
به نام آن که جان را فکرت آموخت

سرشناسه	گرنٲ، آءام ام. Grant, Adam M
ءنوان و نام پءءءآور	ببءء و بببب / آءام گرنٲ؛ ءرءمءء علبرضا ءاكساران، سعءء بارا ءمءء
مءءءاء نءءر	آموءءه
ءاببء	۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۵۹-۴
بءءءاءء	ءنوان اصلى: Give and take: a revolutionary approach to success, c2013
موضوع	موفبببء-ءنبهءاء روان شناسى موفبببء ءر ءسب و ءار-ءنبهءاء روان شناسى روابط بببب اشءاء-ءنبهءاء روان شناسى ءبءهءاء اءءماعى-ءنبهءاء روان شناسى ءاكساران، علبرضا، مءرءم بارا ءمءء، سعءء، مءرءم BF۶۳۷ / م۸گ۴ ۱۳۹۷
شناسءء افزوءه	
شناسءء افزوءه	
رءه بئءى ءنءرءه	۱۵۸/۲
رءه بئءى ءببببب	۵۰۸۴۲۸۳
ءمارءء ءءاب شناسى ملى	فاپا
اطلاعات رءورء ءءاب شناسى	

ببخش و بگیر

آدام گرنٲ

ترجمهٲ

علیرضا خاڪساران و سعید یاراحمدی

ویراستهٲ

زهرا خانیانی



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

Amookhteh

بخش و بگیر

آدام گرنت

ترجمه علیرضا خاکساران و سعید یاراحمدی

ویراستار: زهرا خانپانی

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

چاپ: واحد تولید نشر آموخته

• چاپ چهارم: ۱۴۰۱ • شمارگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۱۵۸۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۴۰۱، آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۵۹-۴

ISBN: 978-600-8237-59-4

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (Bulky Book Paper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک‌بال» یا «کاغذ سبز» هم استفاده می‌کنند.

مزایای کاغذ بالکی

رنگ چشم‌نوازتر: این کاغذ در دو رنگ طبیعی کرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی‌ها به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌گیرند.

بازیافت ساده‌تر: کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را به صورت مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.

وزن کمتر: کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذی که دارد، بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصفحه‌ای را که با کاغذ بالکی چاپ شده است، به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.

مطالعه راحت‌تر: کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد و هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.

همهٔ پانویس‌ها را مترجم‌ها به متن افزوده‌اند؛
به جز آن‌هایی که با «ن» مشخص شده و
متعلق به نویسنده است.

برای خواندن مطالب تکمیلی و دیدن دیگر آثار 
انتشارات آموخته می‌توانید به وبسایتمان، به
نشانی www.amookhteh.ir مراجعه کنید.

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ
شده است. همیشه گفته‌اند املای نانوشته غلط
ندارد. از این رو، مشتاقانه منتظر خواندن و شنیدن
دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما ایم. راه‌های ارتباط با ما:

 feedback@amookhteh.ir

 www.amookhteh.ir

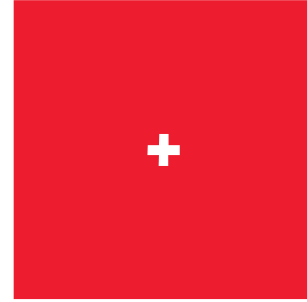
 Amookhteh

فهرست مطالب

پیشگفتار مترجمان	۹	+
دربارهٔ «بخش و بگیر»	۱۱	
از هر دست بدهی، از همان دست می‌گیری	۱۵	فصل یکم
طاووس و پاندا	۴۵	فصل دوم
اثر موجی	۱۵	فصل سوم
پیدا کردن الماس در سنگ	۱۲۳	فصل چهارم
قدرت ارتباط فروتنانه	۱۶۱	فصل پنجم
هنر حفظ انگیزه	۱۹۳	فصل ششم
تغییرات بزرگ	۲۲۹	فصل هفتم
تغییر آدم خسیس	۲۶۳	فصل هشتم
ابراز وجود	۳۰۱	فصل نهم
کارهایی برای تأثیرگذاری	۳۱۳	+

آدام گرنٹ استاد طراز اول مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیاست. تخصص او در زمینه انگیزه کاری، روان شناسی سازمانی و فرهنگ همکاری است. گرنٹ در فهرست پرفروش ترین نویسندگانی قرار دارد که نیویورک تایمز هر چند وقت یک بار منتشر می کند. کتاب های او به ۳۵ زبان زنده دنیا ترجمه شده است. وی جوایز بسیاری برده است که از جمله آنها می توان به جایزه انجمن روان شناسی آمریکا و بنیاد ملی علوم اشاره کرد. گرنٹ به شرکت هایی مانند گولدمن، گوگل و فیس بوک نیز در حوزه بهبود رفتار سازمانی مشاوره می دهد. بخش و بگیر مهم ترین کتاب اوست. این کتاب توسعه فردی و موفقیت در کسب و کار را هدف قرار می دهد. بخش و بگیر به ما می آموزد کمک به دیگران موفق ترمان می کند و موفقیت روزافزونمان در گرو تعامل درست با دیگران است.





پیشگفتار مترجمان

شرف نفس به جود است و کرامت به سجود
هرکه این هر دو ندارد، عدمش به که وجود

- استاد سخن، سعدی

مطمئناً جایی در مسیر زندگی، چنین جملاتی را یا دیگران به شما گفته‌اند یا با خود زمزمه کرده‌اید: «کلاهی رو بگیر باد نبره»، «به کسی سواری نده» و «اومدیم ثواب کنیم، کباب شدیم». بخشندگی در همهٔ جوامع کاری پسندیده است؛ ولی در تمام مقاطع زندگی، حرف‌هایی را از خانواده، دوستان و جامعه شنیده‌ایم که بخشندگی را کاری بیهوده و زیان‌آور می‌دانند. این حرف‌ها تا جایی پیش می‌رود که حاضر به بازگ کردن بخشندگی مان نیستیم و آن را نشانهٔ ضعف می‌دانیم. بعضی می‌کوشیم آن را پنهان کنیم و بعضی بسته به موقعیت، بین بخشندگی و گیرندگی تغییر موضع می‌دهیم. ولی بخشندگی چیست؟ طبق تعریف، به معنای کمک بدون چشمداشت است. اگر واقعاً در مقابل بخشندگی چیزی دریافت نمی‌کنیم، پس چرا می‌بخشیم؟ گروهی می‌گویند بخشش در اصل کاری خودخواهانه و برای داشتن احساس بهتری از خودمان است و گروه دیگر معتقدند بخشش کاری نوع‌دوستانه و در ذات بشر است.

آدام گرت معتقد است حد وسطی میان این دو عقیده وجود دارد و بخشندگان موفق با در نظر گرفتن نفع خودشان و دیگران می‌بخشند و بخشندگی بی‌جواب نمی‌ماند و منافع پرشماری برایمان به ارمغان می‌آورد.

پس از خواندن این کتاب، با سه قشر آشنا می‌شوید: بخشندگان و گیرندگان و حسابگران. گیرندگان کسانی‌اند که همواره منافع شخصی را به منافع گروهی ترجیح می‌دهند و حسابگران هم به دنبال بده‌بستان‌اند. بخشندگان به دو دسته تقسیم می‌شوند: بخشندگان از خود گذشته که بی‌حساب و کتاب می‌بخشند و بخشندگان ملاحظه‌گر که هنگام بخشش، نیم‌نگاهی هم به منافع خود دارند. در این کتاب، پژوهش‌های مختلف در حوزه‌های متفاوت نشان داده است که بخشندگان هم در پایین نردبان موفقیت و هم در بالای آن قرار می‌گیرند. آدام گرت، با مثال‌های فراوان تمایز بین بخشندگان موفق و ناموفق را نشان می‌دهد و به ما می‌آموزد چگونه بخشنده‌ای موفق باشیم. هنگام خواندن این پژوهش‌ها به یاد روابط خانوادگی، دوستانه و کاری‌مان افتادیم و هرچه جلوتر رفتیم، اطرافیانمان را بیشتر شناختیم. مطمئنیم پس از خواندن این کتاب شما هم شناخت بهتری از خود، دوستان و همکارانتان پیدا خواهید کرد.

این کتاب به ما یاد می‌دهد چگونه بخشندگی‌مان را بشناسیم، بنمایانیم و ترویج دهیم و به کمک آن، قله‌های موفقیت را فتح کنیم. برای فتح این قله‌ها آدام گرت ابتدا دیدمان را به بخشندگی تغییر می‌دهد و سپس نحوه شناسایی و اجتناب از تله‌های موجود را به ما می‌آموزد.

معتقدیم بسیاری از ما ایرانیان بخشنده‌ایم و متأسفانه بخشندگی‌مان را پنهان می‌کنیم؛ شاهد این مدعا خیل عظیم بخشندگانی است که همیشه در بلایای طبیعی حاضر بوده‌اند. امیدواریم با خواندن این کتاب از سایه‌ها بیرون بیایید و بخشندگی‌تان را فریاد بزنید. هر بخششی ارزش‌آفرین است و بخشندگی‌های بعدی را در پی دارد و این کار را به هنجار قوی‌تر و بارزتری تبدیل می‌کند. به امید روزی که طبق سخن امانوئل کانت، بخشش را از باران و خورشید بیاموزیم و بی‌دریغ بیاریم و بتابیم.

