayant, кивав, погоджуючись з усіма його аргументами, голосно сміявся з його жартів. І, навпаки, коли говорив Дейв, присяжний ухилявся дивитися йому в очі, презирливо посміхався та робив



зневажливі жести. Протягом судового розгляду присяжний приходив до суду в джинсах. Проте на останнє засідання він убрав костюм і краватку. Коли присяжний заявився до зали, у Дейва похоллоло в грудях. Цей чоловік претендував на роль голови присяжних і, очевидно, прагнув схилити решту присяжних проти Дейва.

Дейв виголосив заключну промову, і присяжні вийшли для обговорення. Коли вони повернулися, попереду крокував той ворожий присяжний. Його обрали головою присяжних, і саме він зачитав вердикт.

Присяжні ухвалили рішення на користь клієнта Дейва, на суму сім мільйонів доларів. Перемога Дейва стала рекордним за сумою присудженого відшкодування рішенням у справі порушення комерційної таємниці за всю історію Пенсильванії. Безсумнівно, Дейв блискуче представив справу, виголосив переконливу промову, як справжній фахівець у своїй сфері. Проте був ще один чинник, який дав йому ледь помітну перевагу.

Є щось, що відрізняє Дейва Уолтона від інших видатних юристів — риса, яку він поділяє з колишнім генеральним директором General Electric Джеком Велчем, віце-президентом США Джо Байденем, співачкою Карлі Саймон, телеведучим програми «20/20» Джоном Штосселем, актором Джеймсом Ерлом Джонсом і Біллом Уолтоном з команди Portland Trail Blazers, який зараз коментує баскетбольні матчі.

Усі вони затинаються.

Заїкання — це вада мовлення, властива близько 1% населення. У дитинстві Дейва Уолтона дражнили й висміювали через заїкання. Коли він закінчив університет, то вирішив стати продавцем, але йому відмовили. «Людина, яка проводила співбесіду, сказала, що через заїкання кар'єру у продажах він не зробить ніколи», — згадує його дружина Мері. Коли Дейв

вирішив подаватися на юридичний факультет, чимало друзів і членів сім'ї округлювали очі, сподіваючись, що йому ніколи не доведеться виступати публічно. В університеті йому здавалося, що їхні страхи були пророчими. Дейв пригадує, що під час першої промови на навчальному судовому процесі, дівчина-суддя розплакалася: «Їй стало мене шкода».

Більшість людей сприймає заїкання як інвалідність, і ми захоплюємося таким людьми, як Джек Велч і Джеймс Ерл Джонс, чия впевнена манера дозволяє помітити хіба децицію їхніх проблем із мовленням. Та правда значно цікавіша й складніша. Багато людей, які затинаються, стають доволі успішними в житті не лише тому, що опановують своє заїкання. У судовому процесі щодо комерційної таємниці, коли Дейв, затинаючись, зашпортався з кількома доводами, трапилося щось дивне.

Він *сподобався* присяжним.

Після судового розгляду кілька присяжних підійшли до нього. «Вони висловили мені свою повагу, оскільки помітили, що я затинаюся, — каже Дейв. — Вони підкреслили, що моє заїкання не було сильним, але вони його помітили та обговорили. Присяжні заявили, що захоплюються моєю сміливістю бути судовим адвокатом».

Дейв виграв суд не завдяки заїканню. Проте саме воно, можливо, створило ближчий контакт із присяжними, допомагаючи схилити терези на його користь. Коли присяжні хвалили його, Дейв, за його словами, «був здивований і трохи збентежений... Першою моєю думкою було: я не пригадую, щоб аж так сильно затинався. Коли присяжні пішли, я зрозумів, що маю в своєму арсеналі дещо природне та непересічне. Мене осінило: заїкання могло бути моєю перевагою».

У цьому розділі я хочу показати, яким чином досвід Дейва Уолтона відкриває надзвичайно важливі та водночас парадоксальні підказки щодо впливу на інших — і як Дейв

демонструє особливості того, в який спосіб «давачі» здобувають вплив. У книжці *To Sell Is Human* Деніел Пінк стверджує, що успіх сильно залежить від уміння впливати. Щоб переконати інших купувати нашу продукцію, скористатися нашими послугами, прийняти наші ідеї чи інвестувати в нас, ми маємо спілкуватися переконливо й мотивуюче. Проте найліпшим способом впливу може бути не той, який першим спадає на думку.

Дослідження показують, що існує два фундаментальні шляхи до впливу: встановити домінування й завоювати авторитет. Коли ми встановлюємо домінування, то набуваємо впливу, оскільки інші вважають нас сильними, могутніми та можновладними. Заробивши авторитет, ми стаємо впливовими, тому що інші поважають нас і захоплюються нами.

Ці два шляхи впливу тісно пов'язані з нашими стилями взаємодії. «Отримувачі» схильні до домінування та проявляють великі здібності до його досягнення. У своїх спробах справляти щонайзначиміше враження вони прагнуть видаватися ліпшими за інших. З метою встановити домінування «отримувачі» використовують спілкування з позиції сили: вони з притиском говорять, підвищують голос, щоб підкреслити свій авторитет, розповідають про свої досягнення та продають товари з твердим переконанням і гордістю. Вони демонструють силу жестами та домінуючими позами, виклично зводять брови, прагнуть зайняти якомога більше фізичного простору, а за потреби можуть пустити в хід гнів і погрози. У гонитві за впливом «отримувачі» задають тон розмови й контролюють її, посилаючи потужні вербальні та невербальні сигнали. Як наслідок, «отримувачі» зазвичай набагато ефективніші в домінуванні. Проте чи є це шляхом до сталого впливу?

Коли аудиторія налаштована скептично, що дужче ми намагаємося домінувати над нею, то більший опір вона чинить.

Навіть із покірною аудиторією домінування — гра з нульовою сумою: що більше влади й авторитету маю я, то менше їх у вас. Якщо «отримувачі» зіштовхуються з кимось домінантнішим, то ризикують утратити весь свій вплив. Авторитет, навпаки, аж ніяк не гра з нульовою сумою. Немає меж повазі та захвату, які ми можемо поділяти. Це означає, що авторитет зазвичай має триваліший вплив. Отож варто дослідити, як люди здобувають авторитет.

Протилежністю силовій комунікації, притаманній «отримувачам», є стиль несилової комунікації. Несилові комунікатори схильні говорити не так напористо, висловлюючи багато сумнівів і відчутно покладаючись на поради інших. Своєю манерою спілкування вони сигналізують про вразливість, відкриваючи особисті слабкі боки та використовуючи такі комунікативні інструменти, як застереження, припущення, вагання. «У західних суспільствах, — пише Сьюзан Кейн у книжці “Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати” [36], — люди очікують, що з ними спілкуватимуться з позиції сили. Нам кажуть, що великі лідери говорять “сильно” та використовують “сильні слова”, переконуючи у своїй правоті». Використовуючи несилову комунікацію, люди безперечно опиняються в не вигідній ситуації, коли йдеться про вплив.

Ну, або, не зовсім так.

Здається.

У цьому розділі я спробую кинути виклик традиційним уявленням про важливість напористості та демонстративної самовпевненості для здобуття впливу. Виявляється, цей стиль не завжди сприятливий, а «давачі» інстинктивно використовують несилову комунікацію, яка є на диво ефективною в побудові авторитету. Я хочу простежити, як «давачі» набувають авторитету в чотирьох сферах впливу: презентації, продажах,

переконуванні та перемовинах. Через те, що «давачі» цінують погляди й інтереси інших, вони більш схильні ставити запитання, ніж давати відповіді, припускати, а не стверджувати, визнавати свої недоліки, а не демонструвати переваги та просити поради замість нав'язувати власні погляди іншим. Чи це можливо, що такі форми несилової комунікації можуть виявитися потужними?

### ***Презентація: цінність вразливості***

Коли мені було двадцять шість років, через два роки після захисту докторської дисертації з організаційної психології, мене попросили навчити старших військових офіцерів мотивувати підлеглих солдатів. Воєнні намагалися перейти від наказово-контролюючої моделі до колегіального підходу, а я саме здійснював дослідження з дотичної тематики. Моїм першим завданням було провести чотиригодинне заняття для групи з двадцяти трьох полковників Повітряних сил США. Вони були колишніми льотчиками-винищувачами, які в середньому мали за плечима понад 3500 годин польоту та 300 бойових годин. Їхній улюблений літальний апарат — F-16, оснащений керованими ракетами та високоточними ударними комплексами. І, точнісінько як у фільмі «Найліпший стрілець», кожен з них мав круте прізвисько.

Під керівництвом Страйкера перебувало понад 53 тисячі офіцерів і 300-мільйонний бюджет. Піщана Дюна був аерокосмічним інженером і брав участь у бойових місіях під час операцій «Буря в пустелі», «Свобода Іраку» та «Нескорена свобода». Бумер займався програмами, бюджет яких перевищував 15 мільярдів доларів, включаючи розробку

безпілотників, здатних долітати від Нью-Мексико до Афганістану за допомогою дистанційного керування.

Полковникам було по сорок-п'ятдесят років, — удвічі старші за мене. Вони зробили кар'єру в структурі, де важила вислуга років, а досвіду мені якраз бракувало. Хоч я і мав певні дотичні знання та докторський ступінь, моя підготовка суттєво накульгувала, і це давалося взнаки. Наприкінці дня полковники заповнили форми зворотного зв'язку. Особливою відвертістю відрізнялися два коментарі:

- Стелс: «Аудиторія володіє ширшою інформацією, ніж викладач».

- Ганнер: «Викладач дуже обізнаний, проте без достатнього досвіду, тому дещо не задовольнив потреби аудиторії. Матеріал був надто академічним. Корисного я виніс украй мало. Маю певність, що лектор, тимчасом, отримав суттєві інсайти».

Інші коментарі були м'якшими, проте з подібною суттю. Так Бомбер сказав: «Викладачі дедалі молодші», а Стінгрей додав: «Я хочу, щоб мої викладачі були старшими за мене, інакше почуваюся людиною середнього віку, а всі ми знаємо, що це неправда... чи не так?».

Я розпочав свій виступ перед полковниками із силової комунікації: впевнено розводився про мої академічні здобутки. Зазвичай я не так розпочинаю свої заняття. Як викладач я завжди відчуваю сильну відповідальність «давати» своїм учням, і мене зазвичай більше непокоїть налагодження зв'язку зі студентами, аніж здобуття авторитету. Перше заняття зі старшокурсниками я розпочинаю з розповіді про свої найбільші невдачі. Та з полковниками Повітряних сил США я переймався своєю репутацією і мав усього чотири години — замість моїх звичних чотирьох місяців, щоб її завоювати.

Відхиляючись від звичного стилю, я прибрав домінуючого тону, розписуючи свою кваліфікацію. Проте що дужче я намагався домінувати, то більший опір чинили військові. Я не завоював їхньої поваги, тож почувався розчарованим і збентеженим.

Я мав провести ще одне заняття для іншої групи полковників Повітряних сил, тому вирішив спробувати звичний для себе підхід. Замість самовпевнено оспівувати свої наукові досягнення, я розпочав зі смиренного зауваження: «Я знаю, що дехто з вас зараз думає: “Чого я можу навчитись у дванадцятирічного викладача?”». Запав незручний момент тиші, і я затамував подих. Тоді аудиторія вибухнула сміхом. Підполковник на прізвисько Гок вигукнув: «Синку, ти загнув. Я впевнений, що тобі якнайменше тринадцять». Після цього я продовжив заняття, яке було майже копією моєї першої презентації, — адже інформація з мотивації, якої я мав навчити полковників, не змінилася. Та після цього, коли я переглянув відгуки, вони разюче відрізнялися від попередніх — як ніч і день:

- «Викладає з особистого досвіду. Саме такі й потрібні! Дуже енергійний і очевидно, що вже успішний».
- «Адам добре обізнаний з темою, це виливається в пристрасть і зацікавленість предметом. Що й дає йому змогу бути дуже ефективним. Одним словом — ВІДМІННО!»
- «Попри брак життєвого досвіду він цікаво провів заняття. Добра робота. Дуже енергійна та динамічна».
- «Я не можу повірити, що Адаму всього дванадцять! Він чудово попрацював».

А річ була в несиловій комунікації. Замість вихвалитися дипломами я відкрив свої найуразливіші місця, вказавши на очевидне. Пізніше використав той самий підхід на занятті

з генералами армії та адміралами морського флоту, і він спрацював так само. Я спілкувався в своєму природному стилі, і це допомогло мені налагодити контакт зі скептично налаштованою аудиторією.

«Отримувачі» зазвичай переймаються тим, що виявлення недоліків підірве їхнє домінування та владу. «Давачі» не бояться показати свою вразливість: вони зацікавлені допомагати іншим, а не отримувати над ними владу. Тому вони не ховають прогалини своїх обладунків. Демонструючи вразливість, «давачі» здатні досягати відчутного авторитету.

Проте існує одна хитрість: такий підхід є ефективним лише тоді, коли аудиторія отримує й інші сигнали, які свідчать ще й про компетенцію спікера. Під час класичного експерименту на чолі з психологом Елліотом Еронсоном студентам давали прослухати один із чотирьох записів кандидатів у команду для вікторини Quiz Bowl. У половині випадків кандидатом був справжній ерудит, який відповідав правильно на 92% запитань. Другий кандидат мав посередні знання, даючи лише 30% правильних відповідей.

Як і очікували, аудиторія віддавала перевагу експерту. Проте цікава деталь проявлялася тоді, коли на записі було чути незграбну поведінку кандидата. Скажімо, у навушниках лунав дзенькіт розбитого посуду, а кандидат бідкався: «О, Боже, я захляпав кавою свій новий костюм!».

Якщо незграбність виявляв середнячок, він починав дратувати аудиторію.

Та коли незграбність виявляв ерудит, аудиторії він подобався навіть більше.

Психологи називають це ефектом падіння в калюжу. Проливання кави на костюм шкодить іміджу посереднього кандидата: слухачі отримують ще один привід для розчарування. Проте той самий ляп допомагає експерту



здаватися більш людяним і доступним — замість зверхнього та дистанційованого[37]. Це пояснює, чому заїкання Дейва Уолтона викликало прихильність присяжних. Той факт, що Дейв був готовий відкритися й стати вразливим, демонструючи своє заїкання, заслуговує на повагу та захоплення. Присяжні відчували довіру до адвоката та прислухалися до нього уважніше. Завдяки цьому Дейв зміг переконати їх у ґрунтовності своїх аргументів.

Демонстрація вразливості особливо важлива для таких адвокатів, як Дейв Уолтон. Він схильний давати: приділяє багато часу наставництву молодших партнерів і пристрасно відстоює справедливість для своїх клієнтів. Однак це не те, що присяжні можуть побачити з першого погляду, його зовнішній вигляд точно не навіює теплі відчуття.

*«Я міцний хлопець з армійською зовнішністю, — пояснює Дейв. — І можу бути дуже різким. Не певен, що в тій справі з комерційною таємницею я виграв завдяки заїканню, але воно сприяло моїй переконливості, додало мені природності. Воно відкрило присяжним ті мої риси, що їм сподобалися. Олюднило мене в їхніх очах: ось такого хлопця ми можемо підтримати. Завдяки цьому я здавався не таким уже й ідеальним, але гідним більшої довіри як адвокат. Люди думають, що на публіці слід бути бездоганним, досконалим. Проте насправді нікому не потрібний надто прилизаний адвокат. Добрі судові адвокати прагнуть бути водночас експертами та звичайними хлопцями.*

Коли Дейв Уолтон виступає перед присяжними, попри заїкання вони розуміють, як він переймається підзахисними, — він вірить у них так, що відважується показати свою вразливість, захищаючи їх. На цей потужний сигнал присяжні

відповідають прихильністю, що підвищує авторитет Дейва, пом'якшуючи домінуючий ефект його зовнішності.

### ***Продажі: розрізняємо шахраїв і самаритян***

Демонстрація вразливості, яка не виключає компетентності, може додавати авторитету, але це лише відправна точка для «давачів» у застосуванні впливу. Щоб ефективно впливати на людей, ми маємо заслужити повагу та на її підставі спонукати їх змінювати їхні звичні ставлення та поведінку. Ніде це не проглядається так чітко, як у продажах, коли вся робота залежить від уміння переконувати людей купувати — і купувати більше. Ми типово уявляємо продавців егоїстичними маніпуляторами-макіавеллістами, які залякують, конфліктують чи навіть уводять в оману. Деніел Пінк виявив, що перші слова, які спадають на думку, коли ми думаємо про продавців, — це *нахаба*, *фу* та *тьху*. В одному дослідженні людям пропонували оцінити сорок чотири професії MBA за їхнім рівнем соціальної відповідальності. Продавці посіли почесне 43-тє місце, майже в самому низу цієї шкали, обійшовши лише біржових брокерів. Це встановлює певні очікування, що всі продавці мали б бути «отримувачами», проте в першому розділі ми побачили попередні докази того, що багато вискоєфективних продавців є «давачами». Як же «давачам» вдається успішно продавати?

Білл Грамблз є впливовим керівником, проте якщо ви зустрінете його, то, напевно, про це не здогадаєтеся. Він говорить так тихо, що вам доведеться нахилитися, просто щоб почути його. Після того як Грамблз став віце-президентом кабельного телевізійного каналу HBO, він став президентом міжнародних продажів телевізійної мережі TBS. Упродовж своєї кар'єри Грамблз робив усе, що було йому до снаги, допомагаючи

та навчаючи інших. Сьогодні він викладає студентам лідерство та на додачу дає їм кар'єрні поради. На початках несила комунікація фактично допомогла йому піднятися на топові позиції за рівнем продажів у НВО.

Далекого 1977-го про НВО ніхто не чув, більшість американців навіть не мали кабельного телебачення. Грамблзу було під тридцять, коли його відправили в Канзас-Ситі відкривати відділ продажів. Він не мав досвіду, тому почав робити те, що, як «давач», умів найліпше, — розпитувати. Його питання були щирими, і клієнти віддячували тією самою монетою. «Я приходив до клієнтів із пропозицією та дивився на стіни, розглядався в офісі, щоб зрозуміти їхні зацікавлення. Я запитував про онуків або улюблені спортивні команди. Я ставив питання, і співрозмовники говорили по двадцять хвилин». Інші агенти з продажів укладали один контракт на місяць. Грамблз був учетверо ефективнішим: він укладав один контракт на тиждень.

Розпитуючи та слухаючи відповіді, Грамблз показував своїм клієнтам, що їхні інтереси його обходять. Так він будував свій авторитет: клієнти поважали його та захоплювалися турботою, яку він виявляв. Якось, після зустрічі з одним з перших клієнтів, замовник відвів його вбік і сказав, що він «чудовий співрозмовник». Грамблз сміється: «Я заледве сказав два слова!».

Розпитування дає покупцям змогу відчувати те, що психолог Джеймс Пеннебейкер називає *радістю бесіди*. Багато років тому, здійснюючи дослідження, Пеннебейкер розділив незнайомих людей на невеликі групи. Уявіть, що ви щойно приєдналися до однієї з таких груп і маєте п'ятнадцять хвилин на те, щоб поговорити з незнайомими людьми на будь-яку тему, що вас цікавить. Ви можете говорити про своє рідне місто, в якому університеті навчалися або про свою роботу.

Через п'ятнадцять хвилин ви оцінюєте, чи сподобалася вам група. Виявляється: що більше ви говорили, то більше вам подобалася група. Це не дивно, адже люди люблять говорити про себе. Проте дозвольте мені поцікавитись у вас: чи багато ви дізналися про групу?

Логічно, що дізнатися щось про людей можна тоді, коли ви слухаєте їх. Тобто що менше ви говорите, то більше маєте дізнатися про групу. Проте Пеннебейкер виявив протилежне: що більше ви говорите, то більше, на вашу думку, ви дізнаєтеся про групу. Коли ви комунікуєте як «отримувач» і домінуєте в розмові, вам здається, що ви пізнаєте людей, які вас оточують попри те, що вони практично весь час мовчали. У книжці «Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions[38]» Пеннебейкер розмірковує: «Більшості з нас здається, що висловлювання наших думок є надзвичайно приємним навчальним досвідом».

І саме «давачі» у своєму прагненні пізнати нас увесь час про щось запитують, даючи нам можливість відчувати радість навчання від самих себе. Даючи нам таку можливість, вони дійсно багато про нас дізнаються від нас самих, і це допомагає їм продавати нам речі, які ми насправді цінуємо.

Щоб простежити, як саме «давачам» вдається успішно продавати, хочу запросити вас до Ралі, штат Північна Кароліна, де мені доведеться виступити таємним покупцем. Я працюю з інноваційною компанією Eye Care Associates, яка займається оптометрією. Моя мета — з'ясувати, що відрізняє зіркових продавців від решти колег. Кожен співробітник компанії вже пройшов опитування, яке визначає, хто він — «давач», «отримувач» чи «урівнювач». І тепер час побачити їх у дії.

Я входжу до салону оптики та висловлюю зацікавленість у заміні розбитих сонцезахисних окулярів, які придбав у компанії Lens Crafters. Я наближаюся до вітрини, і до мене

підходить мій перший продавець. Він демонструє мені розкішні окуляри й одразу починає завзято розхвалювати їх, удаючись до силової комунікації. Лінзи розроблені спеціально для водіїв. Форма оправы підкреслює контури мого обличчя. Колір оправы пасує до кольору моєї шкіри. Мене ніколи не приймали за крутого, але мені приємно пофантазувати, що ці темні окуляри зроблять мене схожим на Джеймса Бонда чи принаймні на Джеймса Вудза. Коли я виявляю занепокоєння щодо ціни, продавець рішуче запевняє, що вони того варті. Окуляри так ідеально мені пасують, каже він, що, мабуть, дизайнери, розробляючи їхню форму, уявляли дуже подібне до мого привабливе обличчя. У мою душу закрадається підозра, що продавець мені лестить, аби лишень продати цю річ. «Отримувач»?

В іншому офісі продавець пропонує зробити мені послугу. Він замінить мої окуляри безкоштовно, якщо відтепер я перевірятиму зір у його оптиці. «Урівнювач»... і я маю дані анкетування, щоб підтвердити цей здогад.

Як гадаєте, який з двох продавців успішніший: «отримувач» чи «урівнювач»?

Жоден. Обидва мають середні результати.

У третій оптиці в Найтдейлі, штат Північна Кароліна, я зустрів Кілдаре Еското. Кілдаре — солідний чоловік з густими бровами та вузькою еспаньйолкою. Він статурний качок, і якщо ви його попросите, може 100 разів відтиснутися, навіть не спітнівши. Його батьки — вихідці з Домініканської Республіки, а виріс він у нетрях Нью-Йорка. Кілдаре має ту саму посаду, що й двоє продавців, яких я зустрів у інших салонах, але його стиль кардинально відрізняється.

Ми з ним однолітки, але Кілдаре звертається до мене «пане», і я відчуваю, що він говорить це щиро. Оптик м'яко ставить мені кілька основних запитань, перш ніж витягнути якусь пару

окулярів зі стенда. Чи був я тут раніше? Чи маю рецепт на окуляри? Який проваджу спосіб життя — чи займаюсь спортом? Він уважно слухає мої відповіді та дає мені час для роздумів.

У мене відмінний зір, але Кілдаре так гарно продає, що я раптом відчуваю бажання купити пару окулярів. Я розсекречую себе. Я розказую йому, що вивчаю техніки видатних продавців — чи готовий він розказати про свій підхід? Кілдаре заперечує. «Я не сприймаю це як продажі, — пояснює він. — Я вважаю себе оптиком. Перш за все, ми працюємо у сфері медицини, по-друге — у напрямку роздрібно́ї торгівлі й уже потрете — у сфері продажів. Моя робота — прийняти пацієнта, поставити йому запитання та зрозуміти його потреби. Я налаштований не продавати. Моє завдання — допомагати. Моя головна мета полягає в тому, щоб навчати й інформувати пацієнтів про те, що для них важливо. Насправді в довгостроковій перспективі мене найбільше непокоїть, щоб пацієнт міг добре бачити».

Дані опитувань свідчать про два вражаючі факти щодо Кілдаре Еското. По-перше, за даними анкетування він отримав найвищий бал «давача» в усій компанії. По-друге, він також був абсолютним лідером продажів, приносячи дохід удвічі більший за середній.

Це не випадковість. Оптик на другому місці також продає вдвічі з лишком більше за середні показники по компанії та теж є «давачем». Її звати Ненсі Фелпс, і вона тримається тої самої філософії, що й Кілдаре. «Я знайомлюся з кожним пацієнтом, запитую, де він працює, чим захоплюється та любить займатися під час відпустки. Тут ідеться про пацієнтів та їхні потреби». Багато свідчить той факт, що пацієнти з порогу оптики запитують, де Ненсі. «Я щиро вірю в місію допомогти пацієнтам побачити світ їхнім новим, найліпшим зором», — говорить вона.

Щоб пересвідчитись, чи не є Кілдаре та Ненсі винятками з правил, Дейн Барнз і я опитали сотні оптиків, щоб зрозуміти, чи вони є «отримувачами», «урівнювачами» чи «давачами». Крім того, ми дали їм тест на інтелектуальні здібності, оцінюючи їхню здатність до вирішення комплексних завдань. І тоді відстежили їхні доходи з продажів протягом року.

Навіть з урахуванням рівня інтелекту виявилось, що «давачі» випереджають «отримувачів» і «урівнювачів» за кількістю продажів. Середній «давач» приніс компанії на 30% більше річного доходу за «урівнювача» та на 68% більше за «отримувача». Попри те, що дві інші категорії становили разом понад 70% усіх продавців, половина топових продавців виявилися «давачами». Якби в усіх оптиках працювали «давачі», то середній річний дохід компанії зріс би з приблизно 11,5 мільйонів доларів до понад 15,1 мільйона доларів. «Давачі» є продавцями з найліпшими результатами, і причиною їхнього успіху є несилова комунікація

Запитання є формою несилової комунікації, природної для «давачів». Розпитування спрацьовує особливо добре, якщо клієнт ставиться до вас скептично, скажімо, коли вам не довіряють, нічого не знають про вашу репутацію або ж ви перебуваєте в умовах напружених перемовин. Ніл Рекгем витратив дев'ять років на вивчення роботи досвідчених і посередніх парламентарів. Експертами з перемовин він уважав тих, кого високо оцінювали обидві сторони та хто мав за плечима численний успішний досвід і лічені невдачі. Він записав понад сто перемовин і проаналізував їх, щоб визначити відмінності між досвідченими та посередніми парламентарями. Виявилось, що досвідчені витрачають набагато більше часу, щоб з'ясувати позицію іншої сторони: понад 21% часу досвідченого парламентаря займають запитання, натомість у посереднього ця частка становить менше 10%.

Якби Кілдаре був «отримувачем», то був би більше зацікавлений озвучити свої відповіді, а не ставити питання. Проте замість нав'язувати клієнтам будь-що, він запитує, чого хочуть вони. Уявімо, що одного разу місіс Джонс виходить з кабінету окуліста й Кілдаре підходить до неї, щоб дізнатися, чи бажає вона придбати нову пару окулярів. На одне око місіс Джонс короткозора, а на інше — далекозора. Лікар порекомендував їй мультифокальні лінзи, але вона без сумніву налаштована скептично. Вона прийшла перевірити зір і не збирається робити дорогої покупки. Тому каже Кілдаре, що не хоче пробувати нові лінзи.

Замість виголошувати промову та наполягати, Кілдаре починає ставити їй запитання. «Яка ваша професія?» Він дізнається, що місіс Джонс працює на комп'ютері, і помічає, що коли вона намагається читати, їй доводиться повертати голову так, щоб читати короткозорим оком. Коли ж вона роздивляється щось на відстані та кермує автівкою, то змушена дивитися далекозорим оком. Кілдаре запитує, чому лікар призначив їй нові лінзи, вона зауважує, що має проблеми з віддаленими об'єктами (при водінні), з роботою за комп'ютером та читанням. Він бачить, що місіс Джонс починає дратуватися, тому запевняє її: «Якщо ви відчуваєте, що корекційні лінзи вам не потрібні, я не витрачатиму вашого часу. Дозвольте поставити вам ще одне запитання: коли ви носитимете ці окуляри?». Місіс Джонс відповідає, що вони будуть корисні лише на роботі, і тому, на її думку, вони занадто дорогі, якщо носити їх лише частину дня.

Слухаючи її відповідь, Кілдаре розуміє, що клієнтка має хибне уявлення про можливості використання мультифокальних лінз. Він м'яко пояснює, що вона може носити їх не лише на роботі, а також в авто й удома. Місіс Джонс заінтригована й міряє окуляри. За кілька хвилин вона вирішує підібрати собі першу пару мультифокальних окулярів, на які



витратить 725 доларів. «Отримувач» міг би втратити цю можливість. Завдяки запитанням, Кілдаре зміг зрозуміти занепокоєння клієнтки та залагодив справу.

Проте, можливо, ми вибрали приклад на користь «давачів». Зрештою, оптики працюють у сфері охорони здоров'я, де легко вірити у продукт і турботу про пацієнтів, які потребують допомоги. Чи здатні «давачі» досягти успіху в таких напрямках, де клієнти налаштовані скептичніше, скажімо, у страхуванні? В одному дослідженні психологи оцінили прояви «давання» в понад тисячі працівників страхових компаній. Виявилось, що навіть у цій сфері, що вираженіші у працівника риси «давача», то більші доходи від його продажів, то більше він продає страхових полісів, виконує заявок і ліпше справляється з планом продажів і заробляє більше комісійних.

Розпитуючи клієнтів і знайомлячись із ними ближче, «давачі» встановлюють довірливі взаємини та з'ясовують потреби своїх клієнтів. Із часом це поліпшує їхні навички й робить їх більш вправними у продажах. В одному дослідженні торговельним представникам фармацевтичних компаній доручили новий продукт без наявної клієнтської бази. З кожним наступним кварталом, хоча всі одержували комісійні, «давачі» значно випереджали інших[39]. Ба більше, давання було єдиним критерієм прогнозування результатів роботи: зовсім неважливо, чи були продавці сумлінними чи безтурботними, екстравертами або інтровертами, емоційно стабільними чи тривожними, з ліберальним чи консервативним світоглядом. Визначальною рисою топового торговельного представника фармацевтичної компанії є його причетність до категорії «давачів». А несилова комунікація, з характерним розпитуванням, є визначальною характеристикою того, як «давачі» продають.

До речі, просто цікавлюся: чи плануєте ви голосувати на наступних президентських виборах?

Поставивши вам одне це запитання, я щойно підвищив на 41% імовірність того, що ви таки підете на вибори.

Це ще одна перевага несилової комунікації. Багато людей припускають, що ключем до вміння впливати на інших є виголошення впевнених і переконливих презентаційних промов. Та в повсякденному житті нас бомбардують рекламодавці, дзвінки телемаркетингу, торговельні агенти, фандрейзери та політики, які намагаються переконати нас, що ми хочемо купити їхні продукти, скористатися їхніми послугами та підтримати їхні ідеї. Коли ми чуємо ці переконливі заклики, вони викликають підозру. У певних випадках ми остерігаємося, що нас обмануть, ошукають чи спробують нами маніпулювати «отримувачі». В інших ситуаціях ми просто хочемо зробити власний вільний вибір, а не дозволяти іншим контролювати наші рішення. Отже, якщо я вам скажу йти та голосувати, то ви можете відчувати спротив. Та коли я поцікавлюся, чи плануєте ви голосувати, у вас не виникне враження, що я намагаюся на вас вплинути. Це невинне питання, і замість опиратися моєму впливу, ви замислитеся: «Ну, мені важливо бути свідомим громадянином, і я справді хочу підтримати свого кандидата». Ви не чуєтеся так, ніби я вас переконую. Як пояснює Еронсон, вас переконав той, хто вам і так подобається та кому ви вже довіряєте: *ви самі*.

Дейв Уолтон знає, чому запитання є ефективними засобами переконування. Він вважає чудових адвокатів продавцями, і, на його думку, дуже важливо, щоб вони не продавали свої аргументи занадто безцеремонно, як «отримувачі». «Адвокатська майстерність полягає в тому, щоб підштовхнути вас до моїх висновків на ваших умовах. Я хочу, щоб ви зробили власні висновки: тоді ви сильніше їх триматиметесь.

Я намагаюся підвести присяжних до певної лінії, залишити їх там і дати можливість визначитися самостійно». Продумані запитання дають присяжним змогу переконати себе самих. За словами Еронсона, «під час безпосереднього тиску аудиторія постійно усвідомлює той факт, що хтось інший їй щось нав'язує. Якщо ж люди переконують себе самі, то відчують певність, що мотивація до змін постала зсередини».

Цікавлячись у людей їхніми планами та намірами, ми збільшуємо ймовірність того, що вони насправді почнуть діяти згідно з цими планами та намірами. Дослідження показують, що якщо я запитаю, чи ви плануєте придбати новий комп'ютер упродовж півроку, то це на 18% підвищить шанси, що ви таки зробите цю покупку. Проте це спрацює лише тоді, коли ви вже схиляєтеся до наміру, на який націлене запитання. Інші дослідження показують, що питання щодо ваших планів почати користуватися зубною ниткою або уникати жирної їжі значно підвищують імовірність того, що ви дійсно почнете це практикувати. Це — бажані дії, тому відповідні запитання дають вам привід переконати себе робити їх[40]. Та якщо я запитаю про ваші плани зробити щось небажане, то моє запитання не спрацює. Приміром, чи збираєтеся ви цього місяця спробувати сарану в шоколаді.

Подумавши про це, вам, напевно, ще менше хотітиметься спробувати таку страву. У прикладах, що ми розглядали раніше, «давачі» продавали бажані продукти зацікавленим клієнтам. Коли Білл Грамблз продавав підключення на каналі НВО, клієнти були відкриті до ліпшого кабельного продукту. Коли Кілдаре Еското та Ненсі Фелпс продають окуляри, їхні пацієнти потребують нових оправ чи лінз. Як давачі змінюють ставлення не такої сприйнятливої аудиторії?

## *Переконування: техніка припущення*

Рекламним девізом компанії Volkswagen 2004 року був «Сядь за кермо. Ти все збагнеш[41]». Споживачів зачепило це подвійне послання. Слоган означав, що аби повністю оцінити робочі характеристики Volkswagen, ви маєте проїхатися за кермом автівки. У цьому слогані сховано ще один смисл: якщо ви візьмете автомобіль на тест-драйв, то він сподобається вам так, що врешті ви неодмінно його придбаєте. Це всього лиш один приклад із низки пам'ятних кампаній рекламної агенції Arnold Worldwide, з яким працює компанія Volkswagen. Проте Дон Лейн, людина, яка придумала цей влучний слоган «Сядь за кермо. Ти все збагнеш», залишився в тіні.

Лейн був старшим менеджером по роботі з клієнтами, а не членом креативного департаменту. Його робота полягала в тому, щоб «упаковувати» та продавати ідеї креативної команди. Яюсь, скніючи над брифом для креативної команди, він ухопився за ідею. Замість писати стратегію, він склав простий сценарій, який закінчувався фразою: «Сядь за кермо. Ти все збагнеш».

Це нетипово, щоб керівники такого рівня виходили до креативної команди з готовим рішенням, а не з завданням.

Лейн прийшов в офіс креативного директора. Замість наполягати на своїй концепції — мовляв, так і так, я маю чудовий слоган, вам слід його використати — він обрав м'якіший підхід. Лейн дав йому зразок радіосценарію, щоб продемонструвати, як це звучатиме. Тоді він сказав креативному директору: «Знаю, що це проти правил, але я хотів, щоб ти вловив, що я маю на увазі. Що думаєш про слоган — “Сядь за кермо. Ти все збагнеш”?».

І креативний директор збагнув. Він глянув на Лейна, посміхнувся і сказав: «Це наш слоган». Та рекламна кампанія

продала багацько автівок і виграла кілька рекламних нагород.

Елісон Фрегейл, професор Університету Північної Кароліни, є експертом із тієї форми несилової комунікації, яку ефективно використовував Дон Лейн. Фрегейл вважає, що стилі співбесіди сигналізують про те, ким є ваш співрозмовник — «отримувачем» чи «давачем». «Отримувачі» зазвичай спілкуються владно: вони напористі та прямолінійні. Натомість «давачі» схильні до несилової комунікації, використовуючи слова-маркери, як-от:

- Вагання: «так...», «гмм...», «ну...», «знаєте...».
- Ухиляння: «типу», «певною мірою», «ніби», «ймовірно», «гадаю».
- Застереження: «це може бути невдала ідея, але...».
- Уточнюючі питання: «Це цікаво, чи не так?» або «Непогана ідея, правда?».
- Підсилюючі слова: «дійсно», «дуже», «доволі».

Ці слова-маркери надсилають слухачам чіткий сигнал: спікеру бракує впевненості й авторитету. Брак упевненості — це кепсько, чи не так?

Якщо ми покроково розглянемо, яким чином Дон Лейн презентував свою ідею, то помітимо два маркери несилової комунікації: застереження («Я знаю, що це не за правилами, але...») та уточнююче питання («Що думаєш?»). Фрегейл зауважує, що коли люди мають тісно співпрацювати, приміром, у командах або по службі, несилова комунікація фактично має вищий за силову вплив.

Щоб проілюструвати одне з її досліджень, уявіть, що ваш літак щойно впав посеред пустелі. На місці аварії — ви та ваш співробітник Джеймі. Ви маєте пріоритизувати 12 предметів, включаючи ліхтарик і мапу, в порядку їх важливості для виживання. Ви показуєте свій список, але Джеймі з ним не

погоджується. Ви не вважаєте ліхтарик за необхідне. Джеймі гадає, що він украй важливий і вирішує наполегливо вас переконати:

*«Ліхтарик має дістати вищий пріоритет. Це — єдиний надійний нічний сигнальний пристрій. Крім того, за допомогою відбивача та лінзи можна запалити вогонь, який теж є способом сигналу про допомогу. Підніми його вище у списку».*

Джеймі говорить як «отримувач» — імовірно, він ним і є, оскільки «отримувачі» схильні давати вказівки. Ви хочете послухатися Джеймі?

Якщо ви схожі на більшість людей, то відповідь «ні». Ви маєте співпрацювати й не хочете, щоб вам наказували, тому опираєтеся впливу Джеймі. Намагаючись установити домінування, Джеймі втратив авторитет. Та що буде, якщо Джеймі зробить ту саму пропозицію не так наполегливо, скориставшись уточнюючими запитаннями та застереженнями?

*«Як гадаєш, можливо, ліхтарик варто поставити вище у списку? Він був би надійним нічним сигнальним пристроєм. Крім того, можливо, рефлектор і лінза згодяться для розведення багаття, яке може стати ще одним способом сигналу про допомогу».*

За даними дослідження Фрегейл, люди значно ліпше сприймали другу версію. Несилові формулювання сигналізують, що Джеймі «давач». Використовуючи застереження, Джеймі демонструє готовність поступитися вам чи принаймні зважити на вашу думку. Фрегейл виявила, що навіть коли Джеймі висловлює свою пропозицію тим самим тоном і тими самими словами, як і вперше, самé використання застережень,

додаткових питань і підсилюючих фраз додає сказаному поваги та впливу. Ось чому креативний директор був таким відкритим до ідеї Дона Лейна: той дав зрозуміти, що не намагається підважити його авторитет. Креативному директору було очевидно, що Лейн просто хоче поділитися гарною ідеєю, а той умів розпізнати гарну ідею, коли така траплялася[42]\*.

Із плином часу стиль розмови з припущеннями окупився Лейну. Він ненав'язливо запропонував ідею, не вимагаючи визнання своєї заслуги. «Креативники оцінили такий підхід, і це додало відкритості до моїх наступних креативних ідей», — пояснює Лейн. В багатьох його колег часто виникали конфлікти з креативниками, та Лейн здобув рідкісну для менеджера репутацію людини, з якою креативній команді приємно працювати. Замість бачити в ньому аутсайдера, який плутається під ногами, вони сприймають його як корисного співучасника. Вони часто просять його участі в проектах, кажучи: «Він допомагає нам. Він не типовий менеджер по роботі з клієнтами. Залучаймо його та даваймо більше можливостей». Знаючи Лейнову щедрість і відкритість, креативні команди готові ділитися з ним ідеями та радіють його внеску замість захищати від нього свою територію.

Здатність Лейна робити внесок у роботу креативних команд привернула увагу топ-менеджменту. На незвично ранньому етапі кар'єри Лейна запросили на вагому посаду в усесвітньо відомій рекламній кампанії Volkswagen «Розшукуємо водіїв». «“Давачі” бояться, що їх не помітять, — зауважує Лейн. — Проте я зустрічав “давачів”, які процвітали, тому що людям подобається працювати з ними і вони їм довіряють. Це розуміння дуже допомогло мені на початку кар'єри». Лейна підвищували швидше за багатьох колег, і зараз він віцепрезидент і виконавчий директор в Arnold. За словами віцепрезидента з креативних питань компанії, «Дон є цілковито

командним гравцем... Якби я мав ще одну нагоду попрацювати з Доном, то вхопився б за такий шанс».

Аналіз спілкування з припущеннями вказує на ще одну причину, чому заїкання Дейва Уолтона могло допомогти йому налагодити контакт із присяжними на судовому процесі про порушення комерційної таємниці. Вагання, застереження та підсилення — усі вони вбудовані в мовлення людей, які заїкаються. Почувши заїкання Дейва Уолтона, присяжні вже не вбачали в ньому прагнення домінувати та нав'язати свою позицію. Вони відчули, що Уолтон не намагається тиснути на них, тому послабили опір. Вони стали трохи відкритішими до його аргументів.

Коли «давачі» використовують несилу комунікацію, то показують, що дбають про наші інтереси. Проте є одна роль, у якій люди зазвичай уникають висловлювати вагання. Нещодавно маркетолог Бартон Гілл з'ясував, чому це так. Він очолював підрозділ у фінансовій фірмі, і його запросили пройти співбесіду на посаду значно вищого рівня, щоб керувати вже кількома підрозділами. Інтерв'юер розпочав із простого запитання: розкажи про свої успіхи. Гілл почав розповідати про досягнення своєї команди, що доволі вражали.

Попри те, що Гілл був головним кандидатом на посаду, він не отримав підвищення. Інтерв'юер сказав, що йому бракує лідерської риторики. «Я використовував займенники “ми” і у “нас”, недостатньо вживав займенник першої особи однини — “я”, — каже Гілл. — І згодом довідався, що скидалося на те, ніби я не є лідером. Інтерв'юер подумав, що я не скеровував успіхи команди, а він потребував того, хто міг це робити». Інтерв'юер очікував, що Гілл спілкуватиметься напористо, і несилува комунікація коштувала йому просування по службі.

Говорячи швидше, голосніше, агресивніше та впевненіше, «отримувачі» переконують нас, що знають, про що говорять. В



одному дослідженні, яке проводили психологи в Каліфорнії, підтверджено, що учасники колективу вважають «отримувачів» компетентнішими, хоча насправді це не так. Як повідомляють автори дослідження, «отримувачі» мають вплив, оскільки поведуться так, що видаються компетентними навіть тоді, коли не володіють достатніми знаннями та навичками.

Не застосувавши силову комунікацію під час співбесіди, Бартон Гілл не справив враження людини, яка може домінувати. Утім та сама несилова комунікація, через яку він не отримав підвищення, дала йому змогу завоювати авторитет, роблячи його команди успішними. Навіть якщо силова комунікація може бути ефективною під час одноразової співбесіди, у команді чи при проходженні служби вона вартуватиме вам поваги та захоплення колег. Психологи з Амстердама показали, що хоча члени групи сприймають «отримувачів» як високоефективних лідерів, ті фактично підривають ефективність команди. Домінуюче мовлення переконує колектив щодо сили «отримувачів», але така манера поведінки гальмує вільний обмін інформацією, перешкоджаючи членам команди висловлювати гарні ідеї. «Працівникам подобається, коли їхній лідер презентує продукт як результат спільних зусиль. Саме це й надихає їх робити свій внесок», — зазначає Гілл. Парадокс полягає в тому, що ті самі люди вважають, що ліберальний лідер не достатньо сильний, щоб очолити команду, хоча насправді цей лідер сильніший, оскільки команда його підтримує. «Давачі» притягують до себе людей, неначе магніти. Зрештою, Гілл пішов працювати до іншої компанії, і троє його колишніх співробітників просилися до нього в команду. В довгостроковій перспективі така лояльність окупається сторицею: команди Гілла були шалено успішними. Нині Бартон є керуючим директором і керівником із маркетингу в Citi Transaction Services, що налічує понад двадцять тисяч працівників.

Звісно, є свій час і місце й для силової комунікації лідера. Досліджуючи роботу мережевих піцерій, мої колеги Франческа Джіно та Дейв Гофманн і я з'ясували, що коли більшість співробітників компанії є лише слухняними виконавцями, комунікація менеджменту з позиції сили може бути доречною. Та якщо більшість співробітників проявляють креативність, пропонуючи нові ідеї щодо приготування та доставки піци, то силова комунікація шкодить. Якщо працівники були активними й творчими, то авторитарність менеджменту спричинювала зниження прибутків на 14% порівняно з піцеріями, де стиль керівництва був не таким агресивним і обережнішим. Відстоюючи своє домінування, авторитарні менеджери пригнічували ініціативу проактивних працівників. Коли керівники використовують силове спілкування, підлеглі сприймають їх як людей, які «віддають перевагу індивідуальним цілям і їх самотійному досягненню ціною прогресу групи», — пише Фрегейл. Ті, хто використовував несилу комунікацію, здобували авторитет: вони демонстрували відкритість до проактивних ідей, які принесуть користь усій групі.

Щоб побачити, чи спрацьовує цей ефект у більш контрольованому середовищі, ми з колегами сформували команди, яким доручили складати футболки. Половина лідерів команд отримала інструкцію говорити з підлеглими з позиції сили, а іншу половину попросили спілкуватись як із рівними. Ми знову переконалися, що коли члени команди були пасивними виконавцями, то силова комунікація лідера спрацьовувала добре. Та коли підлеглі були проактивними, проявляли ініціативу в пошуку швидших способів складання футболок, то значно ефективнішими виявлялися лідери, які спілкувалися м'яко. Проактивні команди під керівництвом несилу лідерів демонстрували на 22% вищу продуктивність, аніж команди, якими керували з позиції сили. Члени команд

оцінили, що владні лідери з острахом ставляться до нових ідей, а ліберальних керівників сприймають як більш відкритих до пропозицій. Несилова комунікація не забезпечує домінування, проте допомагає завоювати авторитет. Члени команди працювали продуктивніше, коли несилкові керівники демонстрували відкритість до порад.

«Отримувачу» ця відкритість до порад може здаватися слабкістю. Вислуховуючи пропозиції інших людей, «давачі» можуть потрапити під вплив колег. Та що коли пошук порад насправді є стратегією впливу на інших? Коли «давачі» сідають до столу перемовин, то отримують від порад неочікувану користь.

### ***Перемовини: пошук порад у сутіні сумнівів***

У 2007 році компанія з рейтингу Fortune 500 закрила завод на Середньому Заході США. Однією з тих, хто втратив роботу, була дуже активна наукова співробітниця на ім'я Енні. Компанія запропонувала їй перевестися на Східне узбережжя, але тоді дівчина мусила б кинути навчання. Працюючи повний робочий день, Енні навчалася на вечірньому відділенні за програмою MBA. Вона не могла дозволити собі кинути роботу, бо компанія припинила б оплачувати її навчання. А якщо вона погодиться на переведення, то не зможе продовжити навчання. Енні опинилась у складному становищі, і часу шукати інші варіанти було обмаль.

Через два тижні трапилося дещо надзвичайне: їй запропонували місце в приватному літаку компанії, на якому, зазвичай, літали лише топ-менеджери та яким тепер Енні могла необмежено користуватися, аж до закінчення навчання. Вона погодилася на переведення та дев'ять наступних місяців

провела, літаючи двічі на тиждень на корпоративному літаку, доки одержала ступінь. Компанія також щотижня оплачувала прокат автівки та квитки комерційних авіаліній, коли корпоративний літак не здійснював рейс. Як їй вдалося схилити компанію зробити таку велику інвестицію в неї?

Енні отримала всі ці пільги без жодних перемовин. Натомість вона використала несилу комунікацію, характерну для «давачів».

Беручись до перемовин, «отримувачі» зазвичай прагнуть зайняти домінуючу позицію. Якщо Енні була б «отримувачем», то мабуть, склала б перелік усіх своїх заслуг і відкрилася б до пропозиції інших компаній, щоб зміцнити свою позицію. «Урівнювачі» схильні розглядати перемовини як можливість для взаємної вигоди. Якби Енні була «урівнювачем», то звернулася б до керівника, який був їй чимось зобов'язаний, і попросила б його про взаємну послугу. Проте Енні — «давач»: вона є ментором для десятків колег, волонтеркою в організації United Way і навідує початкові школи, щоб зацікавити дітей наукою. Коли її колеги припускаються помилки, вона регулярно бере відповідальність на себе, захищаючи їх ціною власних показників. Якось вона відкликкала заяву на нову посаду, коли дізналася, що її друг подається на ту саму позицію.

«Давачеві» Енні було некомфортно торгуватися, як «отримувач» чи «урівнювач». Тому вона обрала зовсім іншу стратегію. Вона звернулася до менеджерки з управління персоналом і попросила поради: «Що ви зробили б на моєму місці?».

Ця кадровиця й узялася за проблему Енні. Вона звернулася до її безпосереднього керівництва та почала лобювати інтереси Енні. Керівник відділу Енні своєю чергою зателефонував їй і запитав, що він може зробити, щоб вона залишилася в компанії. Енні зазначила, що хоче закінчити свою другу освіту,

але не може дозволити собі постійні перельоти. У відповідь керівник запропонував їй місце в літаку компанії.

Нові дослідження показують, що звернення за порадою є надзвичайно ефективною стратегією впливу, коли нам бракує повноважень. В одному з експериментів дослідниця Кеті Лільєнкіст моделювала перемовини щодо можливого продажу комерційної нерухомості. Якщо продавці зосереджували увагу на досягненні максимально можливої ціни, угоди укладали лише у 8% випадків. Коли продавці запитували в покупців поради, як їм досягнути їхніх цілей, у 42% випадків угоду успішно укладали. Прохання про пораду стимулює співпрацю та заохочує до обміну інформацією, перетворюючи потенційно напружені перемовини на взаємовигідну домовленість. Дослідження демонструють, що у сферах виробництва, фінансових послуг, страхування та фармацевтичній промисловості пошук порад є одним з найефективніших способів впливу на колег, керівників і підлеглих. Звертання за порадою, зазвичай, переконливіший спосіб впливу, ніж притаманна «отримувачам» тактика тиску на підлеглих і лестоці начальникам. Пошук порад також є послідовно вигіднішим за властивий для «урівнювачів» стандартний підхід обміну послугами.

Це спрацьовує навіть у вищих ешелонах керівництва провідних корпорацій. Нещодавно професори зі стратегії поведінки Ітхаї Стерн і Джеймс Вестфал досліджували поведінку керівників 350 великих промислових і фінансових компаній США, сподіваючись дізнатись, як керівники отримують крісла в Радах директорів. Ці посади високо цінують серед керівників, оскільки вони нерідко означають шестизначні зарплати, ясно свідчать про високий соціальний статус і збагачують мережу контактів, відкриваючи доступ до корпоративної еліти.

«Отримувачі» вважають, що найкоротший шлях до місця в Раді директорів — лестощі. «Отримувачі» завалюють компліментами своїх директорів або вистежують їхніх друзів і нахваляють керівника у їхній присутності. Проте Стерн і Вестфал виявили, що лестощі працюють лише в парі з пошуком порад. Замість просто робити компліменти керівникові, директори, які отримали місця в раді директорів, частіше зверталися до свого начальства за порадою, роблячи комплімент. Похваливши навичку керівниці, шукачі порад запитували, як вона цю навичку розвинула. Вихваляючи успіх керівника у виконанні завдання, такі директори просили настанов, як повторити цей успіх. Коли вони зверталися до свого шефа в такий спосіб, то значно збільшували шанси, що їх рекомендуватимуть для призначення до ради директорів — і як результат вони отримували більше місць у раді.

Запитувати порад — це форма несилової комунікації, яка поєднує прояв вразливості, постановку запитань і припущення. Коли ми просимо про пораду, то ставимо запитання, яке викриває невпевненість і робить нас вразливими. Замість упевнено вдавати, що в нас є всі відповіді, ми визнаємо, що інші можуть мати глибші знання. Як наслідок, «отримувачі» й «урівнювачі» зазвичай уникають запитувати поради. З позиції «отримувача» просити про пораду — означає, що ви не маєте всіх відповідей. «Отримувачі» побоюються, що, звертаючись за порадою, видаватимуться слабкими, залежними або некомпетентними. Вони помиляються: дослідження показують, що працівників, які регулярно звертаються за порадами та допомогою до більш поінформованих колег, керівники насправді цінують вище за тих, хто не робить цього ніколи.

«Давачі» не переймаються можливістю здатися вразливими, оскільки їх значно менше непокоїть забезпечення власного еґо й ампула цілковитої впевненості. «Давачі» звертаються за

порадою тому, що щиро зацікавлені навчатися в інших. «Урівнювачі» не шукають поради з іншої причини: щоб не опинитися перед кимось у боргу.

За даними Лільєнкіст, пошук поради дає чотири переваги: навчання, прийняття нашої позиції, залучення та лестощі. Коли Енні звернулася за порадою, то дізналася про те, чого раніше не знала: у літаку компанії були вільні місця і він курсував між двома вузловими локаціями. Якби вона звернулася напористіше, а не шукала поради, то, можливо, не дізналася б про це ніколи. Насправді Енні вже кілька разів розмовляла з керівниками, утім про літак не згадав ніхто.

Цей досвід підводить нас до другої вигоди звернення за порадою: заохочення інших приймати нашу позицію. У попередніх розмовах, коли Енні не зверталася за порадою, керівник відділу зосереджувався лише на інтересах компанії та переведенні Енні з найменшими можливими витратами. Прохання про пораду змінило тон розмови. Коли ми просимо поради, аби дати нам якісь рекомендації, радникам доводиться розглянути проблему з нашої позиції. Лише коли Енні попросила про підказку, керівник відділу побачив проблему з її позиції та усвідомив, що питання можна вирішити за допомогою літака компанії.

Коли керівник відділу запропонував це рішення, відкрилася третя перевага від звернення за порадою — залучення. Керівник відділу виконав вагому роль у пошуку рішення. Оскільки це була його ідея, і, допомагаючи Енні, він уже вклав у неї певний час і енергію, то відчував мотивацію допомагати їй надалі. Закінчилося тим, що він оплачував прокат автівки для проїзду до місця навчання й погодився фінансувати перельоти на комерційних рейсах, якщо корпоративний літак не летітиме.

Немає сумнівів, що Енні заробила ці привілеї завдяки поєднанню наполегливої праці, таланту та щедрості. Проте одне

хитромудре дослідження проливає додаткове світло на те, чому все-таки керівник відділу був мотивований допомогти Енні набагато більше, ніж користування корпоративним літаком. Півстоліття тому психологи Джон Джекер і Дейвид Ленді здійснили експеримент, під час якого платили людям гроші за розв'язання задач з геометрії. У контрольній групі учасники отримували гроші, а потім заходили до секретаря заповнити фінальну анкету. Та коли наступна група учасників зібралася йти, дослідник звернувся до них по допомогу: «Чи могли б ви зробити мені послугу. Кошти, виділені на цей експеримент, закінчилися, і для його завершення я зараз витрачаю власні. Чи не могли б ви виручити мене й повернути гроші, які виграли?»

Майже всі учасники експерименту повернули гроші. На запитання, чи сподобався їм дослідник, люди, які зробили йому послугу, висловилися про нього значно ліпше за тих, хто цього не зробив. Чому?

Коли ми витрачаємо час, енергію, знання та ресурси, щоб допомагати іншим, то переконуємо себе в тому, що вони гідні цього й заслуговують на нашу допомогу. Звернення за порадою — витончений спосіб залучити чийсь відданість. Коли керівник відділу витратив час, щоб дати пораду Енні, то глибше зацікавився її справами. Допомагаючи Енні знайти рішення, він щораз ставав до неї прихильнішим: вона напевно була варта його часу. Якби вона для нього не важила, чому б він відчув бажання допомогти їй? Як писав Бенджамін Франклін в автобіографії: «Той, хто колись зробив вам добро, буде більше готовий допомогти знову, ніж той, хто сам вам чимось зобов'язаний».

Коли ми просимо в людей поради, то наділяємо їх авторитетом, демонструючи, що поважаємо їх і захоплюємось їхніми знаннями та досвідом. Оскільки більшість людей за своєю суттю «урівнювачі», то зазвичай ставляться до прохань



щодо поради прихильно та відчують мотивацію допомогти. Коли Енні звернулася зі своїм питанням до менеджерки з персоналу, та взялася допомагати. За словами біографа Бенджаміна Франкліна Уолтера Айзексона, той вважав прохання про пораду певною формою лестощів. «У Франкліна було фундаментальне правило, що допомагало знаходити друзів, — пише Айзексон. — Він звертався до їхньої гордості та марнославства, постійно запитуючи їхньої думки та порад, а вони натомість захоплювалися його мудрими судженнями».

Попри властивий стиль взаємодії людям подобається, коли до них звертаються за порадою. «Отримувачам» це дає змогу відчувати свою важливість, а «давачі» відчують себе корисними. «Урівнювачі» часто дають поради з іншої причини: це недорогий спосіб надати послугу, про яку згодом можна нагадати. Отже, коли ми звертаємося за порадою, люди зазвичай реагують прихильно.

Проте є заковика: прохання про пораду працює лише тоді, коли воно щире. У дослідженні, присвяченому проханням про пораду, Лільєнкіст уважає, що успіх «залежить від того, чи сприймуть прохання як щире та справжнє». Коли дослідниця прямо заохочувала людей звертатися за порадою, лише аби вплинути на інших, прохання видавалися пласкими. Ті, в кого запитували таких порад, одразу розпізнавали оману. Вони відчували, що той, хто просить поради, просто лестить їм з огляду на приховані мотиви. «Людей, яких підозрюють у спробах умисне створити гарне враження, вважають егоїстичними, холодними, схильними до маніпулювання й ненадійними», — пише Лільєнкіст. Звернення за порадою ефективне лише тоді, коли воно спонтанне. Оскільки «давачі» більше за інших схильні до такої поведінки, то цілком імовірно, що більшість людей, які спонтанно зверталися за порадою в дослідженні, були «давачами». Вони насправді цікавилися

думками та рекомендаціями інших людей і були чудовими слухачами.

Я вважаю, що ці принципи стосуються несилової комунікації загалом: вони спрацьовують для «давачів», оскільки ті мають щирий намір діяти в інтересах інших. Виступаючи публічно, «давачі» дають зрозуміти, що проявляють вразливість не для здобуття репутації, а задля встановлення справжнього зв'язку з аудиторією. Продаючи товари та послуги, «давачі» ставлять запитання так, що покупці розуміють: їм щиро хочуть допомогти зробити правильний вибір, а не нажитися на них. Переконуючи інших і ведучи перемовини, «давачі» говорять обережно та шукають поради, тому що дійсно цінують ідеї та міркування інших.

Несилова комунікація — це природна мова багатьох «давачів» і потужний рушій їхнього успіху. Прояви вразливості, постановка запитань, припущення та звернення за порадами здатні відкрити двері до впливу, а от як ми спрямовуємо цей вплив — викликатиме резонанс у нашому професійному житті, на кшталт того, що ми вже обговорювали, — побудову мереж і співпраці з колегами. Як ви побачите згодом, не всі «давачі» використовують несилову комунікацію. Проте ті, хто це робить, переконуються, що це часто корисно в ситуаціях, коли потрібно встановити взаємозв'язок і довіру. Таку комунікацію симулювати нелегко. Та якщо ви прикидатиметеся досить довго, то звичка може стати другою натурою швидше, ніж ви очікуєте. Як виявив Дейв Уолтон, несилова комунікація набагато потужніша й ефективна, ніж здається.

## **Розділ 6. Мистецтво збереження мотивації**

Розумні альтруїсти — хоч вони й не такі альтруїстичні, як нерозумні альтруїсти — більш пристосовані до життя, ніж нерозумні альтруїсти та егоїсти разом узяті.

**Герберт Саймон, лауреат  
Нобелівської премії з економіки**

### ***Чому одні «давачі» вигорають, а інші — палають***

Досі ми зосереджувалися на тому, як «давачі» підіймаються на вершину успіху завдяки унікальним способам створення мереж, співпраці, спілкування, впливу та допомагають іншим розкривати їхній потенціал. Проте, як ви бачили в першому розділі, «давачі» також опиняються й на нижніх щаблях драбини успіху. Для успіху недостатньо лише збирати дивіденди від сили «давання». Успіх також потребує вміння уникати підводних каменів. Якщо люди приділяють іншим забагато часу, то жертвують власною енергією на користь колег і знайомих. Якщо люди приписують усі заслуги іншим і надуживають несиловою комунікацією, то дуже просто перетворюються на тюхтіїв і килимки для ніг, стаючи нездатними відстоювати свої інтереси. Як наслідок, «давачі» виснажуються, роблячись непродуктивними.

Оскільки стратегії, що допомагають «давачам» злетіти на вершину кар'єрних сходів відрізняються від тих, які тягнуть їх донизу, критично важливо зрозуміти, що відрізняє успішних «давачів» від давачів-невдах. У наступних трьох розділах ми дослідимо, чому деякі «давачі» вигорають, а інші — палають; як

«давачам» уникати експлуатації з боку «отримувачів»; і що індивіди, групи й організації можуть зробити, щоб захистити «давачів» і підтримувати їхній успіх.

Нещодавно канадські психологи Джеремі Фраймер і Леррі Уокер здійснили амбіційну спробу визначити, що мотивує дуже успішних «давачів». Учасниками дослідження стали лауреати Caring Canadian Award, що є найвищою нагородою країни і відзначає людей, які багато років присвятили своїм громадам або гуманітарній діяльності. Багато лауреатів цієї премії присвятили десятиліття добродійній діяльності.

Щоб з'ясувати, що спонукає цих людей, усі учасники експерименту заповнили анкети, в яких мали перелічити десять цілей, продовживши речення «Я зазвичай намагаюся...». «Потім Уокер здійснив глибинні інтерв'ю з 25-ма лауреатами канадської премії та з контрольною групою з 25-ти людей, котрі цілком відповідали експериментальній групі за статтю, віком, етнічною приналежністю й освітою та відрізнялися лише тим, що не «давали» на такому рівні й упродовж такого часу, як лауреати премії. Уокер витратив сотні годин на бесіди з півсотнею цих людей про їхні життя, охоплюючи важливі періоди та значимі події дитинства, підліткового віку й дорослого життя. Після цього незалежні оцінювачі читали списки цілей, які були перелічені в анкетах, слухали записи бесід, а потім оцінювали ступінь прояву двох основних мотиваційних чинників в учасників експерименту: особистих інтересів та інтересів інших людей. Слідування особистим інтересам визначалося прагненням до влади та особистих досягнень, турбота про інтереси інших визначалася прагненням виявляти щедрість і допомагати людям. У якому наборі мотиваційних чинників лауреати премії перевершували учасників контрольної групи?

Інтуїтивна відповідь — у мотивації діяти в інтересах інших, і вона правильна. У розповідях про своє життя лауреати премії згадували про допомогу та безкорисливість у понад тричі частіше за членів контрольної групи. Лауреати, перелічуючи свої цілі, удвічі частіше зазначали ті з них, які пов'язані з інтересами інших. Скажімо, вони наводили такі цілі, як «стати позитивним взірцем для молодого покоління» та «захищати інтереси жінок із низьким рівнем доходу». Учасники контрольної групи частіше називали такі цілі, як «вдосконалюватися в гольфі», «стати привабливим для інших», «уполювати найбільшого оленя» та «зловити найбільшу рибу».

Проте ось яка несподіванка: лауреати премії високо цінували і свої інтереси. В автобіографіях ці високо успішні «давачі» вдвічі частіше за членів контрольної групи згадували про прагнення до влади та значущих досягнень. Серед своїх цілей лауреати приблизно на 20% частіше згадували про вплив, визнання та особисте вдосконалення. Успішні «давачі» були не лише суттєвіше орієнтовані на інших, аніж члени контрольної групи, вони також більше переймалися і особистими інтересами. Виявляється, успішні «давачі» такі самі амбіційні, як і «отримувачі» й «урівнювачі».

Ці результати поглиблюють наше розуміння того, чому деякі «давачі» досягають успіху, а інші зазнають невдачі. До цього моменту ми розглядали стилі взаємин як спектр від «отримувача» до «давача»: тобто першочергово ви турбуєтеся про свої інтереси чи про інтереси інших? Тепер я хочу ускладнити це розуміння, показавши, як взаємодіють особисті інтереси та інтереси інших. «Отримувачі» дужче переймаються собою і не надто цікавляться інтересами інших: вони прагнуть максимізувати власний успіх без особливих турбот щодо інших. На відміну від них, «давачі» завжди дуже переймаються інтересами інших, але стосовно своїх інтересів поділяються на

два типи. Ці типи кардинально відрізняються за здатністю досягати успіху.

Жертовні «давачі» — люди сильно перейняті іншими та не надто турботливі щодо самих себе. Вони віддають свої час і енергію, нехтуючи власними потребами та сплачуючи за це високу ціну. Жертовне давання — форма патологічного альтруїзму, яку психологиня Барбара Оклі визначає як «нездорову орієнтацію на інших на шкоду своїм потребам». Такі «давачі», намагаючись допомогти іншим, завдають шкоди собі. В одному дослідженні студенти, які мали схильність до жертовного давання, упродовж семестру відставали в навчанні. Жертовні «давачі» визнавали, що «пропускали заняття та нехтували навчанням, допомагаючи друзям вирішувати їхні проблеми».

Більшість людей припускає, що увага до своїх інтересів та увага до інтересів інших людей містяться на протилежних полюсах. Проте у своїх дослідженнях я одержую постійні підтвердження того, що прагнення задовольняти особисті інтереси й інтереси інших — цілком незалежні мотивації, здатні вільно співіснувати. Як казав Білл Гейтс на Всесвітньому економічному форумі, «є дві величні сили людської природи: особистий інтерес і турбота про інших», і люди досягають найбільшого успіху, коли керуються ними обома одночасно. Якщо «отримувачі» — егоїсти, а «давачі-невдахи» — альтруїсти, то успішні «давачі» — «іншоїсти»: вони піклуються про добробут людей довкола, але ставлять собі амбітні цілі й щодо своїх інтересів також.

		Рівень турботи про інтереси інших	
		НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ
Рівень турботи про власні інтереси	НИЗЬКИЙ	Апатія	Жертовні «давачі»
	ВИСОКИЙ	Егоїсти «Отримувачі»	«Іншоїсти» Успішні «давачі»

Жертовне давання, за відсутності інстинктів самозбереження, легко стає всепоглинаючим. Бути «іншоїстом» означає прагнути давати більше, ніж отримуєте, однак пам'ятати про свої інтереси, керуючись ними, обираючи, коли, де, як і кому даєте. Замість сприймати чужі та свої інтереси як конкуруючі канадські лауреати премії Caring Canadians змогли інтегрувати їх, щоб творити добро без шкоди для себе. Як ви побачите далі, коли турбота про інших поєднується зі здоровою турботою про себе, «давачі» не так схильні вигоріти чи прогоріти та мають більше шансів на процвітання.

\* \* \*

*«У Західній Філадельфії я народився й виріс, на майданчику провів більшу частину своїх днів... у невеличку бійку ув'язався, моя мама дуже налякалась...»*

Коли Уїлл Сміт написав ці рядки знаменитої пісні з хітової комедії «Принц із Беверлі-Хіллз», з якої розпочалася його кар'єра, то щойно закінчив Овербрукську школу у Філадельфії. Овербрукська школа має величний фасад, а її п'ятиповерхова будівля нагадує замок на вершині пагорба. Протягом навчання в цьому замку до Сміта ставились як до особи королівської

крові, учителі дали йому прізвисько Принц, за вміння виходити сухим із води завдяки своєму шармові. Роки по тому, заснувавши продюсерську компанію, Сміт назвав її Overbrook Entertainment. Сміт — не єдина знаменитість, яка закінчила Овербрук, серед випускників цієї школи астронавт Гайон Блуфорд–молодший, перший афроамериканець у космосі, та Джон Драммонд, олімпійський золотий медаліст у забігах на короткі дистанції. Овербрук — одна з шести шкіл на цілі Сполучені Штати, понад десять випускників якої перейшло грати в Національну баскетбольну асоціацію, одним з них був легендарний Уїлт Чемберлен.

Проте для більшості учнів Овербрук — далеко не казка.

Розміщена на розі вулиць П'ятдесят дев'ятої та Ланкастер у самому серці Західної Філадельфії, школа стоїть усього за кілька кварталів від одного з топ-десяти наркопритонів країни. Прогуляйтеся коло школи, і ви завважите, що водії машин, проїжджаючи повз, часто підіймають вікна та блокують дверцята. 2006 року Овербрук був однією з 28 шкіл у Сполучених Штатах, які класифікували як «виражено небезпечні» на основі статистики правопорушень. Станом на 2011 рік до Овербруку зарахували близько 1200 студентів, і майже 500 з них відрахували впродовж навчального року. Учні сукупно вчинили майже 50 розбійних нападів і були відповідальні за 20 випадків використання зброї, вживання чи поширення наркотиків. Навчальні перспективи більшості учнів також не райдужні. Середній результат SAT[43] випускника Овербрукської школи на 300 балів нижчий за середній показник по країні, три чверті учнів школи показують найнижчі результати успішності серед учнів США. Майже половина вступників Овербрукської школи так її і не закінчують: до випуску дотягує всього 54% студентів.

Сподіваючись виправити трагічний стан справ, до Овербрукської школи прибув загін талановитих пристрасних



молодих учителів із відомої неприбуткової організації Teach for America. TFA скеровує випускників університетів на два роки в найбільш неблагополучні школи країни. Як викладачі вони борються з проблемою нерівності освітніх можливостей та якості викладання у США. Серед членів організації безліч «давачів»: дослідження показують, що більшість студентів приєднується до TFA, щоб поліпшити життя школярів. Дехто з них із заможних сімей і прагнуть допомагати дітям, яким у житті поталанило менше. Як сказав один учитель, який побажав залишитися невідомим:

*«Я завжди знав, що хочу робити щось, допомагаючи іншим... Я глибоко переймаюся питанням соціальної справедливості, і те, що наша система освіти так безжально позбавляє надії багатьох школярів, мене розлючує, але й спонукає до дії. Я хочу, щоб кожна дитина, зростаючи, мала вибір... а освіта здатна вирівнювати можливості. Це питання справедливості, і я побачив спосіб боротися з нерівністю, приєднавшись до Teach for America».*

Протягом останніх 20 років у TFA працювало понад 20 тисяч педагогів, які зробили величезні зрушення для досягнення рівних можливостей в освіті. Проте тепличне життя заможних передмість і привілейованих студентських сестринств не сприяють готовності вчителів до випробувань і сутужних реалій звичайних міських шкіл.

Величезні труднощі чигали в коридорах Овербрукської школи на 24-річну викладачку, новеньку в TFA, Конрі Каллаган. Світлошкіра білявка Конрі була буквально білою вороною, адже 97% учнів школи — афроамериканці. Конрі обожнює собак. Її домашнього улюбленця звати Луї, це дворняжка, якого вона підбрала на вулиці. Каллаган виросла в затишному передмісті

Мериленд-Ситі, навчалася в одній з найліпших шкіл країни. Назвати її живчиком — це нічого про неї не сказати. Вона бігає півмарафони, у школі очолювала команди з футболу та лакросу, шість років поспіль брала участь у змаганнях зі скакалкою, включно з юнацькою Олімпіадою. Попри те що з огляду на її академічні здібності професори в університеті Вандербільта спонукали Конрі робити кар'єру вченої-історика, дівчина обрала більш практичну сферу: «Я вирішила змінювати світ, поліпшуючи освіту та можливості для дітей із малозабезпечених громад».

Проте ідеалістичні мрії Конрі надихнути нове покоління учнів на навчання дуже швидко розбилися об суворі реалії: вона приходила до школи о 6:45 ранку й залишалася там до 1:00 ночі, щоб закінчити виставлення оцінок та плани уроків іспанської. Навчальні дні складалися зі скандалів, боротьби зі злочинністю та вистежування прогульників, які відвідували школу кілька разів на рік. Одна з найперспективніших учениць Конрі жила в прийомній сім'ї та мусила залишити навчання, народивши дитину з вадами розвитку.

Конрі постійно скаржилася на життя найближчій подрузі, інвестиційній банкірці, яка працювала сотню годин на тиждень і не могла збагнути, чому робота вчителя в Овербрукській школі була такою стресовою. Нарешті Конрі запросила подругу приєднатися до неї під час шкільної поїздки. І до подруги нарешті дійшло. «Вона не могла й уявити, якою виснаженою чутиметься наприкінці дня», — згадує Конрі. Сама ж дівчина сягнула дна колодязя відчаю. «Це було жахливо. Я вигоріла, була перевантаженою та готовою здатися. Я й ногою не хотіла туди ступати. Відчувала огиду до школи, учнів і до себе».

У Конрі проявилися класичні симптоми вигорання, і в цьому вона не одинока. Психолог із Каліфорнійського університету в Берклі Кристіна Маслач, першопроходиця досліджень

професійного вигорання, пише, що професія педагога займає одне з перших місць на шкалі емоційної виснажливості. Одна з активісток Teach for America захоплюється організацією, проте стверджує, що вона вимагає «готовності до важкої роботи та відданості до знемоги... вас налаштовують таким чином, мовляв, якщо ви не присвячуєте кожен годину свого життя роботі, то шкодите дітям». Більша частина вчителів організації йде після закінчення дворічного контракту, а через три роки йде понад 80%. Близько третини всіх учителів Teach for America назавжди йдуть з освітньої сфери.

Оскільки «давачі» часто ставлять інтереси інших понад свої, то нерідко допомагають іншим за рахунок власного благополуччя, ставлячи себе під загрозу вигорання. Широкомасштабні дослідження, які здійснювали впродовж 40 років, показують, що коли люди вигорають, їхня продуктивність погіршується. Виснаженим працівникам тяжко зосереджуватися, їм бракує енергії, щоб викладатися на повну, якнайдовше та в оптимальний спосіб, через це якість і обсяг їхньої роботи знижуються. Вони також страждають від погіршення емоційного та фізичного стану. Дослідження переконливо демонструють, що вигорілі співробітники мають підвищений ризик депресії, стомлюваності, порушень сну, ослаблення імунної системи, зловживання алкоголем і навіть серцево-судинних захворювань.

Коли Конрі сягнула граничного розпачу в Овербруці, то відчула, що віддає забагато. Конрі рано приходила та пізно поверталася з роботи, працювала у вихідні та ледве трималася. У такій ситуації здавалося, що природним способом відживитися та відновити сили було давати менше. Проте вона вчинила інакше. Натомість Конрі почала давати ще більше.

На додачу до свого вчительського перенавантаження Конрі взяла на себе ще й волонтерську менторську роботу

з випускниками TFA. Як фахівець із розробки навчального контенту щодругого тижня вона допомагала десятьом новим педагогам створювати тести та розроблювати нові навчальні плани. У вільний час, який лишався, вона започаткувала програму наставництва. З двома подругами Конрі заснувала у Філадельфії філію Minds Matter, національної неприбуткової організації, яка допомагає обдарованим учням з низьким рівнем доходу підготуватися до вступу в коледж. Конрі присвятила свої ночі та вихідні заповненню документів для отримання статусу неприбуткової організації, пошуку юридичної компанії та бухгалтера, які погодилися б допомагати pro bono, та на отримання державної реєстрації. Нарешті за рік вона змогла почати набір учнів і наставників та писати для них тижневі навчальні плани. Відтоді Конрі додала до свого розкладу ще п'ять годин роботи наставником щотижня.

Отже, Конрі «давала» на десять додаткових годин на тиждень більше, ніж раніше. Це означало, що тепер в її розкладі лишалося ще менше часу для релаксації, відпочинку, відновлення сил і стало навіть більше відповідальності перед іншими. Проте відколи Конрі почала давати ще більше, вигорання й утома знизились, а життєві сили повернулися. Вона раптом знову перетворилася на живчика Конрі та знайшла в собі сили для роботи координатором обдарованих учнів і розробки з нуля навчальної програми з іспанської мови для третього рівня. На відміну від багатьох колег вона не звільнилася. З п'яти вчителів, які прийшли в Овербрукську школу з TFA, Конрі єдина продовжує працювати там уже понад чотири роки. Із дванадцяти вчителів, яких протягом трьох років TFA скерувала до цієї школи, Конрі одна з двох, які залишилися. Вона рідкісна представниця Teach for America, яка продовжує викладати понад чотири роки. Її навіть номінували на

національну вчительську премію. Як же вийшло, що додаткове навантаження не знесило її, а допомогло відновитися?

Вакуум впливу: «давачі» без місії

Десять років тому Говард Гівнер, енергійний директор університетського кол-центру, запросив мене допомогти з'ясувати, яким чином можна підтримувати мотивацію його підлеглих. Співробітники обдзвонювали випускників і просили їх про пожертви в університетський фонд. Їхнім завданням було тричі попросити про благодійний внесок протягом розмови, утім кількість відмов перевищувала 90%. Навіть найуспішніші та найзагартованіші співробітники починали вигорати. Один з досвідчених операторів казав: «Дзвінки даються мені неймовірно важко. Багато співрозмовників обривали розмову з перших слів і говорили, що не збираються нічого жертвувати».

Я припустив, що від такої роботи «отримувачі» мали вимирати, як мухи: вони не працювали б так віддано, як «давачі». Отже, на тренінгу я визначив, хто з працівників був «давачем», «отримувачем», «урівнювачем». Упродовж першого місяця роботи «отримувачам» удавалося отримати загалом понад 30 пожертв на тиждень. Усупереч моїм очікуванням, «давачі» виявилися значно менше продуктивними: їм бракувало мотивації, вони робили менше дзвінків і збирали до десяти благодійних внесків на тиждень. Я був спантеличений: чому люди, які хочуть поліпшувати життя, роблять це гірше за інших?

Я отримав відповідь на це запитання одного дня, коли відвідав кол-центр і помітив плакат, який висів над столом одного зі співробітників:

## **ВИКЛАДАТИСЯ НА ЦІЙ РОБОТІ —**

**це як обмочитися**

**в темному костюмі:**

**ТОБІ ТЕПЛО,**

**ПРОТЕ ЦЬОГО НІХТО НЕ ПОМІЧАЄ**

Згідно з моїми даними, людина, яка гордо вивісила цей плакат, була справжнім «давачем». Чому ж «давач» упевнений, що його зусилля недооцінюють? Роздумуючи над цим плакатом, я усвідомив, що моє початкове припущення зрештою виявилось правильним: з огляду на мотиваційну структуру цієї роботи, «давачі» мали б перевершувати «отримувачів». Проблема полягала в тому, що «давачі» були позбавлені винагороди, яка їх найбільше заряджає.

«Отримувачі» були мотивовані тим фактом, що працювали на найвище оплачуваній роботі в кампусі. Проте «давачі» були позбавлені того, що мало найбільше значення для них. Коли «отримувачі» переймаються передусім особистою вигодою, «давачі» турбуються про те, щоб їхня робота приносила користь іншим людям. Коли додзвонювачу вдавалося вмовити співрозмовника на пожертву, більшу частину коштів розподіляли безпосередньо на стипендії студентам, але ті, хто збирав пожертви, про це не знали. Вони не знали, хто саме отримує гроші та як це впливає на життя бенефіціарів.

На наступному тренінгу я запропонував новим операторам прочитати листи від студентів, чиї стипендії профінансували

завдяки роботі співробітників кол-центру. Стипендіат на ім'я Уїлл написав:

*«Коли настав час обирати університет, я дізнався, що навчання за межами штату було доволі дорогим. Проте цей університет був для мене майже рідним. Тут зустрілися мої дідусь і бабуся. Тут навчалися мої батько та четверо його братів. Цьому університету я завдячую навіть народженням молодшого брата — його зачали тієї ночі, коли ми виграли баскетбольний турнір NCAA[44]. Усе життя я мріяв навчатися тут. Я був на сьомому небі від щастя, коли отримав стипендію, і готовий використовувати всі можливості, які вона мені відкрила. Стипендія сильно поліпшила моє життя...»*

Після прочитання листів «давачам» знадобився лише тиждень, щоб наздогнати «отримувачів». «Отримувачі» також демонстрували певний прогрес, але «давачі» відреагували вибухово, з огляду на кількість дзвінків і пожертвувань. Тепер вони мали сильніше емоційне усвідомлення свого впливу: якщо вони зберуть більше грошей, то допоможуть зі стипендіями більшій кількості студентів, як Уїллу. П'ятихвилинне читання листів про те, як їхня робота допомагає іншим, умотивувало «давачів» досягти такого самого рівня продуктивності, який демонстрували «отримувачі».

Проте «давачі» ще не усвідомлювали всієї значимості своєї роботи. А що як замість читання листів вони особисто зустрінуться з котримось зі стипендіатів? Коли така зустріч відбулася, «давачі» дістали ще потужніший заряд енергії. Загалом співробітники подвоїли кількість дзвінків на годину та тривалість розмов. Натхненніше працюючи, «давачі» тепер охоплювали більше випускників, у результаті кількість

доброчинців зростала на 144% щотижня. Ще більше вражає, що надходження пожертвувань зросло вп'ятеро: загалом оператори збирали по 412 доларів до зустрічі зі стипендіатом, а після неї — понад 2 000. Показники одного з них злетіли від п'яти дзвінків і 100 доларів за зміну до дев'ятнадцяти дзвінків і 2 615 доларів. У кількох контрольних групах операторів, які не зустрічалися зі стипендіатом, кількість дзвінків, час телефонних розмов, кількість пожертв чи їхня сума ніяк не змінилися. Загалом 5-хвилинне спілкування зі стипендіатом так замотивувало 23 співробітників кол-центру, що за один тиждень роботи вони зібрали у фонд університету додаткових 38 451 долар[45]. Попри те що «давачів», «отримувачів» і «урівнювачів» надихнула зустріч зі стипендіатом, зростання зусиль і віддачі було найбільше помітне в «давачів».

Це кардинальне поліпшення висвітлює основну причину вигорання «давачів»: вона менше стосується обсягів давання, а більше пов'язана зі зворотним зв'язком щодо плодів цього давання. Дослідники дійшли такого ж висновку у сфері охорони здоров'я, де вигорання часто виявляється неспроможністю до співчуття, «стресом, напруженням і нездатністю турбуватися про інших». Спочатку експерти вважали, що нездатність до співчуття зумовлена надмірним його вираженням. Проте нові дослідження поставили під сумнів це припущення. Як резюмують дослідниці Ольга Клімецькі та Таня Зингер: «Більше, ніж усі інші чинники, зокрема й час, витрачений на догляд хворих, саме страждання пацієнтів призводить до депресивних симптомів у медичних працівників». «Давачі» вигорають не тому, що присвячують даванню забагато часу й енергії. Вони вигорають, коли працюють із хворими, але не можуть їм ефективно зарадити».

Учителі вразливі до вигорання «давачів» через унікальний часовий розрив, який визначає освіту. Хоча вчителі



і взаємодіють зі своїми учнями щодня, та щоб ефект від навчання почав проявлятися, може знадобитися багато років. До того часу учні закінчують школу, а вчителям залишається лише гадати, чи їхній вклад мав якесь значення. Без прямих підтверджень ефективності їхнього давання зусилля стають щоразу більш виснажливими, тож продовжувати дедалі важче. Ці проблеми яскраво проявляються в таких закладах, як Овербрукська школа, де вчителям доводиться боротися з багатьма відволікаючими чинниками й іншими перешкодами, стимулюючи увагу учнів, не кажучи вже про відвідування занять. Коли Конрі Каллаган відчула емоційне виснаження, це сталося не тому, що вона «давала» забагато. Так відбулося, бо вона не бачила жодної користі від свого давання. «Коли я навчаю, чи здійснюю я вплив? Це щось невизначене, — сказала мені Конрі. — Я часто відчуваю, що не роблю нічого ефективного, що гаю свій час і нічого не змінюється».

Коли Конрі започаткувала у Філадельфії філію Minds Matter, то, можливо, ще більше завантажила свій робочий графік, але натомість компенсувала вакуум впливу, який знесилював її на роботі в Овербрукській школі. «У моїй менторській програмі я не маю жодних сумнівів. Я знаю, що маю безпосередній вплив на ситуацію», — каже вона. Навчаючи обдарованих школярів із малозабезпечених сімей, вона відчула, що здатна зробити більший внесок, аніж у шкільному класі, де кожен учень мав свої особливі проблеми. Коли вона навчала відмінників, позитивний зворотний зв'язок надходив оперативніше, виправдовуючи її зусилля. Вона бачила, як один з її підопічних, Дейвид, перетворювався із сором'язливого, закритого одинака на відкритого юнака з групою близьких друзів. Як і у випадку зі співробітниками кол-центру, які почали збирати більше пожертв опісля зустрічі зі стипендіатом, відчутний вплив програми Конрі надихнув і зарядив дівчину енергією.

Проте цей ефект не обмежувався програмою наставництва. Завдяки припливу енергії Конрі знову відчула надію, що може щось змінити і в Овербрукській школі. Спостерігаючи за прогресом підопічних, вона впевнилася, що зможе допомогти їм учням, які стикалися з труднощами в її класі. «Я знаю, що те, що я почала робити, справді створює зміни для цих дітей. За три місяці вже багато що змінилося, і тепер я розумію, якими чудовими можуть бути мої учні». Проводячи більше часу з підопічними в Minds Matter, вона заходила до класу в Овербрукській школі з більшим ентузіазмом, підживлена відновленим відчуттям призначення.

У дослідженні, що я здійснив із двома колегами, виявилось, що усвідомлення свого впливу є буфером проти стресу та дає працівникам змогу уникати вигорання й підтримувати свою мотивацію та ефективність. В одному дослідженні мій студент і я виявили, що вчителі середньої школи, які сприймали свою роботу як стресову та непросту працю, значно частіше повідомляли про вигорання. Та при уважнішому розгляді виявилось, що професійний стрес був пов'язаний із більшим вигоранням у тих учителів, які відчували, що їхні зусилля марні. Відчуття тривалого впливу захищало від стресу, запобігаючи виснаженню.

Під час роботи в класі, роки наполегливої праці передують засвоєнню уроків викладача. До того часу багато хто з учителів втрачає зв'язок зі своїми учнями. Проте займаючись із учнями індивідуально, вчителі мають можливість побачити й короткостроковий вплив. У багатьох інших професіях відсутній контакт із людьми, яким твоя робота приносить користь. Скажімо, у сфері охорони здоров'я багато хто з медичних працівників ставить важливі для життя хворого діагнози, навіть не зустрічаючись із ним особисто. В Ізраїлі групі рентгенологів запропонували оцінити близько ста

комп'ютерних томограм різних пацієнтів. За три місяці, коли рентгенологи вже забули про ці знімки, їм знову дали для оцінки ті самі томограми. Деякі спеціалісти поліпшили ефективність своєї роботи, виявивши на 53% більше патологічних аномалій, які не стосувалися початкової мети призначеної лікарем томографії. Проте показники інших рентгенологів погіршилися: їхня точність знизилася на 28% — ішлося про ті самі знімки, які вони бачили три місяці тому. Чому ж в одних рентгенологів результати поліпшилися, а в інших погіршилися?

Їхніх пацієнтів перед дослідженням фотографували. Половина рентгенологів уперше аналізувала томограми без фото пацієнтів. Коли вони вдруге оцінювали томограми за три місяці, їм показували й фотографії. Ці рентгенологи поліпшили свої результати на 53%. Інша половина рентгенологів бачила знімки пацієнтів у ході першої частини дослідження, а другий аналіз через три місяці вони робили без фото. Саме ці рентгенологи оцінили томограми на 28% гірше.

Прикріплення єдиної фотографії пацієнта до томограми підвищувало точність діагностики на 46%. Приблизно 80% ключових діагностичних відкриттів рентгенологи виявляли, лише коли бачили знімки пацієнта. Рентгенологи пропускали ці важливі показники, коли фотографія була відсутня, навіть якщо зауважували їх три місяці тому. Коли рентгенологи бачили фото пацієнта, то відчували більше емпатії. Стимулюючи емпатію, світлини мотивували рентгенологів пильніше ставити діагнози. Їхні звіти були на 29% довшими, коли до томограми додавали фотографії пацієнтів. Коли рентгенологи бачили світлину пацієнта, то сильніше відчували вплив своєї роботи на долю людини. Фотографія пацієнта «робить кожну томограму унікальною», — зауважив один з рентгенологів.

Ті самі закономірності виявив дослідник Нікола Белле в нещодавньому дослідженні з участю 90 італійських медичних сестер, яких запросили збирати набори для хірургічних операцій. Коли деяких медсестер познайомили з хірургами, яким призначалися набори, ці медсестри стали значно продуктивнішими та пильнішими. Цей ефект був особливо вираженим серед медсестер, які за результатами оцінювання мали сильні риси «давачів». Цікаво, що через тиждень після зустрічі з хірургом, який користувався зібраними наборами для операцій, усі медсестри відчували бажання давати більше. Разом зі зниженням вигорання в «давачів», особистий контакт із плодами власної праці схиляє людей усіх стилів взаємодії в бік давання. Коли люди знають, який вплив має їхній вклад, то відчують насагу викладатися більше.

Ґрунтуючись на ідеї, що усвідомлення впливу власної роботи зменшує вигорання «давачів» і спонукає до давання інших, деякі організації розробили ініціативи, спрямовані на ознайомлення співробітників із позитивним впливом їхньої роботи. У компанії Wells Fargo віце-президент Бен Соккорсі зняв відеокліпи, в яких клієнти розповідають про те, як кредити компанії, які видали під низькі відсотки, допомогли їм розрахуватися по безнадійних боргах або зменшити їх. «У багатьох випадках клієнти відчували, що позбавилися величезного тягаря, — зауважує Соккорсі. — Тепер вони мають план виплати боргів». Коли співробітники банку переглянули ці відеоролики, їх немов осяяло. Вони зрозуміли той вплив, що має їхня робота, — те, що позики можуть відчутно змінити життя клієнтів. Це дійсно чудовий мотиватор. У компанії Medtronic працівники з усіх відділів — від інженерів до продавців — відвідують лікарні, щоб побачити, яку користь пацієнтам приносить їхнє медичне обладнання. «Коли вони виснажуються, — каже колишній виконавчий директор Medtronic Білл Джордж,

— дуже важливо, щоб вони поїхали в лікарні та побачили наше обладнання в роботі. Вони можуть бачити вплив власної роботи на пацієнтів, це нагадує їм про нашу мету — відновлення здоров'я та повноцінного життя пацієнтів». Medtronic також влаштовують щорічну вечірку для всієї компанії, на яку збирається понад 30 тисяч працівників. На зустріч запрошують шістьох пацієнтів, кожен з яких ділиться своєю історією про те, як обладнання компанії змінило його життя. Коли співробітники вперше усвідомлюють, якою важливою є їхня робота, багато хто з них не може стримати сліз.

Можливість ширшого впливу є однією з причин, з яких давання, хоч як дивно це звучить, допомагає уникнути вигорання. Проте це ще не все. Існує друга причина, з якої посилене давання додало Конрі Каллаган енергії, і це пов'язано з тим, де та кому саме вона допомагала. Близько ста років тому психологиня Анітра Карстен провела експеримент, пропонуючи людям виконувати повторюване завдання, доки це було в радість, і зупинитися, щойно вони втомляться. Учасники надовго поринали в малювання, читали вголос вірші — аж до повної знемоги. Один чоловік мав знову й знову писати беззмістовне буквосполучення «абабаб». Зі спогадів гарвардської психологині Еллен Лангер: «Він писав аж до повного ментального та фізичного виснаження. Його рука оніміла та, здавалося, вже не могла зробити ще бодай одну позначку. Та коли Анітра попросила його зазначити ще своє ім'я та адресу, він зробив це цілком легко».

Та сама дивовижа трапилась і з іншими учасниками. Одна жінка скаржилася на таке виснаження, мовляв, уже не здатна підняти руку, аби зробити ще бодай штрих. Проте за мить вона підняла руку, щоб поправити волосся, і скидалося, ніби це не потребувало надзусиль і не завдало дискомфорту. А учасники, які захрипали, читаючи вірші вголос, не мали жодних проблем

із голосом, коли жалілися на завдання. За словами Лангер, ці люди не прикидалися, радше це «зміна контексту давала приплив відновлених сил».

Коли Конрі почала волонтерити ментором для вчителів Teach For America, це й була зміна контексту, яка поновила радість давання. «Робота з дорослими, що є певним видом викладання, не виснажує мене. Вона додає мені сили», — каже Конрі. Давати більше буває виснажливо, якщо давати в тій самій царині. Замість давати дедалі більше в той самий спосіб, вона почала допомагати групі інших людей. Те саме трапилось і тоді, коли Конрі почала працювати наставником для учнів у організації Minds Matter: у неї виникла нова ситуація та з'явилася нова група людей, яким вона допомагала. Замість навчати їх іспанській мові, вона готувала їх до вступу в університет. Змінюючи сфери давання Конрі змогла відновлювати свої запаси енергії.

### ***Підхід «іншоїстів»: повинь, бризки і правило 100 годин волонтерства***

На початку цього розділу ми говорили про «іншоїстичну» поведінку. В обох прикладах — із Конрі та фандрайзинговим кол-центром — починає проявлятися відмінність між альтруїстичними «давачами» й «давачами-іншоїстами». У цьому контексті рішення про те, як, де та скільки давати мають виразний вплив на те, вигорить людина чи розгорятиметься. Може здатися, що, даючи ще більше, Конрі чинила самозречено. Та насправді вона створила для себе можливість давати таким чином, щоб також одержувати віддачу, заряджаючись відчутністю впливу своєї роботи. Актом самопожертви в цьому випадку було би збільшення навантаження в школі, де допомога

потрібна постійно, але де Конрі відчувала обмежені можливості щось змінити. Натомість вона замислилася про особисте благополуччя та знайшла спосіб поглибити його, даючи в новий спосіб.

Такий вибір має відчутні наслідки для «давачів». У численних дослідженнях психологиня Вікі Хельґесон із центру Carnegie Mellon виявила, що коли люди віддають роботі всі сили, не переймаючись про власне благополуччя, то ризикують нашкодити своєму психічному та фізичному здоров'ю[46]. Проте коли вони дають «іншоїстичним» способом, виявляючи значну турботу про себе й інших, давання вже не шкодить їхньому здоров'ю. В одному дослідженні люди, які підтримували баланс між користю для себе та інших, навіть досягли значного зростання відчуття щастя й задоволення життям протягом шести місяців, коли тривало дослідження[47].

Щоб глибше зрозуміти іншоїзм і альтруїзм серед «давачів», варто уважніше придивитися до їхніх рішень щодо того, коли та скільки давати. Виявляється, давання Конрі допомогло їй уникнути вигорання не лише через різноманітність, а й завдяки тому, як вона його спланувала.

Уявіть, що цього тижня ви зробите п'ять випадкових добрих справ. Щось на кшталт допомогти товаришу з проектом, написати подяку колишньому вчителю, здати кров і відвідати літнього родича. Ви можете вибрати один із двох способів організації свого давання: повінь або розбризкування. Якщо ви схильні чинити повені, то виділите один день на всі добрі справи тижня. Якщо волієте розбризкувати, то розподілите добрі справи рівномірно впродовж п'яти днів так, щоб давати потроху щодня. Що, на вашу думку, зробить вас щасливішими — повінь чи розбризкування?

У дослідженні, яке здійснили під керівництвом психологині Соні Любомірські, люди щодня впродовж шести тижнів

здійснювали по п'ять добрих справ. Їх довільно розділили на дві групи: на тих, хто здійснював усі добрі вчинки в один день, і тих, хто розпорошував їх на кожен будній день. Наприкінці шостого тижня лише члени однієї групи почувалися значно щасливішими, попри те, що всі вчинили однакову кількість добрих справ.

Ті, хто влаштовував повені, почувалися щасливішими, а ті, хто розбризкував, — ні. Відчуття щастя зростало, коли люди виконували всі добрі справи одразу, а не розпорошували їх на кожен день тижня. Любомірські та її колеги припускають, що «розподіл добрих справ на різні дні тижня зменшував значимість кожної з них, оскільки вони губилися на тлі звичних щоденних добродіянь учасників».

Як і учасники, які стали щасливішими, Конрі чинила повені. Працюючи в Minds Matter, вона займалася з учнями, віддаючи всі відведені на них години в один день — суботу. Згрупувавши навантаження у великі блоки, вона змогла відчути плоди своїх зусиль виразніше, і вони вже не здавалися «краплею в морі».

Об'єднання добрих справ у великі блоки — це «іншоїстична» стратегія. Замість займатися менторством після занять у школі, коли вона вже була виснажена, Конрі відкладала заняття на вихідні, коли відновлювала свою енергію та коли це вписувалося до її робочого графіку. Натомість жертівні «давачі» більш схильні «розбризкувати» добрі справи щодня, допомагаючи, хоч коли це знадобиться. Такий підхід сильно відволікає та виснажує, крадучи в жертівних «давачів» зосередженість та енергію, необхідні для виконання власної роботи.

Одного вересня сімнадцятьом розробникам компанії з рейтингу Fortune 500 доручили написати програмний код для масштабного нового проекту. Це був кольоровий лазерний принтер, ціна якого мала становити 10% від вартості інших



аналогічних пристроїв. Якби все вдалося, компанія могла б стати домінуючим гравцем на ринку принтерів і випустити в подальшому цілу серію продуктів на додачу до принтера. Підрозділ швидко використовував кошти, і якщо принтер не був би готовий вчасно, групу виконавців розформували б. Щоб завершити проект вчасно, інженери працювали ночами та на вихідних і однак відставали від графіка. Шанси були не на їхню користь: протягом усієї історії підрозділу новий продукт було запущено вчасно лише раз. «Розробники були виснажені та стресовані, — писала професорка Гарвардського університету Леслі Перлоу. — Їм катастрофічно бракувало часу, щоб повністю виконати завдання».

Розробників зтягло в схему самозреченої віддачі: вони постійно допомагали колегам вирішувати проблеми. Один інженер казав: «Найбільшим розчаруванням у моїй тодішній роботі була необхідність постійно допомагати іншим, не встигаючи робити свою роботу». Інший скаржився: «Проблема з моїм стилем роботи полягає в тому, що кожен вияв чуйності породжує нову потребу реагування, а я такий зайнятий, допомагаючи, що не встигаю виконати власну роботу». Інженер на ім'я Енді працював у ті дні з 8:00 до 20:15. Лише після 17:00 він міг знайти понад 20 хвилин поспіль, щоб попрацювати над своїм основним завданням. Сподіваючись знайти час на виконання власних завдань, інженери, як Енді, почали приходити на роботу рано-вранці та залишатися працювати допізна. Це було короткочасним рішенням: оскільки більше інженерів працювало ночами, потреби перериватися, щоб допомагати іншим, почали виникати регулярно й упродовж доби. Інженери витрачали більше часу та не досягали вищих результатів, і це виснажувало.

У професорки Перлоу виникла ідея, як перетворити цих жертвних «давачів» на «іншоїстів». Вона запропонувала

змінити тактику й замість розпорошувати допомогу іншим — сфокусувати її. Разом із програмістами вони виділили в розкладі «тихі години» і час для взаємодії. Після кількох експериментів з робочим графіком, Перлоу вирішила встановити тихі години тричі на тиждень, зранку та до полудня. Упродовж цих проміжків розробники працювали самотійно, і колеги знали, що їх тривожити не можна. Решту часу всі могли вільно звертатися один до одного за допомогою та порадою.

Коли Перлоу опитала програмістів щодо тихих годин, дві третини з них повідомили про зростання продуктивності. Коли Перлоу відійшла в тінь і дала інженерам можливість самотійно керувати своїми тихими годинами протягом цілого місяця, 47% співробітників продовжували демонструвати продуктивність вищу за середню. Виокремлюючи час для взаємодопомоги, інженери отримали можливість заощаджувати час та енергію на свою роботу, здійснивши перехід від жертвовного до «іншоїстичного» давання. Як сказав один інженер: «Тихі години дали мені змогу виконувати протягом дня ті завдання, які я зазвичай відкладав до пізнього вечора». За три місяці розробники здали проект для лазерного принтера, удруге за всю історію компанії вклавшись у строк. Віце-президент підрозділу відзначив, що успіхом вони завдячують встановленню кордонів шляхом уведення тихих годин: «Я не певен, що ми встигли б зробити все вчасно, якби не це нововведення».

Оскільки розробники стикнулися з нагальною потребою вчасно закінчити проект, то мали сильну мотивацію для зміни свого стилю давання. Проте в багатьох ситуаціях встановити часові межі давання виявляється дуже непросто. Шон Хагерті, керівник напрямку інвестиційного управління компанії Vanguard, що надає фінансові послуги та спеціалізується на пайових фондах, є природженим ментором із давньою пристрастю до наставництва. Щороку він на волонтерських

засадах упродовж тижня навчає співробітників компанії в корпоративному університеті. Коли керівниця відділу навчання та розвитку персоналу підрахувала його години, то помітила, що Шон проводить багато часу в аудиторії. Вона хвилювалася, щоб він не вигорів. Та й сам Шон визнав, що існує така загроза: «Це доволі велике навантаження, з огляду на те, що я маю ще й основну роботу». Та замість скоротити кількість годин, Шон попросив додаткові: «Наставництво — одна з моїх найбільш вартісних справ мого життя». Що більше годин він викладав на волонтерських засадах, то більш зарядженим почувався. Так тривало доти, доки кількість його навчальних годин не сягнула ста впродовж двох тижнів на рік.

Сто, видається магічним числом, коли йдеться про давання. Дослідження, яке провели в Австралії серед понад двох тисяч дорослих віком 60 із гаком років, продемонструвало, що ті, хто волонтерив від 100 до 800 годин на рік, були щасливішими та більш задоволеними життям, аніж ті, хто волонтерив менше 100 або більше 800 годин щорічно. В іншому дослідженні більш як половина дорослих американців, які працювали волонтерами принаймні сто годин протягом 1998 року, дожили до 2000 року. Серед тих, хто волонтерив понад 100 годин на рік, показник не відрізнявся від середнього. Це і є правило 100-годинного волонтерства. Це та межа, де давання максимально заряджає енергією та мінімально виснажує.

Сто годин на рік, це всього дві години на тиждень. Дослідження показують, що коли люди починають волонтерити по дві години на тиждень, то їхній рівень щастя, відчуття задоволення та самооцінка за рік зростають. Дві години роботи щотижня в новій сфері діяльності є оптимальним рецептом, коли люди роблять відчутний внесок, не виснажуючи себе та не жертвуючи іншими пріоритетами. Також це діапазон, у межах якого волонтерство, найімовірніше, зберігатиме здоровий

баланс, приносячи користь як волонтерів, так і реципієнтам[48]. Під час національного дослідження кілька тисяч канадців повідомляли про те, скільки годин на рік вони долучаються до громадської діяльності, і про те, чи отримують від цього нові технічні, соціальні чи організаційні знання та навички. Протягом перших кількох годин на тиждень волонтери стабільно отримували нові знання та навички. Вони по п'ять годин на тиждень і більше навчалися з кожною додатковою годиною дедалі менше нового. По одинадцяти годинах на тиждень волонтер зовсім перестає отримувати нові знання та навички від додаткових годин волонтерської роботи.

Коли Конрі розпочала працювати ментором випускників у Teach For America, то віддавала цій діяльності понад 75 годин на рік. Коли ж вона запустила Minds Matter, неприбуткову наставницьку програму для учнів середньої школи, то перетнула 100-годинну позначку. Можливо, це не випадково, що за цим порогом вона відчула приплив енергії. Проте річ не лише в кількості годин: Конрі має певний стиль розподілу часу давання, який також властивий і Шону Хаґерті. І цей стиль пояснює основну відмінність між жертвовним і збалансованим даванням.

Коли Шон Хаґерті почав приділяти більше часу викладанню в корпоративному університеті Vanguard, бажання знайти нові способи давати теж зростало. «Я хочу по змозі зробити цей світ ліпшим, аніж він був, коли я прийшов», — каже Шон і запитує в себе, як може вплинути на світ. Роздумуючи про різні способи давання, він звернув увагу на те, чим займається на дозвіллі. «Я почав дедалі більше читати про освіту. У мене до неї природна пристрасть». Шон вирішив запустити й очолити дві нові освітні програми. Одна з них за назвою «Класна економіка» має національне охоплення: Шон і його колеги навчають основ управління фінансами дитсадівців по всіх Сполучених Штатах.

Інша програма «Команда Vanguard» — локальна: Шон співпрацює з чартерною школою у Філадельфії, проводячи в ній чотирирічну менторську програму, в якій працівники волонтерять вечорами, на вихідних і в обідніх перервах. Попри значні часові інвестиції, Шон усвідомив, що «обидві програми мають надзвичайно позитивний вплив на мій рівень енергії. Це мій козир, який я використовую в розмовах з керівниками, які переймаються, що волонтерська робота займає час упродовж робочого дня. Так, іноді це трапляється, але я вважаю, що програма значно підвищує залученість працівників, зокрема й мою. Мені подобається, що ця робота дає змогу задовольняти мої філантропічні прагнення».

Якби Шон був суто жертвним «давачем», то міг би розпорошити свою енергію на численні різні справи з почуття обов'язку та зобов'язаності попри свій рівень ентузіазму й інтересу до них. Натомість він практикує «іншоїстичний» підхід, вирішивши зосередити свої акти давання в освітній сфері, до якої небадужий. «Я отримую неймовірну особисту втіху, віддаючи громаді в такий спосіб», — каже Шон.

Психологи Нетта Вайнштайн і Ричард Райан продемонстрували, що давання заряджає енергією, лише коли приносить радість і є результатом усвідомленого вибору, а не наслідком почуття зобов'язаності. В одному дослідженні люди впродовж двох тижнів щодня звітували про своє давання, відзначаючи, чи допомагали комусь, чи зробили щось для доброї справи сьогодні. У ті дні, коли давали, учасники повідомляли, чому робили це. Деколи люди давали задля задоволення та відчуття значимості — вони вважали, що це важливо, піклувалися про іншу людину та відчували, що це принесе їм утіху. Траплялися дні, коли вони давали через почуття обов'язку — вони відчували, що мусять вчинити так,

і почувалися б поганцями, якби вчинили інакше. І щодня вони повідомляли про те, якими енергійними почувалися.

Вайнштайн і Райан відстежували коливання рівня енергії учасників. Саме по собі давання не впливало на рівень енергії: люди не почувалися гарантовано щасливішими в ті дні, коли допомагали іншим, порівняно з днями, коли цього не робили. Проте разюче важливу роль мали причини, з яких вони давали: у ті дні, коли люди комусь допомагали задля відчуття радості та призначення, вони відчували значний приплив енергії[49]. Давання з цих мотивів породжувало підвищене відчуття самотності, майстерності та єднання з іншими, і саме це підживлювало їхню енергію. Коли я працював із пожежниками та співробітниками фандрайзингового кол-центру, то виявив ту саму закономірність: люди працювали з більшою самовіддачею та наснагою, коли присвячували енергію і час, керуючись почуттям радості та мети, а не обов'язку чи зобов'язаності.

Для Конрі існує суттєва різниця між викладанням в Овербрукській школі та волонтерством у Minds Matter і Teach For America. У школі давання є обов'язком. Її робота вимагає від неї розбороняти дітей і підтримувати порядок. Ці завдання, хоча й важливі, не пов'язані з пристрасстю, яка спонукала її стати педагогом. У її волонтерській роботі давання це вибір, що приносить радість: їй подобається допомагати обдарованим малозабезпеченим дітям і бути ментором для менш досвідчених викладачів TFA. Це ще один спосіб, у який давання може бути «іншоїстичним»: Конрі зосередилася на допомозі учням і викладачам, але так, щоб допомога була пов'язана з її основними цінностями та підживлювала її ентузіазм. Зарядженість передавалась і її класові, допомагаючи підтримувати її мотивацію.