علیرضا خاکساران

سعید یاراحمدی

تابستان ۱۴۰۱

دربارهٔ بخش و بگیر

این کتاب پر از نکته‌های روشنگرانه‌ای است که زندگی‌تان را تغییر می‌دهد. کتابی بسیار خردمندانه که جهان‌بینی جدید و روشنگرانه‌ای را پیش‌چشم‌تان می‌گذارد. آدام گرت یکی از دانشمندان برجستهٔ معاصر در حوزهٔ علوم اجتماعی است و کتاب جدید خارق‌العاده‌اش قطع‌به‌یقین جزو کتاب‌های پرفروش خواهد بود. سوزان کین نویسندهٔ کتاب سکوت: قدرت درون‌گراها

این کتاب کلیشه‌های بازار موفقیت را کنار می‌زند و دیدگاه جدیدی را در زمینهٔ هنر و علم موفقیت مطرح می‌کند. آدام گرت جعبه‌ابزار منحصربه‌فردی برای تحقق اهداف از طریق همکاری و رابطهٔ متقابل ساخته است که هرکسی باید به آن مجهز باشد.

ویلیام پی. لودر

رئیس اجرایی شرکت استی لودر

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

رابرت ساتن

نویسندهٔ کتاب رئیس خوب، رئیس بد

کتابی هیجان‌انگیز به‌معنای واقعی کلمه؛ اثری کم‌نظیر که صورتان دربارهٔ سازوکار دنیا را تغییر می‌دهد و تا هفته‌ها پس از اتمام آن، به فکر فرومی‌روید.

دنیل اچ. پینک

نویسندهٔ کتاب‌های انگیزه و ذهن کامل نو

کتابی لذت بخش، خواندنی و بی نهایت آگاهی بخش که احتمالاً به یکی از کتاب های معروف مدیریت و رهبری تبدیل خواهد شد. دیدگاهم به روابط شخصی و حرفه ای ام را تغییر داد و ترغیبم کرد همکار و دوست متفکرتی باشم. جف اشبی

فرمانده شاتل فضایی در ناسا

آدام گرنٹ در این کتاب شواهدی محکم برای طرز تفکری انقلابی درباره موفقیت فردی در کار و زندگی آورده است. علاوه بر ماهیت اساساً جالب توجه موضوعی که پیش می کشد، خوانندگان از سبک جذاب او در پرداختن به این موضوع لذت می برند. خواندن این کتاب از نان شب هم واجب تر است.

رابرت سیالدینی

نویسنده کتاب تأثیر: روان شناسی

فنون قانع کردن دیگران

کتابی بی نظیر، کاملاً مستند و انگیزه بخش که بر باور «آدم خوب ها مزد کارشان را نمی گیرند» خط بطلان می کشد! سال ها است که متوجه شده ام سخاوتمندی، برابری را به سبک خودش خلق می کند و پژوهش های مسحورکننده گرنٹ و سبک جذاب وی در پرداختن به آن ها، مهر تأیید محکمی بر این موضوع است و روش های کاربردی استفاده اثر بخش تر از سخاوتمندی را نشان می دهد. این کتاب حاوی مطالب بسیار عالی برای به سرانجام رساندن مستمر کارهای معنادار است.

دیوید الن

نویسنده کتاب به سرانجام رساندن کارها

کتابی حاوی پژوهش های نوآورانه، مثال های محکم و رهیافت های ژرف که شما را به فکر فرومی برد و نتایج شگفت انگیزی از تأثیر چگونگی تعامل ما با دیگران بر موفقیت و خوش بختی مان مطرح می کند. این کتاب مهم که خواندنش از نان شب واجب تر است، استحقاق موفقیتی بزرگ [در دنیای نشر] را دارد.

گرچن رایین

نویسنده کتاب پروژه خوش بختی

سازمانی موفق است. سبک نگارش او مانند سبک تدریسش جذاب و لذت بخش است.

کنت فریزیر

رئیس هیئت مدیره،

رئیس و مدیرعامل شرکت مرک

آدام گرنٹ در این کتاب مسحورکننده و روشنگرانه، تفکر متداول دربارهٔ ملزومات موفقیت و پیشرفت در زندگی را از این رو به آن رو می‌کند. او عوامل شگفت‌انگیز مؤثر بر موفقیت و گام‌های لازم برای افزایش موفقیت‌مان را با داستان‌های بسیار جذاب و بررسی‌های مستدل نشان می‌دهد.

لزلو باک

نایب‌رئیس ارشد واحد منابع انسانی گوگل

این کتاب بر این باور رایج که بخشنده‌ها اشخاصی ضعیف و گیرنده‌ها اشخاصی قوی‌اند، خط بطلان می‌کشد. گرنٹ اهمیت پرورش و تقویت رفتارهای مطلوب اجتماعی را به ما نشان می‌دهد.

دن اریلی

نویسندهٔ کتاب نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر

یکی از رازهای زندگی این است: کسانی که بیشتر از همه بخشنده‌اند، بیشتر از همه طعم پیروزی را می‌چشند. آدام گرنٹ، در این کتاب روشنگرانهٔ پر از شواهد محکم و مثال‌های درخورتأمل، چرایی و چگونگی این موضوع را نشان می‌دهد. پیشنهاد می‌کنم حتماً آن را بخوانید!

ویلیام یوری

از نویسندگان کتاب بله‌گرفتن و

نویسندهٔ قدرت نه مثبت

آدم خوب‌ها مزد کارشان را می‌گیرند و گرنٹ علت آن را می‌داند. این کتاب تأمل هوشمندانه‌ای است که اگر نخوانیدش، نصف عمرتان بر باد رفته است.

دنیل گیلبرت

نویسندهٔ کتاب شیرجه در خوش‌بختی

کتابی روشنگرانه برای رهبرانی که می‌خواهند به تغییرات معنا دار و پایدار در محیط‌های کاری‌شان دست بزنند. گرنٹ به ما نشان می‌دهد چگونه سخاوتمندی در حق دیگران فرمولی برای پرورش رهبران توانمند و عملکرد

از هر دست بدهی، از همان دست می‌گیری

خطرهای و پاداش‌های
بیش از حد بخشنده بودن

قاعدهٔ بده‌بستان مانند دیپلماسی است؛
یکی ببخش، ده تا بگیر.
مارک تواین، نویسنده و فکاهی‌نویس

در بعدازظهر آفتابی یکی از روزهای شنبه در سیلیکون‌ولی^۱، دو پدر با افتخار تمام در کنار زمین فوتبال ایستاده بودند و به بازی دختران جوانشان با یکدیگر می‌نگریستند که پس از گذشت چند دقیقه، سر صحبت را باز کردند و دربارهٔ کارشان حرف زدند. مرد قدبلندتر دنی شیدر نام داشت و کارآفرینی سریالی^۲ بود که در نت‌اسکیپ^۳، موتورولا و آمازون کار کرده بود. شیدر فردی پرشور با موهای مشکی و کسی بود که می‌توانست تا ابد دربارهٔ تجارت صحبت کند. دنی در اواخر سی‌سالگی اولین

۱. Silicon Valley: منطقه‌ای در سانفرانسیسکو کالیفرنیا که مقر بیشتر شرکت‌های فناوری مانند گوگل، فیس‌بوک و... در آنجاست.

۲. این دسته از کارآفرین‌ها برخلاف کارآفرین‌های معمولی که شرکتی را تأسیس می‌کنند و تا آخر مسئولیت آن را بر عهده می‌گیرند، پس از تأسیس و شروع به کار شرکت، آن را به فرد دیگری واگذار می‌کنند و سراغ عملی کردن بقیهٔ ایده‌ها می‌روند.

3. Netscape

کسب و کارش را شروع کرده و دوست دارد خودش را «پیرمرد اینترنت» بنامد. عاشق تأسیس شرکت است و در آن زمان، چهارمین شرکت نوپایش در شرف راه اندازی بود. پدر دیگر خیلی سریع نظرشیدر را به خودش جلب کرد؛ مردی به نام دیوید هورنیک که روزگارش را از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها می‌گذراند. قد هورنیک ۱۷۵ سانتی‌متر و موهایش تیره است. عینک می‌زند و ریش پرورسوری دارد. مردی با علایق عجیب و غریب است: مجموعه کتاب‌های آلیس در سرزمین عجایب را جمع می‌کند و در مقطع کارشناسی رشته موسیقی رایانه‌ای تحصیل کرده است. پس از ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد رشته حقوق و جرم‌شناسی و چند سال کار شبانه‌روزی در دفتری حقوقی، پیشنهاد شغلی برای پیوستن به یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر را می‌پذیرد و دهه بعدی زندگی کاری‌اش را به شنیدن طرح‌های پیشنهادی کارآفرینان و تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری کردن یا نکردن روی آن‌ها می‌گذراند.

در وقت استراحت بین دو نیمه فوتبال، شیدر رو به هورنیک کرد و گفت: «دارم روی یه ایده تازه کار می‌کنم، می‌خواهی طرح رو ببینی؟» از آنجا که هورنیک متخصص شرکت‌های اینترنتی بود، سرمایه‌گذار ایدئالی برای شیدر به نظر می‌رسید. این علاقه دوطرفه بود. بیشتر اشخاصی که ایده‌هایشان را طرح می‌کنند، اولین تجربه کارآفرینی‌شان است که هیچ سابقه موفقیتی ندارند. در مقابل، شیدر کارآفرین باتجربه‌ای بود که نه یک بار، بلکه دو بار بابت فروش شرکت‌هایش کلی پول به جیب زده بود. در سال ۱۹۹۹، آمازون اولین شرکت نوپایش به نام Accept.com را به قیمت ۱۷۵ میلیون دلار خرید. در سال ۲۰۰۷، این موتورولا بود که شرکت بعدی‌اش به نام گود تکنولوژی^۱ را به قیمت ۵۰۰ میلیون دلار به چنگ آورد. با توجه به سابقه شیدر، هورنیک مشتاق بود ببیند چه چیزی در چنته‌اش دارد.

چند روز پس از بازی فوتبال، شیدر به دفتر هورنیک رفت و ایده جدیدش را مطرح کرد. حدود یک چهارم آمریکایی‌ها، به دلیل نداشتن حساب بانکی یا کارت اعتباری، در خرید آنلاین مشکل داشتند و شیدر راه‌حل خلاقانه‌ای برای این مشکل پیشنهاد کرد. هورنیک از اولین سرمایه‌گذاران خطرپذیری بود که این پیشنهاد را شنید و در همان ابتدا، عاشقش شد. ظرف یک هفته، شیدر را مقابل شرکایش نشاند و قرارداد همکاری را جلویش گذاشت: می‌خواست روی شرکت شیدر سرمایه‌گذاری کند.