Утім, в Овербрукській школі Конрі не могла уникнути зобов'язання віддавати свій час та сили, і то таким способом, що

не був природно захопливим чи наснажливим для неї. Що ж вона робила, аби залишатися енергійною попри почуття обов'язку?

Протягом одного особливо напруженого тижня Конрі намагалась достукатися до своїх учнів. «Я чулася нещасною, а діти поводитися жахливо». Конрі звернулася по допомогу до вчительки на ім'я Сара. Та порекомендувала одну вправу, що мала успіх в її класі: діти вигадували монстрів, які, нібито, розгулювали вулицями Філадельфії. Діти малювали монстра, писали про нього розповідь і створювали оголошення «Розшук небезпечних монстрів», щоб прості громадяни остерігалися. Це було саме те натхнення, якого потребувала Конрі. «Наша десятихвилинна бесіда допомогла мені захопитися ідеєю уроку. Нам із дітьми було весело, це допомогло мені залучитись у викладання своєї навчальної програми емоційно».

Хоча рішення Конрі попросити іншу вчительку про пораду цілком нормальне, дослідження показують, що це нечаста поведінка для жертовних «давачів». Жертівні «давачі» почуваються незручно, отримуючи допомогу», — пишуть Хельгесон і колега Гайді Фріц. Самозречені «давачі» ревно налаштовані самі бути тими, хто надає допомогу, тому дуже неохоче обтяжують чи турбують інших. Хельгесон і Фріц виявили, що самозречені «давачі» загалом отримують набагато меншу підтримку та допомогу, ніж «давачі-іншоїсти», і це дуже дорого їм коштує і фізично, і психічно. Як підкреслюють експертка з вигорання Кристіна Маслач та її колеги, «ми маємо послідовні та ґрунтовні підтвердження того, що вигорання пов'язане з браком підтримки».

На противагу цьому «іншоїсти» розуміють і важливість власного добробуту. Опиняючись на межі вигорання, «іншоїсти» звертаються по допомогу, залучаючи поради, підтримку та ресурси, необхідні для збереження їхньої подальшої

мотивації та енергії. Дослідження, які здійснили впродовж останніх трьох десятиліть, показують, що підтримка колег — це потужний антидот вигоранню. «Учительська мережа підтримки — це надзвичайно важливо», — підтверджує Конрі.

Проте в Овербрукській школі ніколи не було номінальної вчительської мережі взаємодопомоги — то де ж вона взялася? Конрі сама її створила, почавши допомагати вчителям.

Тривалі роки вчені вважали, що відповідь на стрес полягає у виборі: боротьба або втеча. Оскільки вигорання свідчить, що людині бракує енергії на боротьбу, то природно було б обрати втечу, уникаючи джерела стресу. Експерти з питання вигорання Джонатон Гальбеслебен і Метью Боулер протягом двох років спостерігали за професійними пожежниками. Звісно, коли пожежник починав вигорати, якість його роботи падала. Вигорання призводило до збайдужіння щодо досягнень і статусу. Відтак, пожежники віддають роботі менше сил, і страждає їхня ефективність.

Проте, на диво, у цьому дослідженні виявили ще дещо: вигорання не зменшує всі без винятку зусилля. Відчуваючи вигорання, пожежники докладають навіть більших зусиль, допомагаючи іншим. Коли в пожежників з'являлися ознаки вигорання, вони частіше намагалися допомагати колегам із робочим перенавантаженням, ділилися новими знаннями з керівниками, давали поради новим колегам і навіть вислуховували їхні проблеми. Чому ж вигорання збільшувало обсяги давання?

Психологиня з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі Шеллі Тейлор відкрила стресову реакцію нового типу, яку назвала реакцією «піклуватись і товаришувати»: «Одним з найяскравіших аспектів реакції людини на стрес є тенденція до єднання — об'єднання у групи задля взаємозахисту в моменти загроз». Неврологічні дослідження Тейлор



показують, що коли ми відчуваємо стрес, наш мозок виділяє речовини, які спонукають нас об'єднуватися. Саме це робили пожежники: відчуваючи виснаження, вони спрямовували залишки енергії на підтримку колег. Інтуїтивно вони розуміли, що допомога зміцнить їхні зв'язки та забезпечить їм підтримку (принаймні з боку «урівнювачів» і «давачів»). Хоча більшість «давачів» свідомі такої можливості, виявляється, її перевагами користуються лише «давачі-іншоїсти».

Конрі Каллаган побудувала свою мережу підтримки, піклуючись про колег і приятелюючи з ними у відповідь на власний стрес. На піку виснаження вона почала менторити вчителів із TFA та кількох молодих учителів у школі, де працювала. Одним з підопічних учителів Конрі була Сара. У процесі наставництва серед вправ, яких Конрі навчила Сару, було малювання монстрів. Конрі забула про цю вправу, а коли звернулася по допомогу, Сара нагадала їй. Порада була корисною сама по собі, але вона також підкріпила для Конрі відчуття цінності її праці: вона навчила Сару вправі, яка, виявляється, мала успіх серед її учнів.

«Іншоїсти» створюють мережі взаємодопомоги, якими можуть скористатися й самі, коли виникне потреба. Саме це, а також давання великими порціями, що продукують великі заряди енергії, і робить «давачів-іншоїстів» не такими вразливими до вигорання, якими є жертovní «давачі». Проте чим тоді «іншоїсти» відрізняються від «отримувачів» і «урівнювачів»?

### ***Міф про вигорання «давачів»***

Багато років тому голландські психологи досліджували сотні працівників сфери охорони здоров'я. Вони відстежували час

та енергію, яку працівники присвячували пацієнтам, і просили їх повідомити, якими виснаженими ті почуваються. Через рік психологи знову виміряли рівень давання та вигорання. Звісно, що більше працівники давали, то вищий ступінь вигорання відчували наступного року. Жертовні «давачі», мали найвищі показники вигорання: вони давали значно більше, ніж отримували, і це їх виснажувало. Ті медичні працівники, які поводитись як «отримувачі» й «урівнювачі», вигорали значно менше.

Проте, хоч як дивно, в іншому дослідженні голландські психологи виявили докази того, що певні медичні працівники взагалі не вигорають. Навіть коли витрачають море часу й енергії, вони не виснажуються. Ці стійкі медики були «давачами-іншоїстами»: вони свідчили, що отримують радість, допомагаючи іншим, і часто роблять усе, що в їхніх силах, але й не соромляться звертатися по допомогу, коли самі ї ї потребують. «Іншоїсти» схильні до вигорання значно менше, ніж «отримувачі» та «урівнювачі», яким бракує наснаги багато віддавати. Це дослідження мало несподівані висновки: хоча «отримувачі» й «урівнювачі», здавалося б, стійкіші до вигорання, ніж жертовні «давачі», вони усе ж поступаються витривалістю та стійкістю «давачам-іншоїстам».

Частково причину цього висвітлено в чудовій роботі психологинь із Північно-Західного університету Елізабет Сілі та Уенді Гарднер, які під час дослідження просили людей виконати складне завдання, що випробовувало силу волі. Приміром, уявіть, що ви дуже голодні, а перед вами стоїть тарілка з апетитним шоколадним печивом, та ви мусите протистояти спокусі скуштувати його. Напружуючи всю свою силу волі в подібних завданнях, учасники переходили до стискання еспандера так довго, як лишень могли. Типовий

учасник міг протриматися 25 секунд. Проте була й група людей, які трималися на 40% довше, стискаючи еспандер 35 секунд.

Учасники з надзвичайно високою витривалістю отримали найвищий бал в анкеті, яка вимірювала «спрямованість на інших». Ці учасники, орієнтовані на інших, поводитись як «давачі». Послідовно пересилюючи свої егоїстичні імпульси задля допомоги іншим, вони натренували свої «психологічні м'язи» так, що навіть граничні випробування сили волі не були для них украй виснажливими. На підтримку цієї ідеї інші дослідження показали, що «давачам» притаманна підвищена здатність контролювати свої думки, емоції та поведінку. З часом давання може зміцнити силу волі, так само як важка атлетика зміцнює м'язи. Звісно, усі ми знаємо, що під час надмірних навантажень м'язи втомлюються, а деколи й надриваються — саме це й відбувається з самозреченими «давачами».

У штаті Юта мешкає 75-річний чоловік, який добре розуміє витривалість «давачів-іншоїстів». Його звали Джон Гантсмен-старший, а його крихітну фотографію в річному звіті його компанії ми наводили у другому розділі, порівнюючи її зі світлиною Кеннета Лея на всю сторінку (можливо, ви знаєте Гантсмена як батька колишнього губернатора штату Юта й кандидата в президенти 2012 року від республіканців Джона Гантсмена-молодшого). Ще 1990 року Гантсмен-старший вів перемовини про придбання Imperial Chemical Industries Limited з її президентом і генеральним директором Чарлзом Міллером Смітом. У період перемовин померла дружина Сміта. І Гантсмен, керуючись співчуттям, вирішив не тиснути далі: «Я прийняв рішення погодитися з пунктами останніх 20% угоди в редакції, яку пропонувала команда Сміта. Я, напевно, зміг би витиснути з цієї угоди ще 200 мільйонів доларів, але задля цього довелося б знехтувати емоційним станом Чарлза. Умови угоди вже були достатньо добрими».

Невже емоційний стан гендиректора справді важив для Гантсмена більше ніж 200 мільйонів доларів? Хочете вірте, хочете ні, проте це не вперше, коли Гантсмен поступався кругленькою сумою під час перемовин. Лише за чотири роки до того, 1986 року, він уклав усну угоду з генеральним директором Great Lakes Chemical Corp. Емерсоном Кампенем. Гантсмен зобов'язувався продати 40% одного з департаментів своєї компанії Кампену за 54 мільйони доларів. Через юридичну тяганину підписання контракту відкладала півроку. За цей час прибутки Гантсмена різко зросли: 40% філіалу тепер коштували 250 мільйонів доларів. Кампен зателефонував і, як «урівнювач», запропонував розділити різницю та заплатили Гантсмену 152 мільйони доларів замість 54-х. Гантсмен мав спокусливу можливість отримати втричі більше, ніж передбачала початкова угода. Та він відмовився. П'ятдесяти чотирьох мільйонів доларів було цілком достатньо. Кампен не міг у це повірити: «Але це несправедливо щодо вас».

Проте Гантсмен уважав принциповим дотриматися домовленості з Кампенем. Не зважаючи на те, що навіть проекту угоди про купівлю тоді ще не склали, він скріпив усну домовленість рукоштовками. Гантсмен підписав договір на 54 мільйони доларів, відмовившись від додаткових 98 мільйонів. Який бізнесмен дійшов би такого ірраціонального рішення?

У 1970 році Гантсмен заснував хімічну компанію, яка нині є найбільшою у світі. Його не раз називали «Підприємцем року», і десятки університетів по всьому світові присвоювали йому звання почесного доктора наук. Він — мільярдер і входить до тисячі найбагатших людей у світі за версією журналу Forbes.

Як це демонструють бізнес-рішення Гантсмена, наведені вище, він — «давач» і не лише в бізнесі. З 1985 року він активно займається благодійністю. Він є одним з 19 людей у світі, які віддали на благодійність майже один мільярд доларів. Гантсмен

отримав кілька провідних гуманітарних премій за надання 350 мільйонів доларів США на заснування Huntsman Cancer Center, а також пожертвував величезні суми на допомогу жертвам землетрусу у Вірменії, підтримку освіти та боротьбу з домашнім насильством і безпритульністю. Звісно, багато заможних людей віддає значні кошти на благодійність, але Гантсмен займається нею з пристрасстю, яка його сильно вирізняє. У 2001 році в хімічній промисловості розпочався спад, і Гантсмен утратив значну частину своїх статків. Більшість людей у цій ситуації скоротила б витрати на благодійність до ліпших часів. Проте Гантсмен пішов на неординарний крок. Він узяв особистий кредит на кілька мільйонів доларів, аби дотриматися своїх попередніх домовленостей щодо благодійної діяльності на наступні три роки.

Гантсмен на позір — класичний приклад людини, яка розбагатіла, а потім вирішила допомагати іншим. Проте на його успіх можна поглянути з іншої позиції, яка здавалася б неймовірною, якби її не підкріплював досвід Гантсмена та наукові докази. Можливо, зовсім не збагачення перетворило його на «давача». Що як ми плутаємо причину та наслідок?

Гантсмен вважає, що розбагатів через те, що був «давачем». Він пише: «З раннього дитинства я зрозумів, що сенс мого життя полягає в тому, щоб допомагати іншим. Прагнення віддавати стало для мене стимулом отримати освіту в бізнесі, яка — своєю чергою — дала мені змогу заснувати свою першу успішну компанію, а використавши набутий досвід, я зумів створити багатопрофільну хімічну корпорацію». Ще 1962 року Гантсмен розповів дружині, що хоче заснувати бізнес, щоб мати змогу змінити щось у долі людей, хворих на рак. Він втратив обох батьків, які померли від раку, і сам тричі пережив цей діагноз. Проблема лікування раку так запала в душу Гантсмена, що він навіть ставив її вище за політичну ідеологію. Хоча він працював

у Білому домі під час президентства Никсона та був давнім прихильником Республіканської партії, проте підтримував кандидатів від демократів, якщо ті демонстрували більшу увагу до лікування раку.

Немає сумнівів, що Гантсмен — досвідчений бізнесмен. Проте сам він стверджує, що розбагатів саме завдяки вмінню віддавати гроші. У книжці *Winners Never Cheat* Гантсмен пише: «Моменти в моєму житті, що стосуються грошей і запам'яталися найбільше, пов'язані не з укладенням вигідних угод чи одержанням високих прибутків. Вони траплялися тоді, коли я мав змогу допомогти нужденним... Ні, не збираюся заперечувати, що я затятий ділою, але попри це виробив звичку давати. Що більше людина дає, то ліпше почувається, а що ліпше вона почувається, то легше їй давати».

Це продовження ідеї про те, що «давачі-іншоїсти» нарощують силу волі, з якою давати більше — легше. Та чи таке можливо, що Гантсмен справді заробляв статки, віддаючи гроші? Дивовижно, але є докази, які підтверджують це. Економіст Артур Брукс дослідив зв'язок між доходами та благодійністю. Використовуючи дані від майже 30 тисяч американців 2000 року, він проаналізував усі можливі чинники, які здатні впливати на доходи та добродійність. Він робив поправки на освіту, вік, расову та релігійну причетність, політичні переконання та сімейний статус. Він також зважав на кількість разів, коли люди виконували волонтерську роботу. Як і очікувалося, вищий дохід зумовлював більше давання. На кожний 1 долар США додаткового доходу благодійні внески зростали на 0,14 долара[50].

Проте відбувалося й щось значно цікавіше. На кожен додатковий долар пожертвувань дохід зростав на 3,75 долара. Добродійність, здається, справді робить людей багатшими. Приміром, уявіть, що ви і я заробляємо по 60 тисяч доларів на

рік. Я жертвую 1600 доларів на благодійність, а ви — 2500 доларів. Хоч ви віддали на 900 доларів більше, ніж я, як свідчать дані досліджень, ви й отримаєте наступного року більше ніж я, на 3375 доларів. Дивовижно, але люди, які більше віддають, зароблятимуть більше.

Джон Гантсмен–старший, можливо, розгадав цю таємницю. Дослідження показують, що давання підвищує рівень щастя й відчуття сенсу, мотивуючи людей працювати та заробляти більше грошей, навіть якщо їхня добродійність не такого колосального масштабу, як пожертви Гантсмена. У дослідженні психологів Елізабет Данн, Лари Акнін і Майкла Нортон люди оцінювали свій рівень щастя вранці. Потім отримували сюрприз — конверт із 20 доларами, які мали витратити до 17:00. Увечері вони знову оцінювали свій рівень щастя. Чи були вони щасливішими, залежно, чи витрачали кошти на себе або на інших?

Більшість людей вважають, що будуть щасливішими, витрачаючи гроші на себе. Але це неправда, усе навпаки. Якщо ви витрачаєте кошти на себе, рівень вашого щастя не змінюється. Та якщо витрачаєте на інших, то відчуття щастя посилиться, ви станете значно щасливішими. Це і є «іншоїстичне» давання: ви обираєте кому допомогти, і це приносить вам вигоду, поліпшуючи ваш настрій. Економісти називають це явище теплим сяйвом давання, а психологи — кайфом помічника. Нещодавні нейрофізіологічні дослідження показали, що давання фактично активізує центри винагороди та відчуття сенсу нашого мозку, які надсилають нам сигнали задоволення та призначення, коли ми діємо на користь інших.

Ці переваги не обмежуються грошовими жертвами, вони також проявляються, коли ми приділяємо час. Одне дослідження, в якому взяло участь понад 2800 американців віком від 24 років, показало, що волонтерство призводило до

зростання рівня щастя, задоволення життям та самооцінки, а також до зниження депресії наступного року. Коли ж волонтерською діяльністю займаються люди старші за 65 років, це викликає зниження рівня депресії на наступні вісім років. Інші дослідження показують, що люди в літах, які волонтерять чи допомагають іншим, насправді живуть довше. Цей висновок залишається правильним навіть після внесення поправок на стан здоров'я та обсяг допомоги, яку вони отримують від інших. В одному експерименті дорослі робили масаж малюкам або самі відвідували сеанс масажу. Після масажу рівень гормонів стресу, як-от кортизол і адреналін, був нижчий у тих, хто робив масаж, ніж у тих, кому робили масаж. Схоже, що давання додає змісту нашому життю, відволікає від проблем і допомагає нам відчувати, що нас цінують. Психологи Рой Бауместер, Кетлін Воз, Дженніфер Аакер та Емілі Гарбінські в національному дослідженні американців висновують, що «сповненість сенсом більше асоціюється з поведінкою “давача”, ніж “отримувача”».

Існує безліч доказів того, що відчуття щастя може мотивувати людей працювати відданіше, довше, кмітливіше й ефективніше. Щастя може зумовити те, що люди з більшою приємністю сприйматимуть великі зусилля й тривалу роботу, ставитимуть амбітніші цілі і, вирішуючи проблеми, думатимуть швидше, ширше та гнучкіше. Одне дослідження навіть показало, що коли лікарі отримували символічний подарунок (цукерку), то настрої у них поліпшувалися, від чого діагнози вони ставили швидше й точніше. Загалом щасливіші люди заробляють більше грошей, працюють ефективніше, знаходять вдаліші рішення, укладають вигідніші угоди та роблять більше для своїх організацій. Саме лише відчуття щастя поліпшує показники роботи працівників приблизно на 10%. Підвищуючи рівень щастя, давання могло мотивувати Джона Гантсмена–старшого



бути наполегливішим і вправнішим, допомагаючи накопичити статки.

Гантсмен не єдиний впливовий бізнесмен, який розглядає давання як джерело енергії. У 2003 році Ричард Бренсон, магнат і власник компанії Virgin, заснував Раду старійшин для боротьби з конфліктами та пропагування миру. До ради ввійшли такі персони, як Нельсон Мандела, Джиммі Картер, Кофі Аннан, Десмонд Туту й інші світові лідери, щоб полегшити страждання людей у Судані, на Кіпрі й у Кенії. У 2004 році Бренсон запустив Virgin Unite, неприбуткову організацію, яка мобілізує людей і ресурси для боротьби зі смертельними захворюваннями, як СНІД і малярія, пропагує мир і справедливість, зачіпає проблеми зміни клімату та підтримує підприємців шляхом мікрокредитування і створення нових робочих місць у країнах, що розвиваються. У 2006-му він зобов'язався протягом наступних десяти років пожертвувати всі три мільярди доларів прибутків авіакомпанії та залізничної компанії групи Virgin на боротьбу з глобальним потеплінням. У 2007 році він заснував премію в 25 мільйонів доларів за інновації в боротьбі зі зміною клімату. Чи були ці вчинки зумовлені кризою середнього віку?

Насправді Бренсон займався благодійністю задовго до того, як став багатим і відомим. У 17 років, через рік після запуску журналу Student і за п'ять років до заснування компанії Virgin Records, Бренсон започаткував свою першу благодійну ініціативу. Student Advisory Center була неприбутковою організацією, яка надавала різноманітну допомогу молоді з груп ризику. Він склав перелік проблем, з якими стикалася юнь, — від небажаної вагітності до венеричних захворювань — і переконав лікарів надавати в таких випадках безкоштовну допомогу або знижку. Багато ночей Бренсон проводив у телефонних розмовах, утішаючи людей, близьких до самогубства. Озираючись, він відзначає, що вже на ранньому етапі кар'єри був «зацікавлений

у заробітку лише як у засобі для забезпечення успіху журналу Student і для фінансування Student Advisory Center». Сьогодні давання продовжує наснажувати його. «Сила, яка спонукає мене вставати вранці, — це бажання змінити світ, — пише Бренсон, — щоб допомогти убезпечити наше майбутнє на цій планеті. Чи робить це мене успішним? Це, безумовно, робить мене щасливим».

Стимулюючий вплив давання допомагає пояснити, чому «іншоїсти» убезпечені від вигорання: даючи, вони накопичують запаси щастя та значимості, до яких «отримувачі» й «урівнювачі» не мають доступу. Жертовні «давачі» вичерпують ці резерви щастя, виснажуючи себе та часто падаючи на нижні щаблі драбини успіху. Даючи у спосіб, який заряджає енергією, а не виснажує, «іншоїсти», найімовірніше, опиняються на вершині. У двох дослідженнях за участю працівників найрізноманітніших професій і організацій психолог Дейвид Майер і я виявили, що «іншоїсти» серед працівників робили більший вклад, аніж жертовні «давачі», «отримувачі» чи «урівнювачі». Працівників, які демонстрували бажання допомагати іншим і створювати позитивну репутацію для себе, керівники оцінювали як таких, хто найбільше допомагає та виявляє ініціативу.

Парадоксально, але через те що турбота про особисті інтереси зберігає їхні сили, «іншоїсти» насправді дають більше, ніж жертовні «давачі». Ось що мав на увазі покійний Герберт Саймон, лауреат Нобелівської премії з економіки, слова якого я навів в епіграфі до цього розділу. «Іншоїсти» можуть здаватися меншими альтруїстами, ніж жертовні «давачі», проте їхня стійкість до вигорання дає їм змогу давати більше.

## Розділ 7. Метаморфози тюхтіїв

Жодна добра справа не залишається безкарною.

— нібито вислів Клер Бут Люс,  
редакторки, драматургині і  
конгресвумен США

### *Не бути килимком для ніг*

Ліліан Бауер була блискучим, працьовитим менеджером в елітній консалтинговій компанії. Її взяли на роботу після закінчення Гарвардського університету, а коли вона звільнилася, щоб отримати ступінь МВА, керівництво вмовило її повернутися. В Ліліан бачили зірку, що сходить, і все йшло до того, що її призначать партнером незвично рано, проте виникли чутки про її надмірну чуйність. Призначення відклали на півроку, прямо заявивши, що Ліліан потрібно навчитися частіше казати «ні» клієнтам і колегам. Минув рік, а вона так і не стала партнером.

Бауер пристрасно прагла змінити світ. Вона присвятила декілька років роботі в неприбутковій організації, яка допомагає жінкам започатковувати та розвивати бізнес. Там вона створила програму мікрокредитування, що давала змогу жінкам з низьким рівнем доходу засновувати власну справу. Трапився такий випадок: клієнтці потрібен був кредит на відкриття салону, але два банки відмовили їй. Бауер допомогла підприємці скласти обґрунтованіший, сильніший бізнес-план з вищими фінансовими показниками. Обидва банки в підсумку запропонували їй свої кредити на дуже привабливих умовах. Працюючи консультантом, Бауер витрачала незліченну

кількість годин, наставляючи нових співробітників, даючи поради партнерам і навіть допомагаючи молодшим колегам писати заявки на зарахування до бізнес-шкіл для продовження освіти. «Я дійсно хочу допомагати. Якщо я присвячую годину свого часу і це дозволяє людям зекономити десять годин або дає їм можливість, якої вони в іншому випадку не мали, то мені не складно піти на поступки й приділити годину».

Бауер надзвичайно талановита і працелюбна, але давання аж до самозречення компрометувало її репутацію та заважало роботі. «Вона жодного разу не сказала нікому “ні”, — пояснює один з її колег. — Ліліан завжди так безвідмовно й щедро приділяла свій час, що непомітно потрапила в пастку власної великодушності, ставши слабачкою. Це дійсно відтермінувало її підвищення до ролі партнера». У звіті про оцінку ефективності її роботи йшлося, що вона має бути егоїстичнішою: їй бракувало напористості, якої очікували від партнера в консалтинговій фірмі. Вона витратила забагато часу на розвиток колег з найближчого оточення і була настільки відданою клієнтам, що пнула зі шкури, щоб задовольнити їхні запити. Всі знали: «сила й авторитет Бауер не сягали «партнерського» рівня в ситуаціях, коли варто приструнити клієнтів, зокрема, в ті ключові моменти, коли вони потребували почути жорстку правду або ж рухалися у хибному керунку». Для неї характер «давача» став перепоною на шляху розвитку кар'єри.

В одному дослідженні, яке підкріплює досвід Бауер, професори з менеджменту Дайен Бержерон, Еббі Шіпп, Бен Розен і Стейсі Фарст дослідили понад 3600 консультантів у великій компанії, яка надавала професійні послуги. Поведінку, характерну для «давачів», учені визначали за часом, який консультант приділяв, допомагаючи новим працівникам, здійснюючи наставництво молодших консультантів і обмін знаннями або досвідом з колегами. Після року щотижневих

спостережень за рівнем «давання» учені отримали дані про зарплатню кожного консультанта, швидкість професійного розвитку і просування службовою драбиною.

За всіма трьома показниками «давачі» відставали від інших колег. Зростання їхніх зарплат було значно нижчим, вони повільніше професійно розвивалися, їх рідше підвищували. Середнє зростання зарплати «давачів» становило 9% порівняно з 10,5% і 11,5% в «отримувачів» і «урівнювачів» відповідно. Менше ніж 65 відсотків «давачів» були призначені на посади менеджерів, порівняно з 83% і 82% в «отримувачів» і «урівнювачів» відповідно. А тим «давачам», яких усе-таки просували в посадах, доводилося довше чекати підвищення, в середньому до двадцяти шести місяців, порівняно з менш ніж двадцятьма чотирма місяцями для «отримувачів» і «урівнювачів». Знайома картина для Бауер: «Якщо я й маю десь слабину, то, мабуть, у тому, що занадто щедра: я ставлю чужі інтереси вище за власні».

Сотні миль на схід, у компанії Deloitte Consulting у Нью-Йорку, Джейсон Геллер також швидко просувався на шляху до партнерства. Коли він почав працювати у сфері консалтингу, в Deloitte лише переходили на електронну пошту і не мали формалізованого процесу управління інформацією — не існувало системи зберігання та доступу до даних, які збирали консультанти про різні галузі та клієнтів. Геллер узяв на себе ініціативу зі збору та обміну інформацією. Щойно в компанії розпочинали новий проект, він просив команду надати усі деталі проекту. На приліжковій тумбочці він тримав стос статей, і, лягаючи спати, читав їх. Натрапляючи на цікаву статтю, він вкладав її до папки. Він досліджував, чим займаються конкуренти Deloitte. «Я був трохи схибленим на цьому».

Система управління інформацією компанії Deloitte втілилася в голові Джейсона Геллера і на його жорсткому диску. Його

колеги почали називати її «J-Net», мережею Джейсона. Коли вони мали запитання або потребували інформації, він був тим, до кого всі зверталися. Це здавалося простішим, ніж самостійно шукати, а Джейсон завжди був готовий поділитися знаннями, які зберігалися в його мозку і зростаючій базі даних. Ніхто не просив його створювати J-Net, він організував систему самостійно, оскільки це здалося доцільним.

Після закінчення Корнуелльського університету Геллер усю свою кар'єру пропрацював у Deloitte, паралельно навчаючись на програмі MBA в Колумбійському університеті. Він був вдячний за підтримку, яку йому надавали його наставники. «Урівнювач» на його місці шукав би можливості віддячити своїм менторам за ці послуги. Але будучи «давачем», так само як і Ліліан Бауер, Геллер хотів «платити наперед». «Це стає цілком природною звичкою. Ви бачите, що успіху досягають люди, які починають допомагати іншим. Я, звісно, також почав допомагати іншим. Я бачив, що інші створили сприятливі можливості для мене, і тепер я не шкодую сил, створюючи такі можливості для інших». Геллер був готовий допомагати і наставляти кожного нового працівника в будь-який можливий спосіб.

Типовий шлях до партнерства в Deloitte триває від дванадцяти до п'ятнадцяти років. Геллер пройшов його значно швидше, за дев'ять років. Всього у тридцять років він став одним з наймолодших партнерів в історії Deloitte. Сьогодні Геллер є партнером з напрямку консалтингу в питаннях людського капіталу, і бізнес, який він очолює в Сполучених Штатах та інших країнах, вважається одним із кращих на світовому ринку. І все ж колеги описують його як хлопця, «який часто відходить у тінь, просуваючи своїх колег». Як один із керівників Deloitte та лідер практики трансформації людських ресурсів у США Геллер фактично просто підняв свою систему J-Net на новий рівень. Він є відданим прихильником глобальних

формалізованих процесів і технологій управління інформацією у Deloitte. Один його колега, з дивним поєднанням захоплення та остороги, зазначає, що «хоча він неймовірно зайнятий, Джейсон проводить систематичні зустрічі з аналітиками, щоб допомогти їм у вирішенні будь-яких проблем, на які вони можуть наражатися». Геллер, який неохоче говорить про свої досягнення, в кінці все-таки визнав, що «успішним мене тут зробила саме щедрість».

Хоча Ліліан Бауер і Джейсон Геллер обидвоє є «давачами», але вони опинилися на дуже різних кар'єрних траєкторіях. Чому «давання» загальмувало кар'єру першій і прискорило просування другого?

Напрошується висновок щодо впливу гендеру, проте не це є ключовою відмінністю, принаймні не у традиційному розумінні. Ліліан Бауер втрапила до трьох основних пасток, в які регулярно потрапляють багато «давачів», — чоловіків, і жінок, — у своїх взаємовідносинах з іншими людьми: надмірна довірливість, надмірна емпатія і надмірна боязкість. У цьому розділі я маю на меті показати вам, як успішні «давачі», такі як Джейсон Геллер, уникають цих ризиків, і як «давачі», такі як Ліліан Бауер, навчаються долати ці ризики, діючи менш альтруїстично й більш «іншоїстично». Найгірше жахіття «давача» — це перетворення на килимок для ніг, і я доведу, що «іншоїстичний» підхід дає змогу «давачам» уникати пасток надмірної довірливості завдяки високій гнучкості та здатності застосовувати різноманітні стилі взаємодії. Також я продемонструю, що «іншоїстичний» стиль взаємодії допомагає «давачам» обходити небезпеки надмірної емпатійності та боязливості, щоб почати по-новому використовувати свої природні навички.

## ***Сканування на щирість: довіряти більшості людей у більшості випадків***

У першому розділі ми познайомилися з австралійським фінансовим радником Пітером Одетом, чий стиль «давача» окупився, коли він поїхав до безперспективного, напозір, клієнта — збирача металобрухту. Але задовго до того, як Пітер навчився бути радше «іншоїстом», аніж самозреченим, його кинули декілька «отримувачів». У свої 22 роки він розпочав свою кар'єру як фінансовий консультант у компанії з нещадною конкуренцією. Йому доручили швидко створити страховий відділ компанії, що обслуговував передусім пенсіонерів. Пітер працював у вихідні, щоб заробити для свого відділу мільйонні прибутки, але отримував з цього крихти, приносячи додому мінімальну заробітну платню в розмірі 400 доларів на тиждень. У тій компанії він пропрацював майже три роки, і це був найжахливіший період у його житті. «Мій бос був надзвичайно жадібним. Він ніколи не визнавав твоєї заслуги, його цікавило лише, скільки він зможе з тебе витиснути». Одного разу клієнт Пітера із вдячності надіслав йому чудовий різдвяний подарунковий кошик. Побачивши його, начальник, заможний чоловік, який їздив на роботу на розкішному мерседесі, забрав кошика додому, сказавши: «Я начальник, і це моє».

Пітер задихався. Він вирішив звалити й почати працювати незалежним фінансовим консультантом. Лише впродовж першого року самостійної роботи він учетверо збільшив свій дохід. Але за п'ять років потрапив у пастку до ще одного «отримувача». В його привітного колеги Бреда почались труднощі на роботі. Бред знайшов іншу роботу, куди мав перейти вже наступного тижня. Він попросив Пітера про послугу. Чи міг би Пітер викупити базу клієнтів Бреда за два дні, щоб Бред зміг спокійно звільнитися. Як «давач», Пітер довіряв



Бреду, тому одразу погодився. Він викупив клієнтів Бреда і почав налагоджувати з ними відносини, допомагаючи вирішувати їхні фінансові проблеми.

Минуло кілька років — і Пітер почав втрачати деяких клієнтів. За дивним збігом усі вони були колишніми клієнтами Бреда. Виявилось, що Бред повернувся в гру і одразу ж обдзвонив усіх своїх колишніх клієнтів, яких свого часу «продав» Пітеру. Він просто хотів повідомити, що повернувся і що вони можуть знову перейти до нього. Бред переманив у Пітера багато своїх колишніх клієнтів, не заплативши йому ні копійки. Пітер втратив таким чином близько 10 000 доларів.

Якби Пітер із самого початку розпізнав у Бреді «отримувача», то він, можливо, не пішов би на жодні домовленості. Довіра є однією з причин того, чому «давачі» так часто опиняються у ролі килимка для ніг. Вони схильні бачити в людях найкраще, виходячи з хибного припущення, що кожній людині можна довіряти. В одному дослідженні вчені хотіли зрозуміти, хто з американців частіше стає жертвами таких злочинів як шахрайство, обман та крадіжка ідентичності. Виявилось, що «давачі» стають жертвами удвічі частіше, ніж «отримувачі». І часто це відбувається безпосередньо через довіру до «отримувачів». Один «давач» був такий щедрий, що виступив поручителем автокредиту товариша, а той, користуючись його особистими даними, відкрив на ім'я «давача» три кредитні картки, вкравши таким чином понад 2 000 доларів протягом п'яти років.

Щоб уникнути шахрайства чи експлуатації, надзвичайно важливо вміти відрізнити справжніх «давачів» від «отримувачів» і «удавачів». Успішні «давачі» повинні знати, хто ймовірно ними маніпулюватиме, щоб мати змогу себе захистити. Чи можемо ми з першого погляду розпізнати «отримувача»? Багато людей вважають, що здатні вирахувати

«давачів» і «отримувачів» з першого погляду, та вони сильно помиляються. Другий погляд не завадить.

Я не стверджую, що ми завжди помиляємося у своїх побіжних судженнях. Як пише Малколм Гладуелл у книжці «Спалах»[51], багато наших миттєвих суджень виявляються напрочуд точними. Так, ми з першого погляду можемо розпізнати пристрасного вчителя, продавця-екстраверта або подружню пару у сварці. Але з розпізнанням справжнього «давача» у нас можуть виникнути великі проблеми.

В одному дослідженні економісти попросили групу студентів Гарвардського університету передбачити поведінку «давача» і «отримувача» серед своїх близьких друзів і цілковитих незнайомих. Потім друзям та незнайомцям роздали по п'ятдесят жетонів, вартістю від десяти до тридцяти центів кожен, і просили розділити їх між собою та студентами. Гарвардські студенти не змогли точніше передбачити суму, яку їм віддадуть друзі, ніж суму, яку віддадуть незнайомці. «Вони цілком справедливо очікують, що друзі віддадуть їм більше жетонів, ніж незнайомі люди, — пишуть дослідники, — але вони не очікують від щедрих друзів більше жетонів, ніж від егоїстичних». Це суттєва помилка, тому що друзі-«давачі» в підсумку віддають своїм друзям значно більше жетонів, ніж друзі-«отримувачі».

Коли ми намагаємось сфокусуватися на сигналах взаємності, безліч інформації нас спантеличує. Щоб розпізнати «давача», ми часто покладаємось на особистісні прикмети, але, виявляється, ці прикмети можуть бути оманливими. За півстоліття досліджень психологи виявили одну фундаментальну рису, яка визначає те, як людина, здебільшого, поводить у своїй соціальній взаємодії. Ця риса називається «поступливість», і саме нею Бред так легко окутував Пітера Одета. Так само як Бред, поступливі люди, видаються чемними і відкритими до

співпраці — вони прагнуть гармонії з іншими, і сприймаються іншими як приятні, ввічливі та привітні. Непоступливі люди, зазвичай, більш схильні до конкуренції, критики, жорсткіші — вони без проблем конфліктують і сприймаються іншими як скептичні і складні[52].

Ми стереотипно вважаємо поступливих людей «давачами», а непоступливих — «отримувачами». Якщо новий знайомий поводить себе дружньо і привітно, то ми, цілком природно, доходимо висновку, що він має добрі наміри. Якщо ж він прохолодний чи конфліктний, то нам здається, що йому абсолютно байдуже до наших інтересів[53]. Але в таких судженнях ми забагато уваги приділяємо оболонці, манері поведінки людини, не помічаючи перлини — чи слизького молюска — всередині мушлі. Давання і отримування базуються на наших мотивах і цінностях, і це вибір, який ми робимо незалежно від того, поступливі чи не поступливі ми як особистості. Як говорить з цього приводу Денні Шейдер, серійний підприємець із першого розділу книги, що спершу відмовився від співпраці з Дейвидом Горніком: «Те, чи ти привітний, чи непривітний з людьми навколо, не має нічого спільного з тим, що є об'єктом твого основного інтересу: ти сам чи інші люди. Ці риси незалежні, а не протилежні одна одній». Якщо поєднати зовнішні манери і внутрішні наміри, то доброзичливий «давач» і недоброзичливий «отримувач» — це лише дві з чотирьох можливих комбінацій у світі.

Ми часто забуваємо, що існують непоступливі «давачі»: люди, які поведуться грубо і жорстко, але надзвичайно великодушні і щедро діляться своїм часом, досвідом та зв'язками. За приклад Шейдер згадує покійного Майка Гомера, який керував відділом маркетингу в компанії Netscape: «Зовні він міг бути колючим, як чортяка, а всередині він був кришталево чистим. У критичних ситуаціях він завжди діяв так,

як потрібно, і демонстрував неймовірну лояльність». З ним погоджується Грег Сендс, учень Гомера та керуючий директор приватної інвестиційної фірми: «Для вас найважливіше зрозуміти: чи людина «давач», чи «отримувач», але є ще й інша площина у цьому питанні — чи поведуться вони здебільшого привітно? Гомер мав важкий характер. Коли він ставив перед собою ціль, все, що ставало на його шляху і заважало рухатись до мети, зміталось, як бульдозером. Але він мав велике серце і завжди прагнув бути корисним. В обидвох своїх іпостасях, даванні і непоступливості, він був нестримний. Ще один колишній співробітник Гомера сказав, що Гомер «здавався «отримувачем», оскільки він мав неймовірно високі очікування та вимоги. Але насамкінець виявлялося, що ніхто так не піклувався про людей, як він: «В якийсь момент він був готовий задушити мене, тому що я не зміг виправдати його очікувань. Але наступного дня він уже допомагав мені зрозуміти, чого я хочу від своєї кар'єри і яка робота для мене найдоцільніша».

Іншою суперечливою комбінацією, зазвичай недоступною для нашої інтуїції, є поступливий «отримувач», інакше кажучи, «удавальник». Як і Кен Лей із компанії Enron, ці люди здаються всім приємними та чарівними, але вони часто прагнуть отримати набагато більше, ніж дають. Уміння розпізнавати «отримувачів» такого типу може вберегти «давачів» від експлуатації. «Давачі» вміють інстинктивно розпізнавати щирість, хоча і не завжди користуються цим умінням. Дослідження показують, що загалом «давачі» краще оцінюють людей, ніж «отримувачі» та «урівнювачі». «Давачі» уважніше придивляються до поведінки навколишніх, краще налаштовані на їхні думки і почуття, що дає змогу вловлювати більше деталей — хоча б використання займенників першої особи однини в розповідях про успіхи. «Давачі» також отримують переваги від того, що, зазвичай, довіряють іншим. Це дозволяє

їм бачити широкий спектр найрізноманітніших стилів поведінки, на які здатні інші люди. Іноді «давачі» обпікаються на «отримувачах». В інших ситуаціях «давачі» бачать, що їм відповідають взаємною щедрістю, а подекуди навіть сторицею. З плином часу вони вчаться розрізняти індивідуальні відмінності і відтінки сірого поміж чорно-білих рамок поступливості та непоступливості.

Але «давачі» опиняються в ролі килимка для ніг, якщо не здатні користуватися своїм тонким умінням відрізнити зовнішній лиск від внутрішніх мотивів. Схильність спочатку давати, а потім запитувати часто унеможливорює сканування на щирість. Працюючи в консалтинговій компанії, Ліліан Бауер звикла змінювати свій графік практично щоразу, коли хтось про це просив, незалежно від того, хто це був. Якщо клієнт просив додаткову аналітику, яка не була передбачена, то Ліліан виконувала прохання, бажаючи задовольнити клієнта. Коли недосвідчений аналітик потребував поради, вона відразу йшла назустріч, жертвуючи особистим часом.

Навпаки, Джейсон Геллер у компанії Deloitte інтуїтивно взяв на озброєння підхід, який дуже нагадує перевірку на щирість. Геллер починав з того, що завжди пропонував допомогу кожному новачку, який приходив у компанію, але вже в перших розмовах з ним він звертав увагу на те, ким той може бути — «отримувачем» чи «давачем». «Я не можу виділити час на кожну людину в компанії, тому намагаюся визначити, хто з нових співробітників щирий, а хто ні. Деякі люди звертаються, щоб повчитися. Інші заходять і кажуть: «Я хочу стати старшим консультантом. Що я повинен для цього зробити?». Геллер вважає, що такі консультанти є «отримувачами»: «Вони зосереджуються на тому, щоб розповісти мені, чим займаються. Це тридцятихвилинна доповідь для мого ознайомлення. Вони не ставлять глибоких запитань, все дуже поверхнево. Ми не

вникаємо в суть проблем. Наша розмова виходить недостатньо глибокою, щоб принести їм користь».

З часом, продовжуючи жертвувати власними інтересами, Ліліан Бауер почала визнавати, що певні люди діють як «отримувачі»: «Вони настільки егоцентричні, що готові взяти все, що можуть, і піти. Тому я почала системніше вибирати способи допомоги іншим людям». Вона почала приділяти більше уваги тому, хто саме просить її поради та як ця людина з нею поводить, і склала список причин, які вважала прийнятними для відмови. Щоб продовжувати давати, але діяти ефективніше, вона уклала поради для кураторів проектів та асоційованих партнерів, систематизувавши свої знання на папері, щоб не повторювати те саме знову й знову «отримувачам». «Я виявила, що це був конструктивніший спосіб бути «давачем», — каже Бауер[54].

Коли «давачі» починають використовувати свої навички з перевірки на щирість, щоб виявити потенційних «отримувачів», вони починають розуміти, коли і де ставити захисні бар'єри. Все ж іноді таке усвідомлення з'являється запізно: «давачі» вже вибудували лояльність до «отримувача». Якщо «давач» уже потрапив у пастку взаємовідносин, в яких переймається інтересами «отримувача», як йому вберегти себе і не перетворитися на килимок для ніг?

### ***Щедра тотожність: адаптивний «давач»***

Через кілька років після того, як Бред вкрав у Пітера Одета клієнтів і гроші, Пітер почав працювати з бізнес-партнером на ім'я Річ. Спершу, коли вони тільки почали співпрацювати, Річ видався Пітеру дуже доброзичливим: він був старанним і дружнім. При цьому один із колег згадує: «Хоча Річ виглядав як

«давач», тому що на все погоджувався, насправді він був «отримувачем». «Давачем» був Пітер, а Річ висмоктував із нього всі соки». Отримуючи високу зарплатню, понад 300 000 доларів на рік, Річ мало докладався до фінансового успіху компанії. Він жив на Золотому Узбережжі Австралії, ранок починав з пляжу, близько десятої заходив у офіс, а всередині дня ішов до пабу. «Бред показав мені на своєму прикладі, який вигляд має «отримувач», і я усвідомив, що Річ був великим «отримувачем», — журиться Пітер. — Я завжди перепрацьовував, а Річ просто витягував гроші з нашого бізнесу. Він не дуже переймався працівниками чи послугами для клієнтів, він почав підточувати культуру компанії. Річ користувався мною, сів мені на шию, а я був вірним йому, тому що ми разом побудували бізнес з нуля».

Пітер побоювався заводити неприємну розмову, аж до одного понеділка, коли Річ оголосив про те, що купив на Золотому Узбережжі будинок за кілька мільйонів доларів. Йому забракло 100 000 доларів, які він без вагань зняв із рахунку компанії. Із засідання ради директорів Річ пішов раніше, щоб зустрітися в пабі з друзями. Це була остання крапля для Пітера, він зрозумів, що Річу не можна більше довіряти, тому пообіцяв членам ради директорів, що притягне Річа до відповідальності. Але йому ще потрібно було скласти план — і через це він відчував провину і дискомфорт: «Річ був мені як старший брат». Один із колег сказав: «Це було б непросто зробити кожному, але ще важче для Пітера, тому що він був «давачем». Він знав, чим це все обернеться для Річа, і хотів врятувати його від цього».

Пітер став жертвою емпатії, потужної емоції, яку ми відчуваємо, коли уявляємо страждання іншої людини. Емпатія є великою силою, яка вирізняє поведінку «давача», але вона також є і головним джерелом його вразливості. Коли у Бреда почались неприємності і він пішов на нову роботу, Пітер відчував його біль, тож без вагань викупив його клієнтів. Варто

було Пітеру подумати, що Річ відчуватиме, коли його відсторонять від бізнесу, як його охоплював жаль.

Пітер потрапив у пастку емпатії, що видно на прикладі класичного дослідження переговорів. Дослідники об'єднали учасників у пари, і вони повинні були домовитися про купівлю електроніки, такої як телевізори. Половина переговорних пар складалася з незнайомців, інша половина — з людей, які зустрічалися. У кожній парі один з учасників переговорів був продавцем, а інший — покупцем. Як ви думаєте, які пари домовлялися з найбільшою взаємною вигодою? Незнайомці чи закохані?

Я передбачав, що вдаліші угоди будуть у закоханих, тому що вони довіряють одне одному більше, володіють більшою спільною інформацією та почнуть шукати можливості для взаємовигідних рішень.

Насправді ж їхні угоди виявилися значно гіршими, ніж у незнайомців, про взаємну вигоду закохані домовлялися не так вдало.

Перед початком експерименту психологи дізнавалися, наскільки сильні почуття закоханих.

Виявилось: що сильнішими були почуття, то гірші вийшли угоди. Люблячи одне одного, люди діють як самовіддані «давачі». Вони співпереживають своїм партнерам, без вагань ставлять їхні інтереси вище за власні. «Турбота про ближнього створює ефект концентрації зусиль для пошуку спільних рішень на користь доступнішого варіанта, але такого, що менше задовольняє обидві сторони», — пишуть дослідники. І ця турбота в підсумку призводить до вирішення питання з допомогою «м'якого підходу». Коли дослідники вивчали самовідданих «давачів» за столом перемовин, то виявили саме таку картину. Люди, які погоджувалися з таким твердженням як «Я завжди ставлю потреби інших вище за власні», боялись зіпсувати



відносини, тож задовольняли своїх опонентів, жертвуючи своїми інтересами.

Так само, як це відбувалося під час експерименту із закоханими, співчуття перетворило Пітера на килимок для ніг. Він залишався ним доти, доки не знайшов заміну почуттю емпатії, альтернативу, яка теж є однією з сильних сторін «давача». Замість замислюватися, що відчуває Річ, Пітер спробував уявити, про що той думає. Це призвело до справжнього прозріння: здавалося, що Річу було цікаво спробувати себе у важкій роботі над новим викликом, тому Пітер вирішив апелювати до егоїстичних інтересів Річа. «Мені здається, тобі не подобається займатися повсякденною рутинною, — сказав він Річу, — чому б тобі не передати цю діяльність мені? Я думаю, що вже достатньо дорослий, щоб упрягтися в цю важку роботу». Річ погодився, висловивши бажання займатися спеціальними проектами, пошуками нових доходів для бізнесу. Пітер підтримав це рішення і відтоді почав сам проводити засідання ради директорів.

Пітер здійснив цей маневр, заглянувши до голови Річа, а не в його душу. Дослідження, проведені під керівництвом психолога із Колумбійського університету Адама Галінскі, показують, що коли починаємо співчувати за столом ділових переговорів, зосередившись на емоціях нашого партнера та його почуттях, ми ризикуємо багато чим поступитися. Але якщо ми починаємо дивитися на речі з позиції нашого опонента, враховуючи його думки та інтереси, то радше за все, отримаємо можливість укласти угоду, яка задовольнить його і одночасно не нашкодить нашим власним інтересам. Пітер ніколи б не знайшов такого вдалого рішення, якщо б він продовжував співпереживати Річу. Змістивши свою увагу з почуттів Річа на його думки, Пітер зумів побачити світ очима «отримувача» і відповідним чином адаптувати свою стратегію.

Незважаючи на те, що він успішно перевів Річа туди, де той міг нашкодити найменше, Пітер усе ж так і не зумів відпустити бажання підтримати та допомогти йому досягати успіху. Водночас він розумів, що у Річа залишається безліч можливостей продовжувати «отримувати». Тоді Пітер вирішив довіряти, але перевіряти: він надав Річу автономію для роботи над спеціальними проектами, але зобов'язав його кожні три місяці надавати детальний звіт про його робочий прогрес. «Я надав йому можливість самому вимірювати свій внесок, але залишив за нами таке саме право». Через півроку успіхи Річа були досить скромні. Пітер проаналізував його роботу і написав офіційний звіт для ради директорів. «Досягнення Річа в підсумку виявились нульовими, і це було, безперечно, на його відповідальності. Йому в жорсткій формі продемонстрували наслідки його власного «отримування» і брак «давання». Правда в підсумку дала йому поштовх до дії і дала йому свободу, як я це бачу». Річ вирішив піти, продавши свою частку бізнесу.

Пітер уже не був килимком, він поставив «отримувача» на місце. Пізніше він дізнався, що Річ був ще більшим «отримувачем», ніж будь-хто міг усвідомити: він відкрив велику кредитну лінію на рахунку компанії, а також заборгував банку чималу суму. Пітеру довелося оплатити ці борги, тому що у Річа не було грошей. Через рік після того, як Пітер обійняв посаду генерального директора, Річ остаточно пішов з компанії. Через п'ятнадцять місяців після цього доходи компанії Пітера сягнули семизначних цифр. Трудова дисципліна і моральний клімат різко покращилися, плинність кадрів стрімко знизилась, і компанія почала виборювати звання найкращої серед дилерів.

Тільки-но успішні «давачі» розуміють цінність перевірки на щирість і починають розпізнавати у поступливих «отримувачах» потенційних «удавальників», вони отримують можливість захистити себе, відповідно адаптуючи свою поведінку. Досвід

Пітера допомагає зрозуміти, як «давачу» не обпектись: у своїх контактах з «отримувачами» вони стають «урівнювачами». Мудро починати відносини з позиції «давача», оскільки дослідження показують, що довіру важко збудувати, але легко знищити. Але, зрозумівши, що партнер поводить себе як «отримувач», «давачеві» є сенс змінити свій стиль взаємодії і поводитися як «урівнювач», як вчинив Пітер, вимагаючи, щоб Річ більше віддавав бізнесу. «Тепер моя друга натура: не виділяти «отримувачам» багато часу і, тим більше, не витратити його на них даремно», — каже Пітер.

В одному експерименті психологи дали людям можливість попрацювати з партнерами, поведінка яких була або спрямована на співпрацю, або чітко суперницька. «Отримувачі» виявляли суперництво, незалежно від того, як поводитися їхні партнери. «Давачі» пристосовувались до своїх партнерів, вони співпрацювали з тими, хто був налаштований на співпрацю, але щойно партнер виявляв себе як суперник, то і «давачі» починали поводитися в тій же манері. Спеціалісти із теорії ігор називають це стратегією рівноцінного обміну, і така стратегія чистого «урівнювача»: розпочати відносини зі співпраці і продовжувати у тому ж дусі, якщо тільки протилежна сторона не почне виявляти суперництво. Коли ваш опонент виявляє суперництво, відповідайте йому тим самим. Це дуже дієва стратегія, яка свого часу дала змогу виграти багато турнірів із теорії ігор. Але підхід «око за око, зуб за зуб» страждає на «фатальну ваду», як пише гарвардський математик і біолог Мартін Новак: «Ця стратегія не уміє пробачати, тож не може «переступити» випадкові невдачі».

Новак виявив, що вигіднішою є інша стратегія: чергування тактики «давачів» і «урівнювачів». У щедрій тактиці рівноцінного обміну правилом є «ніколи не забувайте добрих справ, але іноді пробачайте недобрі». Ви починаєте

співпрацювати і продовжуєте в тому ж дусі, поки ваш партнер не почне виявляти схильність до суперництва. Коли ваш опонент виявляє суперницьку поведіну, замість того, щоб увесь час відповідати суперництвом, щедрий рівноцінний обмін зазвичай означає відповідати суперництвом на суперництво у двох із трьох випадків, а один раз — співпрацею. «Стратегія щедрого рівноцінного обміну може легко витіснити стратегію «ти мені, я тобі» і позбавити вас від експлуатації з боку порушника, — пише Новак. — З її допомогою можна домогтися могутнього балансу між винагородою «давання» і відбиванням бажання до «отримування», але при цьому не надто карати. Такий підхід ризикований: стратегія щедрого рівноцінного обміну заохочує більшість людей діяти як «давачі», але, з іншого боку, вона дає змогу «отримувачам» знову підійматися і виявляти суперництво, коли всі інші співпрацюють. Проте у світі, де відносини і репутація є відкритими і прозорими, «отримувачам» стає все складніше експлуатувати «давачів». За словами Новака, «стратегія щедрості домінує дуже довго».