1. Good Technology

هورنیک به سرعت این ایده را پذیرفته بود؛ ولی شیرد دست برتر را داشت. با توجه به اعتبار شیرد و کیفیت ایده‌اش، هورنیک می‌دانست که بسیاری از سرمایه‌گذاران به شدت دنبال همکاری با شیرد خواهند بود. هورنیک این طور توضیح می‌دهد: «توی این حوزه، به جز ما سرمایه‌گذارهای دیگه‌ای هم هستن و فقط ما نیستیم. توی این کشور داریم با بهترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر رقابت می‌کنیم و همه تلاشمون اینه که کارآفرین‌ها رو قانع کنیم پیشنهاد سرمایه‌گذاری ما رو بپذیرن، نه پیشنهاد بقیه رو.»

بهترین راه هورنیک برای تعیین تکلیف این سرمایه‌گذاری، مشخص کردن مهلتی برای شیرد بود تا او تصمیمش را بگیرد. اگر هورنیک پیشنهادی متقاعدکننده با فرصت تصمیم‌گیری محدود می‌داد، ممکن بود شیرد پیش از اینکه ایده‌اش را به سرمایه‌گذاران دیگر پیشنهاد دهد، قرارداد را امضا کند. این شیوه‌ای است که بسیاری از سرمایه‌گذاران خطرپذیر به کار می‌برند تا فرصت سرمایه‌گذاری نصیب خودشان شود. اما هورنیک برای شیرد مهلت تعیین نکرد. در واقع، از شیرد خواست پیشنهادش را بعد از مقایسه پیشنهادهای بقیه سرمایه‌گذاران بپذیرد. هورنیک معتقد بود کارآفرینان به زمان نیاز دارند تا گزینه‌هایشان را ارزیابی کنند؛ پس طبق اصول شخصی‌اش، از دادن پیشنهادهای مهلت‌دار امتناع کرد. هورنیک گفت: «تا هر وقت بتونی تصمیم درستی بگیری، وقت داری.» اگرچه هورنیک امیدوار بود شیرد امضای قرارداد با او را بهترین گزینه بداند، منافع شیرد را مقدم بر منافع خودش قرار داد و به شیرد اجازه داد گزینه‌های دیگر را بررسی کند.

شیرد دقیقاً همان کار را کرد: چند هفته بعد را به ارائه ایده‌اش به بقیه سرمایه‌گذاران گذراند. در همین حین، هورنیک می‌خواست مطمئنش کند هنوز رقیبی قدرتمند است. بنابراین، با ارزش‌ترین منبعش را برای شیرد فرستاد: فهرستی از چهل معرف که می‌توانستند ظرفیت و استعداد هورنیک به عنوان سرمایه‌گذار را تأیید کنند. هورنیک می‌دانست کارآفرینان به دنبال دو ویژگی «صلاحیت» و «قابل اعتماد بودن» در سرمایه‌گذاران می‌گردند؛ همان ویژگی‌هایی که همه ما در مشاوران مالی نیز به دنبالشان هستیم. وقتی کارآفرینان قراردادی را با سرمایه‌گذار امضا می‌کنند، سرمایه‌گذار عضوی از هیئت‌مدیره آن‌ها می‌شود و مشاوره‌های تخصصی می‌دهد. فهرست معرف‌های هورنیک نمایانگر تلاش بسیار و خون‌دل‌هایی بود که در بیش از یک دهه کار در حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر خورده بود. او می‌دانست که معرف‌ها مهارت و شخصیتش را تأیید خواهند کرد.

چند هفته بعد، تلفن هورنیک زنگ خورد. شیدر بود که می‌خواست بگوید چه تصمیمی گرفته است.

شیدر گفت: «متأسفم. می‌خوام با سرمایه‌گذار دیگه‌ای قرارداد ببندم.»
پیشنهاد مالی هورنیک و آن یکی سرمایه‌گذار تقریباً یکسان بود. بنابراین، فهرست معرف‌های هورنیک باید مزیتش محسوب می‌شد. پس از گفت‌وگو با معرف‌ها، برای شیدر مثل روز روشن بود که هورنیک مرد بزرگی است.

ولی همین روحیه سخاوتمندی هورنیک پیشنهادش را از میدان به در کرد. شیدر نگران بود نکند هورنیک به جای اینکه او را بیشتر به نقد بکشد، لی‌لی به لالایش بگذارد. نگران این بود که نکند هورنیک در کمک به او برای شروع کسب‌وکاری موفق، به اندازه کافی جدی و سرسخت نباشد. از طرفی، سرمایه‌گذار دیگر مشاور زیرکی بود که کارآفرینان را به نقد می‌کشید و آن‌ها را به جلو هل می‌داد. شیدر با خودش فکر می‌کرد: «احتمالاً باید کسی رو به هیئت‌مدیره اضافه کنم که بیشتر نقدم کنه. هورنیک زیادی مهربونه و نمی‌دونم توی هیئت‌مدیره چه رفتاری از خودش نشون می‌ده.» زمانی که شیدر به هورنیک زنگ زد، توضیح داد: «دلم می‌گه با شما کار کنم و منطقم می‌گه با اون‌ها. به این نتیجه رسیده‌م به منطقم گوش بدم، نه به حرف دلم.»

حال هورنیک گرفته شده بود. رفتارش را مرور کرد: «من یه احمقم؟ آگه تحت فشار می‌ذاشتمش که قرارداد رو امضا کنه، شاید امضاش کرده بود؛ اما من یه دهه برای پاگرفتن اعتبارم وقت گذاشتم، نباید این طوری می‌شد. چطوری این اتفاق افتاد؟»
دیوید هورنیک به بهایی گزاف درس عبرت گرفت: آدم‌های خوب مزد واقعی کارشان را نمی‌گیرند.
آیا واقعاً همین طور است؟



بیشتر مردم بر این باورند که آدم‌های بسیار موفق سه نقطه اشتراک دارند: انگیزه و توانایی و فرصت. اگر می‌خواهیم موفق شویم، به ترکیبی از سخت‌کوشی و استعداد و شانس نیاز داریم. ماجرای دنی شیدر و دیوید هورنیک جزء چهارمی را به ما نشان می‌دهد؛ جزئی مهم که اغلب نادیده گرفته می‌شود: موفقیت‌مان به رویکرد ما در تعامل با دیگران وابستگی بسیاری دارد. هر زمان با فرد دیگری در زمینه کاری تعامل

می‌کنیم، یک انتخاب پیش روی ماست: آیا تلاش می‌کنیم تا جایی که از دستمان برمی‌آید، مطالبه‌گر باشیم، یا بدون نگرانی از آنچه در ازای خدماتمان به دست می‌آوریم، همکاری و کمک می‌کنیم؟

در کسوت روان‌شناس سازمانی و استاد دانشکده وارتون^۱ در دانشگاه پنسیلوانیا، بیش از ده سال از زندگی حرفه‌ای ام را به چنین انتخاب‌هایی در سازمان‌های مختلف، از گوگل گرفته تا نیروی هوایی آمریکا، اختصاص داده‌ام و ثابت شده است این انتخاب‌ها نتایج شگفت‌آوری برای موفقیت در پی دارد. طی بیش از سه دهه گذشته، در مجموعه‌ای از تحقیقات پیش‌گامانه، پژوهشگران اجتماعی دریافته‌اند که اولویت‌های رفتار افراد در رابطه‌ای متقابل (ترکیب مطلوب‌بشان در یک بده‌بستان)، به‌طور چشمگیری با یکدیگر تفاوت دارد. برای روشن کردن این اولویت‌ها، دو گروه از افراد را به شما معرفی می‌کنم که در دو سر مخالف و انتهای طیف سبک رفتار در رابطه‌ای متقابل قرار می‌گیرند. آن‌ها را گیرنده و بخشنده می‌نامم.

گیرنده‌ها مشخصه متمایزی دارند: بیشتر از اینکه دست بده داشته باشند، دست بگیر دارند. آن‌ها رابطه متقابل را به نفع خودشان تغییر می‌دهند. منافع خودشان را مقدم بر نیازهای دیگران می‌دانند. گیرنده‌ها معتقدند جهان جای رقابت است که اگر نخوری، خورده می‌شوی. آن‌ها احساس می‌کنند برای موفقیت، باید از دیگران بهتر باشند. برای اثبات صلاحیتشان، در جهت ترقی خود پیش می‌روند و مطمئن می‌شوند در ازای تلاششان، اعتبار فراوانی کسب می‌کنند. گیرنده‌ها به‌طور معمول انسان‌هایی بی‌رحم یا جانی نیستند؛ فقط محتاط و محافظه‌کارند و از خودشان محافظت می‌کنند. گیرنده‌ها به این می‌اندیشند: «اگر خودم به فکر خودم نباشم، هیچ‌کس دیگه به فکرم نیست.» اگر دیوید هورنیک شخصیت گیرنده‌تری داشت، باید مهلتی برای دنی‌شیدر تعیین می‌کرد و هدف خود، یعنی رسیدن به سرمایه‌گذاری را بر خواست شیدر برای داشتن جدول زمانی انعطاف‌پذیر مقدم می‌دانست.

اما هورنیک نقطه مقابل آدم‌های گیرنده و فردی بخشنده است. در محیط کاری، بخشنده‌ها گونه به نسبت کمیابی هستند. آن‌ها کفه ترازوی رابطه متقابل را به نفع فرد مقابل سنگین می‌کنند و ترجیح می‌دهند بیشتر ببخشند تا بگیرند. گیرنده‌ها به‌طور

معمول خودمحورند و می‌خواهند ببینند بقیه افراد چه چیزی به آن‌ها عرضه می‌کنند؛ ولی بخشنده‌ها به فکر دیگران‌اند و بیشتر به این توجه می‌کنند که دیگران از آن‌ها چه می‌خواهند. این اولویت‌ها به پول ربطی ندارد: افراد را نمی‌توان بر اساس میزان کمکی که به خیریه‌ها می‌کنند یا مقدار پاداشی که به کارمندان‌شان می‌دهند، به بخشنده و گیرنده تفکیک کرد. بلکه، نگرش‌ها و کارهای گیرنده‌ها و بخشنده‌ها در قبال دیگران متفاوت است. سودی که به گیرنده‌ها می‌رسد، باید بیشتر از هزینه‌ای باشد که برای آن‌ها دارد. بخشنده‌ها احتمالاً تحلیل متفاوتی را برای نسبت هزینه به فایده به کار می‌برند: هر زمان سودی که به دیگران می‌رسد، از هزینه‌های خودشان فراتر رود، کمک می‌کنند. به احتمال دیگر، شاید اصلاً به هزینه‌های شخصی‌شان فکر نکنند؛ یعنی بدون هیچ چشمداشتی به دیگران کمک کنند. اگر در شغلتان بخشنده باشید، به سادگی تلاش می‌کنید سخاوتمندانه زمان، انرژی، دانش، مهارت‌ها، ایده‌ها و روابطتان را با افراد دیگر به اشتراک بگذارید.

خیلی منطقی به نظر می‌رسد قهرمانان حماسی مانند مادر ترزا یا ماهاتما گاندی را بخشنده بنامیم؛ اما بخشنده بودن به فداکاری‌های عجیب و غریب نیاز ندارد. کافی است شامل انجام کاری به نفع دیگران باشد؛ مانند کمک رساندن، مربیگری، ضامن کسی شدن یا خلق فرصت برای دیگران. خارج از محل کار، این نوع رفتار به نسبت رایج است. بنا بر پژوهشی به سرپرستی مارگارت کلارک، استاد روان‌شناسی دانشگاه ییل، بیشتر افراد در روابط با نزدیکانشان مثل بخشنده‌ها رفتار می‌کنند. در ازدواج و روابط دوستانه، هر زمان که از دستمان بریاید، بی حساب و کتاب کمک و همکاری می‌کنیم.

اما در محل کار، بده‌بستان پیچیده‌تر می‌شود. در سرکار، عده بسیار کمی صرفاً مانند فردی بخشنده یا گیرنده عمل می‌کنند و به جایش سبک سومی را به کار می‌گیرند. به حسابگری تبدیل می‌شویم که در تلاش است تعادلی را بین گرفتن و بخشیدن برقرار کند. حسابگرها بنا بر اصل انصاف عمل می‌کنند: وقتی به دیگران کمک می‌کنند، انتظار دارند دیگران هم به آن‌ها کمک کنند و بدین طریق از خودشان محافظت می‌کنند. اگر حسابگر باشید، به اصل «این به آن در» معتقدید و روابطتان تابع تبادل منافع است. بخشیدن و گرفتن و حسابگری سه سبک اساسی در تعامل‌های اجتماعی است؛ ولی مرز بین آن‌ها تغییرپذیر است. همین‌طور که با نقش‌های شغلی و روابط مختلف مواجه می‌شوید، شاید از سبکی رفتاری در رابطه‌ای متقابل، به

سبک دیگری تغییر روش دهید.^۱ تعجبی ندارد که هنگام مذاکره بر سر میزان حقوقتان شخصیتی گیرنده داشته باشید، وقتی به کسی کم تجربه‌تر از خودتان نکته‌ای می‌آموزید، بخشنده باشید و هنگام سهیم کردن یک همکار در تخصصی، مثل فردی حسابگر عمل کنید. شواهد نشان می‌دهد در محیط‌های کاری، بخش بزرگی از مردم سبکی اصلی در رابطه متقابل دارند که نشان می‌دهد بیشتر وقت‌ها با چه رویکردی به سراغ افراد می‌روند. نقش این سبک اصلی در موفقیت ما هم به اندازه سخت‌کوشی و استعداد و شانس است.

در واقع، الگوهای موفقیت بر مبنای سبک‌های رفتاری، در رابطه متقابل به طور درخور توجهی واضح است. اگر از شما پرسیم حدس می‌زنید چه کسی احتمال دارد در پایین نردبان موفقیت قرار بگیرد، چه خواهید گفت؟ گیرنده، بخشنده یا حسابگر؟

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

در دنیای مهندسی، بخشنده‌ها کمترین بهره‌وری و اثربخشی را دارند. در پژوهشی، بیش از ۱۶۰ مهندس حرفه‌ای یکدیگر را بر اساس کمک‌های داده‌شده و دریافتی رتبه‌بندی کردند. کمترین موفقیت مربوط به مهندسانی بود که بیشتر از کمک‌گرفتن، کمک کرده بودند. بخشنده‌ها به لحاظ تعداد وظایف، گزارش‌های فنی و طرح‌های تکمیل‌شده (گذشته از خطاها و ضرب‌الاجل‌های محقق‌نشده و اتلاف منابع مالی)،

۱. الن فیسک، استاد انسان‌شناسی دانشگاه یوسی‌آی، در تحقیقاتش به این موضوع پی برده است که افراد در هر فرهنگی (از آمریکای شمالی و اروپا گرفته تا آفریقا و استرالیا و آسیا)، بسته به موقعیت، از یکی از سه سبک بخشنده‌گی و گیرندگی و حسابگری بهره می‌گیرند. زمانی که در غرب قاره آفریقا در بورکینافاسو در کنار قبیله‌ای به نام «موسی» زندگی می‌کرد، پی برد افراد بسته به موقعیت، بخشنده، گیرنده یا حسابگرند. وقتی بحث زمین در میان است، افراد این قبیله بخشنده‌اند. اگر بخواهید به روستایشان نقل مکان کنید، بدون هیچ چشمداشتی قطعه زمینی در اختیارتان می‌گذارند؛ ولی وقتی پای خرید در بازار در میان است، افراد قبیله بیشتر به سمت گیرنده بودن می‌روند و به هر ضرب‌وزوری بر سر بهترین قیمت چانه می‌زنند. وقتی پای کشت غذا در میان است، بیشتر حسابگرند. همه باید به یک اندازه تلاش کنند و غذا عادلانه تقسیم می‌شود. - ن.

کمترین امتیازهای عینی را در شرکت خود به دست آوردند. افراط در کمک به دیگران مانع می‌شد کار خودشان را انجام دهند.

همین الگو در دانشکده پزشکی هم وجود دارد. طی پژوهشی روی بیش از ششصد دانشجوی پزشکی در بلژیک، دانشجویانی که پایین‌ترین نمرات را داشتند، به جملاتی امتیازهای بسیار بالا داده بودند که شخصیت بخشنده فرد را نشان می‌دهد (مانند «عاشق اینم که به بقیه کمک کنم» و «نیازهای بقیه رو بر نیاز خودم مقدم می‌دونم»). بخشنده‌ها در کمک به هم‌کلاسی‌هایشان افراط می‌کردند. آن‌ها به جای اینکه خلأهای درسی بقیه را پر کنند، دانسته‌های قبلی‌شان را با دیگران به اشتراک می‌گذاشتند و این موضوع، در زمان امتحان، هم‌کلاسی‌هایشان را در مقایسه با آن‌ها در موقعیت بهتری قرار می‌داد. این قضیه درباره فروشندگان نیز صادق است. در پژوهشی که درباره فروشندگان کارولینای شمالی انجام دادم، درآمد سالانه بخشنده‌ها در مقایسه با گیرنده‌ها و حسابگرها، دوونیم برابر کمتر بود. آن‌ها بیش از آنکه بخواهند جنسشان را به هر ضرب‌وزوری بفروشند، نگران این بودند که صلاح مشتریانشان چیست.

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

خب، اگر بخشنده‌ها با احتمال بیشتری در پایین نردبان موفقیت قرار گیرند، چه کسی در رأس قرار می‌گیرد؟ گیرنده‌ها یا حسابگرها؟ هیچ‌کدام. وقتی نگاه دیگری به داده‌ها انداختم، به الگوی شگفت‌انگیزی پی بردم: بازهم بخشنده‌ها.

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

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

حدس می‌زنید دیوید هورنیک کدام یک از این‌ها از آب درآمد؟ احمق یا قهرمان؟



پس از اینکه دنی شیدر با آن یکی سرمایه‌گذار قرارداد بست، احساس نگرانی و اضطراب می‌کرد. شیدر می‌گوید: «تازه سرمایه لازم رو جذب کرده بودیم. باید جشن می‌گرفتیم؛ اما خیلی خوش حال نبودم. چرا؟ سرمایه‌گذارم عالی و با استعداد بود و از این بابت هیجان‌زده بودم؛ اما فرصت کار با هورنیک رو از دست داده بودم.» شیدر می‌خواست راهی بیابد تا هورنیک را در کار مشارکت دهد؛ اما مشکلی وجود داشت. برای این کار، شیدر و سرمایه‌گذارش باید بخش عمده‌ای از سهام شرکت را می‌فروختند و درصد مالکیتشان کاهش می‌یافت.