Стратегія щедрого рівноцінного обміну — це «іншоїстична» стратегія. Тоді як надмірно самовіддані «давачі» помиляються, постійно довіряючи іншим, «іншоїстичні» «давачі» апріорі починають з довіри, вступаючи у відносини з новою людиною. Але вони готові змінити свій стиль взаємодії з тими, хто виглядає «отримувачем», судячи з вчинків чи репутації. Бути «інакшим» «давачем» означає постійно дбати про власні інтереси, дотримуватися тактики «довіряй, але перевіряй». У відносинах з «отримувачами» перехід до стилю взаємодії «урівнювача» — це стратегія самозахисту. Але час від часу, приблизно в одному з трьох випадків, необхідно повертатися до стилю взаємодії «давача», даючи так званим отримувачам можливість реабілітуватися. Саме так вчинив Пітер Одет із Річем, запропонувавши йому можливість заробляти на життя.

«Іншоїстичні» «давачі» продовжують зберігати оптимістичну віру, суть якої Ренді Пауш вдало виразив у своїй останній лекції: «Наберіться терпіння — і люди вас приємно здивують і вразять».

Значення щедрого рівноцінного обміну як підходу «інакших» «давачів» продемонстрував Авраам Лінкольн в історії із Семпсоном з першого розділу. Коли Лінкольн склав зброю на виборах до сенату, щоб Трамбалл зміг перемогти Джеймса Шилдса у виборах до Сенату штату Іллінойс, Трамбалл став об'єктом жорсткої нищівної критики за те, що намагався поставити хрест на політичній кар'єрі Лінкольна. Дружина Лінкольна, Мері Тодд, заявила, що Трамбалл — егоїстичний зрадник, і розірвала відносини з дружиною Трамбалла, яка була однією із найближчих подруг — Мері була дружкою на весіллі Трамбалла. Однак Лінкольн був більш схильний пробачати. Він публічно висловив Трамбаллу свою довіру: «Будь-яка спроба посіяти між нами ворожнечу — така ж даремна і швидкоплинна, як вітер». Водночас, бажаючи захистити себе, Лінкольн застеріг Трамбалла не переходити йому дорогу: «Я підозрюю вас у нечесності не більше, ніж можу підозрювати свого найкращого друга. Але мені доводиться постійно боротися з такими припущеннями». Трамбалл зрозумів натяк, і, як і належить поєднувачу, допоміг Лінкольному в наступних виборах до Сенату.

Міський голова Чикаго Джон Вентворт звинуватив 1859 року Нормана Джада у змові проти Лінкольна, підтримці Трамбалла і спробі брудними махінаціями збудувати власну політичну кар'єру. Тоді як дружина Лінкольна ніколи не пробачила цього Джаду, сам Лінкольн нагадав йому: «ти дійсно проголосував за Трамбалла проти мене», але вже в наступній репліці Лінкольн великодушно виправдав Джада: «Я думаю, і вже сказав це тисячу разів, що це не є несправедливістю щодо мене». Лінкольн допоміг Джаду врегулювати конфлікт з Вентвортом, але потім попросив його про взаємну послугу: «Мені було би боляче не

отримати підтримки від делегації штату Іллінойс, — писав Лінкольн. — Чи міг би ти трохи допомогти мені в цьому питанні?». Дзад відплатив послугою за послугу: наступного тижня у передовиці газети Chicago Tribune він висловив підтримку Лінкольну, забезпечив проведення з'їзду республіканців у Чикаго, де Лінкольн мав прихильників, і зробив усе, щоб противників Лінкольна було розсаджено на задні ряди, аби обмежити їхній вплив. Хоча апріорі Лінкольн взаємодіяв з іншими у стилі «давача», він зрозумів значення періодичного «урівнювання» і користувався перевагами щедрого рівноцінного обміну. «Загострена увага Лінкольна до думок і поглядів інших людей давала йому здатність із надзвичайною точністю передбачати, яким буде наступний крок його опонентів, — говорила донька його секретаря, — і використовувати свої прогнози, щоб перемогти їх».

Після того, як Джейсон Геллер став наставником новачків у Deloitte, він узяв на озброєння стратегію щедрого рівноцінного обміну. В кінці першої розмови з черговим новим співробітником Геллер пропонує: «Якщо ця розмова була корисною для вас, то я з радістю зустрічатимусь із вами щомісяця». Якщо людина дає згоду, Геллер заносить у свій календар регулярні щомісячні зустрічі, без кінцевої дати. Окрім того, що такі щомісячні зустрічі дозволяють Геллеру «давати», вони також допомагають йому зрозуміти, хто з нових працівників може виявитись «отримувачем». «Частково цінність цього постійного діалогу полягає в тому, що можна досить швидко розпізнати «удавальника», тому що хороші розмови і відносини взаємно доповнюються, — пояснює Геллер. — Вдавати з себе «давача» можна раз на півроку, але не під час регулярних зустрічей. Частково саме через це я спонукаю людей призначати ці регулярні бесіди. Так ви можете розпізнавати щирих людей, роблячи максимальний внесок». Коли Геллер

бачить у колезі «отримувача», він продовжує давати, але стає обережнішим у своєму підході. «Я допомагаю їм не менше, але моя допомога набуває іншої форми. Я слухаю і вникаю в проблеми, але не зав'язую діалогу, пропоную менше наставництва та коучингу. І я не буду свідомо упосліджувати «отримувачів», утім людська природа спонукає нас вкладати свій час туди, де ми отримуємо найбільшу віддачу — для обох сторін».

Спочатку Ліліан Бауер не змінювала свій вклад як функцію у рівнянні, залежну від стилю взаємодії прохача. Перш ніж вона почала перевіряти на щирість, була щедрою з усіма без винятку. Все змінилося після того, як вона допомогла другу сім'ї отримати посаду в провідній консалтинговій компанії. Бауер відреагувала на прохання характерною для неї щедрістю: вона витратила більше п'ятдесяти годин на її підготовку вечорами та на вихідних, сконтактувала із знайомими у декількох конкуруючих консалтингових компаніях і власній. Кандидатка насамкінець отримала пропозицію від компанії Бауер та ще від однієї компанії-конкурента. Вона обрала компанію Бауер. Але потім, незважаючи на те, що Бауер і її колеги витратили на неї значну кількість часу та енергії, вона подала запит на переведення в закордонний філіал, що було прямим порушенням правил персоналу компанії. Бауер була обдурена доброзичливим «отримувачем»: «Усі обговорення велися навколо однієї теми: що буде кращим для неї і винятково для неї. Манера її розмови свідчила про те, що вона думала лише про себе і очевидно збиралася дбати лише про себе». Отримавши такий удар у спину, Бауер навчилася бути більш обережною у відносинах з «отримувачами»: «Відтоді моє ставлення до неї повністю змінилося, і мені вже більше не хотілося бути настільки щедрою».

Завдяки поєднанню перевірки на щирість і стратегії щедрого рівноцінного обміну Бауер зуміла уникати ролі килимка, коли в подальшому їй доводилося давати поради і навчати «отримувачів». Але вона так і не зуміла стати суворою у взаєминах із клієнтами та казати «ні» замість погоджуватися на все. «Я, як і раніше, продовжувала говорити клієнтам «так» занадто часто, замість ставити їх на місце», — розповідає вона. То що ж усе-таки потрібно, щоб «давачі» ставали наполегливішими?

### ***Наполегливість і парадокс адвокації***

Чоловіки і жінки були однаково кваліфікованими, але чоловіки заробляли значно більше грошей. Лінда Бабкок, економіст із університету Карнегі Меллон, із тривогою дивилася на отримані дані. Хоча було вже двадцять перше століття, але випускники-чоловіки програми MBA у її школі отримували в середньому на 7,6 % вищі зарплати, ніж їхні колеги-випускниці. Карнегі Меллон є одним із найкращих технічних університетів у світі, серед його випускників — 18 лауреатів Нобелівської премії, семеро з яких отримали премії з економіки. Коли студенти бізнесу вступають на MBA-програми до Карнегі-Меллон, вони прирікають себе на важкі «обчислювальні» випробування. Університет пропонує ступінь з фінансової інженерії, кількісних методів в економіці, програмної інженерії. А понад 40 відсотків випускників усіх програм MBA у Карнегі-Меллон знаходять роботу у фінансовій сфері. У такому насиченому кількісними розрахунками середовищі розміри заробітної плати свідчать, що для жінок досі встановлено невидиму верхню межу в кар'єрі. Бабкок



підрахувала, що протягом тридцятип'ятирічної кар'єри кожна жінка в середньому недоотримує понад 1 мільйон доларів.

Але гендерний розрив, виявляється, був зумовлений не лише невидимим бар'єром. Під час прийому на роботу жінкам і чоловікам пропонували однакові умови, а невідповідність виникала лише тоді, коли вони підписували остаточний варіант трудового договору. Під час детальнішого огляду Беккок виявила різку відмінність між жінками і чоловіками у готовності просити більше грошей. Більше половини чоловіків — 57 відсотків — намагалися обговорювати свою початкову заробітну плату, а з жінок на таке наважувалося лиш 7 відсотків. Чоловіки у 8 разів імовірніше розпочинали переговори, ніж жінки. Ті з випускників, що торгувалися (переважно чоловіки), покращували свою зарплатню в середньому на 7,4% — якраз цього б вистачило, щоб перекрити гендерну різницю у розмірі зарплатні.

Відмінність у готовності торгуватися не обмежувалася математичним світом випускників MBA університету Карнегі-Меллона. В іншому дослідженні Беккок та її колеги запропонували учасникам експерименту пограти чотири раунди гри боггл за оплату від 3 до 10 доларів. Коли гра закінчилась, організатори повелися як «отримувачі», даючи учасникам мінімальну суму і запитуючи: «Трьох доларів буде достатньо?». І знову ж таки, чоловіки просили збільшити суму у вісім разів частіше, ніж жінки. На наступному етапі дослідження організатори роздали учасникам по 3 долари, не питаючи, чи це ок. Жодна з жінок не попросила більше грошей, тоді як 13% чоловіків виявили ініціативу попросити більше. В іншій групі учасникам вручили по 3 долари і сказали, що «це сума до обговорення». Більшість чоловіків (59 відсотків) скористалася цією можливістю і попросила більше порівняно із лише 17 відсотками жінок. Загалом виявилось, що чоловіки

схильні просити надбавки у 8,3 рази частіше, ніж жінки. У кожному з експериментів жінки були килимками для ніг і дозволяли «отримувачам» витирати об себе ноги. Дослідження демонструють: одна з основних причин меншої наполегливості жінок порівняно з чоловіками полягає в тому, що жінки занепокоєні загрозою не відповідати соціальним очікуванням, бо ж, мовляв, жінка має бути ніжною і доброю[55].

Однак не тільки жінки виявляють слабкість за столом переговорів. Синдром килимка для ніг — це прокляття, яке вражає «давачів» обох статей. У кількох експериментах було продемонстровано, що «давачі» (і чоловіки, і жінки) були готові йти на знапосчні тупки, щоб задовольнити опонента, навіть якщо існували вигідніші для них варіанти. У серії досліджень, проведених під керівництвом професора університету Notre Dame Тімоті Джаджа, майже чотири тисячі американців пройшли тестування на належність до категорії «давачів». В анкетах вони вказували, наскільки схильні допомагати, турбуватися про інших та довіряти іншим. У середньому «давачі» заробляли на 14 відсотків менше за «отримувачів», програючи у зарплатні до 7000 доларів на рік. Коли дані розділили за гендерною ознакою і проаналізували окремо, виявилось, що програш був утричі більшим серед чоловіків-«давачів», ніж у жінок. Жінки-«давачі» заробляли в середньому на 5,47 % (тобто на 1 828 доларів США на рік) менше, ніж їхні ровесники-жінки з іншими стилями взаємодії. А чоловіки-«давачі» в середньому — на 18,31% (9 772 долара США на рік) менше грошей, ніж їхні ровесники-чоловіки. Як ми вже бачили на початку 5-го розділу, «давачі» схильні бути жертвовними і почуватися ніяково, прямо відстоюючи свої інтереси. Дослідження, проведені в більш контрольованих умовах, показали, що у ситуаціях гри з нульовою сумою, «давачі» часто соромляться відстоювати власні інтереси: вони

мають більш скромні запити, ніж «отримувачі» і «урівнювачі», коли йдеться про рівень оплати, і погоджуються на менш вигідні для себе умови. Таке небажання виявляти напористість здебільшого властиве поступливим «давачам», які платять за це зі свого гаманця[56].

В одній компанії, яка надає професійні послуги, один чоловік, назвімо його Саміром Джейном, був «давачем», і постійно страждав на синдром килимка для ніг. Самір був висококваліфікованим спеціалістом, і входив до 10% кращих працівників компанії на північному сході США. Він присвячував багато часу допомозі колегам та наставництву молодших співробітників. Незважаючи на те, що Самір був чудовим співробітником, він бачив, як його друзів в інших компаніях постійно підвищували по службі і як зростали їхні доходи, а він ніколи не обговорював своєї зарплатні і не просив підвищення. Неодноразово спостерігав, як його наполегливіше колеги, які працювали не краще, за нього, просувалися угору кар'єрними сходами, залишаючи його позаду в корпоративній ієрархії. «Я ніколи не наполягав на своєму просуванні, я не хотів ставити інших людей у незручне становище чи переступати межу».

Зростаючи в Індії, Самір змалечку був слиньком, за що його постійно висміювали в сім'ї. Його батько походив із дуже бідної родини і навчився відстоювати власні інтереси в усьому, тож зумів вивести родину в середній клас. Самір ріс у теплих умовах, у нього не було необхідності відстоювати себе. Покірність Саміра непокоїла його дружину, яка була жорстким переговорником. Коли вони почали зустрічатися, Самір якраз мав підписати договір на оренду квартири. Його майбутня дружина втрутилася в переговори від його імені і знизила розмір річної орендної плати на 600 доларів. Це було вражаюче, але й ніяково.

Відтоді щоразу, коли вони щось купували, він просив дружину поторгуватися, оскільки знав, що сам не подужає перемовин. «Якщо чесно, — визнає він, — мені ще довгобуло за це соромно». Після того як Самір залишив свою фірму, він закінчив програму MBA і отримав пропозицію працевлаштування у компанії зі списку Fortune 500, яка виготовляла медичне обладнання і була для нього ідеальним роботодавцем. Умови, запропоновані компанією, не зовсім його влаштовували. Але, як завжди, він вирішив не торгуватися. «Я почувався ніяково. Мені подобався шеф, і я не хотів ставити його в незручне становище». Позиції Саміра послабилися ще й тим, що тоді саме вдарила економічна криза, і всі його колеги погоджувалися на роботу, не торгуючись.

Але цього разу сталося по-іншому. За кілька місяців Саміру вдалося отримати підвищення сукупної винагороди до 70 000 доларів США. Він пережив метаморфозу, змінивши свій звичний статус килимка для ніг, і перетворився на наполегливого переговорника. «Моя дружина була приголомшена, вона не втомлювалася вихваляти мою наполегливість та ефективність у ролі переговорника», — каже він. — Побачивши мене вправним парламентарем вона видихнула з полегшею». Але що змусило Саміра нарешті взяти кермо в свої руки?

Відповідь можна знайти в результатах інноваційного експерименту, проведеного Ліндою Бебкок та її колегами. У ньому взяло участь 176 керівників приватних та громадських організацій, які обіймали посади від генерального директора і головного операційного директора до генеральних менеджерів і президентів. Усі учасники отримали однакову легенду: кожен із них — співробітник компанії розробника програмного забезпечення, кожного підвищують по службі, отже, треба домовитися щодо своєї зарплатні на новій посаді. Керівники-чоловіки, які виступали у ролі працівника, домоглися зарплатні

у розмірі 146 000 доларів у середньому, на 3 відсотки вище, ніж середній показник зарплатні у розмірі 141 000 доларів, про яку вдавалося домовитися жінкам. Проте лише однією фразою Беккок та її колеги допомогли керівникам-жінкам збільшити свої середні показники до 167 000 доларів, випередивши таким чином чоловіків на 14 відсотків.

Жінкам запропонували зіграти іншу роль. Замість уявляти себе на місці розробниць, їх попросили прибрати роль наставниць інших розробниць. Тепер жінки відігравали роль посередниць, які відстоювали інтереси інших людей. Цікаво, що вони не визначили вищих цілей, але стали наполегливіше захищати свою позицію, що привело їх до кращих результатів. У схожому дослідженні Емілі Аманатулла і Майкл Морріс попросили чоловіків і жінок домовитись про умови привабливої пропозиції прийому на роботу. Половині учасників потрібно було уявити, що вони отримали пропозицію самі, та вести перемовини відповідно. Інша половина мала уявити, що вони радять на посаду приятеля і ведуть переговори від його імені. Знову всі учасники експерименту ставили однакові цілі, незалежно від того, чи були вони чоловіками або жінками, домовлялися щодо себе чи стосовно іншого.

Але манери поведінки учасників експерименту різко відрізнялися. Незалежно від того, чи обговорювали власну зарплатню, чи друга, чоловіки просили початкову зарплату в середньому у розмірі 49 000 доларів США. Жінки пішли іншим шляхом. Коли вони вели переговори від свого імені, то просили початкову зарплатню в середньому лише 42000 доларів США, що на 16,7 відсотка нижче, ніж просили чоловіки.

Ця невідповідність зникла, коли жінки домовлялися від імені друга. Захищаючи чужі інтереси, жінки досягали таких же результатів, як і чоловіки, просячи в середньому 49 000 доларів США. В іншому дослідженні Аманатулла і Морріс отримали такі

самі результати, спостерігаючи за реальними переговорами досвідчених керівників: керівники-чоловіки вимагали однакової зарплатні, незалежно від того, від чийого імені вони виступали, жінки-керівники отримували кращі результати, коли вели переговори для інших, а не стосовно себе. Професори університету Вандербільта Брюс Беррі і Рей Фрідман виявили, що під час короткострокових, присвячених певній темі, переговорів, «давачі» демонструють гірші результати, ніж «отримувачі», тому що вони готові віддати більший шматок пирога опонентові. Але цей недолік нівелюється, коли «давачі» встановлюють високі запити і дотримуються їх. І це «давачам» вдається легше, коли вони виступають в інтересах когось іншого.

Захист інтересів інших став ключем до Самірової метаморфози. Коли він соромився просити підвищення зарплатні у свого першого роботодавця, Самір думав про власні інтереси. Влаштувавшись у компанію зі списку Fortune 500, він почав думати виходячи з інших передумов: він представляв інтереси своєї сім'ї. Коли йшлося про нього самого, Самір міг бути килимком для ніг, але будучи «давачем», він не хотів підводити інших. «Я використав це як психологічну зброю проти самого себе — щоб мотивувати себе, — каже Самір. — Я почав думати про себе як про посередника, адвоката своєї сім'ї. Як «давач», я почуваюся винним, коли починаю занадто тиснути, відстоюючи власні інтереси, але тільки-но я згадую: «Я кривджу мою сім'ю, яка залежить від мене», — уже не відчуваю провини, наполягаючи на своєму».

Варто було Саміру подумати про себе як про посередника, який представляє свою сім'ю, він уперше в житті наважився рішуче вимагати підвищення оплати праці та відшкодування витрат на навчання. Це була «іншоїстична» стратегія. З одного боку, він чинив так, як природно для «давача»: відстоював

інтереси інших людей. З другого боку, він навмисно сфокусував свою увагу на сім'ї, інтереси якої були тісно пов'язані з ним самим. Водночас він не став «отримувачем»: Самір шукав балансу між інтересами своєї сім'ї та інтересами компанії. «Моя система цінностей передбачає, що я ніколи не робитиму нічого неправильного чи несправедливого, — пояснює Самір. — Я не збираюся нікого ошукувати, я домагаюся тільки того, що є правильним і справедливим».

Коли Самір вперше прийшов до свого нового начальника домовлятися, він попросив про збільшення заробітної платні та відшкодування вартості його MBA. Це пропонували в багатьох інших компаніях, але шеф повернувся із відділу з персоналу й приніс невтішні новини: керівництво не може задовольнити жодну з цих вимог. У той момент Самір відчував бажання відступити. Він хотів залишатися «давачем» у відносинах зі своїм керівником і був стурбований, що власними проханнями нашкодить роботі свого шефа або перевищить його бюджет. Але в Саміра були великі борги студентської позики, і він відчував відповідальність передусім перед своєю сім'єю. Він знову звернувся до начальника і попросив пролобіювати у відділі з персоналу підвищення його зарплатні та отримання заохочувального бонуса при прийомі на роботу. Зрештою, Самір отримав надбавку до річної зарплатні у розмірі 5000 доларів і надбавку до заохочувального бонуса у розмірі 5000 доларів. На той час термін отримання цього бонуса в розмірі 10 000 доларів закінчився, але Самір попросив його виплатити, і він його отримав. Його шеф запевнив, що це максимум, що він міг зробити.

Самір отримав загальну надбавку в розмірі 20 000 доларів тільки першого року, що й казати про дивіденди, які б принесло збільшення базової зарплатні. Але це не задовольнило його повністю. Він усе ще не отримав відшкодування витрат на

навчання, тому був налаштований знайти інший спосіб підтримати свою сім'ю. Він мав багато вільного часу протягом останнього семестру навчання і домовився, що буде підпрацьовувати в компанії консультантом неповний робочий день. Керівництво погодилося платити йому 135 доларів на годину, що принесло б Саміру ще 50 000 доларів США за кілька місяців. На цьому етапі він підписав контракт, підвищивши свою загальну компенсацію на понад 70 000 доларів США. «Усвідомлення ролі захисника інтересів більшою мірою допомогло продовжувати наполягати, — говорить Самір. — Якщо я не натисну зараз, то що трапиться, коли мене підвищать? Я буду тим лантухом з трьома дітьми на руках, якого всі попихають? Роль посередника мотивує мене не відступати. В мене наче вирости яйця».

І хоч такі дії допомогли Саміру досягти успіху, він, як і раніше, був занепокоєний тим, як така поведінка вплине на його репутацію в фірмі та його стосунки з начальником. Але коли переговори закінчилися, його шеф висловив своє здивування: він захоплювався наполегливістю Саміра. «Це частково було причиною того, що босс намагався зберегти мене в команді, — каже Самір. — Він проникся до мене повагою, бо я більше не збирався з усім миритися». «Давачі», особливо поступливі «давачі», часто переоцінюють небезпеку того, що їхня наполегливість може відштовхнути інших. Самір не просто заслужив повагу під час переговорів, його бос був вражений і манерою, в якій він їх проводив. Коли директор із персоналу спочатку відхилив прохання Саміра, той пояснив свої сімейні обставини: «Зараз мені доводиться турбуватися не лише про оплату оренди. Я маю сім'ю, яку треба утримувати. У мене є кредити, які я мушу погасити. Чи можете ви полегшити моє становище?». Просячи від імені своєї сім'ї, а не від власного, Самір підтримував свою репутацію «давача». Він



продемонстрував, що готовий відстоювати інтереси інших. А це був позитивний сигнал шефу, який знав, як багато Самір може зробити в інтересах компанії.

Бebкок і її колеги називають це реляційним обґрунтуванням — пояснення прохання, яке демонструє турботу про інтереси інших людей, а не тільки власні. «Коли жінки просять про підвищення заробітної платні, вони ризикують не виправдати очікування, що вони мають бути «орієнтованими на інтереси інших, схильними більше до турботи, давання, а не отримування», — пишуть Лінда Бebкок і Ханна Райлі Боулз. У той час як жінки побоюються того, що їхня наполегливість порушуватиме усталені гендерні норми, «давачі» обох статей непокояться щодо власних поведінкових принципів. Якщо вони почнуть тиснути занадто сильно, їх сприймуть за «отримувачів», а не за тих, ким вони є насправді. Але коли «давачі» просять за когось іншого, їхня рішучість цілком відповідає їхнім цінностям, бажанню допомагати, прагненню просувати та захищати чужі інтереси: «давачі» можуть розцінювати це як турботу про інших. Пропонуючи опонентові реляційне обґрунтування, вони представляють себе посередниками, які відстоюють інтереси інших, а не лише уявляють цю роль. І це потужний спосіб підтримувати свою репутацію «давача» у власних очах і у сприйнятті інших.

Цестало в пригоді Ліліан Бауер, коли вона вирішила більше не бути килимком для клієнтів. «Я хочу бути щедрою, і я прагну будувати довірливі відносини з клієнтами. Але це не означає, що вони можуть нахабніти», — зауважує вона. Щоб відхилити вимоги клієнтів, які не передбачені угодою, вона користується поєднанням тактики агента з тактикою яреляційного обґрунтування. Почавши застосовувати тактику агента, Бауер уявляє себе представницею всіх консультантів у своїй команді: «Нам властиво бути захисниками. Під час переговорів

із клієнтом я відчуваю велику відповідальність за мою команду, і це змушує мене чітко обстоювати кордони». Крім того, вона розвинула звичку прямо говорити клієнтам про цю свою відповідальність: «Коли клієнт звертається з необґрунтованим проханням, я пояснюю, що це впаде додатковим навантаженням для моїх колег, яким доведеться витратити багато годин на вирішення ще однієї проблеми. Клієнт знає, що особисто я стоятиму горою, зроблю все можливе і неможливе задля його інтересів. Але якщо кажу «ні», він розуміє, що для відмови є вагомі підстави».

### *Не бути килимком для ніг*

Прогрес Ліліан заторкнув у моїй душі одну давно забуту струну. Навчаючись на першому курсі коледжу, я знайшов роботу — менеджера з реклами в редакції туристичних довідників «Let's Go». Ці довідники створювали і друкували винятково студенти Гарвардського університету. «Let's Go» були туристичною Біблією ощадливого мандрівника, конкуруючи з «Lonely Planet», «Frommer's» і «Rick Steves'». В них ішлося про те, як можна дешево і з користю побувати в різних країнах. Першого ж дня менеджер вручила мені список рекламодавців і сказала: «Ці люди витратили минулого року близько 300,000 доларів на рекламу в «Let's Go». Просто зателефонуй їм і переконай знову розмістити рекламу в довідниках». Тоді обернулася і пішла.

Коли я зрозумів, що ніхто не буде мене навчати, я запанікував. Я нічого не знав про ці довідники, не мав відповідного досвіду роботи, і ніколи не виїжджав за межі Північної Америки. У мої вісімнадцять мені ніколи ще не доводилося спілкуватися з віце-президентами великих

міжнародних компаній і просити їх вкласти свої кошти в рекламу[57]. Я набрався сміливості і зателефонував одному з давніх рекламодавців «Let's Go», чоловікові на ім'я Стівен, який керував туристичним агентством. З перших же слів він накинувся на мене: «Спочатку я зрадів, що контакти мого агентства розмістили у довіднику окремо від моєї реклами, — гаркнув він. — Але потім я побачив, що опублікована контактна інформація застаріла. Отже, щоб ваші читачі змогли мене знайти, мені довелося заплатити сотні доларів за збереження старих поштових адрес і електронної пошти». Я обережно пояснив, що рекламний відділ та редакція є окремими підрозділами. І я міг гарантувати точність його реклами, але не мав впливу на зміст самих довідників. Стівена це не обходило. Він вимагав знижку на розміщення реклами, щоб компенсувати спричинені збитки, і погрожував узагалі відмовитися від продовження співпраці з нами, якщо я не погоджуся. Я ввійшов у його становище і пообіцяв надати йому 10-відсоткову знижку. Це було порушенням політики компанії «Let's Go», прописаної в моєму контракті, в якому були заборонені всі знижки, не зазначені в нашій пропозиції. І це була лише перша з багатьох моїх помилок.

Обдзвонивши кілька десятків клієнтів, я надав ще три знижки і підписав дуже небагато контрактів. Страшно мені стало, коли я дізнався, що «Let's Go» щороку укладає контракти з 95 відсотками минулорічних клієнтів. Я не лише не приносив доходу, на додачу, коли клієнт вимагав повернути кошти за рекламу, яку оплатив минулого року, я відступив і погодився: так я став першим в історії компанії працівником, який віддавав гроші, які вже були отримані на рахунок компанії. Співчуваючи клієнтам і намагаючись будь-що задовольнити їхні вимоги, я допомагав їм за свій рахунок — точніше за рахунок компанії. Словом, —глина, я був ладний звільнитися.

Не вперше я виявляв себе «давачем» понад міру. Коли мені було чотирнадцять, я вирішив пірнати з вишки. Я був налаштований опанувати це мистецтво вистрибів з трампліна, переворотів з кульбітами у повітрі та та граційного, без жодного сплеску, входження у воду. Байдуже, що я заледве вмів стрибати, перекручуватися чи робити сальто. Я боявся, аж млів, пробувати нові комбінації стрибків. За брак гнучкості мені дали прізвисько Франкенштейн. Одного разу тренер приніс у басейн метроном, сподіваючись навчити мене правильно розподіляти час під час стрибка. Промучившись зі мною кілька годин, він оголосив мене абсолютно неритмічним.

Протягом наступних чотирьох років я тренувався по шість годин на день. Зрештою, я став дворазовим фіналістом на першість штату, двічі проходив до молодіжної олімпійської збірної та здобув звання всеамериканського спортсмена. Потім я виступав на змаганнях студентської спортивної асоціації, навчаючись у Гарварді. Але на цьому шляху я пожертвував власним успіхом. За кілька місяців до важливих змагань я зголосився тренувати двох своїх конкурентів. Я навчив їх новим стрибкам, давав поради і відкрив таємницю плавного входження у воду, показавши, як зникати під водою, пірнаючи.

Ці вдячні учні відплатили мені тим, що обійшли мене на першості штату всього на кілька очок.

Потрапивши в «Let's Go», я знову почав допомагати іншим за свій рахунок. Хоча я допомагав клієнтам заощаджувати, цьому я був слабаком і втрачав доходи компанії, жертвуючи власними комісійними. Але наступного тижня мені довелося познайомитися з новим молодшим менеджером у «Let's Go», посада якої була створена на доходи, які приніс компанії мій попередник. Ця робота давала змогу дівчині оплачувати навчання. Я отримав натхнення, яке мені було таке необхідне: зрозумів, що від мене залежить благополуччя моїх колег. Тоді

я був студентом, у мене ще не було дружини та дітей, але я міг вважати себе представником студентів коледжу, які шукають роботу, щоб покривати вартість навчання та набувати професійного досвіду. Я міг бути килимком для ніг, коли йшлося винятково про мої власні інтереси, але представляючिव інтереси студентів, я був готовий за них боротися.

Перед бурхливими переговорами з безсердечним французом, господарем готелю, який вимагав знижку, я подумав про доходи, завдяки яким будуть створені робочі місця, що дало мені рішучість впертися рогом. Я також запустив у хід тактику реляційного обґрунтування: якщо я надам йому знижку, то мені доведеться виявити послідовність і дати її й усім іншим клієнтам. Зрештою цей француз заплатив повну ціну за розміщення своєї реклами.

Через чотири місяці я встановив рекорд компанії, залучивши понад 600 тисяч доларів доходу, майже вдвічі перевершивши показники мого попередника, понад 230 000 доларів з них я залучив дзвінками до нових клієнтів. Я зумів продати найбільший рекламний пакет в історії компанії, і на бенкеті президент компанії заявив, що я був «одним з кращих рекламних агентів, які потрапляли в компанію». У віці дев'ятнадцяти років я став директором відділу з продажу реклами і отримав в управління бюджет понад 1 мільйон доларів США. Крім того, до моїх завдань входило наймати, тренувати та мотивувати персонал.

Незабаром після мого підвищення «луснула» бульбашка інтернет-реклами. Понад десять клієнтів вийшли з бізнесу ще до початку рекламного сезону, а шестеро з десяти найбільших рекламодавців повідомили, що їхні бюджети на рекламу скоротилися, тому вони не зможуть пролонгувати наші попередні контракти. В загальному підсумку, «Let's Go» втратив 22 рекламодавці і 43 відсотки загального бюджету порівняно

з попереднім роком. Найгіршого удару завдав нам найбільший клієнт. Це був Майкл, віце-президент студентського агентства подорожей, яке минулого року придбало у нас найбільший пакет реклами. «Мені дуже шкода повідомляти вас про це, тому що ми любимо ваш журнал і цінуємо ці відносини, — Майкл глибоко вдихнув. — Але через бюджетні обмеження і занепад туристичного ринку ми поточного року взагалі не зможемо дозволити собі розмістити у вас рекламу. Про щось можна буде домовитися лише за умови великих, дуже великих знижок».

Знаючи, що без реклами Майкла багато робочих місць у компанії доведеться скоротити, я вирішив боротися до кінця, перетворившись на адвоката. Я сказав Майклу, що через те, що його конкуренти відмовились від своєї реклами, перед ним відкривається можливість покращити свої позиції у конкурентній боротьбі. До того ж, коли ще купувати, якщо не під час спаду? Він сказав, що поговорить зі своїм начальником і зв'яжеться зі мною. Наступного тижня Майкл зателефонував до мене і повідомив погані новини: він уповноважений розмістити у нас рекламу лише за умови, що її обсяг буде таким самим, як попереднього року, але з 70-відсотковою знижкою. Це давало їм змогу знизити витрати із 120,000 до 40,000 доларів.

Мізкуючи, яку знижку ми можемо собі дозволити, я пішов тренувати пірнальників. Сидячи на краю басейну, я раптом зрозумів, у чому полягає суттєва різниця між пірнанням із вишки та путівником «Let's Go». Індивідуальні заняття спортом — це гра з нульовою сумою, в якій, допомагаючи потенційному супернику перемогти, ти збільшуєш свої шанси програти. В бізнесі, однак, перемога для обох сторін є можливою. Інтереси моїх клієнтів не обов'язково мали суперечити моїм. Я почав міркувати про інтереси Майкла і зрозумів, що його можуть зацікавити продукти, які він може безкоштовно надавати своїм клієнтам розповісуджувати. Я чув

від колег про те, що наш видавничий контракт дає «Let's Go» право продавати або ліцензувати будь-який контент, що не перевищує двадцяти сторінок. Тому я запропонував Майклу профінансувати новий продукт: буклети «Let's Go» обсягом 20 сторінок, які він зможе роздавати своїм клієнтам. Клієнти будуть вдячні за безкоштовні поради щодо мандрівок і, можливо, вони довше затримаються в офісі компанії або, що ймовірніше, ще повернуться туди. Оскільки фінансуватися це могло з його бюджету на дистрибуцію, а не рекламу, він міг розглянути таку можливість. Розмірковуючи глибше про інтереси Майкла, я зрозумів, що ці буклети будуть для нього ще більш цінними, якщо це партнерство буде ексклюзивне й в буклетах не буде реклами інших турагенцій. Ми домовилися про взаємовигідну угоду, яка передбачала ексклюзивне фінансування, і в підсумку Майкл виділив на неї понад 140,000 доларів, побивши мій минулорічний рекорд найбільшого рекламного пакету в історії компанії.

У той час як тактика захисника і реляційні обґрунтування допомогли мені стати наполегливішим переговорником, у перемовинах, в яких хтось мав програти, саме уміння ставати на місце іншого допомогло мені збільшити спільну вигоду і успішно провести переговори, виграшні для обох сторін. Зрештою, незважаючи на спад ринку інтернет-компаній, цей підхід дав змогу понад половині наших довгострокових клієнтів збільшити свої рекламні пакети. Наша команда в результаті залучила понад 550 000 доларів прибутку, що дало змогу розширити штат та впровадити нові маркетингові ініціативи. Після кількох місяців полювання за клієнтами-боржниками, які ухилялися від сплати, я став єдиним менеджером у новітній історії, якому вдалося одержати оплату по 100 відсотках виставлених рахунків, не лишивши жодної дебіторської заборгованості. Мене обрали до ради директорів компанії

та нагородили премією «Менеджер року» за лідерські якості, відданість і ділову хватку. Уроки, які отримав у «Let's Go», лишилися зі мною назавжди, я вирішив присвятити решту своєї кар'єри навчанню інших «давачів» того, що допомогло мені подолати синдром килимка для ніг.

Уже багато років вченим відомо, що успішні переговорники, зазвичай, застосовують «іншоїстичний» стиль взаємодії. Результати всеохопного порівняльного аналізу двадцяти восьми різних досліджень, проведеного під керівництвом голландського психолога Карстена Де Дрю, свідчать, що провідними переговорниками є не «отримувачі» і не самозречені «давачі». Перші занадто зосереджені на здобутті переваги: вони сприймають переговори як гру з нульовою сумою, змагання формату «переміг-програв». Тому «отримувачі» не довіряють партнерам, поводяться агресивно і втрачають можливості, які відкриває розуміння інтересів опонентів. Самозречені «давачі» роблять забагато поступок, надаючи іншій стороні переваги, жертвуючи інтересами, які представляють. Найефективнішими переговорниками є «іншоїстичні» «давачі»: вони виявляють більшу турботу про власні інтереси, а також дбають про інтереси опонентів. Шукаючи вигоду для інших і для себе, «іншоїстичні» «давачі» можуть мислити складнішими категоріями, ніж «отримувачі» чи самозречені «давачі», і знаходити виграшні для всіх сторін рішення, які не помічають представники інших стилів взаємності. Замість відмовлятися від вигоди, як жертівні «давачі», «іншоїстичні» «давачі» спершу створюють вигоду. Коли вони починають ділити вигоду, «пляцок» уже настільки великий, що його достатньо для всіх: вони можуть дати більше і отримати більше.

Це тенденція збільшення загальної вигоди описує сутність переломного моменту в кар'єрі Ліліан Бауер. Хоча вона



навчилася протистояти надмірним запитам клієнтів і обмежувати час, який витрчала на наставництво та допомогу «отримувачам», вона не хотіла відмовлятися допомагати «давачам» і «урівнювачам». Коли молодші колеги, які не здавалися «отримувачами», потребували допомоги, Ліліан попри все допомагала з пристрасстю самозреченого «давача», надмірно жертвуючи своїм часом, планами й особистими потребами.

Джейсон Геллер обрав «іншоїстичніший» підхід: він знайшов спосіб збільшити обсяги свого давання не приділяючи додаткового часу. Геллер залучав інших людей до спільного робочого навантаження, створюючи можливості для того, щоб вони виявили себе «давачами», і водночас уникав перевантаження. Коли молодші аналітики звертались до нього як до старшого менеджера, Геллер пропонував їм пообідати разом із ним та ще кількома новими менеджерами. Це давало менеджерам змогу поспілкуватися з ним і для менторства молодших аналітиків. «Для них це чудовий спосіб заручитися підтримкою людей, менш досвідчених, ніж вони, — каже він. — Замість робити все самостійно, Геллер зводить молодих аналітиків з багатьма старшими колегами, і ті діляться своїми знаннями та досвідом».

Після того, як їй сказали, що вона надто щедра, Бауер засвоїла ту ж лінію поведінки, що й Геллер. Вона почала проводити групове наставництво замість індивідуального.

*Я запитала сама себе: «Невже я єдина людина, здатна допомогти в цьому конкретному випадку?». Я намагалася не думати про себе як про єдиний унікальний ресурс і почала зводити людей, щоб вони допомагали одне одному. Тепер я цілком відверта зі своїми підопічними. Я кажу їм: «Люди допомагали вам, а тепер ваша черга зробити щось для інших».*

*людей. Є очікування, що коли до вас виявили щедрість, ви маєте виявити щедрість до інших».*

Вирішивши не нести далі цей тягар наодинці, Бауер збільшила загальну вигоду, що водночас зробило її безкорисливість ефективнішою, а її саму захистило від надмірної трати власного часу. «Якщо у вашій компанії типові пропорції «давачів», «отримувачів» та «урівнювачів», — каже Бауер, — то ви можете багато чого зробити, щоб поширити в колективі стиль «давачів», придушити вияви агресивнішого стилю «отримувачів» і схилити «урівнювачів» на бік «давачів». Це вселяє енергію та приносить задоволення. Це навіть викликає свого роду залежність».

Замість того, щоб вважати, що вони приречені все життя бути лише килимками для ніг, успішні «давачі» визнають, що лише від їх усвідомленого щоденного вибору залежить, яких результатів вони досягнуть у суперечливих і конфліктних ситуаціях. Небезпека полягає не в самому даванні як такому, а більше в упертому дотриманні того самого стилю взаємовідносин з усіма людьми у будь-яких контактах із ними. Як вважає психолог Брайан Літл, навіть якщо «давання» — ваша перша натура, здатність досягати успіху все одно залежить від уміння розвинути в собі звичку «урівнювача», яка поступово стане вашою другою природою. Хоча багато успішних «давачів» починають апріорі з довіри до намірів інших, вони також обережно сканують своє середовище для виявлення потенційних «отримувачів» і завжди готові перевести фокус від проживання емоцій «отримувача» до аналізу його думок, і спокійно перейти від беззастережного «давання» до виваженішого підходу щедрого рівноцінного обміну. І коли вони відчують, що їх змушують поступатися власними інтересами, успішні «давачі» готові скористатися прихованими резервами

наполегливості, яку вони черпають зі своєї відданості близьким людям.

Такі метаморфози спричинили великі зміни в житті Ліліан Бауер. Вона навчилася використовувати свої природні сили — вміння захищати чужі інтереси і вгадувати мотиви інших людей. Вона адаптувала свою поведінку, аби більше інвестувати в тих, на кого вона може мати вплив, і також заохочувати їх до давання. Кумулятивний ефект полягав у тому, що вона перетворилася з килимка для ніг на успішного «давача». Хоча щедрість Ліліан спочатку сповільнила її кар'єрне сходження до статусу партнера, вона в підсумку стала ним раніше очікуваного терміну. Ліліан Бауер однією з перших у своєму випуску стала партнером консалтингової компанії.

## Розділ 8. Перетворення скруджа

Яким би егоїстом, на нашу думку, не була певна людина, безсумнівно, її натурі властиві риси, що спонукають перейматися долею інших і щастям інших. Проте в такій людині це породжує хіба що втіху стороннього спостерігача.

— Адам Сміт, батько економічної науки

### *Як футбольна команда, відбиток пальця та ім'я можуть змінити наш напрямок*

Чоловік на ім'я Крейг Ньюмарк звільнився 1993 року з корпорації IBM, після сімнадцятилітньої співпраці, щоб перейти на посаду спеціаліста з комп'ютерної безпеки в компанію Charles Schwab у Сан-Франциско. Неодружений і новенький в районі Затоки, він шукав способів поживити своє соціальне життя. На початку 1995 року Ньюмарк через електронну пошту обмінювався з друзями інформацією про місцеві мистецькі та технологічні заходи. «Сарафанне радіо» працювало швидко, і люди почали писати на список розсилки не лише про події світського життя, але й надсилати оголошення про вакансії, оренду і продаж квартир та різних предметів. До червня перелік електронних адресатів Крейга збільшився до 240 осіб. Список став завеликим для прямої розсилки, тому Крейг почав користуватися програмою Listserv. Відтак 1996 року з'явився веб-сайт, який отримав назву Craigslist — «Список Крейга». До кінця 2011 року локальні сайти з'явилися у більш ніж семистах локаціях світу. Тільки у США його щомісяця відвідує приблизно п'ятдесят мільйонів людей.

Craigslist — один з десяти найпопулярніших веб-ресурсів у США і один із сорока найбільш відвідуваних у світі.

Craigslist процвітає, апелюючи до нашого базового інстинкту «урівнювачів». Сайт фасилітує операції з купівлі-продажу, під час яких покупці та продавці можуть домовитися про задовільну ціну, обмінятися товарами та послугами за прийнятною ціною. В принципі, Craigslist спеціалізується на обігу цінностей шляхом прямого обміну між людьми, створюючи бажаний для «урівнювача» баланс між даванням і отриманням. «Ми не альтруїсти, — пише Ньюмарк. — З певного боку, це дуже схоже на блошиний ринок».

Чи могла б така система функціонувати не на засадах рівноцінного обміну, а на самому «даванні»?

Дерон Біл, корінний американець зі штату Огайо, вирішив це перевірити 2003 року. Як і Крейг Ньюмарк, Біл опинився в новому місті, де йому бракувало інформації. Тому він створив список електронної розсилки для друзів. За прикладом Craigslist Біл прагнув організувати відкриту для всіх локальну Інтернет-спільноту обміну. Передбачалося, що в цій спільноті люди, яким потрібна певна річ, зможуть знайти того, хто готовий її позбутися. Але кардинальною відмінністю сайту Біла від сайту Крейга стало незвичайне правило: платити чи обмінюватися було заборонено. Мережа була названа Freecycle, і всі товари в ній мали віддаватися безкоштовно.

Ідея для Freecycle виникла, коли Біл розробив і провадив програму утилізації відходів виробництва в рамках некомерційної організації Rise у Тусоні, штат Аризона. Місцеві підприємці почали віддавати Білові вживані предмети, які були досі в хорошому стані, але такі, що не піддавалися переробці, наприклад, комп'ютери або столи. В надії передати ці предмети людям, які їх потребували, Біл годинами обдзвонював благодійні організації, але без особливого успіху. Він сам мав

старе ліжко, якого хотів позбутися, але комісійні магазини відмовлялися його приймати. Тоді він зрозумів, що зможе вирішити обидві проблеми з допомогою Інтернету, де ефективніше можна звести донорів та реципієнтів.

Біл надіслав електронного листа з оголошенням про створення мережі Freecycle сорока друзям, запрошуючи їх приєднатися та поширити інформацію. Коли перші учасники спільноти стали надсилати повідомлення, Біл був приголомшений. Одна жінка пропонувала віддати частково використаний флакон фарби для волосся, термін придатності якої спливав усього за кілька годин. «Фарбу слід використати дуже швидко, — написала вона, — тому, якщо хтось хоче пофарбуватися, зараз саме час це зробити». Чоловік із Техасу хотів віддати більш запотребовану річ, але мав особливу умову: він хотів віддати рибальське спорядження лише тому, в кого вкрали його снасті. «Ще дитиною, тридцять чотири роки тому, я вкрав у одного чоловіка коробку зі спорядженням. Мені нізащо не вдасться знайти цю людину й залагодити свій переступ, тому я хочу зробити таку спокуту». З людьми, які шукали лазівки для обміну чи наживи, і тими, що намагалися позбутися справжнього мотлоху, здавалося, ніби Freecycle є програшною справою.

Проте Біл вірив, що «чиєсь сміття може стати чиїмсь скарбом». Деякі люди справді пропонували скарби на Freecycle, які легко можна було б продати на Cragelist. Один чоловік дарував фотокамеру в чудовому стані, яка коштувала не менше 200\$, інші віддавали безкоштовно добрі комп'ютери, телевізори з плоским екраном, дитячі автокрісла, фортепіано, порохотяги та тренажери. Коли у травні 2003 року Freecycle стартував, його мережа налічувала тридцять користувачів. Протягом року мережа зростає дивовижними темпами: за рік вона вже налічувала 100 000 користувачів у 360 містах світу. До березня

2005 року кількість користувачів Freecycle зросла ще в десять разів, досягнувши мільйона.

Нещодавно соціологи Робб Уїллер, Френк Флінн і Соня Зак вирішили дослідити, що спонукає людей брати участь у системах обміну. Вони прагнули докопатися до істини в гарячих соціологічних дебатах. Багато соціологів уважають, що прямий обмін товарами, як на сайті Craigslist, — оптимальний спосіб обігу ресурсів. Дозволяючи напряду обмінюватися цінностями, Craigslist процвітає завдяки тому, що більшість людей є «урівнювачами». Але певні експерти передбачають швидке зростання таких систем, як Freecycle, де люди віддають одним, а отримують від інших, не вступаючи в інтеракції прямого обміну. Ці дослідники були переконані, що хоча така узагальнена система обміну спирається на поведінку «давачів» і може зазнавати експлуатації «отримувачами», втім цілком здатна забезпечувати обіг послуг і товарів, як і система прямого рівноцінного обміну.

Інтуїтивне пояснення полягає в тому, що системи цих двох видів приваблюють людей різних типів. Можливо, «урівнювачів» цікавить Craigslist, а «давачі» збираються на Freecycle[58]. Як сказав мені Дерон Біл: «Якби усі були «отримувачами», то не було б Freecycle». Але Уїллер та його колеги виявили, що це ще не вся історія.

Хоча Freecycle зростав головним чином за рахунок людей, які природно взаємодіють як «давачі», ця мережа досягає й чогось справді вражаючого. Незрозумілим чином Freecycle спонукає «урівнювачів» і «отримувачів» діяти як «давачі». Щоб дізнатися, як працює ця мережа, команда Уїллера вивчила і порівняла між собою випадкові групи користувачів Craigslist і Freecycle. Вчені зібрали дані про понад тисячу учасників обох обмінних сайтів, що проживають у десятках населених пунктів США. За допомогою спеціально сформованих анкет дослідники

визначили домінуючий стиль взаємодії користувачів, ставлячи серії питань про те, чи в цілому вони надавали перевагу збільшенню власної вигоди, чи віддаванню іншим. Кожен із «давачів» у середньому віддавав на Freecycle двадцять одну річ. «Отримувачі», які, по ідеї, взагалі не мали би нічого давати, насправді також віддавали на Freecycle в середньому більше дев'яти предметів.

Цікавий факт: люди часто заходять на Freecycle аби щось отримати, а не віддати. «Вони зазвичай чують про Freecycle як про спосіб дістати щось на халяву. Звичайна людина приєднується до нас, міркуючи: “Я зможу отримати тут щось задарма”, — каже Біл. — Але потім відбувається зсув парадигми. У нас була хвиля молодих батьків, які переживали складні часи. Вони отримали візочки, автокрісла, дитячі ліжечка і стільчики для годування, а згодом не продали ці речі на Craigslist, а самі віддали їх на Freecycle».

Що рухає людьми, які приєдналися до групи з наміром узяти, а в кінцевому підсумку починають давати?

Відповідь на це питання дозволяє зрозуміти, чому «давачам» вдається уникати падіння на дно. Під час персональної взаємодії «давачам» варто остерігатися, здійснюючи перевірку на щирість та вмикаючи режим «рівноцінності», взаємодіючи з «отримувачами». Але в групі у них є й інший спосіб переконатися, що їх не експлуатуватимуть: спонукати кожного в групі увімкнути «давання». Цю стратегію раніше вже окреслили Джейсон Геллер і Ліліан Бауер, які прямо просили своїх вихованців спершу допомогти менш досвідченим колегам, авансом за майбутню допомогу їм самим. А ще раніше в той же спосіб діяв найуспішніший, за версією журналу Fortune, нетворкер Кремнієвої долини, «давач» Адам Рифкін. Він закликав усіх, кому колись допоміг, підтримувати інших людей у своїй спільноті, і в ній давання поступово усталилось як



норма. Як я зазначав у першому розділі, люди рідко дотримуються єдиного стилю взаємин у всіх сферах життя. Якщо в групі встановлюється норма давання, то її члени улягають цій нормі, навіть якщо за своєю природою вони більш схильні бути «отримувачами» чи «урівнювачами» інде. Це знижує ризики давання: коли всі вкладають, пиріг більшає, і «давачі» вже не скніють, даючи значно більше, ніж отримують.

Що особливого є в тих спільнотах, які схиляють своїх членів бути «давачами»? Наприкінці цього розділу я познайомлю вас із потужною технікою, за допомогою якої деякі провідні світові компанії та бізнес-школи мотивують давання серед «отримувачів» та «урівнювачів». Але спершу, з'ясувавши, як компанії Freecycle вдалося досягнути успіху, спонукаючи «урівнювачів» та «отримувачів» давати, ми глибше зрозуміємо, що люди і організації можуть зробити, аби підвищувати дух давання серед своїх співробітників. Відправною точкою є запитання: чому взагалі люди дають?

### ***Суперечка про альтруїзм***

Протягом майже сорока років два найшанованіших психологи світу зійшлися в запеклій суперечці щодо того, чи може давання бути винятково альтруїстичним, чи в підсумку воно суто егоїстичне. Замість обмінюватися філософськими аргументами, вони прийшли на поле бою з переконливішою зброєю — результатами психологічних експериментів.

Прихильник ідеї чистого альтруїзму Чарлз Деніел Бетсон вважає, що ми безкорисливо даємо, коли відчуваємо емпатію до нужденних. Що більша скрута цих людей і що тісніше ми з ними пов'язані, то глибша наша емпатія. Коли ми співчуваємо людині, то зосереджуємо нашу енергію та увагу на допомозі не тому, що

це змусить нас почуватися добре, а тому, що ми щиро переймаємось. Бетсон вважає, що хоча деякі люди здатні на глибші та частіші вияви емпатії, ніж інші, майже всі мають здатність до неї — навіть найзапекліші «отримувачі». Як писав про це багато років тому Адам Сміт: «Емоцію, яку ми відчуваємо до нещастя інших, переживають не лише добродішні та людяні, хоча вони, можливо, чутливіші до неї. Найзапекліший розбійник, найзакореніліший порушник суспільних законів не позбавлений цього почуття».

Адвокатом диявола в цій суперечці виступає Роберт Чалдіні, який стверджує, що такого явища, як чистий альтруїзм, узагалі не існує. Він вважає, що люди часто виявляють щедрість, даючи і дбаючи. Але він не вважає, що така поведінка за своїм походженням є суто альтруїстичною. Він вірить, що коли інші страждають, ми теж страждаємо, і це мотивує нас допомогти. Перша теза Чалдіні на противагу заявам Бетсона полягає в тому, що коли емпатія спонукає нас допомагати, це зовсім не тому, що наша кінцева мета — принести користь іншій людині. Він вважає, що коли інші потрапляють у біду, ми чуємось занепокоєними, сумними або винними. Щоб зменшити власні негативні почуття, ми допомагаємо. Чалдіні зібрав значну кількість даних досліджень, які дозволяють стверджувати, що люди допомагають ближнім, коли відчувають у зв'язку з їхнім важким становищем занепокоєння, сум чи провину.