شیدر به این نتیجه رسید بهتر است از سهمش به هورنیک بدهد. پیش از آنکه کارهای مالی شرکت نهایی شود، از هورنیک خواست در شرکتش سرمایه‌گذاری کند. هورنیک پیشنهادش را پذیرفت و با سرمایه‌گذاری، بخشی از مالکیت شرکت را به دست آورد. در جلسات هیئت‌مدیره حاضر شد و شیدر تحت تأثیر توانایی هورنیک قرار گرفت که او را تشویق می‌کرد مسیرهای جدید را در نظر بگیرد. شیدر می‌گوید: «داشتم اون روی دیگه‌ش رو هم می‌دیدم که زیر شخصیت مهربون و قابل‌اعتمادش مخفی شده بود.» به لطف بخشی از توصیه‌های هورنیک، پی‌نیرمی^۱ شرکت نوپای

1. PayNearMe

شیدر، رشد کرد و آمریکایی‌هایی که حساب بانکی یا کارت اعتباری ندارند، می‌توانند با یک بارکد یا کارت، آنلاین خرید کنند و سپس به مؤسسه‌های طرف قرارداد وجه نقد بدهند. شیدر برای ارائهٔ چنین خدماتی، با ۷-الون^۱ و گری هوند^۲ قرارداد همکاری بست و تا یک سال و نیم اول آغازه‌کارش، شرکتش هر ماه بیش از ۳۰ درصد رشد داشت. هورنیک در نقش سرمایه‌گذار، سهم کوچکی در این رشد داشت.

هورنیک، شیدر را نیز به فهرست معرف‌هایش افزوده است که احتمالاً با ارزش‌تر از آن معامله است. وقتی کارآفرینان تماس می‌گیرند که دربارهٔ هورنیک بپرسند، شیدر به آن‌ها می‌گوید: «شاید فکر کنین فقط یه مرد دوست‌داشتنی؛ اما خیلی بیشتر از این‌ها حرف برای گفتن داره: فوق‌العاده سخت‌کوش و باجرتنه. هم‌زمان پرتکاپو و حامیه و به‌طرز باورنکردنی مسئولیت‌پذیره که می‌تونه یکی از ویژگی‌های مهم یه سرمایه‌گذار باشه. هر وقت سر هر موضوع بااهمیتی کارش داشته باشین، جوابتون رو می‌ده.»

نتیجهٔ نهایی برای هورنیک فقط به همین معامله در پی‌نیرمی محدود نشد. پس از اینکه شیدر عملکرد هورنیک را دید، تعهد هورنیک در قبال منافع کارآفرینان را تحسین کرد و او را در موقعیت‌های سرمایه‌گذاری قرار داد. مثلاً، شیدر پس از ملاقات با مدیرعامل شرکتی به نام راکت لایر^۳، هورنیک را به‌عنوان سرمایه‌گذار پیشنهاد کرد. آن مدیرعامل با سرمایه‌گذار دیگری قرارداد داشت؛ اما در نهایت هورنیک سرمایه‌گذاری را برد.

هورنیک معتقد است شخصیت بخشنده‌اش نیروی پیشران موفقیت‌هایش در حوزهٔ سرمایه‌گذاری خطرپذیر بوده است؛ اگرچه از جنبه‌های منفی آن نیز آگاه است. طبق برآوردهای هورنیک، بیشتر سرمایه‌گذارها وقتی قراردادی را به کارآفرینان پیشنهاد می‌کنند، احتمال امضاکردن آن حدود ۵۰ درصد است: «اگه نصف معامله‌هایی که پیشنهاد کردین، جوش بخورن، کارتون رو خوب انجام دادین.» با این حال، هورنیک طی ۱۱ سالی که در قامت سرمایه‌گذار کار کرده، ۲۸ قرارداد به کارآفرینان پیشنهاد کرده که ۲۵ قرارداد پذیرفته شده است. شیدر یکی از سه نفری است که پیشنهاد سرمایه‌گذاری هورنیک را رد کرده‌اند. در ۸۹ درصد دیگر، کارآفرینان پیشنهاد سرمایه‌گذاری‌اش را پذیرفته‌اند. به‌لطف سرمایه‌گذاری و مشاوره‌های تخصصی او، کارآفرینان تعدادی از شرکت‌های موفق نوپا را تأسیس کرده‌اند

1. 7-Eleven

2. Greyhound

3. Rocket Lawyer

(یکی از آن‌ها در اولین روز کاری‌اش در سال ۲۰۱۲ بیش از ۳ میلیارد دلار قیمت‌گذاری شد و بقیه را گوگل، اوراکل، تیکت‌مستر^۱ و مانستر^۲ خریدند).

سخت‌کوشی و استعداد هورنیک، علاوه بر خوش‌شانسی‌اش که در روز مسابقه فوتبال دخترش در سمت درستی از زمین بازی ایستاده بود، نقش بزرگی در معامله با دنی شیدر داشت؛ اما سبک رفتاری‌اش در رابطه متقابل بود که در نهایت او را پیروز میدان کرد. حتی بهتر، فقط او برنده نبود. شیدر و شرکت‌هایی هم که بعدتر شیدر به هورنیک معرفی کرد، برنده بازی بودند. هورنیک با بخشنده‌بودنش، برای خودش ارزش آفرید و در عین حال، برای اینکه آن ارزش برای دیگران سود بیشتری داشته باشد، از فرصت‌ها حداکثر بهره را می‌برد.



در این کتاب، می‌خواهم قانع‌تان کنم که ما آدم‌ها موفقیتِ شخصیت‌های بخشنده‌ای نظیر هورنیک را دست‌کم می‌گیریم. اغلب، بخشنده‌ها را افرادی ساده‌ لوح و توسری‌خور می‌دانیم؛ ولی آن‌ها به طرز شگفت‌آوری موفق از آب درمی‌آیند. برای درک اینکه چرا بخشنده‌ها بر بالای نردبان موفقیت تکیه می‌زنند، ماجراها و پژوهش‌های شگفت‌انگیزی را بررسی می‌کنیم که روشن می‌کنند بخشیدن چگونه قدرتمندانه‌تر و کم‌خطرتر از آن چیزی است که بیشتر مردم باور دارند. در این مسیر، بخشنده‌های موفق در مشاغل متفاوت مثل مشاوران تخصصی، وکلا، پزشکان، مهندسان، فروشندگان، نویسندگان، کارآفرینان، حسابداران، مشاوران مالی و رؤسای هیئت‌های ورزشی را معرفی می‌کنم. این بخشنده‌ها روند مرسوم اول موفق‌شدن و سپس بخشیدن را برعکس کرده و ثابت می‌کنند افرادی که در ابتدا می‌بخشند، در ادامه جایگاه مناسبی برای موفقیت پیدا می‌کنند.

اما نمی‌توانیم مهندسان و فروشندگان پایین نردبان موفقیت را نیز فراموش کنیم. برخی بخشنده‌ها انسان‌هایی ضعیف یا توسری‌خور می‌شوند و می‌خواهم عامل تفکیک قهرمانان از افراد ضعیف را بررسی کنم. این عامل به استعداد صرف یا شایستگی ربطی ندارد و بیشتر به استراتژی‌ها و انتخاب‌های بخشنده‌ها مربوط است. برای توضیح اینکه بخشندگان چگونه از پایین نردبان موفقیت فاصله می‌گیرند،

1. Ticketmaster

2. Monster

دو افسانه رایج درباره آن‌ها را بیان می‌کنم تا نشان دهم که آن‌ها الزاماً خوب یا نوع دوست نیستند. همه ما اهدافی برای دستیابی به موفقیت‌های شخصی مان داریم و این نشان می‌دهد که بخشندگان موفق مانند گیرندگان و حسابگرها با انگیزه‌اند. آن‌ها فقط روش متفاوتی در تعقیب اهدافشان دارند.

توضیح این موضوع من را به هدف سوم نزدیک می‌کند که پرده‌برداری از راز خاص بودن موفقیت بخشنده‌هاست. بگذارید واضح بگویم که بخشندگان و گیرندگان و حسابگرها، همگی هم توانایی رسیدن به موفقیت را دارند و هم به موفقیت می‌رسند؛ اما وقتی بخشنده‌ها به موفقیت می‌رسند، اتفاق خاصی رخ می‌دهد: این موفقیت فراگیر می‌شود؛ در حالی که پیروزی گیرنده‌ها اغلب با باخت فرد دیگری همراه است. تحقیقات ثابت کرده است که مردم به موفقیت گیرندگان حسادت می‌کنند و در انتظار فرصتی برای زمین‌زدن آن‌ها هستند؛ در حالی که با موفقیت افرادی چون دیوید هورنیک، افراد به جای پایین‌کشیدنشان، به پشتیبانی از آن‌ها برمی‌خیزند و هوادارشان هستند. موفقیت بخشندگان اثری موجی به همراه دارد و موفقیت انسان‌های اطرافشان را هم افزایش می‌دهد. در واقع، تفاوت در نحوه ارزش‌آفرینی موفقیت بخشندگان است و نه فقط رسیدن به آن. به قول رندی کامیسار^۱، سرمایه‌گذار خطرپذیر: «برنده‌شدن وقتی آسون‌تر می‌شه که همه بخوان برنده بشین. اگه برای خودتون دشمن نتراشین، موفق‌شدن ساده‌تره.»

اما در بعضی عرصه‌ها، به نظر می‌رسد هزینه‌های بخشیدن از منافعش به وضوح سنگین‌تر است؛ برای مثال، در سیاست. نقل‌قولی که در ابتدای فصل از مارک تواین آوردم، می‌گوید در دیپلماسی باید ده برابر آنچه داده‌اید، بگیرید. بیل کلینتون، رئیس‌جمهور سابق آمریکا، می‌نویسد: «سیاست به منزله گرفتن است. مجبورید بارها و بارها حمایت و مشارکت و رأی دیگران را جلب کنید.» گیرنده‌ها در لابیگری و سبقت‌گرفتن از حریفانشان در انتخابات رقابتی مزیت دارند و حسابگرها ممکن است برای بده‌بستان مستمری که سیاست می‌طلبد، مناسب باشند. پس در دنیای سیاست چه بر سر بخشنده‌ها می‌آید؟ مبارزه‌های سیاسی روستازاده‌ای به نام سمپسون را در نظر بگیرید. هدفش تبدیل‌شدن به کلینتون ایلینویز بود و به تصاحب کرسی مجلس سنا چشم دوخته بود. سمپسون در امور سیاسی، نامزدی با احتمال پیروزی اندک بود که اوایل

1. Randy Komisar

۲. منظور دوایت کلینتون، سناتور آمریکایی و فرماندار وقت نیویورک است که ساخت کانال آیری را عملی کرد.