Зустрічний аргумент Бетсона: це правда, що деколи люди допомагають іншим, щоб уникнути негативних почуттів, але це не єдина причина таких учинків. І негативні почуття не завжди спонукають допомагати іншим. Якщо ми відчуваємо занепокоєння, сум або провину, наша мета — позбутися неприємних переживань. У деяких випадках ми вибираємо тактику допомоги. Але часто ми можемо заглушити наші негативні почуття в інший спосіб, наприклад, відволіктися на

щось інше чи взагалі втекти від ситуації. Бетсон пропонує винахідливий спосіб розділити ситуації, коли емпатія спонукає нас допомагати іншим, на ті, в яких ми прагнемо полегшити страждання іншої людини, і ті, в яких ми хочемо зменшити власні страждання. Якщо мета — зменшити наші страждання, ми обираємо будь-який спосіб, який допоможе нам почуватися краще. Якщо ж ми прагнемо допомогти в складній ситуації іншій людині, то допомагаємо, навіть якщо це нам дорого коштує, а будь-яка інша поведінка також могла б полегшити наші переживання.

В одному дослідженні Бетсон і його колеги пропонували людям можливість вибору: спостерігати, як незнайому жінку б'є струмом, або залишити приміщення, щоб уникнути стресу. Не дивно, що 75% усіх, хто брали участь в експерименті, вийшли з приміщення. Але з тих, хто відчули співчуття, пішло лише 14%, решта 86% залишилися і запропонували помінятися місцями з тією жінкою. Із тих, хто лишилися допомагати, люди, які відчували сильнішу емпатію, були здатні витримати в чотири рази більше ударів струмом, ніж ті, хто відчували менше емпатії. Бетсон і його колеги продемонстрували цю закономірність у більш ніж 12 експериментах. Навіть коли люди могли зменшити свій стрес, просто покинувши приміщення, вони залишалися й допомагали, якщо відчували емпатію. На підставі цих доказів Бетсон дійшов висновку, що прагнення позбутись негативних емоцій — це не єдина причина, чому люди допомагають іншим. Такий його висновок підтверджується аналізом 85 різноманітних досліджень.

Але Чалдіні, один із найвідоміших сучасних соціологів, і не подумав визнавати свою поразку. Він визнав, що емпатія може спонукати людину допомагати. Почуття стурбованості та співчуття, безумовно, мотивують нас діяти в інтересах інших людей, жертвуючи особистими інтересами. Але він не

впевнений, що в цих випадках ми керуємося чистим альтруїзмом. Чалдіні стверджує, що, співчуваючи жертві, яка потрапила в біду, ми настільки сильно прикипаємо до неї емоційно, що переживаємо єднання з нею. Ми зливаємося з нею і починаємо відчувати те, що й вона. Наше «я» розчиняється в жертві. І ось чому ми допомагаємо: ми насправді допомагаємо собі. Я знову процитую Адама Сміта: «Силою уяви ми переносимо себе в ситуацію жертви, починаємо думати, що відчуваємо ті ж муки, ми ніби приміряємо її шкіру і певною мірою стаємо цією людиною. Ми уявляємо її почуття, і навіть частково їх відчуваємо».

Чалдіні та його колеги провели численні експерименти на підтримку цієї ідеї. Емпатія призводить до відчуття єднання, накладання почуттів власних та іншої людини, а це викликає бажання допомогти. Команда Бетсона наводить ще один контраргумент: це і є альтруїзм. Якщо ми співчуваємо до такої міри, що зливаємося з іншою людиною, то піклуємося про неї так само, як і про себе. Ми більше не ставимо свої інтереси над її інтересами і допомагаємо їй з чистого альтруїзму.

Патова ситуація.

Обидва табори погоджуються, що емпатія спонукає допомагати. Обидва табори визнають, що почуття єднання є основною причиною допомоги. Але їхні погляди принципово відрізняються в тому, виявом чого є ця єдність — альтруїзму чи егоїзму. Я вважаю, що правда лежить десь посередині і відкрив її Дерон Біл. Коли він започатковував Freecycle, то хотів уберегти пристойні вживані речі від потрапляння на звалища і передати їх тим, хто цього потребував. Але він також мав певні особисті інтереси. Він керував програмою утилізації, його склад був забитий речами, які він не міг ні використати, ані викинути, а його начальник хотів, щоб склад було звільнено. Крім того, Біл мав і *шкурний інтерес*. Він сподівався позбутися старого ліжка,

яке займало місце в помешканні. Жоден з його друзів ліжка не потребував, воно було завеликим, щоб викинути на смітник. Довелося би наймати вантажівку і платити за перевезення, а потім і за утилізацію. Біл зрозумів, що буде легше й дешевше просто віддати ліжка комусь на Freecycle.

Саме з цієї причини багато «отримувачів» та «урівнювачів» почали давати на Freecycle. Сайт виявився ефективним місцем щоб позбутися непотрібних речей, які неможливо продати на Craigslist. Але незабаром, і Біл знає це з особистого досвіду, люди, які спочатку прагнули спихнути якийсь непотріб, починали піклуватися про інших. Коли з Білом зв'язався чоловік, який хотів забрати ліжка, той був у захваті. «Спочатку я думав: чудово, що я його позбувся! — каже він. — Але коли чоловік з'явився в моїх дверях і почав мені дякувати, я відчув справжнє щастя. Виявляється, це був лише частково егоїстичний вчинок: я допоміг комусь іншому, і це усвідомлення мене ошчасливило. Я відчув себе настільки добре, що почав роздавати й інші речі».

Після десятирічних досліджень я дійшов висновку, що досвід Біла — радше норма, ніж виняток. Єднання і злиття з іншими — вияв розумного альтруїзму. Бажання давати у більшості випадків ґрунтується на міксі мотивів: допомогти собі та комусь іншому. Найбільш імовірно, що «отримувачі» і «урівнювачі» схильні давати, якщо вони відчувають, що можуть одночасно задовольнити власні та чужі інтереси. Як пише дослідник поведінки приматів Франс де Валь у книзі «The Age of Empathy», «поділ людей на егоїстів та альтруїстів — це, можливо, омана. Навіщо намагатися відділити себе від інших або інших від себе, якщо злиття є секретом нашої природної схильності до співпраці?»

Погляньте на Вікіпедію — онлайн-енциклопедію, матеріали для якої готують три мільйони волонтерів, з яких понад сто

тисяч пише для неї регулярно. Коли в цих людей запитали, чому вони пишуть для Вікіпедії, мало хто з волонтерів казав про якісь егоїстичні мотиви — зав'язати нові контакти, побудувати репутацію, позбутися самотності або відчутти свою цінність і необхідність. Проте й відносно альтруїстична цінність — допомогти іншим — також не була єдиним фактором, який вони називали. Автори Вікіпедії не обов'язково є «давачами» у всіх сферах їхнього життя, але вони добровільно жертвують свій час, щоб писати й редагувати статті для унікальної енциклопедії. Чому? В усіх опитуваннях домінували дві основні причини: по-перше, вони визнавали, що одержували від цього задоволення, по-друге, автори вважали, що інформація повинна бути безкоштовною. Для багатьох волонтерів участь у написанні матеріалів для Вікіпедії — це вияв «іншоїстичного» давання: вони отримують особисту насолоду та приносять користь іншим.

Біл вважає, що «іншоїстична» структура Freecycle є однією з найважливіших причин того, що популярність сайту так швидко зростала. Віддавати речі, які нам не потрібні, і одночасно допомагати іншим — є еквівалентом економіки дарування Адама Рифкіна, яку він втілює у своїх п'ятихвилинних послугах: низька собівартість поєднується з потенційно високою користю для інших. Варто зазначити, що в офіційній заяві про місію Freecycle акцентуються дві переваги: відвідувачі можуть сприяти іншим і отримувати вигоду для себе. Місія сайту полягає в тому, щоб «побудувати всесвітній рух дарування, який зменшує відходи, економить дорогоцінні ресурси й розвантажує звалища, допомагаючи своїм членам отримувати вигоду за рахунок великої (і дружньої) громади».

Крім «іншоїстичної» структури, існує ще одна вагома риса Freecycle, яка мотивує давання. Ключ до цього механізму лежить в історії одного французького консультанта, який роками

боровся за те, щоб завоювати довіру потенційних клієнтів. Лише витративши на це багато часу, він зрозумів і усвідомив силу належності до громади.

### ***Від ворогів до союзників***

Під час глобальної фінансової кризи 2008 року однією з багатьох жертв стала французька компанія, яку я назву «Нуво». Головний офіс «Нуво» був розташований в маленькому містечку десь у Франції, яке могло похвалитися хіба що своєю улюбленою футбольною командою. Засновники вибрали це містечко для головного офісу компанії, прагнучи відновити його колишню славу. Але населення міста скорочувалося, доходи падали — і власники почали подумувати про переїзд. Керівники «Нуво» востаннє намагалися врятувати штаб-квартиру шляхом кардинальної реорганізації. У пошуках зовнішньої допомоги фінансовий директор оголосив тендер на пропозиції від консалтингових компаній. «Нуво» була відкрита до співпраці з будь-якою компанією, яка вийде з найкращою пропозицією, за винятком однієї конкретної, що не вселяла довіри. Ця фірма роками працювала з головним конкурентом «Нуво». Верхівка «Нуво» непокоїлася, що інсайдерська інформація компанії може випадково потрапити в руки конкурентів або бути викраденою «отримувачем».

Провідний партнер, якого я називатиму Філіппом сподівався однак виграти цей тендер для тої консалтингової компанії, хоча й знав про недовіру з боку керівництва «Нуво». У минулому компанія Філіппа неодноразово надсилала пропозиції, але постійно отримувала відмови. Консультанти запевняли щодо політики строгої конфіденційності фірми, але в «Нуво» на це не купилися. Врешті консультанти дійшли висновку, що

пропонувати послуги «Нуво» — марнування часу. Але Філіпп був щиро зацікавлений посприяти успіхам «Нуво», тому він підготував та подав проект реорганізації. Потім його співробітники провели мозковий штурм: як ми можемо довести «Нуво», що гідні їхньої довіри?

Компанія Філіппа була останньою з тих, хто зробив пропозицію «Нуво». На зустріч Філіпп прибув до штаб-квартири «Нуво» в супроводі п'яти консультантів. Їх провели у велику кімнату, де сиділо десятеро топ-керівників «Нуво». Команда Філіппа представила пропозицію, на яку керівники «Нуво» не приставали. «Нам подобається ваша пропозиція, — сказав один виконавчий директор, — але ми не можемо вам довіряти. Чому ми повинні вступати з вами у ділові відносини? Звідки нам знати, що ви діятимете в наших інтересах?» Філіпп нагадав їм про політику конфіденційності, кодекс честі, запевняючи, що його репутація залежить від дотримання найвищих стандартів у роботі з клієнтами. Але вони були глухі до аргументів.

Філіпп вичерпав усі логічні доводи, тому вдався до єдиного засобу, який у нього лишався. Він потягнувся до свого портфеля й витягнув синій шарф з символікою улюбленого місцевого футбольного клубу. Одягнувши шарф з емблемою гордості рідного міста, він урочисто попросив: «Ми багато років намагалися переконати вас, що нашій політиці конфіденційності можна довіряти. Оскільки ми не змогли засвідчити цього словами, ми б хотіли показати нашу відданість в інший способом». П'ятеро членів команди Філіппа зробили те саме: пов'язали футбольні шарфи.

Керівники «Нуво» були вражені. Вони запитали, хто з партнерів керуватиме проектом. Філіпп піднявся і сказав: «Я керуватиму проектом, ми почнемо роботу після серпневих відпусток. Мені це буде найзручніше, оскільки ваш офіс поряд із моїм домом».



За кілька годин договір про співпрацю було підписано.

Керівники «Нуво» знали, що Філіпп їхній земляк. «Перед ними стояло завдання реорганізації, — пояснює Філіпп, — і те, що цим займатиметься людина, якій небайдуже це місто, людина, яка в ньому живе, було великим плюсом для керівництва та співробітників компанії. Так ми знайшли спільну мову».

Спільне підґрунтя є основним джерелом впливу на поведінку «давачів». В одному дослідженні британські психологи відібрали певну кількість шанувальників клубу «Манчестер Юнайтед». Ідучи по вулиці, ці люди бачили на галявині бігуна, що тримався за щиколотку і, перекочуючись по траві, кричав від болю. Питання полягало в тому, чи допоможуть вони йому?

Усе залежало від того, яка на ньому була футболка. Якщо це була звичайна футболка, лише 33% тих, хто брав участь в експерименті, виявляли бажання допомогти. Коли ж він був одягнутий у футболку з символікою «Манчестер Юнайтед», то на допомогу кидалося 92% вболівальників. Єльський психолог Джек Довідіо називає це «активацією спільної ідентичності». Коли люди поділяють з кимось спільну ідентичність, то давання цій людині є «іншоїстичним». Якщо ми допомагаємо людям, які належать до нашої групи, ми одночасно допомагаємо собі, оскільки діємо на користь групи[59].

Відчуття спільної ідентичності стало основною причиною швидкого зростання мережі Freecycle, а також надзвичайно високого рівня давання всередині неї. Коли професор Каліфорнійського університету в Берклі Робб Уїллер та його колеги порівнювали між собою користувачів Craigslist і Freecycle, їх цікавив ступінь ідентичності та згуртованості, яку відчували обидві групи користувачів. Що сильнішим було почуття ідентичності, то більше опитані розглядали Craigslist або Freecycle як важливий елемент свого образу, вважали ці

спільноти відображенням своїх основних цінностей. Що вищим був ступінь єдності членів, то більше вони відчували себе частиною значущих спільнот Craigslist або Freecycle. Але де відчуття ідентичності та згуртованості було сильнішим — на Craigslist чи Freecycle?

Відповідь залежить від того, як багато учасник тієї чи іншої спільноти отримав від сайта. Для тих, що отримали чи купили кілька предметів, не було відмінностей у відчутті ідентичності та згуртованості між Craigslist та Freecycle. Цим людям обидва сервіси подобались однаково. Але для тих, хто отримали або обміняли багато речей, різниця була відчутною. Люди говорили про значно більшу прихильність до Freecycle, ніж до Craigslist. Таке переконання залишалось незмінним навіть після введення поправки на схильність учасників спільнот до давання: незалежно, чи були вони «давачами» чи ні, люди, які часто користувалися цими сайтами, віддавали перевагу Freecycle. Чому ж вони надають перевагу ідентифікації себе зі спільнотою, в якій віддають речі задарма, а не з тією мережею, в якій рівноцінно обмінюють?

Команда Уїллера стверджує, що існує дві основні причини, чому отримання благ викликає абсолютно різні почуття в системах давання в спільноту і в системах рівноцінного обміну. Перша відмінність полягає в умовах обміну. Під час прямого обміну сам обмін є економічною транзакцією. Коли учасники спільноти купують певний предмет на Craigslist, вони знають, що продавці, зазвичай, намагаються отримати максимальну вигоду, не турбуючись про інтереси покупців. І навпаки, в ситуації давання в спільноту «давачі» не отримують нічого матеріального від реципієнтів. Коли члени спільноти отримують щось на Freecycle, вони приймають подарунок від «давача» без будь-яких умов. На думку Уїллера та його колег, це дозволяє стверджувати, що «давач» мотивований діяти

в інтересах реципієнта більше, ніж у своїх власних», що свідчить про турботу, не пов'язану з цінністю самого предмета. У порівнянні з економічною транзакцією факт дарування підвищує цінність.

Друга відмінність пов'язана з тим, хто саме несе відповідальність за вигоду, яку ви отримуєте. Коли ви купуєте на Craigslist, якщо ви отримуєте товар за задовільною ціною, то можете приписати цю удачу своєму вмінню вести переговори або наївності окремого продавця. Ви обмінюєтесь цінностями з іншою особою, передаючи їх одне одному. Власне, спільнота Craigslist нічого вам не дає. «У результаті учасники прямого обміну менш схильні ідентифікувати себе з групою, оскільки не отримують емоційних стимулів від своєї належності до неї», — пише Уїллер. З іншого боку, в умовах давання в спільноту сама спільнота виступає джерелом подарунків, які ви отримуєте. Ефективна система дарування типово передбачає цикл обмінів з такою структурою: особа А дає щось особі В, яка віддає ще щось людині С. Коли члени Freecycle отримують кілька речей від різних людей, то приписують вигоду цілій групі, а не окремим учасникам.

Разом ці дві сили сприяють розвитку зв'язку з Freecycle. Замість купування чогось у іншої людини, люди відчувають, що отримують подарунки від спільноти. Почуття вдячності і доброзичливості, які виникають у результаті, означають, що люди починають ототожнювати себе зі спільнотою і вважати себе частиною мережі Freecycle. Як тільки це відбувається, люди готові обдаровувати кожного, хто ідентифікується як член спільноти Freecycle. Ця обставина поширює їхнє бажання давати всім учасникам спільноти Freecycle, заохочуючи пропонувати речі, які їм більше не потрібні, у відповідь на прохання, які вони можуть задовольнити. Віддаючи зайві речі, «отримувачі» можуть відчувати, що нічого не втрачають, але дотримуються

правила давання, щоб отримати бажане безкоштовно, коли цього забажають. Для «урівнювачів», через те, що вони не можуть віддячити за отримані речі, відплата в спільноту є наступним найкращим варіантом, оскільки вони, як правило, допомагають таким же людям, як і вони самі. Це те, що відбулося з батьками, які віддавали дитячі речі: вони відновлювали почуття взаємного рівноцінного обміну, даруючи речі, які їм непотрібні, таким же батькам у подібних до їхньої ситуації.

Люди мотивовані давати іншим, коли відчують себе частиною однієї з ними спільноти. Але не всі люди і не всі групи однаковою мірою викликають це відчуття єдності. Freecycle спонукає єднання зі спільнотою у ще один спосіб, і значення цього чинника дуже добре розуміє Адам Рифкін.

### *Пошук оптимальної індивідуальності*

Коли я вперше зустрів Адама Рифкіна, то попросив його розповісти мені про найбільш цікаву людину в його мережі. «Один з моїх фаворитів, — відповів він, — це Адам Рифкін».

Він говорив не про себе. Адам Рифкін встановив тісний зв'язок з іншим чоловіком на ім'я Адам Рифкін — голлівудським сценаристом, режисером, продюсером і актором, який брав активну участь у створенні таких фільмів, як «Детройт — місто року» та «Хі-Мен». Щоб уникнути плутанини, я називатиму його Голлівудським, а його тезку — Адамом Пандою.

Коли Адам Голлівудський 1992 року був на старті своєї кар'єри, Адам Панда переїхав до Лос-Анджелеса, щоб писати докторську дисертацію в Каліфорнійському технологічному інституті. Інколи люди, які хотіли зв'язатися з Адамом Голлівудським, помилково телефонували Адаму Панді. Тож він

вирішив зв'язатися з тезкою, щоб розв'язати плутанину, і для цього виклав свій номер телефону в Інтернеті. За три наступні роки ніхто не подзвонив. Адам Голлівудський приїхав до Нью-Йорка 1996 року, і один товариш показав йому веб-сайт Адама Панди. «Я нічого не тямив в Інтернеті, але був вражений тим, що він створив. Мені теж кілька разів помилково телефонували, і я вирішив одразу подзвонити цьому хлопцеві».

На Східному узбережжі був ранок, а на Західному лише сходило сонце. Пронизливий дзвінок телефону розбудив Адама Панду.

Адам Панда (сонно): «Алло».

Адам Голлівудський: «Адам Рифкін? Це Адам Рифкін».

Адам Панда: «Я все життя чекав на цей дзвінок».

На перший погляд, вони не мали багато спільного. Наскільки вони знали, родичами вони не були. Панда виріс у Нью-Йорку, Адам Голлівудський походив з Чикаго. Панда працював розробником програмного забезпечення, Адам Голлівудський знімав фільми. Але коли вони зустрілися, то миттєво відчули зв'язок. «Адам Голлівудський — захопливий персонаж, — каже Адам Панда. — Його кар'єра в Голлівуді і моя в Кремнієвій долині мали більше паралелей, ніж я думав. Щоразу, коли мене запитують, чи я маю знайомих у Голлівуді, я починаю з нього. Адам допоміг незліченній кількості моїх знайомих. У Голлівуді безліч нарцисів і егоцентричних осіб, але Адам винятково шляхетний і добрий. Схоже, що ми сповідуємо одну філософію».

«Адам Панда — чудовий хлопець, — каже Адам Голлівудський. — У нас однакове почуття гумору. Ми допомагаємо одне одному, не рахуючи. Жоден з нас не задумується про це, ми просто робимо те, що вважаємо корисним. Адам Панда був тією людиною, яка представила Адама Голлівудського користувачам Twitter. Коли Адам Голлівудський створював для Showtime

програму «Погляд», Адам Панда запросив його до Північної Каліфорнії для демонстрації на YouTube і Twitter.

Чому Адами Рифкіни так сильно зблизились?

Якщо ви думаєте, що річ в однаковому імені, то матимете рацію — принаймні частково. Бретт Пелгем, психолог з університету в Баффало, помітив, що ми зазвичай віддаємо перевагу людям, місцям і речам, які нагадують нам нас самих. Оскільки ми охоче пов'язуємо імена з власною ідентичністю, ми навіть схильні приймати важливі рішення, що в певний пов'язані з нашими наші імена. Аби продемонструвати це, Пелгем і його колеги провели кілька приголомшливих експериментів.

У п'яти різних дослідженнях вони виявили, що в людей є схильність у кінці життя поселятися в місцях, назви яких нагадують їхні імена. В одному дослідженні автори взяли назви сорока найбільших міст США й співставили їх із сотнею найпоширеніших імен, перші три літери яких співпадають з буквами в назвах міст. Потім вони з'ясували, наскільки ці імена популярні у відповідних містах у різноманітних вікових групах. Виявилось, що ймовірність зустріти Джека у Джексонвілі вчетверо більша, ніж зустріти там Філіпа, хоча в цілому по країні ці імена однаково поширені. (Усі Філіпи, мабуть, поїхали до Філадельфії, і тепер там їх більше, ніж Джеків). І тут річ не в тім, що людей називають на честь рідних міст. Ні. Вони самі переїжджають до міст, назви яких нагадують їм власні імена (Джорджія переїде до штату Джорджія з удвічі більшою ймовірністю, ніж можна очікувати).

Те ж саме стосується вибору професії: у 1990 році за популярністю ім'я Денніс було в США на 40-му місці, Джеррі — на 39-му, Уолтер — на 41-му.

У Сполучених Штатах було 270 лікарів-стоматологів на ім'я Джеррі.

У Сполучених Штатах було 257 лікарів-стоматологів на ім'я Уолтер.

Скільки у США стоматологів з ім'ям Денніс?

За статистикою їх мало було бути десь між 257 і 270.

Насправді їх було 482.

Якщо вас звати Денніс, то ви маєте вдвічі більше шансів стати стоматологом, ніж люди з іменами Джеррі або Уолтер. Інші дослідження показали, що люди, які мають прізвище Лойер, на 44% частіше, за середній показник, стають адвокатами. У будь-якому разі працювати адвокатами вони йдуть частіше, ніж, скажімо, лікарями. Те ж саме спрацьовує у зворотному напрямку: люди з прізвищем Доктор стають лікарями на 38% частіше, ніж якщо б вибір був випадковим. Схоже тяжіння стосується також і предметів, і людей, яких ми певним чином асоціюємо з собою. Пелгем і його колеги виявили, що люди надають перевагу цукеркам, печиву та чаю, у назвах яких містяться букви їхніх власних імен. Крім того, жінок і чоловіків більше приваблюють партнери, якщо в них співпадають ініціали. Правда, самі люди стверджують, що співпадіння не впливає на інтерес. Існують докази, що подібність імен може впливати на те, кому ми вирішуємо допомогти. Дослідники Джефф Галак, Дебора Смол і Ендрю Стівен дослідили понад 289 000 позик, виданих більш ніж 23 000 позичальників на Kiva.org, веб-сайті з мікрофінансування, де люди можуть давати дрібні позики від 25 доларів США, щоб допомогти людям у країнах, що розвиваються, уникнути бідності та започаткувати бізнес. Виявилось, що люди більше схильні давати мікропозики тим, хто має такі точно ініціали або ту саму професію[60].

Виявляється, що подібність особистостей посилює тяжіння людей одне до одного. Люди з більшим ентузіазмом, доброзичливістю та відкритістю йдуть назустріч тим, хто

нагадує їм їх самих. Саме це трапилось з двома Адамами Рифкінами, коли вони вперше зустрілися. Спочатку їх зацікавила суто формальна схожість. Але вона відкрила шлях до знайомства, яке ґрунтувалося вже на реальних спільних рисах, — і вони почали допомагати один одному.

Але зв'язок між двома Адамами Рифкінами виходить за рамки того, що вони мають однакові імена. Щоб проілюструвати це, уявіть собі, що ви приходите взяти участь у дослідженні разом зі студенткою коледжу. Дослідник бере ваші відбитки пальців, буцім, це може розповісти щось про риси вашої особистості. Потім ви і дівчина заповнюєте анкету. Коли ви вже збираєтеся йти, студентка раптом витягує з сумки папір: «Викладач англійської мови дав завдання знайти незнайому людину, яка б критично оцінила моє есе. Чи не могли б ви прочитати моє есе на вісім сторінок і дати мені письмовий відгук на сторінку про те, чи мої аргументи переконливі і чому. Відгук потрібен мені завтра вранці у цей самий час». Ви б допомогли їй?

Ви щойно побували в контрольній групі дослідження, проведеного психологом Джеррі Бургером, де допомогти погодилося 48% учасників. Але учасників в іншій групі змусили повірити, що вони мають щось спільне зі студенткою, яка просила їх про допомогу. Після того, як учасники експерименту заповнювали анкету, дослідники дивилися на відбитки пальців і казали: «Це цікаво. Ви обоє маєте відбитки типу E».

А тепер ви б допомогли їй?

Це залежить від того, в якій формі сказали про подібність. Одним учасникам експерименту організатори повідомляли, що відбитки типу E дуже поширені, їх має 80% населення. Іншим розповіли, що відбитки типу E дуже рідкісні: їх має лише 2% населення.



Коли подібність була поширеним явищем, то допомогти студентці погоджувалось 55% учасників, лише трохи більше, ніж у контрольній групі. Але коли схожість виявлялася рідкісною, то допомогти зголошувалося 82% учасників. Тобто однієї схожості замало, щоб спонукати людей діяти як «давачі». Ефективнішою є рідкісна схожість. У дослідженнях Пелгема було виявлено, що подібність імен і назв впливає на вибір місця проживання, професії та партнера. І це тяжіння виявляється сильнішим, якщо імена є рідкісними. Нас приваблюють люди, міста чи речі, з якими ми поділяємо якусь спільну, але рідкісну рису. Саме це і створило перший зв'язок між двома Адамами Рифкінами. Адам Рифкін — рідкісне ім'я, і незвичайна схожість стала основою взаємного зближення двох людей. Дійсно, дослідження Пелгема показують, що унікальнішим є ваше ім'я, то сильніше ви будете ідентифікувати себе з місцями, назви яких нагадують його.

Щоб пояснити, чому схожість саме рідкісних ознак зумовлює прихильність, психолог Мерилін Брюер висунула теорію впливу. З одного боку, ми хочемо чомусь відповідати: ми прагнемо зв'язків, згуртованості, належності до спільноти, включеності та єднання з іншими. З іншого боку, ми прагнемо виділитися: шукаємо унікальності, відмінності, індивідуальності. Поки ми лавіруємо серед рифів соціального світу, ці два спонукальні мотиви нашого існування часто перебувають у конфлікті. Що сильніше ми асоціюємося з певною групою, то більше ризикуємо втратити унікальність. Що більше ми відрізняємося від інших, то вищим є ризик втратити почуття приналежності до спільноти.

Як ми можемо вирішити цей конфлікт? Рішення полягає в тому, щоб бути схожим і несхожим водночас. Брюер називає це принципом оптимальної індивідуальності: ми шукаємо шляхи влитися до спільноти й одночасно виділитися серед її членів. Найпопулярніший спосіб досягти цього — приєднатися до

певної унікальної групи. Бути частиною групи зі спільними інтересами, ідентичністю, цілями, цінностями, навичками, досвідом дає нам відчуття зв'язку та належності. У той же час, належність до групи, яка різко відрізняється від інших, дозволяє нам відчути власну унікальність. Дослідження показують, що люди більш схильні ідентифікувати себе з окремими особами й групами, з якими мають певні унікальні подібності. Що рідкіснішою є група, цінність, інтерес, навички або досвід, то, імовірніше, легше сформулювати зв'язки. І наукові дослідження показують, що люди щасливіші в групах, які надають можливість виявити оптимальну самотність, вселяють відчуття як належності, так і унікальності. Це ті групи, належністю до яких ми пишаємося, з якими відчуваємо спільність.

Freecycle спочатку давала людям відчуття оптимальної індивідуальності, оскільки акцентувала на важливості охорони навколишнього середовища. Основна мета спільноти відрізнялася від більшості програм утилізації: замість переробляти старі речі, члени спільноти шукали людей, які хотіли отримати речі, непридатні для переробки, що не дозволяло цим речам потрапити на звалище. Ця спільна мета створила і групову ідентичність у спільноті Freecycle, що сприяє зміцненню зв'язку між людьми з різними ідеологіями. Перша група волонтерів Freecycle у Тусоні складалася з ліберального демократа, пристрасного прихильника охорони навколишнього середовища, консервативного республіканця, який не вірив у поняття відходів, і лібертаріанця, котрий хотів надихнути людей і спонукати їх робити все самотійно, а не покладатися на державну підтримку. З часом кількість членів спільноти та їхнє різноманіття зростали, кожна місцева спільнота Freecycle давала можливість регулювати давання відповідно до своїх інтересів. У Нью-Йорку, наприклад, місцева група Freecycle

традиційно закривала цілий квартал у місті для проведення заходів з обміну подарунками.

Підтримуючи спільну ідентичність та допускаючи можливість унікального самовираження, Freecycle зміг створити систему давання, засновану на всезагальному даванні в спільноту: ви віддаєте, щоб допомогти іншим членам спільноти, знаючи, що хтось у спільноті обов'язково допоможе вам. Але Уїллер та його колеги знайшли в цій системі одну неприємну пастку: вона залежить від «критичної маси доступних для обміну благ», яка «створює позитивне ставлення до групи, що допомагає підживлювати подальше дарування». Іншими словами, люди ідентифікують себе з групою спільного давання лише після того, як отримують достатню кількість благ, щоб відчутти, що група їм допомагає. У Freecycle такий результат був аж ніяк не гарантований. Зрештою, якби «давачів» на сайті переважила навала «отримувачів», які шукали безкоштовної поживи, то ця спільнота, можливо, ніколи б не розвинулася. Як Freecycle змогла нагромадити цю початкову критичну масу давання й перемогла жагу отримати щось задарма?

### ***Чому образ Супермена виходить боком, а люди заощаджують електроенергію***

На початку запуску Freecycle серед його членів з'явився дев'яностовосьмирічний чоловік. Він збирав запчастини до велосипедів, щоб ремонтувати й дарувати місцевим дітям. Він був «неймовірним зразком для наслідування», — згадує Дерон Біл. Мешканці Тусона могли ідентифікувати себе з ним, як із земляком. Коли вони бачили його щедрість, то згадували, що він — учасник їхньої унікальної спільноти, так вони відчували прагнення наслідувати його взірець. Психолог із Нью-

Йоркського університету Джонатан Гайдт називає це піднесенням, трепетним теплим почуттям, яке виникає, коли ми бачимо чужу безкорисливість, і, здається, вмикає кнопку перезавантаження, що витирає почуття холодного цинізму й замінює його... почуттям морального натхнення. «У піднесеному стані, — пишуть Гайдт і його колега, психолог Сара Елгоу, — ми відчуваємо, що стаємо, нехай навіть на хвилю, менш егоїстичними, і хочемо діяти відповідним чином».

Але не лише спільна ідентичність зробила цього літнього чоловіка рольовою моделлю. У зв'язку з цим можна згадати експеримент психологів Лейфа Нельсона й Майкла Нортон, які у випадковому порядку просили одних учасників назвати десять рис супергероя, а інших — десять рис Супермена. Потім членам обох груп запропонували зареєструватися волонтерами на громадські роботи. Ті, що писали про супергероя, ставали волонтерами майже вдвічі частіше, ніж ті, що писали про Супермена. За три місяці Нельсон і Нортон запросили всіх учасників експерименту на зустріч для волонтерів. Тих, які писали про супергероя, прийшло в чотири рази більше, ніж тих, які писали про Супермена. Думки про супергероя сколихнули в душах людей схильність до давання. Чому?

Коли люди думають про супергероїв, вони наділяють їх списком бажаних рис, які можуть віднести й до себе. У дослідженні, наприклад, люди писали, наскільки супергерої допомагають і виявляють відповідальність, і, бажаючи виявити цю поведінку «давачів», самі ставали волонтерами. Але якщо люди думають про Супермена, то на думку спадає набір неможливих для реальної людини якостей, які підкреслені в популярному серіалі «Пригоди Супермена»: «швидший, за кулю, сильніший від локомотива, здатний перестрибувати через найвищі будинки». Ніхто не може бути таким сильним і крутим, тож навіщо намагатися?

На сайті Freecycle «давачі» своїм прикладом встановлювали цілком досяжний стандарт. Коли члени спільноти бачили дев'яностовосьмирічного старенького, який складав велосипеди для дітей, вони знали, що здатні зробити щось подібне. Коли члени мережі спостерігали, як інші люди дарують старий одяг чи електроніку, вони відчували, що робити те ж саме буде для них легко. Невеликі акти давання, з яких розпочинався Freecycle, зробили давання у малих розмірах легким і прийнятним для інших людей. І справді, Чалдіні виявив, що люди жертвують більше грошей на благодійність, коли прохання супроводжується фразою: «Навіть одна копійка допоможе». Цікаво, що ця фраза спонукає до благодійності більшу кількість людей, і вони не обов'язково дають меншу суму, ніж планували. Прийнятність невеликих пожертв залучає «отримувачів», яким незручно сказати «ні», і в той же час аніскілечки не зменшує розміри внесків «давачів».

Незважаючи на те, що більшість людей приєдналась до мережі Freecycle, щоб отримати що-небудь задарма, це не означає, що всі вони за сутністю «отримувачі». Вступаючи до спільноти, люди дізнаються про прийняті у ній норми поведінки. Коли нові члени Freecycle бачать, як інші здійснюють акти давання, в них виникає бажання наслідувати цей приклад. Оприлюднюючи акти давання, Freecycle дозволяє легко зрозуміти норми поведінки.

Це потужний і дієвий урок, особливо у тих випадках, коли ми розуміємо, наскільки сильно публічність давання може вплинути на стилі взаємовідносин. У багатьох сферах життя люди в кінцевому підсумку стають «отримувачами», тому що не мають доступу до інформації про те, як чинять інші. Лише за кілька місяців після того як запрацював Freecycle, Чалдіні з командою психологів розпочав дослідження групи з понад восьмисота каліфорнійців на предмет енергоспоживання. Учені

запитали в людей, наскільки важливими для прийняття їхніх рішень щодо економії енергії були наступні фактори:

- Це економить гроші
- Це захищає довкілля
- Це приносить користь суспільству
- Так чинить багато інших людей

Найважливішим чинником для опитуваних у Каліфорнії виявився фактор захисту навколишнього середовища. На другому місці була користь для суспільства. Економія грошей була третьою, а чужий приклад виявився останнім. Команда Чалдіні хотіла переконатися, що люди правильно оцінюють власну мотивацію, тому вони провели наступний експеримент. Дослідники відвідали майже чотири сотні будинків у Сан-Маркосі, штат Каліфорнія, і випадково роздали мешканцям по одній з чотирьох табличок, щоб ті повісили їх на двері:

Заощаджуйте гроші, економлячи електроенергію: за даними досліджень Каліфорнійського університету Сан-Маркос ви можете заощадити до 54 доларів на місяць, якщо влітку користуватиметеся вентиляторами замість кондиціонерів.

Захищайте довкілля, економлячи електроенергію: за даними досліджень Каліфорнійського університету Сан-Маркос ви можете запобігти викиду в атмосферу 118,84 кг парникових газів на місяць, якщо влітку користуватиметеся вентиляторами замість кондиціонерів.

Зробіть свій внесок у збереження енергії для майбутніх поколінь: за даними досліджень Каліфорнійського університету Сан-Маркос, ви можете скоротити на 29% споживання електроенергії, якщо влітку користуватиметеся вентиляторами замість кондиціонерів.

Приєднуйтеся до своїх сусідів, економлячи електроенергію: в нещодавньому опитуванні, проведеному в домогосподарствах

вашої громади, виявилось, що 77% жителів Сан-Маркоса влітку користуватиметеся вентиляторами замість кондиціонерів.

Потім команда Чалдіні провела опитування в кожному будинку, не знаючи, якою табличкою користуються його мешканці. На питання, наскільки сильно їх мотивують ці таблички, мешканці будинків, які отримали тексти із закликом слідувати прикладу сусідів, повідомляли про найнижчу мотивацію. Вони повідомляли про бажання заощаджувати енергію на 18% рідше, ніж мешканці з табличкою про захист навколишнього середовища, на 13% рідше, аніж мешканці з табличкою про майбутні покоління, і на 6% рідше, за мешканців, у яких були таблички про заощадження коштів.

Але коли команда Чалдіні переглянула рахунки за енергію, щоб дізнатись, що люди насправді зробили, вони з'ясували, дещо дивне: мешканці помилялися щодо своєї мотивації. Протягом наступних двох місяців домогосподарства з табличками про долучення до сусідів фактично заощадили *найбільший* обсяг електроенергії. У середньому табличка «Приєднуйтесь до своїх сусідів» спричинила зниження використання меншої кількості добових кіловат-годин на 5–9%, порівняно з трьома іншими табличками, які були однаково неефективними. Знання про те, що інші люди теж заощаджують енергію, найкраще спонукало вчинити так само.

Але, можливо, найактивніше в кожному районі відреагували ті люди, які й до цього заощаджували електроенергію, компенсуючи надспоживання сусідів посиленою ощадливістю. Щоб дізнатися, чи мотивуватиме до заощадження домогосподарства з високим рівнем споживання інформація про зусилля ощадливих сусідів, команда Чалдіні провела ще один експеримент із майже трьома сотнями домогосподарств у Каліфорнії. Цього разу вони роздали мешканцям таблички на двері, на яких були дані про обсяги їхнього споживання

електроенергії в порівнянні з сусідніми домогосподарствами протягом минулого тижня або двох. Ці таблички свідчили, чи мешканці споживають менше чи більше за сусідів.

Протягом наступних кількох тижнів неощадливі споживачі електроенергії значно зменшили споживання, в середньому на 1,22 кіловат-години на добу. Помітивши, що вони споживають більше середнього в їхньому районі, вони були мотивовані знизити обсяг споживання до середнього значення[61]. Але це працює лише тоді, коли людей порівнюють з сусідами. Науковці пояснюють:

*Вузловим фактором було те, з ким споживачів порівнюють — з іншими каліфорнійцями, іншими городянами Сан-Маркоса, людьми в їхньому місті чи сусідами з тої ж громади. Відповідно до ідеї, що на людей найбільше впливають подібні інші, вплив соціальних норм був щораз сильнішим, що ближчою і подібнішою була порівнювана група: на рішення заощаджувати найбільше вплинуло порівняння з мешканцями їхньої ж громади.*

Натхненна цими доказами компанія Opower розіслала листи зі звітом про домашнє енергоспоживання 600 000 домогосподарств, у половині звітів було вказано порівняння обсягів власного енергоспоживання з показниками сусідів. Саме «отримувачі» — чие споживання було найвищим — починали заощаджувати найбільше електроенергії, побачивши порівняння. У цілому, лише демонструючи людям, наскільки вони близькі (чи далекі) від місцевої норми, вдалося викликати різке підвищення енергозбереження. Сума енергії, яку було збережено за допомогою цього зворотного зв'язку, еквівалентна сумі енергії, яку заощадили б, якби ціна на електроенергію зросла на 28%.



Люди часто діють як «отримувачі», тому що не розуміють, що відхиляються від норми. У цих ситуаціях демонстрації норми часто вистачає, щоб мотивувати їх «давати», особливо якщо вони мають інстинкти «урівнювачів». Частина краси Freecycle полягає в тому, що користувачі мережі мають постійний доступ до норми. Кожного разу, коли хтось пропонує щось віддати, це відбувається прозоро: інші можуть бачити, як часто відбувається давання, і хочуть учиняти так само. Оскільки Freecycle організовано в місцевих громадах, учасники бачать, як дають їхні сусіди, і це забезпечує зворотний зв'язок щодо того, як їхнє власне давання співвідноситься з місцевою нормою. Незалежно від того, схильні люди до поведінки «давачів», «отримувачів» чи «урівнювачів», вони не хочуть порушувати стандарти, встановлені сусідами, і тому рівняються на них.

Сьогодні, на думку Yahoo!, лише два запити, які стосуються навколишнього середовища, згадуються в пошукових запитах частіше, ніж у Freecycle: глобальне потепління та переробка вторинної сировини. До літа 2012 року у Freecycle було більше дев'яти мільйонів учасників у понад 110 країнах, і ця цифра щотижня збільшується на 8 тисяч. Багато людей досі приєднується з позиції «отримувачів», сподіваючись на якомога більше безкоштовних речей. Але отримання вигоди від групи місцевих громадян, які слугують зразком для наслідування у дрібних вчинках давання, продовжує формувати спільну ідентичність у Freecycle, схилиючи багатьох членів до поведінки «давачів». Разом дев'ять мільйонів учасників Freecycle віддають понад тридцять тисяч предметів щодня, вагою близько тисячі тонн. Якщо ви склали б стосом товари, віддані безкоштовно минулого року, він був би в чотирнадцять разів вищий за Еверест. Як писав колись Чарлз Дарвін, плем'я з багатьма «давачами», які «завжди готові допомагати один одному

й жертвувати собою задля спільного блага, перемагало більшість інших племен, і це було природним відбором».

Коли дізнався про успіх Freecycle, я почав гадати, чи ці принципи можуть спрацювати в повсякденному житті, в організаціях без екологічної спрямованості. Що потрібно для створення та підтримання системи давання в компанії чи школі?

### ***Коло взаємності***

Коли я приєднався до викладацького складу найстарішої академічної бізнес-школи Уортона, то вирішив провести експеримент з давання у моєму класі. Я оголосив, що ми виконаємо вправу під назвою «Коло взаємності», яка була розроблена соціологом Мічиганського університету Уейном Бейкером та його дружиною Шерил з компанії Humaх. Кожен студент висловлює прохання до класу, а клас спробує використати свої знання, ресурси та зв'язки, щоб допомогти виконати прохання. Прохання може стосуватися чогось важливого у професійному чи особистому житті, починаючи з допомоги в пошуку роботи закінчуючи порадами, куди поїхати відпочити.

За лічені хвилини переді мною стояла черга студентів — деякі скептичні, інші стривожені. Один студент заявив, що ця вправа не спрацює, тому що в Уортоні немає «давачів»: «давачі» вивчають медицину або соціальну роботу, а не бізнес. Інший визнав, що хотів би отримати поради від досвідченіших одногрупників, як підсилити свою кандидатуру для отримання роботи в консалтингу, але знав, що вони йому не допоможуть, тому що самі конкурували з ним за ці посади.

Незабаром ці студенти з недовірою спостерігали, як їхні однолітки почали використовувати свої мережі, щоб допомагати один одному. Третьокурсник на ім'я Алекс повідомив, що любить парки розваг, і приїхав до Уортона, сподіваючись, що колись управлятиме мережею парків розваг Six Flags. Він не знав, з чого почати. Чи міг би хтось допомогти йому зайти в цю індустрію? Однокласник Ендрю підняв руку й сказав, що має *слабкий зв'язок* з колишнім генеральним директором Six Flags. Ендрю не побоявся ризикнути й звести їх разом, і за кілька тижнів Алекс отримав безцінну кар'єрну пораду від колишнього генерального директора. Студентка випускного курсу на ім'я Мішель зізналася, що має подругу, чий ріст через проблеми зі здоров'ям зупинився, і їй важко знаходити одяг. У її колеги з того ж випускного курсу, Джессіки, дядько працював в індустрії моди, і вона звернулася до нього по допомогу. Через три місяці до дверей подруги Мішель було доставлено одяг, пошитий спеціально для неї.

Уейн Бейкер проводить «Кола взаємності» в багатьох компаніях, від General Motors до Bristol-Myers Squibb. Часто він зводить разом лідерів і менеджерів з конкуруючих компаній однієї галузі і пропонує їм висловлювати прохання та допомагати один одному. На одній сесії керівник з фармацевтичної компанії збирався заплатити зовнішньому підряднику 50 000 доларів за синтез штаму алкалоїду PCS. Цей керівник запитав, чи може хтось допомогти знайти дешевшу альтернативу. Один з учасників групи, як виявилось, не використовував свою лабораторію на повну виробничу потужність, і зміг зробити це безкоштовно.

«Коло взаємності» може стати надзвичайно потужним досвідом. Буд Ахарн, президент групи в CH2M HILL, зазначив, що лідери в його компанії «є сильними прихильниками цієї справи не тільки через сотні тисяч доларів, заощаджених

щорічно, але й через надзвичайний потенціал для підвищення якості «цілого нашого життя». Бейкер попросив керівників оцінити грошову цінність та час, заощаджені завдяки участі в 150-хвилинній сесії. Тридцять осіб в інженерній та архітектурній консалтинговій фірмі оцінили заощадження на суму, що перевищує 250 000 доларів, та п'ятдесят днів робочого часу. П'ятнадцять осіб у міжнародній фармацевтичній фірмі оцінили економію в розмірі понад 90 000 доларів і шістдесят сім робочих днів.

Особисто я після проведення «Кола взаємності» з лідерами, менеджерами та співробітниками таких компаній, як IBM, Citigroup, Estée Lauder, UPS, Novartis та Boeing, був вражений проханнями, які були виконані, — від отримання омріяної роботи в Google та знаходження ментора до отримання автографа улюбленого професійного футболіста для дитини. Але перш ніж це стається, як і мої студенти Уортона, багато хто з учасників сумнівається, чи дійсно інші нададуть потрібну їм допомогу. Кожного разу я відповідаю: можливо, ви недооцінюєте «давачів» у своєму колі.

Залучені до дослідження науковці Френка Флінна та Ванесси Бонс учасники дізнавалися, що мають підходити до незнайомців у Нью-Йорку й просити їх заповнити анкету. За оцінками учасників, лише кожен з чотирьох незнайомців погоджуватиметься на це. Та коли учасники вийшли на вулиці й почали просити перехожих заповнити анкету, погоджувався кожен другий. В іншому дослідженні у Нью-Йорку, коли учасники зверталися до незнайомців на вулиці й просили позичити мобільний телефон, вони очікували, що погодиться 30%, а насправді погоджувалося 48% перехожих. Коли люди зверталися до незнайомців і казали, що загубилися, та просили провести їх до найближчого спортзалу, вони очікували, що зголосяться 14% незнайомців, а насправді погоджувалося 43%.

І коли людям потрібно було зібрати тисячі доларів на благодійність, вони очікували, що їм доведеться залучити пожертви в середньому від 210 людей, щоб досягнути поставлених цілей збору коштів, передбачаючи, що середня жертва становитиме менше 50 доларів. Фактично вони досягли своїх цілей звернувшись до удвічі меншої кількості осіб — у середньому їм достатньо було 122 добровольців, а їхні пожертви перевищували 60 доларів.

Чому ми недооцінюємо кількість людей, які готові давати? На думку Флінна та Бонс, коли ми намагаємося спрогнозувати реакцію інших людей, то зосереджуємось на зусиллях, які потрібні, щоб сказати «так», не зважаючи на зусилля, яких вимагає рішення сказати «ні». Відмовитися виконати маленьке прохання — некомфортно, це провокує відчуття провини та сорому. А психологічні дослідження вказують на інший чинник, однаково потужний і глибоко вкорінений в американській культурі, що змушує людей вірити: навколо них украй мало «давачів».

Робочі місця та школи часто організовані як середовища для гри з нульовою сумою, з нав'язаними рейтингами та обов'язковою кривою розподілу балів, які змушують учасників змагатися одне з одним у боротьбі «програв-переміг». У такому середовищі природно припустити, що однолітки будуть тяжіти до поведінки «отримувача», отже, люди утримуватимуться від давання. Це зменшує реальний обсяг давання й веде до того, що люди недооцінюють кількість тих, хто зацікавлений у даванні. З часом, через те, що давання здається незвичним, люди з цінностями «давача» починають відчувати себе в меншості.

У результаті навіть коли вони дають, то переймаються, що можуть ізолювати себе від соціуму через відхилення від норми, тому приховують своє давання за чисто меркантильними

мотивами. Ще далекого 1835 року, після подорожі з Франції до США, соціальний філософ Алексис де Токвілл писав, що американці «насолоджуються, пояснюючи практично кожен вчинок свого життя принципом особистої вигоди». Він бачив, що американці «допомагають один одному» і «добровільно віддають частину часу й багатства на користь країни», але його вразив той факт, що «американці навряд чи готові визнати», що ці дії спричинені щирим бажанням допомогти іншим. «Я думаю, що в такий спосіб вони часто несправедливі до себе», — писав він. Через півтора століття, соціолог з Принстона Роберт Вутнов опитав широкий спектр американців, які обирали професії, пов'язані з наданням допомоги, від кардіологів до рятувальників. Коли він попросив їх пояснити, чому вони робили добрі справи, ті говорили про особисту вигоду: «Мені подобаються люди, з якими я працюю» або «Це дає мені можливість не сидіти вдома». Вони не хотіли визнати, що були щиро готові допомогти, що насправді є добрими, щедрими, турботливими чи співчутливими. «Наші соціальні норми виступають проти надмірної благодійності, — пише Вутнов, — настільки, що ми називаємо людей, які діють занадто благодійно святиниками та самозреченцями».

З мого досвіду, це відбувається в багатьох компаніях та університетах: велика кількість людей сповідує цінності «давачів», але придушує або приховує їх через помилкове припущення, що їхні однолітки не поділяють їхні цінності. Як багато років тому пояснили психологи Дейвид Крех та Ричард Кратчфілд, це створює ситуацію, коли «ніхто не вірить, але всі думають, що всі вірять». Розгляньмо результати дослідження першокурсників Гарварду 2011 року: вони постійно повідомляли, що співчуття було однією з їхніх найвищих цінностей, але в Гарварді воно не цінувалося. Якщо багато хто особисто вірить у давання, але припускає, що інші в це не

вірять, тоді загальна норма в групі чи компанії може відійти від давання. «Ідеї можуть мати глибокі наслідки навіть коли вони є хибними, коли вони є нічим іншим, як ідеологією», — пише психолог Беррі Шварц. — Ці ефекти можуть виникнути тому, що коли люди припускають існування певної ідеології, вони, часом, мимоволі підлаштовуються так, що приводять реальність у відповідність з ідеологією». Коли люди припускають, що інші не «давачі», вони діють та говорять так, що це відбиває бажання «давати» й реалізує самоздійснюване пророцтво.

Як структурована форма давання, «Коло взаємності» призначене для того, щоб порушити це замкнене коло. Перший крок — переконатися, що люди просять про допомогу. Дослідження показують, що на роботі величезна частина давання, яке відбувається між людьми, є відповіддю на прямі прохання про допомогу. В одному дослідженні менеджери описували випадки, коли вони давали та отримували допомогу. З усіх виявлених обмінів приблизно 90% було ініційовано реципієнтами, які звернулися за допомогою. Але коли в нас є потреба, ми часто неохоче звертаємося по допомогу. У більшості випадків ми присоромлені, збентежені: ми не хочемо виглядати некомпетентними або нужденними, і не хочемо обтяжувати інших. Як пояснює один декан Уортона, «студенти називають це Game Face: вони відчують необхідність виглядати успішно весь час. Там не може бути прогалин у броні, а відкритися комусь — означає стати вразливим».

У «Колі взаємності», оскільки кожен висловлює прохання, немає причин для збентеження. Формулюючи прохання чітко й конкретно, учасники дають потенційним «давачам» зрозумілий напрям, в якому вони можуть ефективно допомогти. Як і у Freecycle, «Коло взаємності» часто починається з «давачів», що своїм прикладом показують, як можна допомагати. Але

в кожному «Колі взаємності», дуже ймовірно, буде багато «урівнювачів» і тих, що надають перевагу поведінці «отримувача». Щоб загальна система давання була успішною, як і у Freecycle, ці «урівнювачі» та «отримувачі» мають зробити свій внесок. В іншому випадку «давачі» допомагатимуть усім, не отримуючи допомоги у відповідь і ставлячи себе під загрозу обпектися або вигоріти. Чи вступають у гру «урівнювачі» та «отримувачі»?

Через те що в «Колах взаємності» люди часто висловлюють важливі прохання, багато хто з «урівнювачів» відчуває емпатію. Коли я почув, як тремтить голос впливового генерального директора, коли він просив поради та зв'язків для боротьби з рідкісною формою раку, почуття емпатії в кімнаті було очевидним, майже фізично відчутним. «Я був здивований тим, наскільки я хотів допомогти, — запевняє один з керівників у сфері фінансових послуг. — Моя робота вимагає від мене дуже цілеспрямованого та фінансового орієнтування. Я не очікував, що настільки перейматимуся, особливо незнайомцем, якого вперше побачив. Але я дійсно співпереживав і хотів зробити все можливе, щоб зробити свій внесок та виконати його прохання».

Навіть коли не відчуваючи емпатії, «урівнювачі» все одно в кінцевому підсумку багато допомагають. У «Колі взаємності» важко діяти як чистий «урівнювач», оскільки навряд чи люди, яким допоможете ви, виявляться якраз тими, хто може допомогти виконати ваше прохання. Таким чином, найпростіший шлях бути «урівнювачем» — долучатися допомогою там, де ви її в змозі надати, як роблять інші. «Коло взаємності» створює мініатюрну версію мережі Адама Рифкіна Панди: учасникам пропонується зробити п'ятихвилинну послугу для будь-кого іншого в групі. Щоб переконатися, що кожне прохання задоволене, учасники мають допомагати неодноразово навіть тим людям, які не допомагали їм



безпосередньо. Даючи більше, ніж отримують, учасники посилюють шанси, що прохання кожного в групі буде виконано, подібно до того, як Адам Панда встановив норму «відплати наступному» у своїй мережі.