جوانی‌اش را به کشاورزی در مزرعه گذرانده بود. ولی جاه‌طلبی بسیاری داشت و در بیست‌وسه‌سالگی، برای تصاحب جایگاهی در مجلس قانون‌گذاری ایالتی، اولین تلاشش را آغاز کرد. سیزده نامزد در این رقابت حضور داشتند و فقط چهار نفر اول کرسی مجلس نصیبشان شد. قرارگرفتن سمپسون در رتبه هفتم ناامیدکننده بود. پس از شکست در آن رقابت، سمپسون به دنیای کسب‌وکار روی آورد و با گرفتن وام، مغازه کوچکی با یکی از دوستانش باز کرد. کسب‌وکارش شکست خورد و نتوانست وامش را پس بدهد. بنابراین، مسئولان محلی اموالش را مصادره کردند. مدت کوتاهی پس از آن، شریک تجاری‌اش که هیچ دارایی‌ای نداشت، درگذشت و سمپسون بدهی را تقبل کرد. سمپسون بدهکاری‌اش را به شوخی «بدهی ملی» می‌نامید: پانزده برابر درآمد سالانه‌اش بدهکار بود! بازپرداختش سال‌ها طول می‌کشید؛ اما در نهایت آن را کامل پس داد.

سمپسون پس از اینکه کسب‌وکارش شکست خورد، برای دومین بار برای مجلس قانون‌گذاری ایالتی تلاش کرد. با وجود اینکه فقط بیست‌وپنج سال داشت، نفر دوم شد و به مجلس راه یافت. در اولین جلسه مجلس، مجبور شد برای خرید اولین لباس رسمی‌اش، پول قرض کند. سمپسون هشت سال بعدی زندگی‌اش را در مجلس قانون‌گذاری ایالتی خدمت کرد و هم‌زمان در رشته حقوق تحصیل کرد و مدرکش را گرفت. سرانجام در چهل‌وپنج‌سالگی، آماده بود در سطح ملی تأثیرگذار باشد و برای مجلس سنا رقابت کند.

سمپسون می‌دانست که نبرد دشواری در پیش دارد و دو رقیب عمده داشت: جیمز شیلدز و لایمن ترامبول.^۱ هر دو از قضات دادگاه عالی ایالتی بودند و سوابق درخشان‌تری از سمپسون داشتند. شیلدز که تلاش می‌کرد دوباره انتخاب شود، برادرزاده یکی از اعضای کنگره بود. ترامبول نوه یکی از تاریخ‌دان‌های برجسته تحصیل‌کرده در دانشگاه ییل بود. در مقایسه با آن‌ها، سمپسون تجربه و نفوذ سیاسی اندکی داشت. در اولین مرحله اخذ رأی، سمپسون با ۴۴ درصد آرا، به‌طور شگفت‌آوری پیش بود. شیلدز با اختلاف اندک و ۴۱ درصد آرا دوم شد و ترامبول با ۵ درصد، با اختلاف زیاد در مقام سوم قرار گرفت. در دومین مرحله اخذ رأی، سمپسون با افزایش رأیش به ۴۷ درصد، میدان را در دست گرفت؛ اما وقتی نامزد جدیدی به نام جوئل متسون^۲،

1. James Shields and Lyman Trumbull

2. Joel Matteson

فرماندار وقت آن ایالت، وارد عرصه رقابت شد، ورق برگشت. متسون محبوب بود و ظرفیت این را داشت که آرای سمپسون و ترامبول را به سوی خود بکشد. هنگامی که شیلدز از رقابت کنار کشید، متسون به سرعت سبقت گرفت. متسون ۴۴ درصد رأی داشت، آرای سمپسون به ۳۸ درصد کاهش یافت و ترامبول فقط ۹ درصد رأی داشت. اما چند ساعت بعد، ترامبول انتخابات را با ۵۱ درصد آرا برنده شد؛ در حالی که متسون با ۴۷ درصد فاصله کمی با او داشت.

چگونه آرای سمپسون سقوط کرد و آرای ترامبول به آن سرعت افزایش یافت؟ سمپسون که به نظر می‌رسید به بخشندگی بیمارگونه دچار بود، تصمیمی گرفت که برگشت ناگهانی نتایج را رقم زد. هنگامی که متسون پا به رقابت گذاشت، سمپسون به توانایی‌اش در کسب حمایت لازم برای برنده‌شدن شک کرد. او می‌دانست ترامبول حامیان کم، اما وفاداری دارد که امیدشان به او را از دست نمی‌دهند. بیشتر افراد اگر جای سمپسون بودند، احتمالاً با حامیان ترامبول لابی می‌کردند تا خودشان پیروز شوند. بالاخره، ترامبول با فقط ۹ درصد حمایت، شانس کمی داشت.

اما دغدغه اصلی سمپسون این نبود که خودش انتخاب نشود، بلکه می‌خواست جلوی برنده‌شدن متسون را بگیرد. سمپسون معتقد بود فعالیت‌های متسون مشکوک است. متسون متهم بود که سعی کرده است رأی‌دهندگان بانفوذ را تطمیع کند. دست‌کم سمپسون اطلاعات موثق داشت که متسون به سراغ برخی از حامیان اصلی او رفته است. استدلال متسون این بود که اگر به نظر برسد سمپسون شانس ندارد، رأی‌دهندگان تغییر موضع می‌دهند و رأیشان را به سید او می‌ریزند.

نگرانی‌های سمپسون درباره روش‌ها و انگیزه‌های متسون ثابت شد. یک سال بعد، وقتی دوره فرمانداری متسون رو به پایان بود، چک‌های دولتی تاریخ‌گذشته یا چک‌هایی را که قبلاً نقد شده ولی هیچ‌وقت باطل نشده بود، نقد کرد. متسون چند صد هزار دلار به جیب زد و به کلاهبرداری متهم شد.

سمپسون در عین سوءظن به متسون، به ترامبول باور داشت؛ چراکه درباره موضوع‌های مهم دیدگاه مشابهی داشتند. طی چند سال، سمپسون برای تغییری بزرگ در سیاست اقتصادی و اجتماعی کمپین پرشوری به راه انداخته بود. او معتقد بود این کمپین برای آینده ایالتش ضروری است و در این باره، او و ترامبول متحد بودند. بنابراین، سمپسون به جای اینکه تلاش کند حامیان وفادار به ترامبول را به سوی خودش بکشد، تصمیم گرفت شمشیرش را زمین بگذارد. او به مدیر ستاد

انتخاباتی‌اش، استفن لوگان، گفت که از رقابت کنار خواهد کشید و از هوادارانش می‌خواهد به ترامبول رأی دهند. لوگان نمی‌توانست باور کند: چرا کسی که رأی بیشتری دارد، انتخابات را به کسی که حامیان کمتری دارد، واگذار می‌کند؟ لوگان به گریه افتاد؛ ولی سمپسون تسلیم نشد. او انصراف داد و از هوادارانش خواست به ترامبول رأی دهند. هزینه‌ای که سمپسون می‌پرداخت، برای پیش‌راندن ترامبول به‌سوی پیروزی کافی بود.

اولین بار نبود که سمپسون منافع دیگران را بر منافع خود مقدم می‌دانست. پیش از آنکه به ترامبول برای پیروزی در انتخابات سنا کمک کند، با اینکه وکیل کارکشته‌ای بود، موفقیتش به علت سخت‌گیری در انتخاب موکلانش نمود نداشت. اگر احساس می‌کرد موکلی گناهکار است، وکالتش را بر عهده نمی‌گرفت. بنا بر سخنان یکی از همکارانش، موکلان سمپسون می‌دانستند دعوی پرونده‌شان اگر منصفانه باشد، برنده خواهند شد؛ در غیر این صورت، مراجعه به او وقت تلف‌کردن بود. در یکی از پرونده‌ها، یکی از موکلانش متهم به سرقت بود و سمپسون رو به قاضی گفت: «اگه می‌تونین حرفی در دفاع از این مرد بزنین، این کار رو بکنین؛ چون من نمی‌تونم. هر حرفی بزنی، هیئت منصفه می‌فهمه که از نظر من این فرد گناهکاره و محکومش می‌کنن.» در پرونده دیگری، در طول محاکمه‌ای جنایی، به همکارش گفت: «این مرد گناهکاره. تو ازش دفاع کن. کار من نیست.» سمپسون پرونده را به همکارش واگذار کرد و از دست‌مزد هنگفتش چشم پوشید. چنین تصمیم‌هایی برایش احترام به ارمغان آورد؛ ولی این سؤال هم پیش آمد آیا به اندازه کافی سرسخت هست که تصمیم‌های دشوار سیاسی بگیرد؟

یکی از رقبای سیاسی‌اش می‌گفت: «سمپسون تقریباً به مرد تمام‌عیاره؛ ولی به چیزی کم داره.» حرف آن فرد این بود که نمی‌شود قدرت را دست سمپسون بسپاریم؛ زیرا به خاطر نگرانی برای دیگران، نظرش را به راحتی عوض می‌کند. در سیاست، عمل کردن مانند فردی بخشنده ضرروزیان سمپسون را در پی داشت. بی‌میلی‌اش برای اینکه منافع خود را در اولویت قرار دهد، به قیمت از دست دادن انتخابات سنا تمام شد و این سؤال را برای ناظران پیش آورد که آیا در دنیای بی‌رحم سیاست، به اندازه کافی قوی است؟ ترامبول سخنوری قهار و سمپسون کسی بود که به آسانی تحت تأثیر قرار می‌گرفت. سمپسون بعدتر اقرار کرد از این شکست پشیمان است؛ اما مدعی بود انتخاب ترامبول

به پیشبرد اهداف مشترکشان کمک می‌کند. بعد از انتخابات، گزارشگری محلی نوشت که در مقایسه با سمپسون، ترامبول «با استعدادتر و مقتدرتر است».

ولی سمپسون نمی‌خواست برای همیشه کنار بکشد. سمپسون چهار سال پس از اینکه به لایمن ترامبول در تصاحب کرسی مجلس سنا کمک کرد، دوباره برای مجلس سنا اقدام کرد. او دوباره شکست خورد؛ اما در هفته‌های پایانی پیش از رأی‌گیری، یکی از حامیان پروپاقرص سمپسون، کسی نبود جز لایمن ترامبول. فداکاری سمپسون برایش حسن‌نیت به ارمغان آورده بود و ترامبول تنها رقیبی نبود که در جواب بخشندگی سمپسون، به حامی او تبدیل شده بود. در اولین انتخابات سنا که سمپسون ۴۷ درصد رأی داشت و به نظر می‌رسید در آستانه پیروزی قرار دارد، سیاست‌مدار و وکیلی اهل شیکاگو به نام نورمن جاد رهبری ۵ درصد آرای تعیین‌کننده را بر عهده داشت که در حمایت از ترامبول وفاداری‌شان متزلزل نمی‌شد. در دومین رقابت سمپسون برای مجلس سنا، جاد به یکی از حامیان قدرتمند سمپسون تبدیل شد و این آرا را به سبب رأی سمپسون هدایت کرد.

دو سال بعد، پس از دو شکست در انتخابات سنا، سرانجام سمپسون اولین پیروزی‌اش را در انتخاباتی در سطح ملی به دست آورد. بنا بر نظر یکی از صاحب‌نظران، جاد هرگز رفتار سخاوتمندانه سمپسون را فراموش نکرد و بیش از هرکس دیگری در حفاظت از کاندیداتوری سمپسون کوشید.

در سال ۱۹۹۹، شبکه تلویزیونی سی‌اس‌پن^۱ که اخبار سیاسی را پوشش می‌دهد، از بیش از هزار بیننده اهل سیاست نظرسنجی کرد. آن‌ها اثربخشی سمپسون و چند ده سیاست‌مدار دیگر را که برای مناصب مشابه رقابت می‌کردند، رتبه‌بندی کردند. سمپسون با دریافت بیشترین امتیاز، در صدر قرار گرفت. به‌رغم شکست‌هایش، از هر سیاست‌مدار دیگری در آن فهرست محبوب‌تر بود. سمپسون اسم مستعاری بود که این روستازاده در نامه‌هایش به کار می‌برد.

نام واقعی‌اش آبراهام لینکلن بود.

در دهه ۱۸۳۰، لینکلن خیلی تلاش کرد دوایت کلینتون ایلینویز شود؛ سناتور آمریکایی و فرماندار نیویورک که ساخت کانال ایری^۲ را عملی کرد. وقتی لینکلن از اولین رقابت سناتوری کنار کشید تا به پیروزی ترامبول کمک کند، هر دویشان به

1. C-SPAN

2. Erie Canal

لغو قانون برده‌داری متعهد بودند. لینکلن با اقداماتی چون لغو برده‌داری، قربانی کردن فرصت‌های سیاسی‌اش در پای انگیزه‌اش و رد کردن دفاع از موکلانی که گناهکار به نظر می‌رسیدند، همواره در جهت صلاح جمعی بهتری تلاش کرد. وقتی متخصصان تاریخ و علوم سیاسی و روان‌شناسی، رئیس‌جمهورها را بر اساس گیرندگی و بخشندگی رتبه‌بندی کردند، لینکلن را بخشنده‌ای تمام‌عیار تشخیص دادند. دو نفر از متخصصان نوشته‌اند: «لینکلن برای کمک به دیگران تلاش زیادی می‌کرد؛ حتی اگر برایش دشوار بود. او نگران رفاه همه شهروندان بود.»^۱ گفتنی است لینکلن همواره در بین دیگر رئیس‌جمهورها، کمترین خودمحوری، خودخواهی و خودستایی را داشت. در رتبه‌بندی‌های مستقل زندگی‌نامه رئیس‌جمهورها، لینکلن در دادن اعتبار کار به دیگران و عمل کردن در جهت منافع دیگران، در کنار جورج واشنگتن و فیلمور^۲ جزو سه نفر اول ثبت شده است. یکی از ژنرال‌های ارتش که با لینکلن کار می‌کرد، گفته است: «او بیش از هرکس دیگری، بیشتر مؤلفه‌های بزرگ‌منشی را همراه با خوبی داشت.»

در قامت رئیس‌جمهور، لینکلن مصمم بود خیر و صلاح ملی را بر خودخواهی‌اش اولویت دهد. وقتی در سال ۱۸۶۰ در انتخابات ریاست جمهوری پیروز شد، از سه رقیب دیگرش در حزب جمهوری خواه دعوت کرد مناصب وزیر امور خارجه و وزیر خزانه‌داری و دادستانی کل را بر عهده بگیرند. دوریس کیرنس گودوین^۲ تاریخ‌دان در کتابش به نام در تیم رقبا نوشته است که کابینه لینکلن چقدر غیرعادی بود. «در بین مردم، هر عضو کابینه از لینکلن شناخته‌شده‌تر، تحصیل‌کرده‌تر و باتجربه‌تر بود. حضور آنها در کابینه ممکن بود وکیل گمنام اهل دره می‌سی‌سی‌پی را تحت الشعاع قرار دهد.»

اگر فردی با شخصیت گیرنده در جایگاه لینکلن بود، شاید ترجیح می‌داد از خود و قدرتش محافظت کند و از افراد «بله‌قربان‌گو» برای ملحق شدن به دولتش دعوت کند. فرد حسابگر ممکن بود مناصب را به متحدانی پیشنهاد دهد که از او حمایت کرده بودند؛ در حالی که لینکلن از تندوتیزترین رقبایش دعوت کرد. لینکلن به گزارشگر دیرباوری گفته بود: «به قدرتمندترین مردان حزب در کابینه نیاز داشتیم. هیچ حقی نداشتیم کشور را از خدمات آنها محروم کنیم.» برخی از این رقبا لینکلن را خوار می‌شمردند و دیگران او را به دید فردی بی‌کفایت می‌نگریستند؛ اما او حمایت همه آنها را به دست آورد. طبق گفته کرنس گودوین: «موفقیت لینکلن در کنار او مدن

1. Washington and Fillmore

2. Doris Kearns Goodwin

با غرور زیاد مردان کابینه‌ش نشون می‌ده صفاتی که معمولاً به نجابت و اخلاق ربط می‌دیم (مهربونی، حساسیت، دل‌رحمی، صداقت، یکدلی) توی دست‌های یه سیاست‌مدار واقعاً کارکشته، می‌تونه منابع تأثیرگذاری توی سیاست باشه.»

اگر سیاست‌زمین حاصلخیزی برای بخشنده‌ها باشد، شاید بخشنده‌ها در هر شغلی موفق شوند. اینکه بخشندگی مؤثر باشد یا نه، به بده‌بستان‌هایی بستگی دارد که انجام می‌شود. همین‌طور که با ایده‌های این کتاب آشنا می‌شویم، یکی از ویژگی‌های مهم بخشندگی را باید مدنظر قرار دهیم: در هر زمانی بخشندگی ممکن است با موفقیت ناسازگار باشد. در موقعیت‌های با مجموع صفر که تعامل‌هایی با نتیجهٔ برد-باخت هستند، بخشندگی به ندرت نتیجه می‌دهد. آبراهام لینکلن هر بار که انتخاب می‌کرد از حق خود بزند و در حق دیگران بخشندگی کند، به این نکته پی می‌برد. لینکلن گفته است: «بزرگ‌ترین عیبم اینه که نمی‌تونم "نه!" بگم.»

اما بیشتر زندگی تعامل‌های با مجموع صفر نیست و روی هم‌رفته، افرادی که بخشیدن را سبک اصلی رفتاری‌شان در رابطه‌ای متقابل برمی‌گزینند، در نهایت پاداشش را می‌گیرند. به نظر می‌رسد برای لینکلن، همانند دیوید هورنیک، تصمیم‌هایی که با از خودگذشتگی گرفت، در نهایت به سودش تمام شد. وقتی در ابتدا نتیجه گرفتیم که لینکلن و هورنیک شکست خورده‌اند، افق‌های زمانی را به اندازهٔ کافی نگسترده بودیم. طول می‌کشد بخشنده‌ها اعتمادسازی کنند؛ اما در نهایت، اعتبار و روابطی می‌سازند که موفقیتشان را افزایش می‌دهد. در واقع، در ادامه می‌بینید در زمینهٔ فروش و در دانشکدهٔ پزشکی، برتری شخصیت بخشنده در طول زمان رشد می‌کند. در بلندمدت، بخشیدن همان اندازه که خطرناک است، مفید هم هست. به قول چپ کانلی، کارآفرین مشهوری که مؤسس هتل‌های ژوا دویور است: «بخشنده بودن برای دوی صد متر مناسب نیست، ولی برای دوی ماراتن می‌ارزه.»

در عصر لینکلن، در آن ماراتن باید مدتی طولانی می‌دویدیم. بدون تلفن، اینترنت و حمل‌ونقل سریع، ساختن روابط و اعتبار فرایندی کند بود. کانلی می‌گوید: «قدیم‌ها می‌شد نامه بفرستی و کسی هم متوجه نشه.» او معتقد است در دنیای به‌هم‌پیوستهٔ امروزی که در آن روابط و اعتبار بیشتر قابل رؤیت‌اند، بخشنده‌ها سرعتشان را شتاب می‌دهند. بابی سیلتن، رئیس سابق شرکت داکرز که اکنون مسئولیت واحد زیست‌محیطی و اجتماعی شرکت گپ را برعهده دارد، می‌گوید: «دیگه مجبور نیستین انتخاب کنین، می‌تونین یه بخشنده باشین و موفق بشین.»