А що ж із «отримувачами»? Багато хто стурбований тим, що «отримувачі» будуть користуватися допомогою, не допомагаючи у відповідь. Щоб дослідити цей ризик, Уейн Бейкер та я провели тестування більше ста осіб, аби визначити їхні цінності «давача» та «отримувача». Потім ці люди брали участь у «Колі взаємності», і ми підраховали кількість внесків від кожного. Як і передбачалося, «давачі» зробили більше внесків, ніж «отримувачі». «Давачі» в середньому допомагали чотири рази.

Проте на диво «отримувачі» все ж були досить щедрими, в середньому допомагаючи три рази. Незважаючи на те, що вони цінують владу й досягнення більше, ніж допомогу іншим, «отримувачі» давали втричі більше, ніж отримували. «Коло взаємності» створило контекст, який заохочував «отримувачів» діяти як «давачі», і секрет в тому, щоб зробити давання публічним. «Отримувачі» знають, що в публічному середовищі вони набудуть репутаційних балів, якщо щедро ділитимуться знаннями, ресурсами та зв'язками. Коли ж не докладуться внесками, то виглядатимуть жадібними та егоїстичними й не отримають допомоги у відповідь на власні прохання. «Альтруїзм часто вважають “гарною, хорошою, доброю” рисою, а жадібність та егоїзм — ні», — пишуть поведінковий економіст Ден Аріелі з колегами з Дюкського університету, тому давання «є способом повідомити іншим, що ти — добрий».

Дослідження показують, що «давачі», як правило, допомагають незалежно від того, чи це публічно, чи приватно, та «отримувачі» більш імовірно допомагатимуть публічно. В одному дослідженні, коли інші могли бачити результати, «отримувачі» висловили велику кількість ідей під час мозкового

штурму. Але коли їхні результати були приховані, «отримувачі» згенерували менше цінності. Інші дослідження показують, що «отримувачі» є екологічно відповідальними публічно, щоб їхні зусилля бачили й визнавали, та вони віддають перевагу *товарам розкоші*, а не «зеленим» продуктам, коли їхнє рішення є приватними. Вони ситуативно переходять на «зелені» продукти, коли їхнє рішення є публічними, сподіваючись зміцнити репутацію захисника довкілля. Я бачив подібну тенденцію серед учнів Уортона: щотижня в класі я давав слово кільком студентам, які могли висловити прохання, і заохочував весь клас зробити свій внесок. Одного листопадового ранку п'ятеро студентів висловили прохання, і я був приголомшений тим, що студент, який описував себе як «отримувача», зголосився допомогти чотирьом. Щойно його репутація серед однолітків почала залежати від давання, він долучився своїм внеском. Оприлюднюючи давання, «Коло взаємності» надає можливість особам будь-якого стилю взаємності бути «іншоїстами»: вони можуть творити добро й добре виглядати одночасно.

### ***Зміна ідентичності та зворотна дія взаємності***

Це викликає принципове питання: чи система давання спільноті, як Freecycle або «Коло взаємності», мотивує «отримувачів» ставати вправнішими брехунами, чи дійсно може перетворювати «отримувачів» на «давачів»? У деяких випадках, я б сказав, що мотиви не мають значення: значення має лише поведінка. Якщо вчинки «отримувачів» на користь іншим, навіть якщо мотиви першочергово егоїстичні, а не безкорисливі чи «іншоїстичні», вони вносять свою лепту, та підтримують систему «давання» спільноті як форму обміну.

Тим не менше, якщо ми проігноруємо мотиви взагалі, не помітимо ризик, що «отримувачі» зменшать обсяги свого давання, щойно перестануть бути в фокусі уваги. В одному дослідженні, проведеному китайськими науковцями, кандидатури понад 300 касирів у банку розглядалися для підвищення. Менеджери оцінювали, як часто кожен касир банку виявляв поведінку «давача», таку як допомога з великим робочим навантаженням, виконання завдань, не передбачених у посадовій інструкції. На основі поведінки «давачів» керівники підвищили сімдесят касирів банку.

Протягом наступних трьох місяців менеджери шкодували — понад половина касирів не була цього варта. З сімдесятьох касирів, які отримали підвищення, лише тридцять троє були щирими «давачами»: вони продовжували давати й після підвищення. Решта тридцять сім касирів різко зменшили обсяги давання. Вони були шахраями: за три місяці до можливого підвищення знали, що за ними стежать, тому з себе пнулися, аби допомогти іншим. Але після того, як отримали підвищення, скоротили своє давання в середньому на 23% кожен.

Що необхідно, аби спонукати людей до давання? Коли гарвардський декан Томас Дінгмен побачив, що студенти університету цінували співчуття, але думали, що інші не цінують, він вирішив щось із цим удіяти. Вперше за чотири століття першокурсникам Гарвардського університету було запропоновано підписати публічну обіцянку служити суспільству. Обіцянка резюмувала: «Розпочинаючи навчання в Гарвардському університеті, ми зобов'язуємося дотримуватися цінностей університету та сприяти тому, щоб весь кампус включно з Гарвардським парком були територією, де всі можуть процвітати й де вияви доброти цінують на одному рівні з інтелектуальними досягненнями».

Віруючи в силу публічного зобов'язання, Дінгмен зважився на ще один крок, запрошуючи студентів підписати обіцянку. Щоб заохотити її дотримання, їхні підписи мали бути оформлені в рамку й висіти у коридорах студентських гуртожитків. Дуже швидко виник шквал заперечень, особливо від Геррі Льюїса, професора інформатики та колишнього декана Гарвардського коледжу. «Апеляція до доброти цілком прийнятною, — відповів Льюїс. — Я згоден з тим, що вияви особистої доброти в цій спільноті є нечастими, — писав він у своєму блозі. — Але щоб Гарвард «запрошував» людей давати обітницю доброти — це нерозумно і встановлює страшний прецедент».

Чи має Льюїс рацію?

У серії експериментів, очолюваних психологом Нью-Йоркського університету Пітером Голлуїтцером, люди, які публічно заявляли свої наміри щодо певної поведінки, були *менш схильними* до такої поведінки, ніж люди, які зберігали свої наміри як приватні. Коли люди інформували інших про свою бажану ідентичність, вже своєю заявою вони претендували цю ідентичність, не дотримуючись заявленої поведінки. Підписуючи «обітницю доброти», студенти Гарвардського університету зможуть створити імідж «давачів», не діючи як «давачі».

Дінгмен швидко відмовився від ідеї публічного розміщення підписів. Але факти свідчать, що навіть приватна «обітниця доброти» може призвести до негативних наслідків. В одному експерименті психологи Північно-західного університету випадково призначили частині піддослідних писати про себе, використовуючи або риси «давача», такі як «турботливі, щедрі, добрі», або нейтральні поняття, такі як «книга, ключі, будинок». Після того, як учасники заповнили ще одну анкету, дослідник запитав їх, чи хочуть вони пожертвувати суму на благодійність,

на їхній розсуд. Ті, хто описував себе «давачем», жертвував у середньому в два з половиною рази менше грошей, ніж ті, хто писав про себе нейтральні слова. «Я — людина, схильна до давання, — казали вони собі, — тому мені не потрібно багато жертвувати цього разу». Звернення до доброти може мати подібний вплив на студентів Гарвардського університету. Коли вони підписують заяву, то мають наочний доказ того, що є «давачами», а це може спонукати відчуття морального права давати менше чи отримувати більше.

Коли ми намагаємося вплинути на когось, то часто застосовуємо підхід, який наслідує ту Гарвардську обітницю: ми починаємо, змінюючи їхнє ставлення, сподіваючись, що їхня поведінка, ймовірно, піде в тому ж напрямку. Буцім, якщо ми спонукаємо людей підписати заяву про те, що вони діятимуть як «давачі», люди дійдуть висновку, що давання важливе, і почнуть давати. Але, за широкими психологічними дослідженнями це спрацьовує навпаки, а позитивний вплив набагато потужніший у зворотному напрямку: спочатку змінюйте поведінку людей, тоді змінюватиметься їхнє ставлення. Аби перетворити «отримувачів» на «давачів», часто потрібно переконати їх почати давати. З часом, за сприятливих умов, вони почнуть усвідомлювати себе «давачами».

Цього не сталося з касирами банку в Китаї: навіть після трьох місяців допомоги колегам, щойно отримавши підвищення, вони скоротили давання. Дослідження, розпочате Батсоном та його колегами вже понад 35 років демонструє: коли люди дають з огляду на зовнішню мотивацію, наприклад, просування по службі, вони не починають думати про себе як про «давачів». Але коли люди неодноразово роблять особистий вибір давати іншим, вони поступово освоюють давання як частину власної ідентичності. Для деяких людей це відбувається через активний процес когнітивного дисонансу: якщо я добровільно прийняв

рішення давати, я не можу змінити вчинене, тому найпростіший спосіб залишатися послідовним та уникнути лицемірства — це вирішити, що я «давач». Для інших людей процес інтерналізації — це навчатися, спостерігаючи за власною поведінкою. Перефразовуючи письменника Е. М. Форстера, *«як знатиму, хто я, поки не побачу, що я роблю?»*

На підтримку цієї ідеї дослідження волонтерства показують, що навіть коли люди приєднуються до волонтерської організації для просування власної кар'єри, що довше вони волонтерять і що більше часу дають, то серйозніше починають розглядати роль волонтера як важливий аспект власної ідентичності. Щойно це відбувається, вони починають відчувати спільну ідентичність з людьми, яким допомагають, і стають «давачами». Дослідження документують аналогічний процес усередині компаній: оскільки люди добровільно приймають рішення допомогти колегам та клієнтам за межами своїх робочих обов'язків, вони починають бачити себе як громадян організації.[62]

Частковою мудрістю, що лежить в основі Freecycle та «Кола взаємності», є те, що обидві ці системи давання в спільноту заохочують давати, зберігаючи відчуття свободи вибору. Не зважаючи на те, що існує сильна норма давання, від кожного окремого учасника повністю залежить рішення, що дати й кому допомогти. Коли мій Уортонський клас пройшов «Коло взаємності», різні студенти вибирали свої власні способи, як і кому допомагати, то почала формуватися виразна спільна ідентичність. «Це унікальна група людей в Уортоні, які дбають одне про одного», — сказав один учасник. Хоча студенти конкурували за ті самі робочі місця в управлінському консалтингу та інвестиційному банкінгу, вони почали допомагати одне одному готуватися до інтерв'ю, ділитися порадами та пропонувати сприяння. Після закінчення навчання

група студентів узяла на себе ініціативу зі створення списку випускників, для взаємної підтримки за межами Уортона. За словами одного з них, «завдяки акценту на користь давання та допомоги в нашій спільноті мені було б набагато комфортніше попросити (і, можливо, отримати) допомогу від когось із групи випускників, ніж в інших моїх групах». Наприкінці семестру цинічний студент, який сумнівався, чи є в Уортоні «давачі», тихо підійшов до мене. «Якимось чином, — сказав він, — кожен у групі набув мотивацію давати, і це вийшло за межі класу».

## Розділ 9. Вихід з тіні

Дехто щораз, роблячи послугу, шукає можливість отримати щось навзамін. Інший — ні, але однак пам'ятає, вважаючи, що йому заборгували. Але хтось навіть не пам'ятає. Такі люди, як виноградна лоза, яка дає виноград, не чекаючи нічого натомість. Допмагаючи іншим, вони просто слідуєть далі. Нам варто бути такими.

— Марк Аврелій, римський імператор

Багато років тому в світі спорту з'явилася визначна фігура. Під два метри заввишки, вагою за 90 кг, Дерек Соренсон був жорстким, агресивним суперником, який вселяв страх у серця своїх супротивників. Він привів свою команду в Національну асоціацію студентського спорту, до національного чемпіонату і продовжив грати в професійній лізі. Після того, як його кар'єра обірвалась через травму, найвідоміші в цьому спорті професійні команди запрошували його агентом з рекрутингу. Він мав би їздити країною і домовлятися з гравцями та агентами в надії побудувати команду світового класу.

Щоб поліпшити свої навички перемовника, Дерек вступив на курс перемовин у провідній бізнес-школі. Під час кожного заняття він мав можливість практикувати перемовини в різноманітних ролях, починаючи від виконавчого директора фармацевтичної компанії, який намагався придбати виробничий завод, до забудовника в бурхливій суперечці зі столяром. В одних зі своїх ранніх перемовин Дерек купив майно як інвестицію в нерухомість, і, як справжній «отримувач»,



переконав брокера продати його за ціною, що була аж ніяк не на користь її клієнта.

У крижаний зимовий вечір Дерек зіграв роль одного з чотирьох рибалок-конкурентів. Вони виловлювали так багато, що риба скоро б закінчилася, і вони зустрілися, щоб обговорити, як їм вирішити дилему. Один з учасників перемовин запропонував установити для всіх рівний максимальний об'єм вилову. Другий рибалка запропонував інший спосіб на основі пропорційності, а не «урівнювання»: кожен з них мав різні потужності вилову й повинен був зменшити свої на 50%. Усі вони погодилися, що це справедливе рішення, і зустріч була завершена. Тепер кожен учасник перемовин мав прийняти індивідуальне рішення щодо того, чи дотримуватись угоди і скільки виловлювати.

Двоє з учасників перемовин виконали свої зобов'язання, скоротивши свій вилов на 50%. Третя учасниця повелася як «давач»: вона зменшила свій вилов на 65%. Група була налаштована зберегти риболовецький ресурс, але Дерек вирішив не зменшувати свій вилов зовсім. Він виловлював стільки, скільки міг, фактично збільшивши власні обсяги вилову й знищивши конкурентів. Перед зборами групи Дерек мав найнижчий прибуток серед чотирьох. Коли він значно перевищив погоджену частку вилову, його прибутки були на 70% вищі, ніж у «давача», і на 31 відсоток вищі, ніж у двох інших. Коли його колеги висунули претензії, Дерек відповів: «Я хотів перемогти і знищити своїх конкурентів».

Лише через декілька місяців по тому кар'єра Дерек почала стрімко зростати. Він був найнятий професійною спортивною командою і здобув репутацію домінуючого перемовника, відіграючи ключову роль у формуванні команди, яка виграла чемпіонат світу. За надзвичайно короткий проміжок часу Дерек

отримав підвищення й ще до сорока років був визнаний одним із сотні найвпливовіших людей у своєму виді спорту.

Коли Дерек почав працювати у своїй команді як професійний переговорник, його робота полягала в тому, щоб розподіляти бюджет, визначати найперспективніших гравців, обговорювати умови контрактів, залучаючи нових зірок, утримуючи чинних членів команди. Оскільки ресурси були обмеженими, стиль «отримувача» себе виправдовував. Дерек почав шукати недооцінені таланти й натрапив на перлину — гравця нижчої ліги. Він зустрівся з агентом гравця, щоб обговорити контракт. Очікувано, Дерек намагався збити ціну. Агент був розчарований: декілька рівноцінних гравців отримували вищі зарплати. Агент звинувачував Дерека в тиску й вимагав більше грошей, але Дерек ігнорував вимоги і стояв на своєму. Зрештою, агент поступився й погодився на умови Дерека. Це була перемога, яка заощадила його команді тисячі доларів.

Та коли Дерек повернувся додому тієї ночі, йому було тяжко на душі. «Я просто відчував, що той агент був дуже засмучений. Він навів кілька влучних аргументів щодо схожих гравців, і в розпалі дискусії я насправду майже не слухав. Я залишив неприємний осад». Дерек вирішив, що не хоче укласти цю угоду наперекір сумлінню, він розірвав контракт і погодився на початковий запит агента, надавши його гравцеві тисячі додаткових доларів.

Чи було це мудрим рішенням? Дерек коштував своїй команді грошей і потенційно створив прецедент для подібного в інших перемовинах. Крім того, угоду вже було укладено. Агент погодився на нижчу суму, Дерек досяг своєї мети. Навряд чи було мудро повернутися до початкової пропозиції.

Насправді ж це було значно розумніше, ніж могло видатися спершу. Коли дослідники університету Вандербільта Брюс Беррі

та Рей Фрідмен вивчали мистецтво перемовин, то мали припущення, що розумніші переговорники отримають кращі результати, оскільки можуть збирати та аналізувати більше інформації, відстежувати численні чинники та доходити прихованих рішень. В одному дослідженні Беррі та Фрідмен отримали дані про рівень інтелекту майже ста студентів програм MBA. Вони вимірювали інтелект, використовуючи бали кожного студента за Graduate Management Admission Test, складний тест, який широко використовується при вступі в бізнес-школи для вимірювання обчислювальних, вербальних і аналітичних здібностей. Учасники дослідження вели перемовини парами, розігруючи ролі представника забудовника нового торгового центру та представника потенційного якірного магазину цього торгового центру. Після завершення перемовин вони уклали остаточні контракти, і два експерти оцінювали вартість угоди для кожної зі сторін.

Очікувано, взаємні вигоди були найвищими, коли обидва парламентарі мали високий рівень інтелекту. Беррі та Фрідмен детально проаналізували вигоду кожної зі сторін, очікуючи, що розумніші перемовники виторгували кращі угоди для себе. Але ні, найрозумніші переговорники домовилися щодо найліпших умов для своїх опонентів.

«Розумніші перемовники здатні зрозуміти справжні інтереси своїх опонентів і, виходячи з цих інтересів, забезпечити опонентові кращі умови за невелику ціну для себе», — писали Беррі та Фрідмен. Що розумніші ви, то більше допомагаєте своєму опоненту досягти успіху. Саме це зробив Дерек, погодившись на вищу зарплатню для гравця нижчої ліги. Він давав «іншоїстично», це не вартувало йому забагато, але становило суттєву вигоду для агента й гравця. Кілька тисяч доларів були крихтами для його команди, але дуже відчутними для гравця.

Що змусило Дерек переключитися на поведінку «давача»? Незадовго до перемовин з агентом, у Дерек відкрилися очі на те, що мало для нього глибоке значення, — його репутацію. Наприкінці навчального курсу з перемовин кожен учасник віддавав свій голос за найкращого переговорника на отримання відзнаки. Дерек не отримав жодного голосу в номінаціях «Найкращий у співпраці», «Найкреативніший» і «Найетичніший». Фактично була лиш одна номінація, в якій він отримав хоч якісь голоси. У цій конкретній номінації Дерек отримав переважну більшість голосів. Він був однозначним переможцем у номінації «Найбезжальніший».

Але того тижня Дерек досяг чогось більш пам'ятного. Він став єдиним студентом в історії бізнес-школи, якого обрали «Найбезжальнішим перемовником» у групі, в якій він не навчався. Коли він був зарахований на свій курс, інша група також вивчала перемовини. Жоден зі студентів у цій групі не сидів за столом перемовин із Дереком. Дехто з них ніколи навіть не зустрічав його. Проте його репутація поширилася так швидко, що вони все одно проголосували за нього як «Найбезжальнішого».

Дерек вів перемовини, як будь-яка твереза людина в світі «отримувачів». Як професійний спортсмен він зрозумів, що якщо він не вимагатиме якомога більше, то ризикує стати килимком для ніг. «Клуб рахував проти гравця. Клуб завжди намагався витягнути гроші з моєї кишені, тому я розглядав перемовини як двобій, у якому є переможець і переможений, — каже Дерек. — Я мусив намагатись урвати щораз більше». Після визнання колегами та незнайомцями «Найбезжальнішим перемовником», Дерек почав замислюватися над своїм стилем взаємодії за столом перемовин. «Хоч я отримував короткострокову вигоду, діючи як «отримувач», все ж у довгостроковій перспективі я за це розплачувався. Мої

відносини з опонентом були щораз зруйновані, і це шкодило моїй репутації», — сказав він. У перемовинах з агентом, коли Дерек розірвав підписаний контракт і дав агенту більше грошей, «це сформувало доброзичливість. Агент був надзвичайно вдячний, — згадує чоловік. — Коли у гравця закінчувався контракт, агент мені телефонував. Озираючись, я дуже радий, що вчинив так. Це однозначно покращило наші відносини й допомогло клубові. Можливо, “Найбезжальніший” потроху дорослішає».

Насправді я вважаю, що «дорослішання» не найточніше описує трансформацію Дерека. Дорослішання означає процес росту й розвитку, але в певному сенсі Дерек зробив крок назад, проявляючи вузлові цінності, які сповідував багато років тому. Задовго до перших перемовин у стилі «отримувача» однолітки сприймали його, як великодушну, щедрю людину, готову допомогти і приділити час кожному, хто цього потребував. Він провів безліч годин, даючи поради колегам, які були зацікавлені в кар'єрі спортивного менеджменту, і наставляючи юних спортсменів, що прагнули піти по його стопах. У дитинстві та юності його обирали капітаном практично кожної команди, у якій він грав, від початкової школи й до університету. Навіть будучи початківцем, він став капітаном у своїй першій професійній команді: гравці удвічі старші за нього поважали його відданість інтересам команди та вмінню ставити їх вище за свої.

Трансформація стилю перемовин Дерека не була набуттям нового набору цінностей. Ішлося радше про віднаходження впевненості та мужності спиратися на свої природні цінності в новій царині. Я вважаю, що це стосується більшості людей, які у професійній сфері діють як «урівнювачі». І я сподіваюся, що такі, як Дерек, не чекатимуть звання «Найбезжальнішого», щоб почати діяти в інтересах інших на роботі. Для Дерека цими

днями фірмовим способом давання є допомога конкуруючим командам інформацією про гравців. Незважаючи на те, що вони змагаються у спорті з нульовою сумою, він ділиться інформацією, щоб допомогти суперникам приймати добрі рішення щодо гравців, які були в його команді в минулому. «На полі я хочу перемагати суперників. Але поза полем я завжди намагаюся допомагати опонентам».

Сьогодні Дерек пояснює свій успіх у створенні професійної спортивної команди, що перемагає на чемпіонатах, переходом від отримування до давання. Однак він досі непокоїться наслідками, якщо люди поза його близьким оточенням дізнаються про його перехід у «команду давачів». Насправді, Дерек Соренсон це псевдонім: перед тим як поділитися своєю історією він попросив мене приховати його особистість. «Я не хочу, щоб стало відомо, що я заплатив гравцю більше грошей, ніж мусив», — говорить він.

Ці страхи співпадають у багатьох успішних «давачів», але вони не є непереборними. Згадайте Шеррієнн Плессе, керівника у сфері фінансових послуг, яка приховала, що доброта і співчуття виявились у списку її сильних сторін. Коли я попросив її розповісти свою історію, спершу, як і Дерек, вона погодилась лише за умови, що залишиться анонімною. Через півроку вона передумала. «Я почала підпільну кампанію виходу «давачів» із тіні, — сказала вона. — Те, що я була «давачем», сприяло моему особистому та професійному успіху. Визнання цього дарує відчуття свободи. Я більше не боюся».

Що змусило її передумати? Коли Шеррієнн вперше розпізнала свої характеристики «давача», вона сфокусувала увагу на ризиках: люди очікували, що вона буде жорсткою та орієнтованою на результати, і могли побачити в даванні ознаку. Але, почавши уважно придивлятися до своїх колег, Шеррієнн була вражена усвідомленням, що всі, хто був для неї

авторитетом, — «давачі». Раптово її світогляд змінився: замість помічати «давачів» лише внизу кар'єрної драбини, вона побачила неочікувану кількість «давачів» і на вершині. Це не перше, що ми зазвичай помічаємо, підіймаючи голову й дивлячись на успішних людей. Переважно завдяки схильності виголошувати сильні промови та підкреслювати власні заслуги успішні «отримувачі» зазвичай перебувають у центрі уваги. Але якщо ви почнете звертати увагу на стилі взаємності на власному робочому місці, інтуїція підказує мені, що ви відкриєте для себе багато «давачів», які досягли успіху, до якого ви прагнете.

Більшість успішних людей, якими захоплююсь я, є «давачами», і я відчуваю, що маю спробувати передати далі те, чого сам навчився від них. Коли я приїхав в Уортон, моїм завданням було навчати людей з найкращими в світі аналітичними здібностями стати ліпшими лідерами, менеджерами та переговорниками. Я вирішив познайомити їх зі стилями взаємності, поставивши питання, з якого розпочався вступ до цієї книги: хто, на вашу думку, опиняється на найнижчих щаблях драбини успіху?

Припущення було майже одностайним — «давачі». Коли я запитав, хто піднімається на вершину, думки студентів рівномірно розділились між «урівнювачами» та «отримувачами». Тому я вирішив навчити їх чомусь, що вразило їх і здалося еретичним. «Ви, можливо, недооцінюєте успіх «давачів», — сказав я їм. Це правда, що деякі люди, які постійно допомагають іншим, не чекаючи нічого взамін, є тими, хто падає на дно. Проте та ж схильність до давання, з певними поправками, також допомагає людям піднятися на вершину. «Зосередьте увагу та енергію на тому, щоб щось покращити в житті інших людей, а успіх може прийти як побічний продукт». Я знав, що вступаю у важку битву, тому вирішив довести, що вони помиляються.

Ця книжка є моїм доказом.

Хоч багато хто з нас має сильні цінності «давачів», ми часто не квапимось проявляти їх на роботі. Але зростання командних аспектів роботи, проектів у сфері послуг і соціальних медіа відкривають «давачам» нові можливості для розвитку відносин і репутації, які прискорюють і посилюють їхній успіх. Ми розглянули докази того, що «давачі» можуть піднятися на вершину в надзвичайно різноманітному спектрі професій, від інженерії до медицини та продажів. А пам'ятаєте, як Пітер Одет, австралійський фінансовий радник, пожертвував цілий робочий день, виїхавши з офісу, аби допомогти бідному збирачу металобрухту розібратися з фінансами? Клієнт виявився багатим власником бізнесу металобрухту, і це принесло значні доходи компанії Пітера, але на цьому історія не закінчується.

Пітер дізнався, що цей клієнт був занадто зайнятий веденням бізнесу, щоб узяти відпустку, і захотів допомогти. За кілька місяців інша клієнтка розказала, що вона не була щаслива в своїй роботі менеджером на СТО. Пітер порекомендував її власникові бізнесу металобрухту, якому була потрібна людина з такими навичками як у неї, і виявилось, що вона живе за п'ять хвилин від його офісу. Вона почала працювати за три тижні, і клієнт повіз свою дружину у відпустку, першу за багато років. «Обидва ці клієнти щасливі і вдячні, що я турбуюся про їхнє благополуччя, а не лише про їхні інвестиції, — каже Пітер. — Що більше я допомагаю, то успішнішим стаю. Але я вимірюю успіх тим, як він сприяє людям навколо мене. Це справжня нагорода».

У розумінні «давача» визначення самого успіху набуває особливого значення. Коли «отримувачі» вважають успіх досягненням результатів, які перевершують результати інших, а «урівнювачі» вважають успіхом баланс особистих досягнень і справедливості по відношенню до інших, «давачі» схильні, як і Пітер, відчувати успіх як індивідуальні досягнення, що



позитивно впливають на інших. Глибинне прийняття такого визначення успіху може потребувати докорінних змін у тому, як організації наймають, оцінюють, винагороджують та просувають працівників. Це означало б звертати увагу не тільки на продуктивність окремих людей, але й на кола на воді — вплив їхньої продуктивності на інших. Якби ми розширили наше уявлення успіху, включивши в нього індивідуальні досягнення і вклад в досягнення інших, люди були б мотивовані схилитися у своїх стилях взаємодії до давання. Якби успіх включав принесення користі іншим, можливо, «отримувачі» та «урівнювачі» були б більш схильними до пошуку «іншоїстичних» способів одночасного просування особистих та колективних інтересів.

Зв'язок між індивідуальним і колективним успіхами лежить в основі кожної історії успішних «давачів» у цій книжці. Як підприємець, Адам Рифкін побудував свою мережу впливових людей, намагаючись допомогти всім, з ким перетинався, паралельно запускаючи успішні компанії і даючи можливість тисячам колег знайти роботу, розвинути навички та заснувати життєздатні бізнеси. Як венчурний інвестор, Дейвид Горнік інвестував у прибуткові компанії та зміцнював свою репутацію, водночас допомагаючи натхненним підприємцям створювати кращі бізнес-пропозиції та отримувати фінансування для своїх стартапів. Як комедійний сценарист, Джордж Мейер отримав нагороди Еммі й здобув репутацію найсмішнішого автора в Голлівуді, заразом підвищуючи ефективність і відкриваючи двері успіху для людей, які співпрацювали з ним у команді журналу «Вояка» та серіалу «Сімпсони».

В аудиторії Сі Джей Скендер здобув десятки викладацьких нагород, одночасно надихаючи нове покоління студентів, вірячи в їхній потенціал і мотивуючи їх до розкриття цього потенціалу. А Конрі Калаган підтримувала власні життєві сили й була

номінована на національну педагогічну премію, коли заснувала неприбуткову організацію для допомоги малозабезпеченим дітям у підготовці до університету. У сфері охорони здоров'я Кілдаре Еското й Ненсі Фелпс піднялися на перші місця у своїх компаніях за рівнем продажів, прагнучи допомогти пацієнтам. У консалтингу Джейсон Геллер і Ліліан Бауер дуже рано стали партнерами у своїх фірмах завдяки внеску, який вони робили через наставництво та розвиток інших, що в свою чергу збагатило знання молодших колег. У політиці Авраам Лінкольн став президентом і залишив слід як один з найвидатніших лідерів світової історії, допомагаючи своїм суперникам отримувати бажані державні посади.

Це те, що я вважаю найбільш привабливою рисою успішних «давачів»: вони дістаються вершини, не наступаючи на інших, а шукаючи способів розширити стежку для себе та для людей навколо. Якщо в середовищі «отримувачів» успіх — це гра з нульовою сумою, то для середовища «давачів» ціле може виявитися більшим за суму окремих частин.

Я бачив як люди, озброєні цими знаннями, ставали більш стратегічними «урівнювачами», допомагаючи іншим в надії на встановлення відносин і репутації, необхідних для просування власного успіху. Чи можуть люди досягати успіху, використовуючи зумисне «давання» як засіб, з першочерговим наміром «отримати»? На початку книжки я припустив, що в довгостроковій перспективі відповідь може бути негативною.

Грань між даванням і розумним урівнюванням надзвичайно тонка, і вона розмивається залежно від того, визначаємо ми стилі взаємності самими діями, намірами, які їх спонукають, чи поєднанням першого й другого. Це глибоке філософське питання, і легко зрозуміти різні погляди щодо того, як слід оцінювати стратегічних «урівнювачів». З одного боку, навіть якщо мотиви змішані, допомога часто додає цінності для інших,

збільшуючи загальний обсяг давання в соціальній системі. З іншого боку, як ми бачили на прикладі Кена Лея, наші мотиви лишають відбиток на нашій поведінці. Якщо реципієнти та свідки нашого давання піддають сумніву безкорисливість наших мотивів, вони менш схильні реагувати з вдячністю чи піднесенням. Коли стратегічні «урівнювачі» вдаються до неширих спроб допомогти іншим, насамперед для особистої вигоди, вони можуть потрапити у власну пастку: колеги-«урівнювачі» можуть відмовитися від допомоги, розповсюдити негативну інформацію або знайти інші способи оштрафувати «хитруна».

Щоб уникнути цих наслідків, потенційним «урівнювачам» варто давати тим, чие благополуччя для них важливе, так, щоб це приносило задоволення їм самим. Таким чином, навіть якщо вони не пожинають прямих чи кармічних винагород, «урівнювачі» діятимуть у стилі «давачів». А завдяки цьому їхні наміри здаватимуться і ставатимуть чистішими. Зрештою, неодноразово роблячи вибір в інтересах інших, «урівнювачі»-стратегі можуть з часом розвинути більш альтруїстичну ідентичність, що поступово схилить до переходу на стиль «давача» на спектрі взаємодії.

Більшість нашого свідомого життя ми проводимо на роботі. Це означає, що те, як ми поведимось на роботі, стає переважною частиною нашої сутності. Якщо ми залишаємо цінності «давачів» для особистого життя, чого бракуватиме в нашому професійному житті? Просунувшись навіть на йоту в напрямку давання, наше свідоме життя могло б ознаменуватися більшим успіхом, багатшим змістом і відчутнішим впливом.

## Ефективні дії

Якщо ви зацікавилися застосуванням принципів цієї книжки у своїй роботі, або до свого життя в цілому, я сформулював низку практичних кроків, які ви можете зробити одразу. Вони, переважно, базуються на стратегіях і звичках успішних «давачів», і до кожного з них я надаю ресурси та інструменти для оцінювання, організації або розширення давання. Деякі кроки зосереджуються на примноженні давання у вашій повсякденній поведінці, інші відшліфовують способи регулювати ваше давання, допоможуть знайти «давачів»-однодумців або залучити до давання інших людей.

1. *Визначте свій коефіцієнт «давача».* Ми часто живемо у вакуумі, позбавленому зворотного зв'язку, тобто не знаємо, як наші дії впливають на інших. Аби ви могли відстежувати свій вплив на інших і оцінювати рівень самоусвідомлення, я розробив серію безкоштовних онлайн-інструментів. Відвідайте веб-сайт [www.giveandtake.com](http://www.giveandtake.com), щоб пройти безкоштовне тестування, яке визначає ваш коефіцієнт «давача». Також, проходячи тестування, ви можете запросити людей з вашої мережі, аби вони теж оцінили ваш стиль взаємодії, — так ви отримаєте дані про те, чи часто вас сприймають як «давача», а також «отримувача» й «урівнювача».

2. *Започаткуйте «Коло взаємності».* Чого можна досягнути у вашій організації — і які альтруїстичні норми запровадити, якщо усі члени групи збиратимуться щотижня на двадцять хвилин, щоб висловити поточні прохання і допомагати один одному задовольнити їх? Для отримання додаткової інформації про те, як розпочати проведення «Коло взаємності» у вашій організації, відвідайте сайт компанії Шерил та Уейна Бейкерів —

Humax ([www.humaxnetworks.com](http://www.humaxnetworks.com)). На сайті викладено інструменти соціального нетворкінгу для окремих осіб та організацій. Шерил та Уейн розробили інструменти, за допомогою яких можна проводити «Коло взаємності» особисто і в онлайн режимі. Люди, зазвичай, збираються групою від п'ятнадцяти до тридцяти осіб. Кожен учасник звертається до присутніх з проханням. Потім учасники групи, які володіють відповідними знаннями, ресурсами чи зв'язками, спільно допомагають вирішити озвучені проблеми.

*3. Допомагайте іншим людям модифікувати їхню роботу — та видозмінюйте власну, примножуючи давання.* Люди часто стикаються з необхідністю виконувати завдання, які їм не цікаві і для виконання яких їм бракує відповідних навичок. Чудовий спосіб проявити себе «давачем» — допомогти іншим зосередитися на завданнях, які є для них цікавішими, значущішими і такими, що сприяють їхньому розвитку. У 2011 році людина на ім'я Джей, віце-президент великої транснаціональної торгівельної компанії надіслав кожному зі своїх співробітників електронні листи, в яких ішлося про те, що працівникам доручено надсекретну місію, деталі якої він повідомить під час особистої зустрічі. Коли співробітники приходили на зустріч, Джей розкривав їм конфіденційний проект. Він запитував кожного, що їм подобається робити, що також може бути захоплюючим для інших співробітників. Він цікавився хобі та інтересами своїх підлеглих, а також, чому б вони із задоволенням присвятили свій робочий час.

Потім Джей відправляв їх працювати, доручивши виконувати місію, дотримуючись трьох правил: (1) місія має надихати принаймні ще одного колегу, (2) вона повинна бути невитратною або низьковитратною, і (3) бути ініційованою самотійно. Протягом року Джей постійно цікавився, перевіряючи, як просувається кожна секретна місія. Близько

двох третин його працівників домоглися певного поступу, реалізуючи свої завдання, половині вдалося все. Одна з улюблених місій Джея полягала у створення книжкового клубу, де працівники читали та обговорювали теми, які цікавими їх особисто та були актуальні для їхньої роботи. «Люди могли робити все це і до того, коли я про це попросив, — роздумує Джей. — Але якимось чином вийшло так, що запитання, яке я поставив, співробітники сприйняли як дозвіл задовольнити свої інтереси в новий спосіб. Це схоже на те, як посіяти насіння, частина якого зійде і дасть корисні ініціативи». Справді, багато посіяних зернин згодом проросли і перетворилися на чудові квіти, які приносили радість людям, а також самому Джею: 2012 року він був обраний віце-президентом із людських ресурсів, і в його підпорядкуванні перебувало понад 45 000 співробітників.

Цими таємними місіями Джей спонукав працівників внести в роботу елемент підвищення привабливості, запропонований Емі Вжесневскі та Джейн Даттон, професорками менеджменту з Єльського та Мічиганського університетів відповідно. Підвищення привабливості роботи передбачає інновації у посадовій інструкції, креативність підбору та модифікації завдань і обов'язків, які наближають роботу до особистих інтересів та цінностей працівника. Природно, одразу виникає занепокоєння, що люди так модифікують свою роботу, що це принесе збитки їхнім організаціям. Для вирішення цього питання, Емі Вжесневскі, Джастин Берг, і я почали співпрацювати з Дженніфер Куркоскі та Брайаном Велле, які керують лабораторією «Люди та інновації» в компанії Google. У дослідженні в Сполучених Штатах і Європі ми випадковим чином залучили до семінару з підвищення привабливості праці фахівців зі сфери продажів, фінансових операцій, бухгалтерського обліку, маркетингу та управління людськими

ресурсами. Учасники експерименту створювали схеми того, як би вони хотіли змінити свою роботу, описуючи більш ідеальне, але все ж реалістичне бачення своєї праці, яке узгоджується з їхніми інтересами та цінностями.

Через шість тижнів їх керівники та колеги почали відгукуватися про них як про більш щасливих та ефективних працівників, у порівнянні з тим, якими вони були раніше. Багато працівників Google знаходять способи присвячувати більше часу завданням, які вважають цікавішими або більш значущими. Дехто зумів делегувати неприємні завдання, інші налагодили свою роботу таким чином, що могли використовувати нові знання та навички, які хотіли розвивати. Загалом, ці співробітники Google тепер вважали свою роботу більш приємною та отримали мотивацію працювати краще, а в деяких випадках цей підйом тривав протягом шести місяців. Підвищення привабливості праці зачепило представників усіх типів взаємодії. «Давачі» побачили у цьому можливість розширити свій вплив і знаходили способи приносити більше цінності іншим людям та компанії, наприклад, наставництвом молодшим колегам, створенням кращих продуктів для клієнтів, вдосконаленням тренінгу для новачків. «Урівнювачі» були вдячні за можливість зайнятися більш значущою та цікавою роботою і навзаєм працювали наполегливіше. Навіть «отримувачі» усвідомлювали, що для просування їхньої кар'єри їм потрібна робота, яка принесе користь їхній компанії так само як і їм самим.

Щоб допомогти людям підвищувати привабливість роботи Джастин, Емі і Джейн розробили інструмент під назвою «Вправи для підвищення привабливості праці». Його ми використовували для проведення наших семінарів у Google. Цей інструмент передбачає створення ескізу «Що було до цього», в якому зображено, як ви зараз розподіляєте свій час і енергію,

а потім — розробку діаграми «Як має бути після» про те, як саме ви хочете модифікувати свою роботу. Брошури можна замовити в Інтернеті ([www.jobcrafting.org](http://www.jobcrafting.org)) і заповнити їх в команді або індивідуально, щоб допомогти друзям і колегам здійснити змістовні модифікації роботи.

4. *Запустіть «Машину любові».* У багатьох організаціях «давачі» лишаються непомітними. Аби побороти цю несправедливість у багатьох організаціях запроваджують програми визнання колег, програми нагородження людей, які виявляють давання, яке рідко помітне для топ-менеджменту. Дослідження компанії Mercer, проведене 2001 року, виявило, що у близько 25% великих компаній існували програми визнання колег, і до 2006 року ця кількість зросла до 35%, включаючи відомі компанії, такі як Google, Southwest Airlines і Zappos.

Надзвичайний підхід, під назвою Love Machine («Машина любові») запропонувала компанія Linden Lab, фірма, що створює програми для віртуального світу Second Life. У будь-якій високотехнологічній компанії багато співробітників прагнуть заощадити час і притримати інформацію для себе, замість ділитися своїм часом і знаннями з колегами. «Машина любові» була розроблена, щоб подолати цю тенденцію, і давала можливість працівникам надсилати повідомлення-подяки, коли відчували вдячність за допомогу колеги. Повідомлення може прочитати кожен в компанії, завдяки чому зміцнюється репутація «давачів» через винагороду і визнання. Один інсайдер розглядає це як спосіб заохотити «комп'ютерних гіків змагатися, хто з них виявиться найбільш корисним». Любов допомагає «підвищити усвідомлення роботи людей, завдання яких не є надто помітними. Наш обслуговуючий персонал, наприклад, часто отримує найбільше любові», — каже Кріс Колосі, колишній менеджер Linden. — «Коли ви допускаєте певний відсоток «отримувачів» до своєї компанії, вам потрібно



подумати про додаткові мотиваційні стимули. Але мені сподобалася ідея Любові за завдання, які не входили до посадової інструкції чи вимог».

Щоб випробувати «Машину любові» у вашій організації, зайдіть на новий електронний сервіс під назвою SendLove. Він є доступним на сайті «Машина любові» ([www.lovemachineinc.com](http://www.lovemachineinc.com)). Це новий стартап, який пропонує вам розпочати з вибору періоду подяки. Члени команди можуть надсилати один одному короткі повідомлення вдячності, ці повідомлення можуть читати усі.

5. *Скористайтесь п'ятихвилинними послугами.* Якщо ви зайдете на сайт 106 Miles Meetup ([www.meetup.com/106miles](http://www.meetup.com/106miles)), то побачите Адама Рифкіна (Панду) у верхньому вікні. Він є справжнім майстром п'ятихвилинних послуг, і ви можете слідувати прикладу Панди, запитуючи людей, що їм потрібно, шукаючи способів допомогти і витрачаючи на це мінімум особистих сил і часу. Улюблені послуги Рифкіна — чесний відгук і представлення потрібній. Наприклад, ось проста вправа для початку. Продивіться свої контакти в Ролодексі, LinkedIn або мережі Facebook. Віднайдіть кілька людей, які вирізняються незвичайною спільною рисою. Відбирайте одну пару на тиждень і знайомте їх між собою через електронну пошту. Рифкін також радить відновлювати зв'язки, що дрімають — не для того, щоб щось отримувати, а щоб давати. Раз на місяць звертайтеся до людини, з якою не спілкувалися протягом років. Спробуйте дізнатися, над чим вона працює, і поцікавтесь, чим ви можете допомогти. До слова, Ви можете дізнатися більше про підхід Дейвіда Горніка до давання, відвідавши сайт Venture Blog ([www.ventureblog.com/](http://www.ventureblog.com/)).

6. *Практикуйте несилкову комунікацію, але з позиції агента.* Щоб почуватися комфортно, використовуючи такий стиль спілкування слід змінити звички — перейти від розмови до

слухання, від самореклами до пошуку порад, від захисту до запитів. Джим Квіглі, старший партнер компанії Deloitte, який раніше обіймав посаду генерального директора, вирішив попрацювати над своїм стилем несилової комунікації. Він поставив за мету говорити на зустрічах не більше 20 відсотків часу. «Однією з моїх цілей було навчитися слухати. У багатьох випадках, значного впливу можна досягти, якщо ви знаєте, як розпитати, а не що сказати. Я не отримую нічого нового, коли говорю сам. Але я дізнаюся багато невідомого раніше, коли слухаю», — повідомив мені Квіглі. Перейшовши від відповідей до запитань, Квіглі почав глибше розуміти потреби інших людей. «Ця якість не дається всім від природи, але її можна перетворити на звичку, а, отже, на вашу другу натуру». Для більш детальної інформації відвідайте блоги Сюзан Кейн ([www.thepowerofintroverts.com](http://www.thepowerofintroverts.com)) і Дженніфер Каннвайлер ([www.theintrovertedleaderblog.com](http://www.theintrovertedleaderblog.com)).

Водночас, важливо упевнитися, що несилевий стиль спілкування не відбувається за рахунок вашої ж наполегливості, та не шкодить, коли йдеться про захист інтересів інших та своїх власних. GetRaised — це безкоштовний ресурс, який надає поради щодо переговорів про підвищення заробітної плати. За словами співзасновника Метта Валлерта, середня зарплата внаслідок цих порад зростає на \$ 6 726, за умови, що вам дійсно недоплачують. Близько половині чоловіків (користувачів сайту) вдається отримати підвищення — у порівнянні з трьома четвертями (75%) жінок-користувачок (<https://getraised.com>).

7. *Приєднайтеся до спільноти «давачів».* Щоб знайти інших «давачів», приєднайтеся до спільноти Freecycle. Почніть дарувати речі і дізнавайтеся, що потрібно іншим людям ([www.freecycle.org](http://www.freecycle.org)). Іншою надихаючою спільнотою давачів є ServiceSpace ([www.servicespace.org](http://www.servicespace.org)), сайт низки ініціатив Giftivism, започаткованих Ніпуном Мехтою. Штаб-квартира

ServiceSpace знаходиться в Берклі, штаті Каліфорнія. Спільнота налічує понад 400 000 членів, а обсяг щорічних електронних розсилок сягає 50 мільйонів на рік. Проте організація все ще керується трьома основними правилами: «без найманого персоналу, без збору фандрайзингу і без зобов'язань». На ServiceSpace Ніпун створив платформу, де люди можуть підвищувати свій коефіцієнт «давачів». Вона поділяється на три сектора: проекти у сфері дарування, надихаючий контент і волонтерська неприбуткова підтримка. Одним із проектів економіки дарування є Karma Kitchen, сайт, який розсилає безкоштовну їжу. В надісланому рахунку вказана сума: \$ 0.00 і два речення: «Ваша їжа — подарунок від тих, хто обідав тут раніше. Щоб зберегти ланцюжок давання, ми просимо вас заплатити за того, хто їстиме після вас». Іншим проектом економіки дарування є сайт HelpOthers.org, який збирає історії людей, що грають у «мітку давача». Суть гри полягає в тому, щоб зробити щось анонімно для незнайомої людини і залишити їй картку зі смайликом і пропозицію передати естафету далі.

Ніпун розповідає, як одна жінка в компанії з рейтингу Fortune 500 купила напій у торговельному автоматі і залишила решту із запискою: «Ваш напій оплатила незнайома людина. Поширте любов далі». Іншого разу вона принесла донатси і залишила коробку зі смайликом. «Один колега, помітивши це, вирішив відправити електронного листа всім працівникам офісу, — розповідає Ніпун, сміючись. — Хлопець написав: «Я довго намагався відстежити, хто це робить, і думаю, що це хтось із другого або третього поверху. Тепер усі чекають наступного прояву доброти, а багато людей почали робити те саме». На веб-сайті ServiceSpace ви можете замовити мітки-смайлики, які допомагають підтримати громадські ініціативи, підписатися на щотижневий інформаційний бюлетень або прочитати перелік способів надання допомоги, таких як, наприклад, сплата за

проїзд за наступного пасажера або висловлення вдячності людям за допомогу шляхом написання подяки їхньому керівнику. «Що більше ви віддаєте, то більше вам хочеться це робити — те саме стосується і людей навколо вас. Це схоже на відвідування спортзалу, — каже Ніпун. — Якщо ви працюєте над своїми м'язами доброти, ви набуваєте в цьому вправності».

Ще одна вражаюча ініціатива — НореMob, місце, де «гуртуються щедрі незнайомці, щоб вселяти надію людям, які потрапили в скрутне становище по всьому світові» (<http://horemob.org>). Почерпнути ідеї про те, як організувати свою власну групу для виконання випадкових актів доброти, можна на Extreme Kindness (Канада) (<http://extremekindness.com>) і The Kindness Offensive (Велика Британія) (<http://thekindnessoffensive.com>). The Kindness Offensive — це група людей, які прагнуть активно надавати допомогу за власною ініціативою, реалізуючи найграндіозніші акції доброти у історії людства. Вони подарували по іграшці кожному маленькому пацієнтові в одній з дитячих лікарень Лондона, роздали півмільйона млинців, тони подарунків на фестивалях у Великій Британії, надали безкоштовні медичні засоби та житло потребуючим сім'ям і влаштували вечірки з чаюванням для літніх людей. Одному десятирічному хлопчику вони подарували електричну гітару, про яку він мріяв, і місця в першому ряду Московського цирку та тренування за кулісами для батька, який сподівався здивувати свою доньку. Можливо, не випадково ім'я засновника цієї організації — Дейвид Гудфеллоу.

Вас також заінтригує BNI ([www.bni.com](http://www.bni.com)), бізнесова мережева організація Івана Міснера з девізом «Давачі» набувають», а також спільнота Go-Giver ([www.thegogiver.com/community](http://www.thegogiver.com/community)) — група людей, які прочитали казку «Go-Giver» Боба Бурга і Джона

Дейвида Манна, і вирішили, що давання буде потужним способом діяти у своєму професійному житті.

8. *Проведіть експеримент «Персональна щедрість».* Якщо ви бажаєте давати самотійно, прийміть 30-денний челендж GOOD ([www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen](http://www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen)). Щодня протягом місяця GOOD пропонує різні шляхи давання — наприклад, випадкові акти доброти. Тут можна ознайомитись із тридцятиденним експериментом Саші Діхтера (<http://sashadichter.wordpress.com>) та щорічними випадковими актами доброти Райана Гарсії ([www.366randomacts.org](http://www.366randomacts.org)). Діхтер, головний співробітник у сфері інновацій фонду Acumen, розпочав місячний експеримент зі щедрості, в якому він відповідав «так» на кожне прохання про допомогу, яке до нього надходило. Гарсія — керівник відділу продаж у ZocDoc, щодня протягом року здійснює одну добру справу і веде блог, в якому пише про свій досвід, починаючи від наставництва до висловлення вдячності співробітникам відділу з обслуговування клієнтів. Як ми побачили в шостому розділі, цей експеримент з великодушністю, ймовірно, буде найбільш психологічно корисним, якщо ви витратите на добрі справи від двох до одинадцяти годин на тиждень і згрупуєте їх у великі блоки — тобто займатиметесь ними раз на тиждень, а не щодня.

9. *Допоможіть у фінансуванні проекту.* Багато людей шукають фінансової підтримки для своїх проектів. На сайті Kickstarter ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)), відомому як найбільша у світі платформа для фінансування творчих проектів, ви можете знайти людей, які шукають допомоги у розробці та запуску фільмів, книжок, відеоігор, музики, п'єс, картин та інших продуктів і послуг. На сайті Kiva ([www.kiva.org](http://www.kiva.org)) можна позичати невеликі суми в розмірі \$25 або більше підприємцям-початківцям із країн, що розвиваються. Обидва сайти дозволяють бачити і стежити за прогресом людей, яким ви допомагаєте.

10. *Частіше звертайтеся по допомогу до інших.* Якщо ви хочете, щоб у світі побільшало «давачів», то один із найпростіших шляхів — самому просити про допомогу. Коли ви просите когось, то не завжди стаєте тягарем. Деякі люди вже є «давачами», тому, просячи про допомогу, ви створюєте для них можливість проявити щедрість, поділитися цінностями і відчутти їхню потрібність. Прохаючи про дрібну п'ятихвилинну послугу, ви аж ніяк не обтяжуєте людей. А якщо ви звернетесь до «урівнювача», то у вас з'явиться можливість відповісти взаємністю. Уейн і Шерил Бейкери відзначають, що люди можуть «розпалити іскру взаємності як допомагаючи іншим, так і звертаючись за підтримкою. Допомагайте щедро, не думаючи про винагороду, але і не соромтесь звертатись за підтримкою».

## Подяки

Зерно ідеї для написання цієї книги посадили мої дідусь і бабуся, Флоренс і Пол Борок, які невтомно вкладали свій час і енергію в інших, не чекаючи нічого натомість. Коли я зростав, мою цікавість до психології та захоплення якістю професійного життя запалили мої батьки, Сьюзен і Марк. Мій тренер з дайвінгу, Ерик Бест, показав мені, що психологія є рушійною силою успіху, познайомив мене зі впливом давання на розвиток інших, і заохочував до кар'єри, що поєднала психологію і літературу. Я знайшов цю кар'єру завдяки Брайану Літтлу, чия мудрість і щедрість змінили хід мого життя. Брайан втілює все найкраще, що може бути в людині, і саме завдяки глибині його знань, відданості студентам і здатності полонити аудиторію, я сам став викладачем. Коли я почав вивчати організаційну психологію, то отримав величезну користь від наставництва Джейн Даттон, Сью Ешфорд, Ричарда Гакмана, Еллен Лангер і Ріка Прайса. Зокрема, Джейн спонукала мене думати глибше і заохотила докладати більших зусиль, щоб робити дослідження, які щось змінюватимуть.

Кажуть, що для написання книги потрібна ціла армія, і моя книга — не виняток: мені дуже пощастило працювати з цілою армією «давачів», чиї відбитки прикрашають кожну сторінку. Провідником цього запалу був Ричард Пайн з InkWell, який у ролі агента має усі якості, про які лише може мріяти автор. Ричард має справжній дар розпізнавати потенціал в ідеях і людях, і є надзвичайно майстерним і пристрасним, об'єднуючи тих, хто намагається зробити світ кращим за допомогою книжок. Від пошуку мого авторського голосу і просування теми давання до глибоких інсайтів про сутність та ідентифікацію

успішних «давачів» серед нас, Ричард здійснив неоціненний внесок в цю книгу та в моє життя.