واقعیت کوتاه‌شدنِ آن دورهٔ زمانی طولانی، یگانه نیرویی نیست که امروزه بخشندگی را از نظر حرفه‌ای پربارتر کند. در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که با پدید آمدن تغییرات عظیم در ساختار کار و فناوری، مزایای بخشنده بودن بیش از گذشته پررنگ شده است. امروزه، بیشتر از نصف شرکت‌های آمریکایی و اروپایی به‌طور مرتب از تیم‌ها برای انجام کارها و وظایف بهره می‌گیرند. برای اتومبیل‌سازی، خانه‌سازی، انجام عمل جراحی، به‌پرواز درآوردن هواپیماها، مبارزه در جنگ‌ها، نواختن سمفونی‌ها، تهیهٔ گزارش‌های خبری، حسابرسی شرکت‌ها و دادن خدمات مشاوره‌ای، به تیم‌ها تکیه می‌کنیم. در کارهای تیمی برای اشتراک‌گذاری اطلاعات، داوطلب شدن برای وظایف ناخوشایند و یاری‌رسانی، به بخشنده‌ها نیاز داریم.

وقتی لینکلن از رقبایش دعوت کرد به کابینه‌اش ملحق شوند، آن‌ها می‌توانستند از نزدیک ببینند برای منافع دیگران و کشورش چقدر حاضر به همکاری است. چند سال پیش از اینکه لینکلن رئیس‌جمهور شود، ادوین استنتون، یکی از رقبایش، همکاری مشورتی او در یک دادرسی را رد کرده بود و او را «بوزینهٔ بدقوارهٔ دست‌وپاچلفتی» نامیده بود. با این حال، استنتون پس از اینکه با لینکلن کار کرد، او را «کامل‌ترین حکمرانی که جهان تاکنون دیده است» توصیف کرد. از آنجا که امروزه کارهای تیمی بیشتر شده است، بخشنده‌ها فرصت بیشتری برای نشان دادن ارزششان دارند؛ همان‌طور که لینکلن این کار را کرد.

حتی اگر جزو هیچ تیم کاری نباشید، ممکن است شغلی خدماتی داشته باشید. بیشتر پدربزرگان ما مشاغل مستقلی داشتند و کالا تولید می‌کردند. آن‌ها نیاز نداشتند با افراد دیگر همکاری کنند. بنابراین، بخشنده بودن به نسبت ناکارآمد بود. اما اکنون، درصد پرشماری از مردم در مشاغل به‌هم‌پیوسته‌ای مشغول به کارند و به دیگران خدمات می‌دهند. در دههٔ ۱۹۸۰، بخش خدمات حدود نیمی از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌داد. تا سال ۱۹۹۵، بخش خدمات، عهده‌دار حدود دوسوم تولید ناخالص داخلی بود. امروزه، بیش از ۸۰ درصد آمریکایی‌ها در مشاغل خدماتی کار می‌کنند.

از آنجا که خدمات رو به گسترش است، عرضه‌کنندگان خدماتی که روابط و شهرتی برای بخشنده بودنشان دست‌وپا کرده‌اند، احترام و اعتماد افراد بیشتری را جلب می‌کنند. در تعامل با دیگران چه بخشنده باشید، چه گیرنده، چه حسابگر، حاضر شرط ببندم دوست دارید کسی که عرضه‌کنندهٔ اصلی خدمات به شماست، بخشنده باشد. امیدوارید پزشک، وکیل، معلم، دندان‌پزشک، لوله‌کش و مشاور

املاکتان بر عرضه ارزش به شما تمرکز کند، نه اینکه فقط از شما ارزش مطالبه کند. به همین دلیل، دیوید هورنیک موفقیت ۸۹ درصدی دارد: کارآفرینان می دانند وقتی او پیشنهاد سرمایه گذاری روی شرکتشان را می دهد، منافع آنها را به بهترین نحو در نظر می گیرد. بسیاری از سرمایه گذاران خطرپذیر افرادی را که سرزده برای ارائه وارد شرکتشان می شوند، نمی پذیرند و ترجیح می دهند وقت گران بهایشان را صرف افراد و ایده هایی کنند که نشانی از موفقیت دارند؛ ولی هورنیک بشخصه به ایمیل های افراد غریبه پاسخ می دهد. او می گوید: «خوش حال می شم صرف نظر از منافع مالی، تا جایی که می تونم، مفید باشم.» بنا بر نظر هورنیک، هر سرمایه گذار خطرپذیر موفق «یک عرضه کننده خدمات است. کارآفرینان نیستند که به سرمایه گذاران خدمت می کنند. ما هستیم که به کارآفرینان خدمات می دهیم».

رشد اقتصاد در حوزه خدمات مشخص می کند چرا بخشنده ها بدترین و بهترین نمره ها را در دانشکده پزشکی گرفته اند. در پژوهشی روی دانشجویان پزشکی بلژیکی، بخشنده ها در اولین سال تحصیلی شان در دانشکده پزشکی، به طور چشمگیری نمره های پایین تری داشتند. بخشنده ها ضرر کردند (و هم بستگی منفی بین امتیاز بخشنده بودن و نمرات تحصیلی، از اثری که کشیدن سیگار بر احتمال بروز سرطان ریه دارد، قوی تر بود).

اما فقط همان سال اول دانشکده پزشکی بود که بخشندگان عملکرد ضعیفی داشتند. در سال دوم تحصیلی شان، فاصله بین نمرات را جبران کردند: کم کم از هم کلاسی هایشان فراتر رفتند. در پایان سال ششم، نمرات بخشنده ها از بقیه هم کلاسی هایشان بسیار بیشتر بود. در دانشکده پزشکی، وقتی کسی شخصیت بخشنده دارد، احتمال گرفتن نمرات بیشتر در شش سال بعد بسیار است؛ حتی بیشتر از احتمال تأثیر کشیدن سیگار بر میزان سرطان ریه و نیز تأثیر برچسب نیکوتین بر ترک سیگار. در پایان سال هفتم پزشکی، هنگامی که بخشنده ها پزشک شدند، بازهم بیشتر پیش رفته بودند. احتمال موفقیت افراد بخشنده در پایان سال هفتم پزشکی، از احتمال ابتلا به سرطان بر اثر سیگار کشیدن و حتی احتمال بروز رفتارهای تهاجمی بر اثر نوشیدن الکل بیشتر بود.

چرا وضع نامساعد بخشنده ها از این رو به آن رو شد و به شکل مزیتی برتر درآمد؟ بخشنده ها تغییری نکرده بودند؛ اما برنامه تحصیلی شان تغییر کرده بود. دانشجویان پزشکی هرچه به پایان دوران تحصیلشان نزدیک می شدند، برنامه شان

از کلاس‌های نظری به کار عملی در بیمارستان، کارآموزی و مراقبت از بیمار تغییر می‌کرد. هرچه بیشتر جلو می‌رفتند، موفقیتشان بیشتر به کار گروهی و عرضه خدمات بستگی پیدا می‌کرد. همین‌طور که ساختار کار کلاسی تغییر می‌یافت، بخشنده‌ها از تمایل طبیعی‌شان به همکاری مؤثر با دیگر افراد کادر درمانی و توجه‌شان دادن به بیماران سود می‌بردند.

این مزیت بخشنده بودن در نقش‌های خدماتی، فقط به پزشکی و خدمات درمانی محدود نمی‌شود. استیو جونز، مدیرعامل سابق یکی از بانک‌های بزرگ استرالیا، می‌خواست بداند چه چیزی مشاوران مالی را موفق می‌کند. گروهش عوامل کلیدی مانند تخصص مالی، تلاش و کوشش را بررسی کردند. اما جونز به من گفت: «یگانه عامل مؤثر این بود که یه مشاور مالی منافع مشتری رو مقدم بر منافع شرکت یا حتی منافع خودش در نظر می‌گیره یا نه. یکی از سه اولویت اصلی‌م این بود که کم‌کم این ارزش رو توی کسانی که برام کار می‌کردن، نهادینه کنم و نشون بدم این نوع رفتار با مشتری به نفع همه‌ست.»

پیتر اودی یکی از مشاوران مالی است که نمونه‌ای از این سبک بخشنده به حساب می‌آید؛ استرالیایی چهارشانه‌ای که زمانی پشت مو می‌گذاشت و به گروه موسیقی راک بن جووی^۱ علاقه دارد. او حرفه‌اش را در بخش خدمات پس از فروش با پاسخ‌گویی تلفنی در یکی از شرکت‌های بزرگ بیمه آغاز کرد. یک سال پس از استخدامش، به خاطر اشتیاقش در کمک کردن به مشتریان، جایزه «شخصیت سال» را در رقابت با صدها کارمند از آن خود کرد و به جوان‌ترین سرپرست بخش در کل شرکت تبدیل شد. سال‌ها بعد، وقتی پیتر در یک تمرین بده‌بستان به گروهی پانزده‌نفره از مدیران ملحق شد، هر مدیر به‌طور میانگین به سه همکار دیگر کمک می‌کرد؛ در حالی که پیتر به همه پانزده نفر کمک می‌کرد. او آن قدر بخشنده است که حتی می‌کوشد به متقاضیان کاری که استخدامشان نکرده است، کمک کند و ساعت‌ها وقت صرف می‌کند تا برای آن‌ها روابطی خلق کند که بتوانند موقعیت‌های شغلی دیگری برای خود دست‌وپا کنند.

در سال ۲۰۱۱، زمانی که پیتر مشاور مالی بود، مشتری‌ای استرالیایی با او تماس گرفت. مشتری می‌خواست در صندوق کوچک بازنشستگی به ارزش ۷۰ هزار دلار تغییراتی دهد. یکی از کارمندان مسئول رسیدگی به این مشتری شد؛ اما وقتی فهمید او در حوزه آهن‌آلات قراضه کار می‌کند، با فکرکردن مثل فردی حسابگر، قرار ملاقات

1. Bon Jovi