Іншою великою творчою силою цієї книги став неперевершений редактор Кевин Даутен. Серед його численних внесків, варто відзначити, що саме Кевин вказав мені на Джорджа Мейера і визначив, що унікальна риса успіху «давача» полягає у сприянні успіху інших. Кевин знає про це з особистого досвіду, тому що саме так його успіх впливає на його авторів. Проникливі, інтуїтивні і всебічні відгуки відшліфували структуру, зміцнили аргументи, збагатили розповіді та дослідження — і мотивували мене переписати три розділи з нуля. Поряд із формулюванням кожного речення в книжці, наставництво Кевина принципово змінило мій підхід до письменницької творчості в цілому. У видавництві Viking Рік Кот вийшов далеко за рамки обов'язку, пропонуючи свої кмітливості, зірке око, соціальний капітал і кураторство. Мені пощастило скористатися його підтримкою.

Коли я вперше почав думати над можливістю написання цієї книги, багато колег надавали мудрі поради. Я особливо вдячний Дженніфер Аакер, Терезі Амабіле, Дену Аріелі, Сюзан Кейн, Ноа Голдштейну, Беррі Шварцу, Марті Селігману, Ричарду Шеллу, Бобу Саттону і Дену Пінку, які не тільки ділилися неоціненими ідеями, але й придумали назву книжки. Ідея самого тексту була виникла в дискусії з Джеффом Заслоу і народилася в процесі діалогу з Джастином Бергом, чії бачення та досвід значно поліпили форму та функціональність.

Я хочу подякувати Енн Данг, Кетрин Дін, Гейбу Фаркасу, Алексу Фішману, Аліші Гелькопф, Келсі Гілбрич, Кеті Імельська, Мансі Джейн, Валентино Кіму, Філу Левіну, Патрісу Ліну, Ніку Лобульйо, Мішель Лу, Сарі Лучіан, Ліндсі Міллер, Старрі Пенг, Ендрю Робертсу, Деніелу Роду, Суручі Шрікант, Джо Теннантцу, Райану Віллануева, Гаю Вайнеру, Беккі Вальд, Терезі Ванг,



Кетрин Вей і Томмі Іню за детальні відгуки на прочитані чорнові варіанти. Щодо наводки на історії та допомоги з контактами для інтерв'ю, я щиро вдячний за допомогу Камерона Андерсона, Дена Барнса, Рене Белла, Тала Бен-Шахара, Джессі Бейруті, Грейс Чен, Кріса Колосі, Енджели Дакуорт, Білла Фіссе, Джульєт Гелді, Тома Джерріті, Лі Гаймсона, Дейва Гекмена, Дари Крітцер, Адама Лашінскі, Лоренса Лемера, Метта Маруна, Кейда Мессі, Дейва Мацца, Кріса Майерса, Мередіт Майерс, Жана Оельванга, Боба Поста, Джона Рифкінда, Гевина Ріггала, Клер Робертсон-Крафт, Скотта Роснера, Боббі Сільтена, Метта Стівенса, Брендона Стюута, Джеффа Томпсона, Майка Усіма, Джеррі Вінда, Емі Врешневскі, Джорджа Цзена, а також всім надзвичайним анонімним «давачам» з Riley Productions ([www.rileyprods.com](http://www.rileyprods.com)).

За те, що ділилися своєю мудрістю, знаннями та досвідом під час інтерв'ю, я дякую людям, чиї цитати є у книжці, а разом з ними також Антуану Ендрюсу, Пітеру Авісу, Берні Банксу, Коліну Барретту, Марго Берген, Бобу Бруксу, Рано Бурхановій, Джиму Каналесу, Вірджинії Каніно, Бобу Каперсу, Брайану Чу, Бобу Коглану, Метту Конті, Маріо Дітрапані, Атулу Дубею, Ніколь Дюпре, Марку Елліотту, Сциллі Елуорті, Марку Фаллону, Майку Фейнбергу, Крісті Фланаган, Майку Фоссакека, Анні Готьє, Джеремі Гіллі, Кеті Губаніч, Мішель Джайлз-Макдонау, Крістену Голдену, Біку Хауеллу, Тому Джарі, Діані і Полу Джонсам, Ріку Джонсу, Мелані Кацман, Коліну Келтону, Ричарду Леку, Леррі Лавері, Ерику Липтону, Терезі Лот, Ніку Лампу, Дену Лайонсу, Серхіо Магістрі, Сюзан Метьюз, Тіму Макконнеллу, Дейvidу Макмаллену, Деббі Макуїнні, Ріку Міллеру, Рою Неффу, Ренді Нільсену, Скотту О'Нілу, Дженну Осборн, Чарлзу Пенсігу, Бобу Посту, Леррі Пауеллу, Кейт Ріші, Манфреду Рітшу, Джону Рифкінду, Леррі Робертсу, Клер Сандерсон, Ребеці Шредер, Біллу Шерману, Скотту Шерману, Джону Саймону, Рону Скотарчаку,

Маріін Шпіллібін, Дейвиду Стюарту, Крейгу Стоку, Сюзанні Саттер, Пету Суїні, Вівеку Тіварі, Вікі Толлівер, Ешлі Валентайн, Тоні Уеллсу, Метью Уїлкінсу, Яїру Йораму, Йохену Зайтцу і Фатімі Зорзато.

Рейчел Карпентер і Ерика Коннеллі запропонували безліч інноваційних ідей для поширення інформації про цю книжку й організували продуктивну сесію з пошуку, формування та сприйняття ідеї, в якій Елісон Блум-Фешбах, Зої Епштайн, Шон Гриффін, Адрія Хоу, Кетрин Гауелл, Іан Мартінес, Скотт МакНалті, Енні Мейер і Беккі Вальд люб'язно погодилися взяти участь і зробити свій вклад.

За тиждень ведення щоденника «давача», я вдячний за допомогу Джоша Бермана, Чарлза Бірнбаума, Адама Компейна, Кінана Коттона, Бена Франсуа, Жана Лі, Джоша Ліпмана, Чарлі Мерсера, Філа Неффа, Мері Петіт, Метта Полсона, Кілі Роббінса, Криса Серджанта, Кара Шеймі, Шарлін Су і Ніни Варгезе.

Багато інших друзів, колег, студентів і членів сім'ї допомагали проводити мозковий штурм щодо оформлення та змісту книги, включно із Семом Абцугом, Давідом Адельманом, Бобом Адлером, Себастьяном Агіларом, Таннером Алмондом, Майклом Альтофом, Деном Бейкером, Рангел Барбоса, Домініком Базіле, Діпом Бхатом, Біллом Бороуфом, Ендрю Бродським, Анітою Бутані, Льюїсом Чангом, Константіносом Кутіфарісом, Коді Дашіел-Ерп, Кетрин Декас, Алексом Едмансом, Мегді Ель Хаджуї, Марком Елліотом, Джерродом Енгельбергом, Дафною Ейлон, Джекі Флейшман, Мішель Гастер, Крістін Гілютін, Гуйерме Гізерман, Росом Глассером, Меттом Гораці, Бретт Лавері Грегорка, Даном Грубером, Шейною Хакім, Говардом Гівнером, Грегом Хеннессі, Дейвом Гофманом, Вікторією Гоулкамп, Ріком Горганом, Джоном Хсу, Давидом Яффом, Амандою Джефферн, Нечемя Кагедан, Джонатаном Кармель, Мелісою Камін, Елі Кей,

Джеффом Кідерманом, Ану Кохлі, Беном Круцінною, Аміном Лакхані, Честером Лі, Амандою Лібераторе, Ніколь Лім, Ліндсі Метьюс Падріно, Емі Мацуно, Лорен Міллер, Заком Міллером, Жозефіною Могелоф, Лорен Молоні-Егнатіос, Дейвид Мольц, Брайаном Немірофф, Селесте Нг, Даном Оппедісано, Меттом Полсоном, Жоржем Потровскі, Дерріком Престоном, В'ясом Рамананом, Дейвидом Рідерсом, Дейвидом Робертсом, Джеремі Роснером, Хуаном Пабло Салдарріага, Френсисом Шендлом, Крістін Шмідт, Марго Лі Шморак , Арі Швейдером, Куртом Смітом, Скоттом Соненшайн, Майком Таорміна, Палмером Труелсоном, Джонатаном Тугманом, Ериком Тулла, Майком Ван Пелтом, Джеймі Уоллісом, Майклом Вольфом, Рані Ядав, Лорен Яффе, Ендрю Яхкіндом і Ешлі Юкі.

За підтримку та заохочення протягом багатьох років, я дякую моїй сестрі Трейсі, бабусі і дідусю Джею і Меріон Грант, моїм рідним з боку дружини Адріенне та Нілу Світ, та всім у Impact Lab. І найголовніше, я не зміг би написати цю книгу без підтримки моєї дружини, Еллісон. Вона присвятила незліченні години мозковим штурмам, читанню, обговоренням та пошуку, і слова не можуть описати, скільки її любов означає для мене. Кожного разу, коли я сідав писати, вона була мені взірцем. Коли йдеться про давання у сім'ї, вона є абсолютною рольовою моделлю для наслідування. Наші доньки, Джоанна та Ілена, є найбільшим джерелом радості та сенсу в моєму житті. Я неймовірно пишаюся ними, і сподіваюся, що ця книжка запропонує їхньому поколінню новий погляд на те, що означає досягати успіху.

## Посилання

### *Розділ 1: Добрі ворожі*

Епіграф: Семюел Л. Клеменс (також знаний як Марк Твен), “At the Dinner to Joseph H. Choate, 16 листопада, 1901,” у *Speeches at the Lotos Club*, ed. J. Elderkin, C. S. Lord, and H. N. Fraser (New York: Lotos Club, 1911), 38.

Історія Дейвида Горніка і Денні Шейдера: Особисті інтерв'ю з Дейвидом Горніком (січень та березень, 2012) і Денні Шейдером (лютий, 2012).

Первинне дослідження «давачів», «отримувачів» і «урівнювачів»: Edward W. Miles, John D. Hatfield, and Richard C. Huseman, “The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance,” *Journal of Management* 15 (1989): 581–588.

Доказ того, що у близьких стосунках більшість людей поводяться як «давачі»: Margaret S. Clark та Judson Mills, “The Difference between Communal and Exchange Relationships: What It Is and Is Not,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 19 (1993): 684–691.

Давання, отримування і урівнювання існує у всіх культурах: Alan P. Fiske, *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations* (New York: Free Press, 1991).

«Давачі» є найбільш продуктивними і найменш продуктивними інженерами: Francis J. Flynn, “How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity,” *Academy of Management Journal* 46 (2003): 539–553.

Бельгійські студенти-медики: Filip Lievens, Deniz S. Ones, та Stephan Dilchert, “Personality Scale Validities Increase

Throughout Medical School,” *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1514–1535.

Менеджери з продажів у Північній Кароліні: Adam M. Grant and Dane Barnes, “Predicting Sales Revenue” (робоча доповідь, 2011).

«Давачі» заробляють на 14% менше: Timothy A. Judge, Beth A. Livingston, and Charlice Hurst, “Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390–407.

«Давачі» удвічі частіше наражаються на ризик стати жертвами злочинів: Robert J. Homant, “Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization,” *Criminal Justice and Behavior* 37 (2010): 1195–1216.

«Давачів» оцінюють на 22% менш владними та домінуючими: Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen, and Robert W. Livingston, “Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 351–366.

Заздрячи успішним «давачам»: Eugene Kim та Theresa M. Glomb, “Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimization,” *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 889–901.

“Перемагати легше”: особисте інтерв’ю з Ренді Комісаром (30 березня, 2012).

Дипломатія: Bill Clinton, *Giving: How Each of Us Can Change the World* (New York: Random House, 2007), ix.

Моя розповідь про злет А. Лінкольна базується в основному на захоплюючій книзі Доріс Кернз Гудвін: *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Schuster, 2006).

Президентська велич: Max J. Skidmore, *Presidential Performance: A Comprehensive Review* (Jefferson, NC: McFarland &

Co., 2004); та Steven J. Rubenzer and Thomas R. Faschingbauer, *Personality, Character, and Leadership in the White House: Psychologists Assess the Presidents* (Dulles, VA: Brassey's, 2004), 223.

“Цінний під час марафону”: Особисте інтерв'ю з Чіпом Конлі (24 лютого, 2012).

“Більше не потрібно вибирати”: Особисте інтерв'ю з Боббі Сілтенем (09 лютого, 2012).

Більше половини американських та європейських компаній використовують команди: Paul Osterman, “Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare,” *Industrial and Labor Relations Review* 53 (2000): 179–196, та Duncan Gallie, Ying Zhou, Alan Felstead, and Francis Green, “Teamwork, Skill Development and Employee Welfare,” *British Journal of Industrial Relations* 50 (2012): 23–46.

Зростання сектору послуг: Adam M. Grant and Sharon K. Parker, “Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives,” *Academy of Management Annals* 3 (2009): 317–375.

Фінансові радники: Особисті інтерв'ю зі Стівом Джонсом (13 липня, 2011) та Пітером Одетом (грудень, 2011 та січень, 2012).

Цінності «давачів» у різних культурах: Shalom H. Schwartz та Anat Bardi, “Value Hierarchies across Cultures: Taking a Similarities Perspective,” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (2001): 268–290.

Люди, які діють як «давачі» на роботі, часто бояться це визнавати: Особисте інтерв'ю з Шеррієнн Плессе (21 жовтня, 2011).

Під тиском змушені схилитися у напрямку «отримувачів»: Dale T. Miller, “The Norm of Self-Interest,” *American Psychologist* 54 (1999): 1053–1060.

Кейс ділового костюма і Гарвардської бізнес-школи: див. Jeffrey Sanchez-Burks, “Protestant Relational Ideology: The Cognitive Underpinnings and Organizational Implications of an American Anomaly,” *Research in Organizational Behavior* 26 (2005): 267–308, та “Protestant Relational Ideology and (In)Attention to Relational Cues in Work Settings,” *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 919–929.

Страх експлуатації «отримувачами»: Robert H. Frank, *Passions Within Reason: The Strategic Role of the Emotions* (New York: W. W. Norton, 1988), xi.

## ***Розділ 2: Павич і Панда***

Епіграф: Coretta Scott King, *The Words of Martin Luther King, Jr.* (New York: Newmarket Press, 2008), 17.

Енрон: Bethany McLean та Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Portfolio, 2004), Mimi Swartz and Sherron Watkins, *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of Enron* (New York: Crown, 2004) та Judy Keen, “Bush, Lay Kept Emotional Distance,” *USA Today*, 26 лютого, 2002.

Переваги мереж: Brian Uzzi та Shannon Dunlap, “How to Build Your Network,” *Harvard Business Review* грудень (2005): 53–60; та Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995).

Засновник LinkedIn: Reid Hoffman, “Connections with Integrity,” *strategy+business*, (29 травня, 2012).

Незнайомцям подобаються «отримувачі»: Mitja D. Back, Stefan C. Schmukle, and Boris Egloff, “Why Are Narcissists So Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-Popularity Link at

Zero Acquaintance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 132–145.

«Отримувачі» вважають, що їм усі винні: Serena Chen, Annette Y. Lee-Chai, and John A. Bargh, “Relationship Orientation as a Moderator of the Effects of Social Power,” *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (2001): 173–187, та Katherine A. DeCelles, D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis, and Tara L. Ceranic, “Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior,” *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 681–689.

Гра-ультиматум: Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, “Fairness and the Assumptions of Economics,” *Journal of Business* 59 (1986): S285–S300.

Ділитися репутаційною інформацією: Matthew Feinberg, Joey Cheng, and Robb Willer, “Gossip as an Effective and Low-Cost Form of Punishment,” *Behavioral and Brain Sciences* 35 (2012): 25; та Matthew Feinberg, Robb Willer, Jennifer Stellar, and Dacher Keltner, “The Virtues of Gossip: Reputational Information Sharing as Prosocial Behavior,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 1015–1030.

«Не можуть отримувати вигоди від мереж»: Wayne E. Baker, *Achieving Success Through Social Capital: Tapping Hidden Resources in Your Personal and Business Networks* (San-Francisco: Jossey-Bass, 2000).

Визначаючи виконавчих директорів-«отримувачів»: Arijit Chatterjee and Donald C. Hambrick, “It’s All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance,” *Administrative Science Quarterly* 52 (2007): 351–386.

«Мережеві зв’язки слугують каналами»: Benjamin S. Crosier, Gregory D. Webster, and Haley M. Dillon, “Wired to Connect: Evolutionary Psychology and Social Networks,” *Review of General Psychology* 16 (2012): 230–239.



Визначаючи «отримувачів» у мережі Facebook: Laura E. Buffardi and W. Keith Campbell, “Narcissism and Social Networking Websites,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 1303–1314.

Соціальні медіа намагаються визначити «отримувачів»: Особисте інтерв'ю з Говардом Лі (11 грудня, 2011).

Джессіка Шамбора, “Fortune’s Best Networker,” *Fortune*, 09 лютого, 2011, перевірено 6 січня, 2012, <http://tech.fortune.cnn.com/2011/02/09/fortunes-best-networker/>.

Джерела про Адама Рифкіна: Personal interviews with Adam Rifkin (січень, 2012), Jessica Shambora (лютий, 2012), Raymond Rouf (16 лютого, 2012), and Eghosa Omoigui (14 березня, 2012); visit to 106 Miles (9 травня, 2012); Brian Norgard conversation (<http://namesake.com/conversation/brian/like-welcome-ifindkarma-namesake-community>); веб-сайт Адама Рифкіна (<http://ifindkarma.com/>) та веб-сайт Грема Спенсера ([www.gspencer.net](http://www.gspencer.net)).

Норми взаємодії: Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: HarperBusiness, 2006).

«Краще давати перед тим як отримуєш»: Keith Ferrazzi and Tahl Raz, *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time* (New York: Crown Business, 2005), 22.

«Сподівання отримати щось взамін»: Personal interview with Dan Weinstein (6 січня, 2012).

«Як я можу тобі допомогти»: Guy Kawasaki interview with Warren Cass, перевірено 14 травня, 2012, [www.youtube.com/watch?](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=_OsWvp2X8gk)

[feature=player\\_embedded&v=\\_OsWvp2X8gk](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=_OsWvp2X8gk)

Слабкі зв'язки: Mark Granovetter, “The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited,” *Sociological Theory* 1 (1983): 201–233.

Проноя: Fred H. Goldner, “Pronoia,” *Social Problems* 30 (1982): 82–91, та personal interview with Brian Little (4 січня, 2011).

Поновлення зв'язку: Daniel Z. Levin, Jorge Walter, and J. Keith Murnighan, "Dormant Ties: The Value of Reconnecting," *Organization Science* 22 (2011): 923–939, та "The Power of Reconnection: How Dormant Ties Can Surprise You," *MIT Sloan Management Review* 52 (2011): 45–50.

Мережі енергії: Rob Cross, Wayne Baker, and Andrew Parker, "What Creates Energy in Organizations?" *MIT Sloan Management Review* 44 (2003): 51–56.

«Хтось для мене щось зробить пізніше»: Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000), 21.

Давання може бути заразним: James H. Fowler and Nicholas A. Christakis, "Cooperative Behavior Cascades in Human Social Networks," *PNAS* 107 (2010): 5334–5338.

Послідовні «давачі»: J. Mark Weber and J. Keith Murnighan, "Suckers or Saviors? Consistent Contributors in Social Dilemmas," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008) 1340–1353.

Інженери: Francis J. Flynn, "How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity," *Academy of Management Journal* 46 (2003): 539–553.

### ***Розділ 3: Ефект кіл на воді***

Епіграф: John Andrew Holmes, *Wisdom in Small Doses* (Lincoln, NE: The University Publishing Company, 1927).

Джерела про Джорджа Мейера: David Owen, "Taking Humor Seriously: George Meyer, the Funniest Man behind the Funniest Show on TV," *New Yorker*, (13 березня, 2000); Simon Vozick-Levinson, "For Simpsons Writer Meyer, Comedy Is No Laughing Matter," *Harvard Crimson*, (4 червня, 2003); Eric Spitznagel,

“George Meyer,” *Believer*, вересень 2004; Mike Sacks, *And Here’s the Kicker: Conversations with 21 Top Humor Writers on Their Craft* (Cincinnati: Writers Digest Books, 2009) та personal interviews with Meyer (21 червня, 2012), Tim Long (22 червня, 2012), Carolyn Omine (27 червня, 2012), and Don Payne (12 липня, 2012).

Генії і творці геніїв: Liz Wiseman and Greg McKeown, *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* (New York: Harper Business, 2010).

Надзвичайно креативні люди: Donald W. MacKinnon, “The Nature and Nurture of Creative Talent,” *American Psychologist* 17 (1962): 484–495, та “Personality and the Realization of Creative Potential,” *American Psychologist* 20 (1965): 273–281.

Творчі науковці: Gregory Feist, “A Structural Model of Scientific Eminence,” *Psychological Science* 4 (1993): 366–371, та “A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity,” *Personality and Social Psychology Review* 2 (1998): 290–309.

Френк Ллойд Райт: Roger Friedland and Harold Zellman, *The Fellowship: The Untold Story of Frank Lloyd Wright and the Taliesin Fellowship* (New York: HarperCollins, 2007), 138; Ed de St. Aubin, “Truth Against the World: A Psychobiographical Exploration of Generativity in the Life of Frank Lloyd Wright,” in *Generativity and Adult Development: How and Why We Care for the Next Generation*, ed. Dan P. McAdams and Ed de St. Aubin (Washington, DC: American Psychological Association, 1998), 40 i 408; Christopher Hawthorne, “At Wright’s Taliesin, Maybe the Walls Can Talk,” *Los Angeles Times*, (3 вересня, 2006) Brendan Gill, *Many Masks: A Life of Frank Lloyd Wright* (New York: De Capo Press, 1998), 334.

Хірурги-кардіологи: Robert Huckman and Gary Pisano, “The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery,” *Management Science* 52 (2006): 473–488.

Зіркові фінансові аналітики: Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, and Ashish Nanda, “Can They Take It with Them? The Portability of

Star Knowledge Workers' Performance," *Management Science* 54 (2008): 1213–1230, та Boris Groysberg and Linda-Eling Lee, "The effect of colleague quality on top performance: The case of security analysts," *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008): 1123–1144.

Едгар Тафель: Joan Altabe, "Fallingwater Is Falling Apart," *Gadfly Online*, 18 лютого, 2002; ознайомтеся, також, з Hugh Pearman, "How Many Wrights Make a Wrong?" *Sunday Times Magazine*, 12 червня, 2005.

Американці сприймають взаємозалежність слабкістю: MarYam G. Hamedani, Hazel R. Markus, and Alyssa S. Fu, "My Nation, My Self: Divergent Framings of America Influence American Selves," *Personality and Social Psychology Bulletin* 37 (2011): 350–364.

«Давачі» роблять свої групи більш ефективними і отримують більше винагород та підвищень: відгуки читайте в Nathan P. Podsakoff, Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff, and Brian D. Blume, "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 122–141, та Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, and Daniel G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management* 26 (2000): 513–563.

Надзвичайно талановиті люди викликають у інших заздрість, якщо вони не «давачі»: Eugene Kim and Theresa M. Glomb, "Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimization," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 889–901.

Давання сигналізує про вміння: Sabrina Deutsch Salamon and Yuval Deutsch, "OCB as a Handicap: An Evolutionary Psychological Perspective," *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006): 185–199.

Експедиційна поведінка: Personal interviews with Jeff Ashby (9 липня, 2012) та John Kanengieter (13 липня, 2012).

Кредит індивідуальності: Edwin P. Hollander, “Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit,” *Psychological Review* 65 (1958): 117–127; також ознайомтеся з: Charlie L. Hardy та Mark Van Vugt, “Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 32 (2006): 1402–1413.

Цитата Робба Уїллера, “Groups Reward Individual Sacrifice: The Status Solution to the Collective Action Problem,” *American Sociological Review* 74 (2009): 23–43.

«Давачі» отримують додатковий кредит довіри: Adam M. Grant, Sharon Parker, and Catherine Collins, “Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel,” *Personnel Psychology* 62 (2009): 31–55.

Дослідження словенських компаній: Matej Cerne, Christina Nerstad, Anders Dysvik, and Miha Škerlavaj, “What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity” (manuscript under review, 2012).

Йонас Солк: David Oshinsky, *Polio: An American Story* (New York: Oxford University Press, 2005), 205–20 і 208.

Образ злого батька: Douglas Heuck, “A Talk with Salk Sheds Wisdom,” *Pittsburgh Quarterly*, winter 2006.

Коментарі Йонаса Солка про визнання заслуги: Academy of Achievement, “Jonas Salk Interview,” 16 травня, 1991, перевірено 15 березня, 2012, <http://www.achievement.org/autodoc/page/sal0int-4>, and Paul Offit, *The Cutter Incident: How America’s First Polio Vaccine Led to the Growing Vaccine Crisis* (New Haven: Yale University Press, 2005), 57.

Пітер Солк: Luis Fábregas, “Salk’s Son Extends Olive Branch to Polio Team,” *Pittsburgh Tribune*, 13 квітня, 2005.

Упередженість щодо розподілу відповідальності: Michael Ross and Fiore Sicoly, “Egocentric Biases in Availability and Attribution,” *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 322–336.

Визнання внеску інших: Michael McCall, “Orientation, Outcome, and Other-Serving Attributions,” *Basic and Applied Social Psychology* 17 (1995): 49–64.

Популярні слова: Mark Peters and Daniel O’Brien, “From Cromulent to Craptacular: The Top 12 Simpsons Created Words,” *Cracked.com*, 23 липня, 2007, and Ben Zimmer, “The ‘Meh’ Generation: How an Expression of Apathy Invaded America,” *Boston Globe*, 26 лютого, 2012.

Оцінити внески кожного члена команди, перш ніж оцінювати свій власний: Eugene M. Caruso, Nicholas Epley, and Max H. Bazerman, “The Costs and Benefits of Undoing Egocentric Responsibility Assessments in Groups,” *Journal of Personality and Social Psychology* 91 (2006): 857–871.

Психологічна безпека: Amy Edmondson, “Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error,” *Journal of Applied Behavioral Science* 32 (1996): 5–28, та “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 350–383.

Інженери-«давачі» відіграють важливу роль у створенні інновацій: David Obstfeld, “Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation,” *Administrative Science Quarterly* 50 (2005): 100–130.

Розрив у сприйнятті: Loran F. Nordgren, Mary-Hunter Morris McDonnell, and George Loewenstein, “What Constitutes Torture? Psychological Impediments to an Objective Evaluation of Enhanced Interrogation Tactics,” *Psychological Science* 22 (2011): 689–694.

Лікарня Сан-Франциско: Robert Burton, “Pathological Certitude,” in *Pathological Altruism*, ed. Barbara Oakley et al. (New York: Oxford University Press, 2011), 131–137, Natalie Angier, “The Pathological Altruist Gives Till Someone Hurts,” *New York Times*, 3 жовтня, 2011, та personal interview with Burton (23 лютого, 2012).

«Давачі» ставлять себе на місці інших: Adam M. Grant and James Berry, “The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity,” *Academy of Management Journal* 54 (2011): 73–96.

Подарунки зі списку і унікальні подарунки: Francesca Gino та Francis J. Flynn, “Give Them What They Want: The Benefits of Explicitness in Gift Exchange,” *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 915–922.

Ми схильні залишатися у своїй системі цінностей: C. Daniel Batson, Shannon Early, and Giovanni Salvarani, “Perspective Taking: Imagining How Another Feels Versus Imagining How You Would Feel,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 23 (1997): 751–758.

Крекери чи броколі: Betty Repacholi and Alison Gopnik, “Early Reasoning about Desires: Evidence from 14- and 18-Month-Olds,” *Developmental Psychology* 33 (1997): 12–21.

Порядок народження, брати і сестри та давання: Beatrice Whiting and John Whiting, *Children of Six Cultures: A Psycho-Cultural Analysis* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975), David Winter, “The Power Motive in Women—and Men,” *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988): 510–519; Frank J. Sulloway, *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives* (New York: Vintage Books, 1997); та Paul A. M. Van Lange, Wilma Otten, Ellen M. N. De Bruin, and Jeffrey A. Joireman, “Development of Prosocial, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence,” *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 733–746.

«Це дивовижно»: de St. Aubin, 405.

#### ***Розділ 4: Шукаючи алмази у товщі породи***

Джерела про Реджі Лава: Personal interview (28 травня, 2012) та Peter Baker, “Education of a President,” *New York Times*, 12 жовтня, 2010; David Picker, “Amazing Ride Nears End for ‘First Brother’ Reggie Love,” *ABC News*, 22 листопада, 2011; Jodi Kantor, “Leaving Obama’s Shadow, to Cast One of His Own,” *New York Times*, 10 листопада, 2011, та Noreen Malone, “Obama Still Hasn’t Replaced Reggie Love,” *New York Magazine*, 16 лютого, 2012.

Джерела про Сі Джей Скендера: Personal interviews with Skender (6 січня та 30 квітня, 2012), Beth Traunham (4 травня, 2012), Marie Arcuri (5 травня, 2012), and David Moltz (10 травня, 2012); також ознайомтеся з: Megan Tucker, “By the Book, Sort of . . .” *BusinessWeek*, 20 вересня, 2006; Kim Nielsen, “The Last Word: C. J. Skender, CPA,” *Journal of Accountancy*, квітень 2008; Patrick Adams, “The Entertainer,” *Duke Magazine*, 4 березня, 2004, та Nicki Jhabvala, “Road Trip: UNC,” *Sports Illustrated*, 8 листопада, 2006.

Збройні сили Ізраїлю: Dov Eden, “Pygmalion without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations,” *Journal of Applied Psychology* 75 (1990): 394–398, and “Self-Fulfilling Prophecies in Organizations,” in *Organizational Behavior: State of the Science*, ed. J. Greenberg (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), 91–122.

Інтелектуальний цвіт: Robert Rosenthal and Lenore Jacobson, “Teachers’ Expectancies: Determinants of Pupils’ IQ Gains,” *Psychological Reports* 19 (1966): 115–118, та *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils’ Intellectual Development* (New York: Crown, 2003).

Самоздійснювані пророцтва: Lee Jussim and Kent Harber, “Teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies: Knowns and



Unknowns, Resolved and Unresolved Controversies,” *Personality and Social Psychology Review* 9 (2005): 131–155.

Працівники досягали висот: D. Brian McNatt, “Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result,” *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 314–322.

Занижені очікування запускають порочне коло: Jennifer Carson Marr, Stefan Thau, Karl Aquino, and Laurie J. Barclay, “Do I Want to Know? How the Motivation to Acquire Relationship-Threatening Information in Groups Contributes to Paranoid Thought, Suspicion Behavior, and Social Rejection,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (2012): 285–297, та Detlef Fetchenhauer and David Dunning, “Why So Cynical? Asymmetric Feedback Underlies Misguided Skepticism Regarding the Trustworthiness of Others,” *Psychological Science* 21 (2010): 189–193; також ознайомтеся з: Fabrizio Ferraro, Jeffrey Pfeffer, and Robert I. Sutton, “Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling,” *Academy of Management Review* 30 (2005): 8–24.

Нові аудитори: D. Brian McNatt and Timothy A. Judge, “Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication,” *Academy of Management Journal* 47 (2004): 550–565.

Інвестиційна теорія інтелекту: Raymond Cattell, *Abilities: Their Structure, Growth, and Action* (New York: Houghton Mifflin, 1971), and *Intelligence: Its Structure, Growth, and Action* (New York: Elsevier, 1987); також ознайомтеся з: also Frank Schmidt, “A Theory of Sex Differences in Technical Aptitude and Some Supporting Evidence,” *Perspectives on Psychological Science* 6 (2011): 560–573.

Важливе дослідження серед музикантів, учених та спортсменів світового класу.: Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985), 173. “Traced the lineage of the world’s most beautiful swans”: Daniel

Coyle, *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How*, 173.

Десять тысяч годин цілеспрямованих тренувань: Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York Little, Brown and Company, 2008) та K. Anders Ericsson and Neil Charness, "Expert Performance: Its Structure and Acquisition," *American Psychologist* 49 (1994) 725–747.

Стійкість: Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews, and Dennis R. Kelly, "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals," *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 1087–1101.

«Не можна сприймати мотивацію як належне»: George Anders, *The Rare Find: Spotting Exceptional Talent Before Everyone Else* (New York: Portfolio, 2011), 212

Джерела про Стю Інмена та Блейзерів включають «Блейзерманію» Уейна Томпсона: *This Is Our Story—The Official History of the Portland Trail Blazers* (San Rafael, CA: Insight Editions, 2010) та "My Memories of Stu Inman," NBA.com, 2007, перевірено 14 травня, 2012, [http://www.nba.com/blazers/news/My\\_memories\\_of\\_Stu\\_Inman-208239-1218.html](http://www.nba.com/blazers/news/My_memories_of_Stu_Inman-208239-1218.html); Jack Ramsay, "Stu Inman was an Old-School Pro," ESPN, 2007, перевірено 14 травня, 2012, <https://m.espn.go.com/nba/story?storyId=2750878>; Steve Duin, "Stu Inman: The Ultimate Class Act," *The Oregonian*, Січень0, 2007; Mandy Major, "Dr. Ogilvie Was an Acclaimed Pioneer in Sports Psychology," *Los Gatos Weekly Times*, 23 липня, 2003; Chris Tomasson, "LaRue Martin's Story Proves One of Redemption, Success," AOL News, Січень5, 2011, перевірено 14 травня, 2012, <http://www.aolnews.com/2011/01/25/larue-martins-story-proves-one-of-redemption-success/> та "Ultimate Rebound: Draft Bust LaRue Martin Lands NBA Gig," AOL News, 21 лютого, 2011, перевірено 14 травня, 2012, <http://www.aolnews.com/2011/02/21/ultimate->

rebouddraft-bust-larue-martin-lands-nba-gig/; Jerry Sullivan, "NBA Scouts Are Learning to Think Small," Los Angeles Times, 11 березня, 1989; Stats LLC, "Stu Inman, Architect of Trail Blazers' Title Team, Dies at 80," Associated Press, Січень1, 2007; Rob Kremer, "Stu Inman, RIP" Blogspot, Січень1, 2007, перевірено 14 травня, 2012, <http://robkremer.blogspot.com/2007/01/stu-inman-rip.html>; Dwight Jaynes, "Pioneer Blazer Won with Character," Portland Tribune, 2 лютого, 2007; Tommie Smith and David Steele, *Silent Gesture: The Autobiography of Tommie Smith* (Philadelphia: Temple University Press, 2007), 84, Filip Bondy, *Tip-off : How the 1984 NBA Draft Changed Basketball Forever* (Cambridge, MA; Da Capo Press, 2007), 114; Frank Coffey, *The Pride of Portland: The Story of the Trail Blazers* (New York: Everest House, 1980); Chris Ballard, Chuck Wielgus, Clark Kellogg, and Alexander Wolff, *Hoops Nation: A Guide to America's Best Pickup Basketball* (Lincoln: University of Nebraska Press, 2004) та a personal interview with Thompson (14 травня, 2012).

Команди не могли легко відмовитись від тих, на кого покладали великі надії: Barry M. Staw and Ha Hoang, "Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 474–494; також ознайомтеся з: Colin F. Camerer and Roberto A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment in NBA Draft Choices," *Journal of Economic Behavior and Organization* 39 (1999): 59–82.

Чому і коли відбувається ескалація прихильності: Dustin J. Sleesman, Donald E. Conlon, Gerry McNamara, and Jonathan E. Miles, "Cleaning Up the Big Muddy: A Meta Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment," *Academy of Management Journal* 55 (2012): 541–562.

Клієнти каліфорнійського банку не повертали кредити: Barry M. Staw, Sigal G. Barsade, and Kenneth W. Koput, "Escalation at the

Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-off of Problem Loans," *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 130–142.

Інвестувати 1 мільйон доларів у будівництво літака: Henry Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas," *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 533–540.

Ескалація відданості приховує невдачу: Bruce M. Meglino and M. Audrey Korsgaard, "Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation," *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 946–959, та M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino, and Scott W. Lester, "Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?" *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 160–177.

Рішення за інших набагато точніші і креативніші, ніж для себе: Laura Kray and Richard Gonzalez, "Differential Weighting in Choice Versus Advice: I'll Do This, You Do That," *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (1999): 207–217; Laura Kray, "Contingent Weighting in Self-Other Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 83 (2000): 82–106, та Evan Polman and Kyle J. Emich, "Decisions for Others are More Creative than Decisions for the Self," *Personality and Social Psychology Bulletin* 37 (2011): 492–501.

Джерело про Боба Гросса: Wayne Thompson, "Bob Gross: Moving Without the Ball," *NBA.com*, перевірено 14 травня, 2012, [http://www.nba.com/blazers/news/Bob\\_Gross\\_Moving\\_Without\\_The\\_-292398-1218.html](http://www.nba.com/blazers/news/Bob_Gross_Moving_Without_The_-292398-1218.html); Kyle Laggner, "Former Blazers' Forward Bobby Gross Leaves a Lasting Impression," *Oregonian*, 17 грудня, 2008, and Jews in Sports profile, перевірено 14 травня, 2012, [www.jewsinsports.org/profile.asp?sport=basketball&ID=358](http://www.jewsinsports.org/profile.asp?sport=basketball&ID=358).

«Давачі» хочуть працювати наполегливіше і довше: Adam M. Grant, "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire?"

Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity,” *Journal of Applied Psychology*, 93 (2008): 48–58.

Def Jam Records: Personal interview with Russell Simmons (26 червня, 2012), and Russell Simmons and Chris Morrow, *Do You: 12 Laws to Access the Power in You to Achieve Happiness and Success* (New York: Penguin, 2008), 156–157.

Клайда Дрексlera не взяли інші команди: Clyde Drexler and Kerry Eggers, *Clyde the Glide: My Life in Basketball* (New York: Skyhorse Publishing, 2011), 109–114.

Джерела про Майкла Джордана: Michael Leahy, *When Nothing Else Matters: Michael Jordan’s Last Comeback* (New York: Simon & Schuster, 2005); Sam Smith, *The Jordan Rules* (New York: Mass Market, 1993); Jack McCallum, *Dream Team: How Michael, Magic, Larry, Charles, and the Greatest Team of All Time Conquered the World and Changed the Game of Basketball Forever* (New York: Ballantine Books, 2012); ESPN Chicago, “Charles Barkley Critical of Jordan,” 1 березня, 2012, перевірено 28 травня, 2012, [http://espn.go.com/chicago/nba/story/\\_/id/7634685/charles-barkley-michael-jordan-executive-not-done-good-job](http://espn.go.com/chicago/nba/story/_/id/7634685/charles-barkley-michael-jordan-executive-not-done-good-job)та Rick Reilly, “Be Like Michael Jordan? No Thanks,” ESPN, 19 вересня, 2009, перевірено 28 травня, 2012, [http://sports.espn.go.com/espn/columns/story?columnist=reilly\\_rick&id=4477759](http://sports.espn.go.com/espn/columns/story?columnist=reilly_rick&id=4477759). Dean Smith: Bondy, Tip-off, 3.

«Талановитих людей приваблюють ті, хто про них піклується»: Personal interview with Chris Granger (26 червня, 2012). “Champion great talent”: Andres, 246–47.

### ***Розділ 5: Сила несилової комунікації***

Епіграф: Theodore Roosevelt, “Letter to Henry R. Sprague,” *American Treasures of the Library of Congress*, Січень 6, 1900.

Джерела про Дейва Уолтона: Hayes Hunt, “The King’s Speech: A Trial Lawyer’s Stutter,” *From the Sidebar*, 3 березня, 2011, and personal interviews with Walton (6 вересі 15 грудня, 2011, and 9 березня, 2012).

Домінування і авторитет: Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen, and Robert W. Livingston, “Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (2012): 351–366.

Люди очікують комунікації з позиції сили: Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can’t Stop Talking* (New York: Crown, 2012).

«Давачам» комфортніше бути смиренними та вразливими: M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino, and W. Scott Lester, “Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?” *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 160–177, та Michael C. Ashton and Kibeom Lee, “Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure,” *Personality and Social Psychology Review* 11 (2007): 150–166.

Ефект падіння в калюжу: Elliot Aronson, Ben Willerman, and Joanne Floyd, “The Effect of a Pratfall on Increasing Interpersonal Attractiveness,” *Psychonomic Science* 4 (1966): 227–228, та Robert Helmreich, Elliot Aronson, and James LeFan, “To Err is Humanizing – Sometimes: Effects of Self-Esteem, Competence, and a Pratfall on Interpersonal Attraction,” *Journal of Personality and Social Psychology* 16 (1970): 259–264.

Продавці займають друге місце знизу: Robert H. Frank, “What Price the Moral High Ground?” *Southern Economic Journal* 63 (1996): 1–17.

Успіх значно залежить від уміння впливати: Daniel Pink, *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others* (New

York: Riverhead, 2012).

Історія про Білла Грамблза: Personal interview (4 жовтня, 2011).

Оптики з найвищим рівнем продажів: Personal interviews with Kildare Escoto (23 серпня 28, 2011), and Nancy Phelps (23 серпня, 2011).

Радість від розмови: James Pennebaker, *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions* (New York: Guilford Press, 1997), 3.

Продавці: Adam M. Grant and Dane Barnes, “Predicting Sales Revenue” (робоча доповідь, 2011).

Досвідчені переговорники: Neil Rackham, “The Behavior of Successful Negotiators,” in *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, ed. R. Lewicki, B. Barry, and D. M. Saunders (New York: McGraw-Hill, 2007).

Продажі у сфері страхування: Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, and Daniel G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management* 26 (2000): 513–563.

Продажі у сфері фармацевтики: Carl J. Thoresen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese, and Joseph D. Thoresen, “The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages,” *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 835–853.

Продавці жіночих продуктів: Fernando Jaramillo and Douglas B. Grisaffe, “Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling,” *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIX (2009): 167–178.

Участь у виборах: Anthony G. Greenwald, Catherine G. Carnot, Rebecca Beach, and Barbara Young, “Increasing Voting Behavior by

Asking People if They Expect to Vote,” *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 315–318.

Опір переконуванню: Marian Friestad and Peter Wright, “The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts,” *Journal of Consumer Research* 21 (1994): 1–31; Jack Brehm, *A Theory of Psychological Reactance* (New York: Academic Press, 1966) та John Biondo and A. P. MacDonald Jr., “Internal-External Locus of Control and Response to Influence Attempts,” *Journal of Personality* 39 (1971): 407–419.

Самопереконування: Elliot Aronson, “The Power of Self-Persuasion,” *American Psychologist* 54 (1999): 875–884.

Запитання про наміри: Patti Williams, Gavan Fitzsimons, and Lauren Block, “When Consumers Do Not Recognize ‘Benign’ Intention Questions and Persuasion Attempts,” *Journal of Consumer Research* 31 (2004): 540–550.

Історія про Дона Лейна: Personal interviews (16 грудня, 2011, and 30 березня, 2012).

Розмова з обережністю: Alison R. Fragale, “The Power of Powerless Speech: The Effects of Speech Style and Task Interdependence on Status Conferral,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006): 243–261; Uma R. Karmarkar and Zakary L. Tormala, “Believe Me, I Have No Idea What I’m Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion,” *Journal of Consumer Research* 36 (2010): 1033–1049.

Застереження: Amani El-Alayli, Christoffer J. Myers, Tamara L. Petersen, and Amy L. Lystad, “I Don’t Mean to Sound Arrogant, But . . . The Effects of Using Disclaimers on Person Perception,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 130–143.

Історія про Бартона Гілла: Personal interview (19 березня, 2012).



Психологи в Каліфорнії: Cameron Anderson and Gavin J. Kilduff, “Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009): 491–503.

Психологи в Амстердамі: Barbora Nevicka, Femke S. Ten Velden, Annebel H. B. de Hoogh, and Annelies E. M. Van Vianen, “Reality at Odds with Perception: Narcissistic Leaders and Group Performance,” *Psychological Science* 22 (2011): 1259–1264.

Піцерії: Adam M. Grant, Francesca Gino, and David A. Hofmann, “Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity,” *Academy of Management Journal* 54 (2011): 528–550.

Чому звертання за порадою є ефективною стратегією переговорів: Katie A. Liljenquist, “Resolving the Impression Management Dilemma: The Strategic Benefits of Soliciting Others for Advice” (PhD diss., Northwestern University, 2010) та Katie A. Liljenquist and Adam Galinsky, “Turn Your Adversary into Your Advocate,” *Negotiation* (2007): 4–6.

Місця в Раді директорів: Ithai Stern and James D. Westphal, “Stealthy Footsteps to the Boardroom: Executives’ Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior, and Board Appointments,” *Administrative Science Quarterly* 55 (2010): 278–319.

Звертання за порадою є стратегією переконування: Gary Yukl and J. Bruce Tracey, “Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss,” *Journal of Applied Psychology* 77 (1992): 525–535, та Gary Yukl, Helen Kim, and Cecilia M. Falbe, “Antecedents of Influence Outcomes,” *Journal of Applied Psychology* 81 (1996): 309–317.

«Отримувачі» помиляються щодо того чого їм коштуватиме звертання за порадою та допомогою: Arie Nadler, Shmuel Ellis,

and Iris Bar, “To Seek or Not to Seek: The Relationship between Help Seeking and Job Performance Evaluations as Moderated by Task-Relevant Expertise,” *Journal of Applied Social Psychology* 33 (2003): 91–109.

Послуга для мене: Jon Jecker and David Landy, “Liking a Person as a Function of Doing Him a Favour,” *Human Relations* 22 (1969): 371–378.

«Той, хто колись зробив вам добро»: Benjamin Franklin, *The Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Dover, 1868/1996, 80.

«Фундаментальні правила для завоювання друзів»: Walter Isaacson, “Poor Richard’s Flattery,” *New York Times*, 14 липня, 2003.

## ***Розділ 6: Мистецтво збереження мотивації***

Епіграф: Herbert Simon, “Altruism and Economics,” *American Economic Review* 83 (1993): 157.

Що мотивує високо успішних «давачів»: Jeremy A. Frimer, Lawrence J. Walker, William L. Dunlop, Brenda H. Lee, and Amanda Riches, “The Integration of Agency and Communion in Moral Personality: Evidence of Enlightened Self-Interest,” *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (2011): 149–163. Pathological altruism: Barbara Oakley, Ariel Knafo, and Michael McGrath, eds., *Pathological Altruism* (New York: Oxford University Press, 2011).

«Інакші»: Adam M. Grant and David M. Mayer, “Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors,” *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 900–912; Adam M. Grant and James Berry, “The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and

Creativity,” *Academy of Management Journal* 54 (2011): 73–96, та Carsten K. W. De Dreu and Aukje Nauta, “Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative,” *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 913–926.

«Є дві великі сили людської природи»: Bill Gates, “Creative Capitalism,” *World Economic Forum*, Січень4, 2008. Sources for Overbrook facts and figures include Steve Volk, “Top 10 Drug Corners,” *Philadelphia Weekly*, 2 травня, 2007, and Ledyard King, “Program to Identify Most Dangerous Schools Misses Mark,” *USA Today*, Січень8, 2007.

Історія про Конрі Каллаган: Personal interview (Січень6, 2012). Burnout: Christina Maslach, Wilmar Schaufeli, and Michael Leiter, “Job Burnout,” *Annual Review of Psychology* 52 (2001): 397–422.

Працівники кол-центру: Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis, and Karen Lee, “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 53–67; Adam M. Grant, “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions,” *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 108–124; Adam M. Grant, “Employees Without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service,” *International Public Management Journal* 11 (2008): 48–66, та Adam M. Grant and Francesca Gino, “A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 946–955.

Втома від співчуття: Olga Klimecki and Tania Singer, “Empathic Distress Fatigue Rather Than Compassion Fatigue? Integrating Findings from Empathy Research in Psychology and Social Neuroscience,” in *Pathological Altruism*, ed. Barbara Oakley et al.

(New York: Oxford University Press, 2011), 368–384, та Richard Shultz et al., “Patient Suffering and Caregiver Compassion: New Opportunities for Research, Practice, and Policy,” *Gerontologist* 47 (2007): 4–13.

Усвідомлення впливу слугує буфером проти стресу: Adam M. Grant and Elizabeth M. Campbell, “Doing Good, Doing Harm, Being Well and Burning Out: The Interactions of Perceived Prosocial and Antisocial Impact in Service Work,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2007): 665–691; Adam M. Grant and Sabine Sonnentag, “Doing Good Buff ers Against Feeling Bad: Prosocial Impact Compensates for Negative Task and Self-Evaluations,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111 (2010): 13–22.

Рентгенологи: Yehonatan Turner, Shuli Silberman, Sandor Joffe, and Irith Hadas-Halpern, “The Eff ect of Adding a Patient’s Photograph to the Radiographic Examination,” Annual Meeting of the Radiological Society of North America (2008).

Італійські медсестри: Nicola Bellé, “Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance,” *Public Administration Review* (forthcoming). Wells Fargo and Medtronic: Personal interviews with Ben Soccorsy (10 січня, 2012) та Bill George (9 березня, 2010). Anitra Karsten’s study of repetitive tasks: Ellen J. Langer, *Mindfulness* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), 136.

Постійно дають, не турбуючись про власне благополуччя: Vicki S. Helgeson, “Relation of Agency and Communion to Well-Being: Evidence and Potential Explanations,” *Psychological Bulletin* 116 (1994): 412–428; Heidi L. Fritz and Vicki S. Helgeson, “Distinctions of Unmitigated Communion from Communion: Self-Neglect and Overinvolvement with Others,” *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998): 121–140, та Vicki S. Helgeson and Heidi L. Fritz, “Unmitigated Agency and Unmitigated Communion:

Distinctions from Agency and Communion,” *Journal of Research in Personality* 33 (1999): 131–158.

Люди, які дають самозречено, врешті-решт відчують перевантаження і стрес: Mark C. Bolino and William H. Turnley, “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict,” *Journal of Applied Psychology* 90 (2005): 740–748.

Рівновага: Madoka Kumashiro, Caryl E. Rusbult, and Eli J. Finkel, “Navigating Personal and Relational Concerns: The Quest for Equilibrium,” *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 94–110.

Випадкові акти доброти: Sonja Lyubomirsky, Kennon Sheldon, and David Schkade, “Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change,” *Review of General Psychology* 9 (2005): 111–131.

Ефекти «іншоїзму» можна побачити в нашому письмі: James Pennebaker, *The Secret Life of Pronouns: What Our Words Say About Us* (New York: Bloomsbury Press, 2011), 13.

Інженери-розробники програмних продуктів: Leslie A. Perlow, “The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time,” *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 57–81.

Австралійські волонтери: Timothy D. Windsor, Kaarin J. Anstey, and Bryan Rodgers, “Volunteering and Psychological Well-Being among Young-Old Adults: How Much Is Too Much?” *Gerontologist* 48 (2008): 59–70.

Американські волонтери: Ming-Ching Luoh and A. Regula Herzog, “Individual Consequences of Volunteer and Paid Work in Old Age: Health and Mortality,” *Journal of Health and Social Behavior* 43 (2002): 490–509; також ознайомтеся з: Terry Y. Lum and Elizabeth Lightfoot, “The Effects of Volunteering on the

Physical and Mental Health of Older People,” *Research on Aging* 27 (2005): 31–55.

Навички, отримані під час волонтерства: Jonathan E. Booth, Kyoung Won Park, and Theresa M. Glomb, “Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange Among Employers, Employees, and Volunteer Organizations,” *Human Resource Management* 48 (2009): 227–249.

Давання заряджає енергією: Netta Weinstein and Richard M. Ryan, “When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 222–244.

Емоційний прилив енергії від давання не завжди проявляється одразу: Sabine Sonnentag and Adam M. Grant, “Doing Good at Work Feels Good at Home, But Not Right Away: When and Why Perceived Prosocial Impact Predicts Positive Affect,” *Personnel Psychology* 65 (2012): 495–530.

Пожежники і працівники кол-центру: Adam M. Grant, “Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity,” *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 48–58.

Пожежники почали вигорати: Jonathon R. B. Halbesleben and Wm. Matthew Bowler, “Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation,” *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 93–106.

Реакція турботи та єднання: Shelley E. Taylor, “Tend and Befriend: Biobehavioral Bases of Affiliation Under Stress,” *Current Directions in Psychological Science* 15 (2006): 273–277; також ознайомтеся з: Bernadette von Dawans, Urs Fischbacher, Clemens Kirschbaum, Ernst Fehr, and Markus Henrichs, “The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Prosocial Behavior in Humans,” *Psychological Science* 23 (2012): 651–660.

Соціальна підтримка: Jonathon R. B. Halbesleben, “Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model,” *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 1134–1145.

Працівники охорони здоров'я: Dirk van Dierendonck, Wilmar B. Schaufeli, and Bram P. Buunk, “Burnout and Inequity Among Human Service Professionals: A Longitudinal Study,” *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (2001): 43–51, та Nico W. Van Yperen, Bram P. Buunk, and Wilmar B. Schaufeli, “Communal Orientation and the Burnout Syndrome Among Nurses,” *Journal of Applied Social Psychology* 22 (1992): 173–189.

Джерела про Джона Гантсмена старшого: Jon Huntsman, *Winners Never Cheat* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008) та Steve Eaton, “Huntsmans Urge Strong Work Ethic,” *KSL*, 8 травня, 2011.

Сила волі: Elizabeth Seeley and Wendi Gardner, “The ‘Selfless’ and Self-Regulation: The Role of Chronic Other-Orientation in Averting Self-Regulatory Depletion,” *Self and Identity* 2 (2003): 103–117.

Співвідношення між доходом і благодійним даванням: Arthur C. Brooks, *Who Really Cares* (New York: Basic Books, 2006), “Does Giving Make Us Prosperous?” *Journal of Economics and Finance* 31 (2007): 403–411, та *Gross National Happiness* (New York: Basic Books, 2008).

Коли люди багатшають: Paul K. Piff , Michael W. Kraus, Stéphane Côté, Bonnie Hayden Cheng, and Dacher Keltner, “Having Less, Giving More: The Influence of Social Class on Prosocial Behavior,” *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (2010): 771–784.

Витрачати гроші на інших: Elizabeth W. Dunn, Lara B. Aknin, and Michael I. Norton, “Spending Money on Others Promotes Happiness,” *Science* 319 (2008): 1687–1688.

Тепле сяння: James Andreoni, William T. Harbaugh, and Lise Vesterlund, "Altruism in Experiments," in *New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd ed., ed. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume (New York: Palgrave MacMillan, 2008).

Нейронаука і давання: William T. Harbaugh, Ulrich Mayr, and Daniel R. Burghart, "Neural Responses to Taxation and Voluntary Giving Reveal Motives for Charitable Donations," *Science* 316 (2007): 1622–1625, та Jorge Moll, Frank Krueger, Roland Zahn, Matteo Pardini, Ricardo de Oliveira-Souza, and Jordan Grafman, "Human Fronto-Mesolimbic Networks Guide Decisions about Charitable Donations," *PNAS* 103 (2006): 15623–15628.

Американці віком більше двадцяти чотирьох, які волонтерять: Peggy A. Thoits and Lyndi N. Hewitt, "Volunteer Work and Well-being," *Journal of Health and Social Behavior* 42 (2001): 115–131.

Через вісім років волонтери відчують меншу депресію: Yunqing Li and Kenneth F. Ferraro, "Volunteering and Depression in Later Life: Social Benefit or Selection Processes?" *Journal of Health and Social Behavior* 46 (2005): 68–84.

Волонтери живуть довше: Marc A. Musick, A. Regula Herzog, and James S. House, "Volunteering and Mortality Among Older Adults: Findings from a National Sample," *Journal of Gerontology: Social Sciences* 54B (1999): S173–S180, та Stephanie L. Brown, Randolph M. Nesse, Amiram D. Vinokur, and Dylan M. Smith, "Providing Social Support May Be More Beneficial Than Receiving It: Results from a Prospective Study of Mortality," *Psychological Science* 14 (2003): 320–327.

Масажи: Tiffany M. Field, Maria Hernandez-Reif, Olga Quintino, Saul Schanberg, and Cynthia Kuhn, "Elder Retired Volunteers Benefit from Giving Massage Therapy to Infants," *Journal of Applied Gerontology* 17 (1998): 229–239.



Національне дослідження американців: Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs, Jennifer L. Aaker, and Emily N. Garbinsky, “Some Key Differences between a Happy Life and a Meaningful Life,” *Journal of Positive Psychology* (forthcoming).

Щастя підвищує продуктивність: Sigal G. Barsade and Donald E. Gibson, “Why Does Affect Matter in Organizations?” *Academy of Management Perspectives* 21 (2007): 36–59; Sonja Lyubomirsky, Laura King, and Ed Diener, “The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?” *Psychological Bulletin* 131 (6): 803–855, та Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton, “The Job Satisfaction—Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review,” *Psychological Bulletin* 127 (2001): 376–407.

Лікарі ставлять швидші і точніші діагнози, коли мають гарний настрій: Carlos A. Estrada, Alice M. Isen, and Mark J. Young, “Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 72 (1997): 117–135.

Історії Ричарда Бренсона: Richard Branson, *Losing My Virginity: How I’ve Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way* (New York: Crown Business, 1999), 56, та *Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur* (New York: Penguin, 2011), 327.

«Інкаші» працівники робили більш сталий вклад: Adam M. Grant and David M. Mayer, “Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors,” *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 900–912.

## ***Розділ 7: Метаморфози тюхтіїв***

Історії в епіграфі: Personal interviews with Jason Geller (14 грудня, 2011), “Lillian Bauer” (Січень5, 2012), and Peter Audet (12 грудня, 2011, and 9 січня, 2012).

Консультанти у великій компанії, яка надає професійні послуги: Diane M. Bergeron, Abbie J. Shipp, Benson Rosen, and Stacie A. Furst, “Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen,” *Journal of Management* (forthcoming). Victims of crimes: Robert Homant, “Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization,” *Criminal Justice and Behavior* 37 (2010): 1195–1216.

Поголовно помиляємося в судженнях: Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (New York: Back Bay Books 2007) та Nalini Ambady and Robert Rosenthal, “Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness,” *Journal of Personality and Social Psychology* 64 (1993): 431–441.

Передбачуючи поведінку «давачів» у близьких друзів: Stephen Leider, Markus M. Mobius, Tanya Rosenblat, and Quoc-Anh Do, “What Do We Expect from Our Friends?” *Journal of the European Economic Association* 8 (2010): 120–138. Agreeableness: Lauri A. Jensen-Campbell, Jennifer M. Knack, and Haylie L. Gomez, “The Psychology of Nice People,” *Social and Personality Psychology Compass* 4 (2010): 1042–1056.

«Давання» відрізняється від поступливості: On the distinction between compassion and politeness, Colin G. DeYoung, Lena C. Quilty, and Jordan B. Peterson, “Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five,” *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2007): 880–896; також ознайомтеся з: Michael C. Ashton and Kibeom Lee, “Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure,”

Personality and Social Psychology Review 11 (2007): 150–166; також ознайомтеся з: Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz, and Ariel Knafo, “The Big Five Personality Factors and Personal Values,” Personality and Social Psychology Bulletin 28 (2002): 789–801.

Джерела про Майка Гомера: Personal interviews with Danny Shader (Лютий, 2012), Greg Sands (5 березня, 2012), and an anonymous mentee (28 лютого, 2012). Givers are more accurate: Dawne S. Vogt and C. Randall Colvin, “Interpersonal Orientation and the Accuracy of Personality Judgments,” Journal of Personality 71 (2003): 267–295.

«Давачі» бачать індивідуальні відмінності: Harold H. Kelley and Anthony J. Stahelski, “The Inference of Intentions from Moves in the Prisoner’s Dilemma Game,” Journal of Experimental Social Psychology 6 (1970): 401–419.

Незнайомці і пари, які зустрічаються: William R. Fry, Ira J. Firestone, and David L. Williams, “Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose?” Basic and Applied Social Psychology 4 (1983): 1–16.

Емпатія vs. прийняття перспективи: Adam D. Galinsky, William W. Maddux, Debra Gilin, and Judith B. White, “Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy on Negotiation,” Psychological Science 19 (2008): 378–384.

Для доказів того, що «отримувачі» реагують на переконливі презентації, які становлять для них інтерес: E. Gil Clary, Mark Snyder, Robert D. Ridge, Peter K. Miene, and Julie A. Haugen, “Matching Messages to Motives in Persuasion: A Functional Approach to Promoting Volunteerism,” Journal of Applied Social Psychology 24 (1994): 1129–1149.

«Давачі» краще адаптуються: Paul A. M. Van Lange, “The Pursuit of Joint Outcomes and Equality in Outcomes: An Integrative

Model of Social Value Orientation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1999): 337–349; також ознайомтеся з: Jennifer Chatman and Sigal Barsade, “Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation,” *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 423–443.

«Ти мені, я тобі»: Martin A. Nowak and Roger Highfield, *SuperCooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed* (New York: Free Press, 2011), 36.

Оптимістична віра: Randy Pausch and Jeffrey Zaslow, *The Last Lecture* (New York: Hyperion, 2008), 145. Abraham Lincoln story: Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Schuster, 2006), 104.

Чоловіки заробляли значно більше грошей: Linda Babcock and Sara Laschever, *Women Don’t Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation—and Positive Strategies for Change* (New York: Bantam, 2007); Deborah A. Small, Michele Gelfand, Linda Babcock, and Hilary Gettman, “Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2007): 600–613.

Чи жінки більш ймовірно є «давачами», ніж чоловіки? Alice H. Eagly and Maureen Crowley, “Gender and Helping Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature,” *Psychological Bulletin* 100 (1986): 283–308.

Значні поступки: Emily T. Amanatullah, Michael W. Morris, and Jared R. Curhan, “Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining,” *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 723–738.

«Давачі» заробляють менше грошей: Timothy A. Judge, Beth A. Livingston, and Charlice Hurst, “Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390–407.

Дослідження в більш контрольованих умовах: Bruce Barry and Raymond A. Friedman, “Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 345–359.

«Давачів» поступаються платнею на користь соціальної відповідальності: Lilach Sagiv, “Vocational Interests and Basic Values,” *Journal of Career Assessment* 10 (2002): 233–257; Idit Ben-Shem and Tamara E. Avi-Itzhak, “On Work Values and Career Choice in Freshmen Students: The Case of Helping vs. Other Professions,” *Journal of Vocational Behavior* 39 (1991): 369–379; Jeylan T. Mortimer and Jon Lorence, “Work Experience and Occupational Value Socialization: A Longitudinal Study,” *American Journal of Sociology* 84 (1979): 1361–1385, та Robert H. Frank, “What Price the Moral High Ground?” *Southern Economic Journal* 63 (1996): 1–17.

Історія «Саміра Джейна»: Personal interview (16 грудня, 2011).  
176 senior executives: Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, and Kathleen L. McGinn, “Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (2005): 951–965.

Вести переговори від імені друга: Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris, “Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 256–267.

Тактика збалансованих відносин: Hannah Riley Bowles and Linda Babcock, “Relational Accounts: A Strategy for Women Negotiating for Higher Compensation” (робоча доповідь, 2011).

Двадцять вісім досліджень: Carsten K. W. De Dreu, Laurie R. Weingart, and Seungwoo Kwon, “Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories,” *Journal of Personality and Social Psychology* 78 (2000): 889–905.

Друга натура: Brian R. Little, “Free Traits, Personal Projects and Idio-Tapes: Three Tiers for Personality Research,” *Psychological Inquiry* 7 (1996): 340–344, та “Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being,” in *Person Environment Psychology*, 2nd ed., ed. W. Bruce Walsh, Kenneth H. Craik, and Richard H. Price (New York: Guilford Press, 2000): 87–116.

### ***Розділ 8: Перетворення Скруджа***

Епіграф: Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments* (Kila, MT: Kessinger Publishing, 1759/2004), 30. Craigslist: Jenna Lloyd and Sherry K. Gunter, *craigslist 4 Everyone* (New York: Pearson Education, 2008).

Джерела про Freecycle: Personal interview with Deron Beal (19 червня, 2012); Richard Jerome, “Free for All,” *People*, 10 травня, 2004; Deron Beal and S. James Snyder, “Power of One,” *Time*; 30 листопада, 2009, та Carol Brennan, “Deron Beal,” *Encyclopedia of World Biography*, 2005.

Що спонукає людей брати участь у системах взаємообміну: Robb Willer, Francis J. Flynn, and Sonya Zak, “Structure, Identity, and Solidarity: A Comparative Field Study of Generalized and Direct Exchange,” *Administrative Science Quarterly* 57 (2012): 119–155.

Захисник чистого альтруїзму: C. Daniel Batson, “How Social an Animal? The Human Capacity for Caring,” *American Psychologist* 45 (1990): 336–346, та C. Daniel Batson, Karen Sager, Eric Garst, Misook Kang, Kostia Rubchinsky, and Karen Dawson, “Is Empathy-Induced Helping Due to Self-Other Merging?” *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 495–509.

Адвокат диявола: Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown, Brian P. Lewis, Carol Luce, and Steven L. Neuberg, “Reinterpreting the

Empathy-Altruism Relationship: When One into One Equals Oneness,” *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 481–494, та Jon K. Maner, Carol L. Luce, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown, and Brad J. Sagarin, “The Effects of Perspective Taking on Motivations for Helping: Still No Evidence for Altruism,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 1601–1610.

“Помилка”: Frans de Waal, *The Age of Empathy* (New York: Crown, 2009), 75. Writing Wikipedia entries: Oded Nov, “What Motivates Wikipedians?” *Communications of the ACM* 50 (2007): 60–64; Joachim Schroer and Guido Hertel, “Voluntary Engagement in an Open Web-Based Encyclopedia: Wikipedians and Why They Do It,” *Media Psychology* 12 (2009): 96–120.

Футбол: Mark Levine, Amy Prosser, David Evans, and Stephen Reicher, “Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 443–453.

Спільна ідентичність: John F. Dovidio, Samuel L. Gaertner, Ana Validzic, Kimberly Matoka, Brenda Johnson, and Stacy Frazier, “Extending the Benefits of Recategorization: Evaluations, Self-Disclosure, and Helping,” *Journal of Experimental Social Psychology* 33 (1997): 401–420.

Адам Рифкін налагодив тісний зв'язок з іншим чоловіком, якого теж звати Адам Рифкін: особисте інтерв'ю з Рифкіном Пандою (8 січня, 2012) та з Голівудським Рифкіном (2 лютого, 2012). Повна історія їхньої зустрічі тут: [www.ifindkarma.com/attic/local/realadam.html](http://www.ifindkarma.com/attic/local/realadam.html) та тут: [www.ifindkarma.com/attic/local/denial.html](http://www.ifindkarma.com/attic/local/denial.html).

Схожість імен, географічного розташування і вибору кар'єри: Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg, and John T. Jones, “Why Susie Sells Seashells by the Seashore: Implicit Egotism and Major

Life Decisions,” *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (2002): 469–487; John T. Jones, Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg, and John J. Hetts, “Name Letter Preferences Are Not Merely Mere Exposure: Implicit Egotism as Self-Regulation,” *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002): 170–177; Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo, and John T. Jones, “Implicit Egotism,” *Current Directions in Psychological Science* 14 (2006): 106–110, та Ernest L. Abel, “Influence of Names on Career Choices in Medicine,” *Names* 58 (2010): 65–74.

Імена і привабливість: John T. Jones, Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo, and Matthew C. Mirenberg, “How Do I Love Thee? Let Me Count the Js: Implicit Egotism and Interpersonal Attraction,” *Journal of Personality and Social Psychology* 87 (2004): 665–683.

Kiva.org: Jeff Galak, Deborah Small, and Andrew T. Stephen, “Microfinance Decision Making: A Field Study of Prosocial Lending,” *Journal of Marketing Research* XLVIII (2011): S130–S137.

Альтернативні пояснення ефекту схожості імен: Uri Simonsohn, “Spurious? Name Similarity Effects (Implicit Egotism) in Marriage, Job, and Moving Decisions,” *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (2011): 1–24; Leif D. Nelson and Joseph P. Simmons, “Moniker Maladies: When Names Sabotage Success,” *Psychological Science* 18 (2007): 1106–1112; Ernest L. Abel and Michael L. Kruger, “Symbolic Significance of Initials on Longevity,” *Perceptual and Motor Skills* 104 (2007): 179–181, та “Athletes, Doctors, and Lawyers with First Names Beginning with ‘D’ Die Sooner,” *Death Studies* 34 (2010): 71–81, та Nicholas Christenfeld, David P. Phillips, and Laura M. Glynn, “What’s in a Name: Mortality and the Power of Symbols,” *Journal of Psychosomatic Research* 47 (1999): 241–254.

Відбитки пальців: Jerry M. Burger, Nicole Messian, Shebani Patel, Alicia del Prado, and Carmen Anderson, “What a Coincidence! The Effects of Incidental Similarity on Compliance,” *Personality and*



Social Psychology Bulletin 30 (2004): 35–43. Optimal distinctiveness: Marilynn B. Brewer, “The Importance of Being We: Human Nature and Intergroup Relations,” American Psychologist 62 (2007): 728–738, та Kennon M. Sheldon and B. Ann Bettencourt, “Psychological Need-Satisfaction and Subjective Well-Being within Social Groups,” British Journal of Social Psychology 41 (2002): 25–38.

Піднесення: Jonathan Haidt, “Elevation and the Positive Psychology of Morality,” in Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived, ed. Corey L. M. Keyes and Jonathan Haidt (Washington, DC: American Psychological Association, 2003), 275–289, та Sara B. Algoe and Jonathan Haidt, “Witnessing Excellence in Action: The ‘Other-Praising’ Emotions of Elevation, Gratitude, and Admiration,” Journal of Positive Psychology 4 (2009): 105–127.

Супермен: Leif D. Nelson and Michael I. Norton, “From Student to Superhero: Situational Primes Shape Future Helping,” Journal of Experimental Social Psychology 41 (2005): 423–430.

Навіть копійка допоможе: Robert B. Cialdini and David A. Schroeder, “Increasing Compliance by Legitimizing Paltry Contributions: When Even a Penny Helps,” Journal of Personality and Social Psychology 34 (1976): 599–604; про оновлення читайте тут: Sachiyo M. Shearman and Jina H. Yoo, “Even a Penny Will Help! Legitimization of Paltry Donation and Social Proof in Soliciting Donation to a Charitable Organization,” Communication Research Reports 24 (2007): 271–282.

Споживання енергії: Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vladas Griskevicius, “Normative Social Influence Is Underdetected,” Personality and Social Psychology Bulletin 34 (2008): 913–923; P. Wesley Schultz, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vladas Griskevicius, “The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms,” Psychological Science 18 (2007): 429–434,

та Hunt Alcott, “Social Norms and Energy Conservation,” MIT Center for Energy and Environmental Policy Research (робоча доповідь, 2009).

Плем’я, в якому багато людей взаємодіють як «давачі»: Charles Darwin, *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex* (London: Murray, 1871). Underestimating giving: Francis J. Flynn and Vanessa K. B. Lake (now Bohns), “If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance with Direct Requests for Help,” *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 128–143.

Люди, які очікують від інших конкуренції, самі змагаються: Dale T. Miller, “The Norm of Self-Interest,” *American Psychologist* 54 (1999): 1053–1060.

«Пояснюючи майже кожен вчинок у своєму житті власною вигодою»: Alexis de Tocqueville, *Democracy in America* (Garden City, NY: Anchor Press, 1835/1969), 526.

«Соціальні норми проти того, що звучить занадто благодійно»: Robert Wuthnow, *Acts of Compassion* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993).

«Ніхто не вірить»: David Krech and Richard S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1948).

Гарвардська публічна обіцянка доброти: Stephanie Garlock and Hana Rouse, “Harvard Most Values Success, 2014 Says,” *Harvard Crimson*, 2 вересня, 2011; “Harvard College Introduces Pledge for Freshmen to Affirm Values,” *Harvard Crimson*, 1 вересня, 2011, та Hana Rouse, “College to Remove Signatures from Freshman Kindness Pledge,” *Harvard Crimson*, 7 вересня, 2011.

«Ідеї можуть мати значний вплив, навіть якщо вони неправдиві»: Barry Schwartz, “Psychology, Idea Technology, and Ideology,” *Psychological Science* 8 (1997): 21–27.

Коло взаємності: Wayne Baker and Adam M. Grant, “Values and Contributions in the Reciprocity Ring” (робоча доповідь, 2007).

Репутаційні переваги: Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier, “Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,” *American Economic Review* 99 (2009): 544–555.

Мозковий штурм: Harry M. Wallace and Roy F. Baumeister, “The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory,” *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (2002): 819–834.

Ставай зеленим, щоб тебе помітили: Vladas Griskevicius, Joshua M. Tybur, and Bram Van den Bergh, “Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 392–404.

Касири в банку: Chun Hui, Simon S. K. Lam, and Kenneth K. S. Law, “Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment,” *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 822–828.

Інформувати інших про свої плани: Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran, Verena Michalski, and Andrea E. Seifert, “When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?” *Psychological Science* 20 (2009): 612–618.

«Встановлює жахливий прецедент»: Harry Lewis, “The Freshman Pledge,” *Blogspot*, 20 серпня, 2011, <http://harry-lewis.blogspot.com/2011/08/freshman-pledge.html>. Signing a kindness pledge might backfire: Sonya Sachdeva, Rumen Iliev, and Douglas L. Medin, “Sinning Saints and Saintly Sinners: The Paradox of Moral Self-Regulation,” *Psychological Science* 20 (2009): 523–528.

Приписування «давання» зовнішній причині не сприяє формуванню ідентичності «давача»: C. Daniel Batson, Jay S. Coke, M. L. Jasnosi, and Michael Hanson, “Buying Kindness: Effect of an Extrinsic Incentive for Helping on Perceived Altruism,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 4 (1978): 86–91, та Ziva Kunda and Shalom H. Schwartz, “Undermining Intrinsic Moral Motivation:

External Reward and Self-Presentation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (1983): 763–771.

Перекладено з твору автора: E. M. Forster, *Aspects of the Novel* (New York: Penguin Classics, 1927/2005).

Інтерналізуючи ідентичність «давача»: Marcia A. Finkelstein, Louis A. Penner, and Michael T. Brannick, “Motive, Role Identity, and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity,” *Social Behavior and Personality* 33 (2005): 403–418; Adam M. Grant and Jane E. Dutton, “Beneficiary or Benefactor: Are People More Prosocial When They Reflect on Receiving or Giving?” *Psychological Science* 23 (2012): 1033–1039, та Adam M. Grant, “Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering,” *Academy of Management Review* 37 (2012): 589–615.

Роздрібна компанія зі списку Fortune 500: Adam M. Grant, Jane E. Dutton, and Brent D. Rosso, “Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process,” *Academy of Management Journal* 51 (2008): 898–918.

### ***Розділ 9: Вихід з тіні***

Епіграф: Marcus Aurelius, *Meditations* (New York: Random House, 2002), trans. Gregory Hays, 55. Story about “Derek Sorenson”: Personal interview (1 січня, 2012).

Розумні переговорники допомагають своїм партнерам досягати успіху: Bruce Barry and Raymond A. Friedman, “Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 345–359.

Історія про Шеррієнн Плессе: Personal interview (13 квітня, 2012).

Історія про Пітера Одета: Personal correspondence (1 липня, 2012).

Ефективні кроки

Цілком таємна місія: Personal interviews with Jay (19 квітні 10 травня, 2012) та його асистентом (3 травня, 2012).

Підвищення привабливості праці: Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M. Grant, Jennifer Kurkoski, and Brian Welle, “Job Crafting in Motion: Achieving Sustainable Gains in Happiness and Performance” (робоча доповідь, 2012).

Дослідження Mercer: Corporate Executive Board, “Creating an Effective Reward and Recognition Program,” березень 2006, перевірено 12 травня, 2012, [www.performancesolutions.nc.gov/motivationInitiatives/RewardsandRecognition/docs/CLC-Rewards&Recognition.pdf](http://www.performancesolutions.nc.gov/motivationInitiatives/RewardsandRecognition/docs/CLC-Rewards&Recognition.pdf).

«Машина любові»: Personal interview with Chris Colosi (20 березня, 2012).

«Одна із моїх цілей — слухати»: Personal interview with Jim Quigley (23 серпня, 2011).

GetRaised: Personal interview with Matt Wallaert (8 лютого, 2012).

ServiceSpace: Personal interview with Nipun Mehta (23 березня, 2012).

BNI: Personal interview with Ivan Misner (1 січня, 2012).

Інтерв'ю про «наступальну доброту» were conducted by Laurence Lemaire and Matt Stevens :David Goodfellow, Benny Crane, James Hunter, Rob Williams (3 березня, 2012); Ryan Garcia проведено Valentino Kim (20 березня, 2012).

Цитата від Уейна Бейкера та Шерил Бейкер, “Paying It Forward: How Reciprocity Really Works and How You Can Create It in Your Organization,” University of Michigan, winter 2011, перевірено 14 травня, 2012,

[1] Алан Фіске, антрополог Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, вважає, що всі три стилі взаємодії — давати, отримувати й урівнювати — є в кожній людській культурі, у кожному суспільстві — від Північної Америки до Південної, від Європи до Африки та від Австралії до Азії. Коли Фіске мешкав у західноафриканському племені моссі в Буркіна-Фасо, то бачив, як люди постійно переключаються між даванням, отримуванням і поєднуванням того й того. Коли мова йде про землю, моссі — «давачі». Якщо ви хочете переїхати до їхнього села, вони просто дадуть вам землю, не чекаючи нічого натомість. Та коли ви потрапите на ринок, то побачите, що моссі проявляють себе як «отримувачі», агресивно торгуючись за ліпші ціни. А коли справа доходить до приготування їжі, моссі найімовірніше будуть «урівнювачами»: кожен учасник трапези має зробити певний внесок, а їжу ділять на рівні частки. — *Прим. автора.*

[2] Команда суперників.— *Прим. перекл.*

[3] («Найрозумніші хлопці в кімнаті: Вражаючі злет і падіння концерну Enron») — *Прим. перекл.*

[4] Цікаво, що в ультимативних іграх той, хто ділить гроші, рідко пропонує такий нерівномірний розподіл. Понад три чверті тих, хто ділить гроші, пропонують ідеально рівний розподіл, діючи як «урівнювачі». — *Прим. автора.*

[5] У дослідженні комп'ютерної індустрії, коли керівники-«отримувачі» очолювали компанію, фірми провадили менш стабільну й ризикованішу діяльність відповідно до оцінки доходів акціонерів і доходності основних фондів. Вони мали вищі прибутки, але й більші втрати.

«Отримувачі» були самовпевнені у своїх ставках, тому сильно замахувалися. Вони здійснювали сміливі, грандіозні кроки, які охоплювали більше великих поглинань, і це ставало значними потрясіннями для стратегії компанії. Іноді ці дії окупалися, але в довгостроковій перспективі «отримувачі» часто наражали свої компанії на небезпеку. — *Прим. автора.*

[6] Це натяк на пісню «Дивний Ел» про нердів, яку виконує Альфред Янкович. Вона містить такий рядок: «Я вільно спілкуюся JavaScript й Клінгоном». Варто зауважити, що Рифкін переймається тим, скільки часу у своєму житті він змарнував, через те що набирав після крапки два пробіли, а не один. — *Прим. автора.*

[7] «Пропонує Променистий Усміх» і «Виделка Радар Феміністок».

[8] Загалом, оскільки співробітники LinkedIn мають безліч переваг у встановленні контактів у LinkedIn, інсайдерів виключили з аналізу Fortune. Неофіційно, слід зазначити, що Рифкін перевершив усіх працівників LinkedIn, окрім двох: засновника Рейда Гофмана та члена правління й інвестора Дейвида Сзе. — *Прим. автора.*

[9] Звісно, коли «отримувачі» й «урівнювачі» дають, щоб отримати, то роблять це з різними цілями. «Отримувачі» зазвичай прагнуть отримати якомога більше, натомість «урівнювачі» вмотивовані підтримувати рівний взаємовигідний обмін. — *Прим. автора.*

[10] «Гарвардський пасквілянт». — *Прим. перекл.*

[11] «Пізнє шоу із Дейвидом Леттерменом»

[12] «Нове шоу»

[13] «Суботнього вечора в прямому ефірі»

[14] «Сайнфелд», «Чудові роки» і «Монк»

[15] «Примножувачі». — *Прим. перекл.*

[16] вульгарний сленговий вираз на позначення того, що слухачі можуть запхати все почуте собі в певні інтимні місця. — *Прим. ред.*

[17] Організації з питань захисту тварин. — *Прим. перекл.*

[18] Ім'я доньки Поппі — *Прим. перекл.*

[19] «Вояка». — *Прим. перекл.*

[20] «Глибокі думки». — *Прим. перекл.*

[21] Національна школа інструкторів з туризму. — *Прим. перекл.*

[22] Хоча я зосереджуюся на Джорджі Мейері, зауважу, що комедія «Сімпсони» завжди була колективним досягненням. Зокрема Мейер високо оцінює Джона Шварцвельдера, який написав шістдесят епізодів, удвічі більше за будь-якого іншого автора в історії шоу. До інших авторів, які зробили внесок у серіал, належать Джоел Коен, Джон Фринк, Дан Грині, Ел Жан, Тім Лонг, Іан Макстон-Грем, Керолайн Оміне, Дон Пейн, Мет Селмен і Джон Вітті. Мейер зауважує, що цей список не охоплює творців і багатьох інших сценаристів, продюсерів та аніматорів, які творили успіх серіалу. Заслугами Мейер ділився від початку. «В Army Man я відчув, що якщо люди пишуть тексти, то мають отримувати визнання і особливо тому, що вони робили це безкоштовно». Він використав унікальний армійський символ, щоб засвідчити внесок кожного автора. «Це було погане рішення, — зауважує Мейер, сміючись, — тому що мені доводилося вирізати їх за допомогою канцелярського ножа (X-Acto), а потім приклеювати гумовим клеєм до дошки, яку я використовував. Було важко знаходити їх на візерунку покривала на моєму ліжку». — *Прим. автора.*

[23] Багато інсайдерів вважає, що інцидент із привласненням чужих заслуг разом із розголосом у медіа був основною причиною, через яку Національна академія наук так ніколи й не прийняла Солка. Утім досі немає одностайної думки щодо того,



чому йому не присудили Нобелівської премії. Деякі вчені стверджують, що, хоча вакцина проти поліомієліту зробила неоціненний внесок в охорону здоров'я, її не вважають оригінальним внеском у фундаментальні наукові знання. — *Прим. автора.*

[24] Чи існує темний бік психологічної безпеки? Багато менеджерів вважають, що, толеруючи помилки, вони дають зрозуміти, що припускатися помилок — не страшно. Такі помилки можуть не бути катастрофічними для телевізійних сіткомів, але уявіть ситуації, де на кону стоїть життя людей: у відділеннях лікарень. Едмондсон попросила членів восьми лікарняних відділень оцінити рівень психологічної безпеки в колективі та підрахувати, скількох лікарських помилок (у призначенні чи дозуванні ліків) вони припустилися. Зазвичай, що вищим був рівень психологічної безпеки, то більше було повідомлень про помилки. У тих колективах, де медики відчували, що їхні помилки пробачать, вони частіше призначали пацієнтам не ті ліки, таким чином ставлячи людей під загрозу неефективного лікування або алергічних реакцій. Інтуїтивно можна припустити, що толерантність до помилок призводить до того, що люди стають безтурботними та припускаються більшої кількості помилок, але це не переконало Едмондсон. Вона аргументувала, що через психологічну безпеку комфортніше повідомляти про помилки, а не робити їх. Звичайно, що вищою була психологічна безпека в колективі, то більше було повідомлень про помилки. Проте коли Едмондсон розглянула об'єктивніші, незалежні дані про лікарські помилки, виявилось, що лікарні з високим рівнем психологічної безпеки не припускалися більшої кількості помилок. Що вищою була психологічна безпека в колективі, то менше помилок його члени робили. Чому? У відділеннях з низьким рівнем психологічної безпеки медики приховували

свої помилки, побоюючись покарання. Як результат, вони не могли вчитися на своїх помилках. З іншого боку, у відділеннях із високим рівнем психологічної безпеки повідомлення про помилки давали змогу уникнути їх виникнення в майбутньому. — *Прим. автора.*

[25] Звісно, моя дружина вважала, що нашим друзям сподобаються підсвічники, — вони просто не усвідомлювали, що існує такий вишуканий подарунок. Якщо вони про це знали б, то підсвічники, безумовно, були б у їхньому списку. І вона мала рацію. — *Прим. автора.*

[26] Зростаючи найстаршою дитиною у сім'ї, Мейер мав багато можливостей практикувати зміну перспективи. Дослідження показують, що якщо дитина має молодших братів і сестер, то в неї розвиваються інстинкти «давача», завдяки досвіду навчання, догляду за молодшими, годування, прибирання. Експерти вже давно визнали, що старші брати та сестри, особливо первістки, зобов'язані піклуватися про молодших братів і сестер, природньо набувають особливої чуйності до унікальних потреб і бажань, які відрізняються від наших. Проте Френк Ллойд Райт і Джонас Солк теж були первістками: Райт мав двох молодших сестер, а Солк — двох менших братів. Можливо, щось інше в сім'ї Мейера схилило його до ролі «давача». У серії досліджень під керівництвом голландського психолога Пауля Ван Ланге «давачі» мали більше братів і сестер, ніж «отримувачі» й «урівнювачі». «Давачі» в середньому мали двох братів і сестер, а «отримувачі» й «урівнювачі» — півтора. Більше братів і сестер означає більше ділитися, що, здається, спонукає людей до давання. Можливо, не випадково Джордж Мейер був найстаршим із восьми дітей. Цікаво, що дані Ван Ланге показали сестринський ефект, а не лише ефект братів і сестер. «Давачі» не мали більше братів, ніж «отримувачі» й «урівнювачі», але сестер у них було на 50%

більше. Прикметно, що з семи молодших братів і сестер у Мейєра було п'ятеро сестер. — *Прим. автора.*

[27] Дослідницький парк у Північній Кароліні. — *Прим. ред.*

[28] «Код таланту: Геніями не народжуються, ними стають» — *Прим. ред.*

[29] «Рідкісна знахідка» — *Прим. ред.*

[30] Скендер заповзято складає списки всього, від своїх улюблених пісень до десяти найліпших днів власного життя, і навіть сортує доларові банкноти у гаманці за серійними номерами. Він має понад вісімсот пар підтяжок, кожна з яких має унікальні ім'я та номер. Він складає за абеткою свої шкарпетки та спідню білизну і укладає комплекти одягу на тижні вперед. Понад два десятиліття поспіль Скендер носить краватку-метелик щопонеділка, щочетверга та щосуботи, навіть коли косить газон. Він майже релігійно ставиться до того, щоб першим приїхати на робочу парковку, зазвичай перед 5-ю уранці. Утім, він залишається до ночі, допомагаючи студентам підготуватися до іспитів. Він перекладає свою пораду про взаємність мовою бухгалтерського обліку так: «Ліпше мати велику дебіторську, ніж велику кредиторську заборгованість». Щоб об'єктивно оцінити його викладацьке навантаження, типовий професор коледжу викладає від трьох до восьми курсів на рік. За всю кар'єру ця кількість сягає близько ста, до трьохсот курсів. Скендер майже подвоїв цю кількість і нещодавно сказав деканові свого факультету, що має намір викладати ще впродовж тридцяти п'яти років. Тільки календарного 2012 року Скендер читав лекції понад двом тисячам студентів. Щоб задовольнити попит, університет виділив для його курсу спеціальну велику аудиторію поза будівлею головного корпусу. Навіть коли він викладає рано-вранці, його аудиторія заповнена аж під зав'язку, і ще багато студентів прагнуть потрапити на

його курс. На один із його ранкових класів о 8-й ранку у списку очікування записано 190 студентів. — *Прим. автора.*

[31] Щорічна церемонія вибору клубами NBA нових гравців серед бажаючих вступити у лігу. Порядок права вибору серед клубів визначається лотереєю. — *Прим. ред.*

[32] Якщо відверто, то кар'єру Боуї стримували травми. В університеті він пропустив два повні сезони через травму гомілки. Перед драфтом, щоб переконатися, що Боуї був цілком здоровим, Інмен піддав його семигодинному фізичному обстеженню. Боуї гарно відбув перший сезон, але після цього травми змусили його пропустити 81% ігор за наступні чотири сезони, що загалом становило майже два повні сезони. Й Інмен, і його колеги були не єдиними, хто ставив на Боуї, а не на Джордана. У червні 1984 року, після драфту, заголовок газети Chicago Tribune повідомляв: «Chicago Bulls “зайшли в глухий кут” із Джорданом». Генеральний директор Chicago Bulls Род Торн здавався розчарованим. «Ми б хотіли, щоб він був на зріст 2 метри 10 см, але це не так, — бідкався Торн. — У нас просто не було центрового. Чим тут зарадити? Джордан цієї ситуації не поліпшить. ... Він дуже добрий нападаючий, але не нездоланий». Навіть Джордан, здавалося, схвалював вибір Боуї: «Боуї вписується ліпше, ніж зміг би я», — казав він під час свого першого року, коли в Портленді був «надлишок високих захисників і низьких форвардів». Мабуть, найліпший захист вибору Інмена озвучив Рей Паттерсон, який керував Houston Rockets 1984 року й у тому драфті першим вибрав Хакіма Оладжувона перед Боуї та Джорданом: «Кожен, хто каже, що обрав би Джордана, а не Боуї, не знає, що верзе. Джордан точно не такий вправний». — *Прим. автора.*

[33] Джеймс Тодд Сміт. — *Прим. перекл.*

[34] Draft steal — гравець, якого обрали на драфті під низьким номером і який згодом зробив блискучу кар'єру. — *Прим. перекл.*

[35] Цікаво, що тренер Джордана з баскетболу в Університеті Північної Кароліни, легендарний Дін Сміт, діяв здебільшого як «давач». На протигагу його особистим інтересам і сильному опору з боку помічників Сміт порадив Джордану піти на драфт НБА раніше, за рік до закінчення навчання. Сміт діяв за правилом: «Поза сезоном ми робимо те, що найліпше для гравця, а під час сезону — те, що найліпше для команди». Оскільки зарплати гравців НБА стрімко зростали, Сміт заохочував кожного гравця, який мав хороші шанси на обрання в топ-5 чи топ-10, залишити університет раніше, забезпечивши своє фінансове майбутнє за умови повернутись і завершити навчання пізніше. У 36 років, будучи головним тренером, Сміт направив дев'ятох спортсменів на драфт раніше, і семеро з них дотримали своїх обіцянок щодо завершення навчання. Хоча Сміт заохочував своїх найліпших гравців покидати команду, той факт, що він ставив на перше місце інтереси своїх гравців, допоміг йому набирати найталановитіших і будувати середовище довіри та лояльності. Сміт вийшов на пенсію з 879 перемогами, на той час це було більше, ніж мав будь-який тренер в історії Національної асоціації студентського спорту. Його команди одинадцять разів потрапляли до четвірки фіналістів і виграли два національні чемпіонати. Як пояснює Кріс Грейнджер, виконавчий віце-президент NBA, «талановитих людей приваблюють ті, хто про них піклується. Коли ви допомагаєте комусь зі своєї команди просунутися далі, це короткострокова втрата, але явний довгостроковий виграш. Приваблювати людей легше, коли про вас ходить слава, що ваша філософія — допомагати людям». — *Прим. автора.*

[36] Кейн С. Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати / пер. з англ. Т. Заволоки. — Київ: Наш Формат, 2017. — 368 с.

[37] Зауважмо, що ефект незграбності залежить від самооцінки аудиторії. Несилова комунікація представляє того, хто комунікує, більш людяним, тому вона має бути привабливішою для слухачів, які вважають себе людяними — для тих, хто має середню самооцінку. Дійсно, Еронсон і колеги виявили, що коли лажають компетентні люди, аудиторія із середньою самооцінкою реагує прихильніше за аудиторію з високою чи низькою самооцінкою. — *Прим. автора.*

[38] Книжка «Відкриваючись: цілюща сила виявлення емоцій». — *Прим. ред.*

[39] Така сама закономірність проявилася в іншому дослідженні, де понад 600 продавців продуктів для жінок заповнили анкету, яка визначала, чи є вони «давачами»: чи намагалися вони запропонувати продукт, який найліпше задовольняє потреби споживачів? Коли дослідники відстежили обсяги доходу від продажів, то виявилось, що на початку роботи «давачі» не мали жодних переваг. Та коли вони ближче знайомилися з клієнтурою та її потребами, їхні продажі починали випереджати продажі інших. У третьому та четвертому кварталах «давачі» приносили вже значно більше доходу, ніж решта. «Давачі» збирали більше інформації про потреби клієнтів і були гнучкішими у спілкуванні з клієнтами. — *Прим. автора.*

[40] Одна з причин того, що запитання про наміри спрацьовують, полягає в тому, що вони викликають відчуття обов'язку: коли люди кажуть «так», то почуваються зобов'язаними дотримуватися цього. Проте, що цікаво, дослідження показують, що запитання про наміри спрацьовуватимуть навіть тоді, коли люди спочатку кажуть «ні». Запитання спричиняють рефлексію, і якщо дія є бажаною, деякі люди змінюють свою думку та вирішують це зробити. — *Прим. автора.*

[41] «Drive it. You`ll get it». — *Прим. ред.*

[42] Застереження: деякі типи застережень ризикованіші за інші форми невідної комунікації. Скажімо, зазвичай люди починають речення з: «Я не хочу, щоб це прозвучало егоїстично, але...». Психологи показали, що цей тип застереження має зворотний ефект: він лише посилює очікування того, що людина збирається сказати щось егоїстичне. Це спонукає людей шукати та знаходити інформацію, яка підтверджує егоїзм спікера. — *Прим. автора.*

[43] Стандартизований екзаменаційний тест з англійської мови та математики для випускників. — *Прим. перекл.*

[44] НАСС, Національна асоціація студентського спорту. — *Прим. перекл.*

[45] Цікаво, що коли лідери та менеджери надавали операторам ту саму інформацію, це не спрацьовувало. Стипендіати могли говорити з позиції особистого досвіду про важливість роботи працівників кол-центру та про те, що цей вклад означав для них особисто. Попри те що ми часто сподіваємося на лідерів і менеджерів, щоб вони надихали працівників, усе ж коли йдеться про боротьбу з вигоранням «давачів», можливо, ліпше звернутися за натхненням до клієнтів, покупців, студентів та інших кінцевих користувачів, які можуть засвідчити вплив продуктів і послуг «давачів». — *Прим. автора.*

[46] Дослідження показують, що люди, які працюють із самозреченням, відчують надмірне навантаження та стрес, а також переживають дисбаланс між роботою та сім'єю. Це також відстежується й у шлюбі: в одному дослідженні подружніх пар люди, які не змогли забезпечити рівновагу між власними потребами та потребами партнерів, упродовж наступних шести місяців експерименту виявляли ознаки депресії. Ставлячи

інтереси інших на перше місце й ігноруючи власні, жертвні «давачі» виснажують себе. — *Прим. автора.*

[47] Позитивний вплив «іншоїстичного» давання може проявлятися на письмі. Психолог Джеймс Пеннебейкер зумів простежити оздоровлення за словами, які люди використовують у своїх щоденникових записах. «Письмо тих, чий стан здоров'я поліпшився, відзначає часте вживання одного займенника в одному випадку, а також часте вживання інших займенників в інших ситуаціях. У подальших записах займенники чергуються, — пояснює Пеннебейкер у “Таємному житті займенників”, — «здорові люди висловлюють свої думки та почуття, а потім розмірковують про те, що відбувається з іншими людьми, перш ніж писати про себе знову». Люди, чий записи в щоденниках є чисто егоїстичними або, навпаки, самозреченими, значно рідше демонструють поліпшення здоров'я. — *Прим. автора.*

[48] Оптимальна кількість годин на рік із віком може стати меншою за сто. В одному дослідженні американці, яким за 65 та які волонтерили від однієї до сорока годин 1986 року, з більшою імовірністю доживали до 1994 року, ніж ті, хто не волонтерив узагалі або понад сорок годин. Це твердження залишалось правильним навіть після поправки за станом здоров'я, фізичною активністю, релігійністю, доходами та багатьма іншими чинниками, які можуть вплинути на виживання. — *Прим. автора.*

[49] Цікаво, що емоційний підйом від давання не завжди проявляється відразу. Коли психологиня Сабін Зоннентаг і я досліджували європейських пожежників і рятувальників, то виявили, що в ті дні, коли вони спричиняли суттєвий позитивний вплив на інших, приплив енергії вони відчували вже вдома після роботи, а не на роботі. Усвідомлення свого впливу допомагало їм відчувати більшу значимість і майстерність,



але лише після того, як вони мали можливість відрефлексувати вплив і наслідки своїх дій, то повністю заряджалися енергією давання. — *Прим. автора.*

[50] Тут є заковика: стаючи багатшими, люди віддають більші суми, проте меншу частку свого річного доходу. В одному дослідженні психологи продемонстрували, що самого лише обдумування соціально-економічного становища достатньо, щоб змінити суму благодійної пожертви, яку ми вважаємо доцільною. Коли люди уявляли себе десь посередині за рівнем достатку, то почувалися зобов'язаними віддавати на благодійність 4,65% свого річного доходу. Та коли вони уявляли себе на вершині цієї шкали, то говорили про обов'язок віддавати на благодійність лише 2,9% свого річного доходу. Аналогічні тенденції можна побачити й у реальному житті: у Сполучених Штатах домогосподарства з сукупним доходом менше 25 тисяч доларів на рік жертвують 4,2% своїх доходів на благодійність. Сім'ї, які заробляють понад 100 тисяч доларів на рік, жертвують лише 2,7% своїх доходів на благодійність. — *Прим. автора.*

[51] «Спалах! Сила несвідомих думок, або Як не заважати мозку приймати рішення», Малколм Гладуелл, Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017 рік

[52] Нові дослідження демонструють, що на ці тенденції сильно впливають біологічні сили. В одному дослідженні психологи використовували МРТ для сканування мозку людей, які за опитуванням виявилися поступливими і непоступливими. Поступливі люди мали більший обсяг у ділянках мозку, які відповідають за думки, почуття та мотивації інших (таких, наприклад, як задня частина звивини поясної кори). На думку поведінкових генетиків, принаймні третина поступливості, а можливо, і більша половина — закладається (визначається) на генетичному рівні. Поступливість і непоступливість, здається,

принаймні частково прописані в генах особистості — *Прим. автора.*

[53] Психологи спочатку також помилялися, додаючи таку характеристику, як альтруїзм, у межі загальної риси поступливості. Нещодавні дослідження показали, що (а) співчуття та ввічливість є двома окремими аспектами поступливості, (б) вимір співчуття більше пов'язаний з чесністю і смиренням, ніж із поступливістю, і (в) поступливість може відрізнятися від цінностей «давача». Всюди у книзі я зосередив увагу переважно на дослідженнях, які були спеціально розроблені для вивчення давання, отримання або урівнювання. У деяких розділах я все ж використовував дослідження поступливості для визначення «давачів» у аспекта, де запитання безпосередньо належать до давання, наприклад, «Я люблю допомагати іншим». — *Прим. автора.*

[54] У цьому розділі, на прохання опитуваних, я замаскував ідентичність кількох ключових персонажів. Ліліан Бауер — це псевдонім, як і Бред та Річ у розповіді Пітера Одета, а також Самір Джейн, з яким ви познайомитесь пізніше. — *Прим. автора.*

[55] Це породжує ширше запитання: чи серед жінок частіше трапляються «давачі», ніж серед чоловіків? Психолог із Північно-Західного університету Еліс Іглі та її колеги систематично проаналізували сотні досліджень щодо поведінки «давачів», такої як допомога, готовність ділитися, втішання, наставляння, рятування та захист інших. Виявляється, коли ми вивчаємо їх поведінку, чоловіки та жінки з однаковою ймовірністю можуть бути «давачами». Вони просто дають порізно. З одного боку, в стосунках з близькими жінки мають більшу тенденцію бути «давачами», ніж чоловіки. У середньому жінки частіше за чоловіків жертвують органами для членів сім'ї, допомагають колегам та підлеглим наставництвом, а лікарі-

жінки, як правило, дають більшу емоційну підтримку пацієнтам, ніж лікарі-чоловіки. З іншого боку, коли мова йде про незнайомих людей, чоловіки діють як «давачі» з вищою ймовірністю. У середньому чоловіки частіше, ніж жінки, допомагають у надзвичайних ситуаціях і ризикують своїм життям, щоби врятувати незнайомих людей. — *Прим. автора.*

[56] Хоча існують переконливі докази того, що брак наполегливості є однією з причин, чому «давачі» недоотримують платню, є ще один фактор. «Давачі» часто вибирають низькооплачувану роботу: вони готові заробляти менше, щоб більше допомагати. Одне нещодавнє дослідження відтворило основний висновок про те, що «давачі» отримують нижчі доходи навіть після поправки на професії, у яких вони працюють, але це зменшило обсяг недоотримування — даючи можливість стверджувати, що частково причина у виборі «давачами» роботи, за яку платять менше. Щоб продемонструвати це, економіст Корнуельського університету Роберт Франк виявив, що працівники найбільш соціально відповідальних професій отримували приблизно на 30 відсотків меншу річну зарплату, ніж ті, що працюють у сферах середнього рівня соціальної відповідальності, і на 44 відсотків менше, ніж ті, що працюють у сферах з найнижчою соціальною відповідальністю. Працівники приватного сектора отримували щорічну заробітну плату в середньому на 21 відсоток вищу, ніж державні службовці, розмір заробітної плати яких, у свою чергу, на 32 відсотки перевищив зарплатню працівників неприбуткових організацій. Вгадайте, хто з найвищою ймовірністю піде працювати у державні та неприбуткові організації? «Давачі». В одному цікавому дослідженні Франк звернувся до студентів економіки із проханням розглянути можливість роботи у двох різних організаціях: одна з сильними цінностями «давачів», а інша —ні. Студенти відповідали, що

вони б погодилися на зарплатню удвічі меншу, щоб працювати рекламним копірайтером для Американського товариства раку, ніж на сигарети Camel (компанію, яка виробляє сигарети Camel), на 17 відсотків меншу зарплатню за роботу бухгалтером у художньому музеї замість роботи у нафтохімічній компанії, або рекрутером у Корпусі Миру замість компанії Exxon Mobil, і на 33 відсотки меншу зарплату за роботу адвоката для Клубу «Сьєрра» (Клуб «Сьєрра» — американська природоохоронна організація, заснована 28 травня 1892 року в Сан-Франциско, Каліфорнія, відомим натуралістом і захисником природи Джоном М'юрором) замість роботи у Національній стрілецькій асоціації. Цікаво, що чоловіки менш охоче жертвують розміром своєї зарплатні, ніж жінки. Звичайно, зовсім інша річ, чи поведуться вони так у реальному житті, але я готовий закластися, що самовіддані «давачі» будуть так поводитися з більшою ймовірністю, ніж «інакші» «давачі». — *Прим. автора.*

[57] Тільки пізніше я дізнався, що мій менеджер найняла мене тому, що мій попередник звільнився через три тижні роботи, і вона відчайдушно шукала заміну. Місце було вакантне двадцять два дні, і я був єдиним кандидатом. — *Прим. автора.*

[58] Багато сайтів Craigslist мають розділи оголошень про безкоштовні речі, але їхня популярність виглядає мізерною порівняно з популярністю сторінок купівлі та продажу. — *Прим. автора.*

[59] Якщо він був одягнений у футболку суперника, футбольної команди «Ліверпуль», йому допомагало лише 30%, що піднімає питання, чи можна примусити людей допомогти суперникові. Перед інсценізованим випадком фанати писали про те, чому «Манчестер Юнайтед» був їхньою улюбленою командою, як довго вони підтримували команду, як часто спостерігали за грою і як почувалися, коли команда виграла або програвала. Вболівальники вважали себе фанатами

«Манчестер Юнайтед», тому переважна більшість із них не хотіла допомагати своєму «ворогу». Але психологи зіткнулися з сюрпризом. В іншій версії цього дослідження, замість писати, чому вони любили «Манчестер Юнайтед», фанати писали, чому вони були футбольними вболівальниками, що для них означав футбол і що вони мали спільного з іншими фанами. Коли бігун ушкодив щиколотку, уболівальники допомагали у 80% випадків якщо той був у футболці «Манчестер Юнайтед», у 20%, якщо у простій футболці. Але коли він був одягнений у футболку команди-суперника «Ліверпуль», то йому допомагало 70% фанів. Коли ми бачимо суперника як свого — футбольного вболівальника, а не як ворога, ми можемо ототожнювати себе з ним. Часто ми нездатні ідентифікувати себе з людьми, тому що розглядаємо себе — або їх — занадто однобоко. Якщо ми дивимося ширше на те, що нас об'єднує, тоді давання легше вважати «іншоїстичним». — *Прим. автора.*

[60] Є багато альтернативних пояснень для багатьох із цих висновків. Професор Уортонського університету Урі Симонсон вивчив дані, і хоча він вважає, що подібність імен може впливати на наші рішення, переконливо доводить, що багато досліджень містили уплив інших факторів. Наприклад, він стверджує, що людей на ім'я Денніс більше, ніж інших не лише у стоматології, але також і серед адвокатів. Але це не пояснює, чому рандомізовані контрольовані експерименти показують, що люди допомагають тим, у кого схожі з їхніми імена, купують продукти, у назві яких є їхні ініціали, і їх романтично приваблюють ті, у кого такі самі ініціали — і це також не враховує деякі нещодавні дослідження про те, як імена можуть перешкоджати успіху. Психологи виявили, що в середньому ті люди, чиї імена починаються на А й В, отримують кращі оцінки і вступають до престижніших юридичних університетів, ніж люди, чиї імена починаються з С і D, і що професійні

бейсболісти, чиї імена починаються з К, букви, яка символізує аут, вибивають аут на 9% частіше за своїх колег. Тут ідеться про припущення, що люди спокійніше ставляться до негативних результатів, які ненав'язливо нагадують про них. Інші докази попередньо підтверджують цю ідею: спортсмени, лікарі та юристи, чиї імена починаються на букву D, помирають раніше за тих, у кого ініціали інші. Професійні бейсболісти з позитивними ініціалами (A.C.E., J.O.Y., W.O.W.) живуть у середньому на тринадцять років довше, ніж гравці з негативними ініціалами (B.U.M., P.I.G., D.U.D.). А в Каліфорнії між 1969 і 1995 роками жінки з позитивними ініціалами жили в середньому на 3,4 років довше, чоловіки з позитивними ініціалами жили в середньому на 4,5 років довше, за середню тривалість життя, а чоловіки з негативними ініціалами помирали в середньому на 2,8 років раніше. Відповідно до ідеї, що ініціали впливають на те, як ми піклуємося про себе, серед людей з позитивними ініціалами кількість нещасних випадків та самогубств нижча за людей з негативними ініціалами. — *Прим. автора.*

[61] Парадоксально, але це повідомлення мало зворотний вплив на людей, які заощаджували енергію в стилі «давачів». Щойно тільки вони бачили, що споживали електроенергії менше за норму, відчували право отримувати більше й фактично збільшили споживання в середньому на 0,89 кіловат-години на добу. Психологи зуміли запобігти цьому ненавмисному наслідку, намалювавши усміхнений смайлик :-)) поруч з інформацією про те, що домогосподарства споживають менше середнього. Очевидно, цього маленького сигналу соціального схвалення було достатньо, щоб спонукати людей продовжувати діяти як «давачі». — *Прим. автора.*

[62] Цікаво, що хоча люди будь-якого стилю взаємності можуть набути ідентичності «давача», відмінність між

«давачами» та «отримувачами, котрі дають» однак існує. В одному дослідженні роздрібної компанії зі списку Fortune 500, проведеному з колегами Джейн Даттон і Brent Россо, я виявив, що коли люди давали, щоб допомогти колегам, вони, радше за все, бачили себе корисними, щедрими та турботливими. Це картина, яка виникає у справжніх «давачів»: повторні акти волонтерської допомоги сприяють розвитку загальної ідентичності «давача» в цілому. Та все ж для «отримувачів» новітня ідентичність «давача» може не поширюватися на інші ролі чи за межі організації. Вони можуть бути «давачами» на Freecycle, але коли приєднуються до іншої організації, повертаються до «отримування», доки не приймуть ідентичність цієї структури. Як ми бачили раніше, що більше організація забезпечує відчуття оптимальної індивідуальності, то швидше ця ідентифікація відбувається. — *Прим. автора.*