

Adam Grant

# GIVE AND TAKE

*The Hidden Social Dynamics of Success*

VIKING

Адам Грант

# БРАТЬ ИЛИ ОТДАВАТЬ?

*Новый взгляд на психологию отношений*

Перевод с английского Александра Анваера

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

УДК 177.7  
ББК 87.703.6  
Г77

*Издано с разрешения IncWell Management and Synopsis Literary Agency  
На русском языке публикуется впервые*

**Грант, А.**  
Г77 Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений / Адам Грант ;  
пер. с англ. Александра Анваера. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.

ISBN 978-5-91657-890-4

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

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

УДК 177.7  
ББК 87.703.6

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

Copyright © Adam Grant, 2013  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-890-4

# СОДЕРЖАНИЕ

1. Добрые всходы.....	9
2. Павлин и панда .....	37
<i>Как разоблачить берущего под маской дающего</i> .....	42
<i>Прозрачная сеть</i> .....	49
<i>Как аукнется, так и откликнется</i> .....	52
<i>Пробуждение спящего гиганта</i> .....	58
<i>Дремлющие связи</i> .....	62
<i>Пятиминутная услуга</i> .....	67
3. Эффект кругов на воде.....	74
<i>Сотрудничество и творческий характер</i> .....	77
<i>Летучий одиночка</i> .....	81
<i>Как бы мне хотелось вас ненавидеть</i> .....	86
<i>Претензия на львиную долю доверия</i> .....	91
<i>Предвзятость в отношении ответственности</i> .....	96
<i>Потеря перспективы</i> .....	101
4. Поиск бриллиантов в грудe пустой породы.....	109
<i>Поиск звезд</i> .....	113
<i>Преобразование грубого камня в бриллиант</i> .....	117
<i>Большие затраты на малый талант</i> .....	124
<i>Взгляд в зеркало: казаться или быть?</i> .....	127
<i>Вспышка света в черной угольной куче</i> .....	134
5. Сила неприятязательного общения .....	142
<i>Презентация: ценность уязвимости</i> .....	147
<i>Продажи: отделить мошенников от самаритян</i> .....	151
<i>Убеждение: техника осторожного побуждения</i> .....	159
<i>Переговоры: поиск советов в тени сомнений</i> .....	166
6. Искусство поддержания мотивации.....	172
<i>Взрывоопасный вакуум: дающие не у дел</i> .....	179
<i>Разумный выбор: рубка, разбрызгивание и правило 100 часов     общественно полезной деятельности</i> .....	187
<i>Миф об истощении дающих</i> .....	196

7. Смена курса.....	205
<i>Просеивание искренности: большую часть времени доверять</i> <i>большинству людей .....</i>	209
<i>Великодушная месть: приспособливающийся дающий.....</i>	214
<i>Напористость и адвокатский парадокс.....</i>	221
<i>Бросить щенка в воду.....</i>	230
8. Преображение Скруджа.....	237
<i>Споры об альтруизме .....</i>	241
<i>Превращение врагов в союзников .....</i>	245
<i>В поисках оптимальной индивидуальности .....</i>	250
<i>Почему Супермен не жалеет света, а простые люди экономят</i> <i>электричество .....</i>	256
<i>Кольцо взаимности .....</i>	261
<i>Смещение самости и трансформация стиля общения .....</i>	268
9. Выход из тени .....	273
Конкретные эффективные действия .....	283
От автора.....	292

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

# 1

## Добрые всходы

*Принцип дипломатии — давать и брать:  
даешь одну вещь, берешь десять.*

—Марк Твен, писатель-юморист

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

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

В перерыве между таймами Шейдер сказал Хорнику: «Я тут кое-что задумал. Не хотите послушать?» Хорник специализировался на интернет-компаниях и поэтому показался Шейдеру идеальным инвестором. Интерес в данном случае был взаимным. Большинство людей, пытающихся соблазнить инвесторов своими идеями, — начинающие предприниматели, еще не вкусившие радости достижений. Шейдер же был опытным и успешным бизнесменом, фортуна улыбнулась ему дважды. В 1999 году он продал свою первую компанию, Asscert.com, компании Amazon за 175 миллионов долларов. В 2007-м очередное его детище, Good Technology, за 500 миллионов долларов купила Motorola. Это были несомненные успехи, так что Хорнику было интересно узнать о новой идее Шейдера.

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

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

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

Однако Хорник вообще не стал устанавливать срока. Более того, он буквально сам подтолкнул Шейдера к поиску других инвесторов. Хорник считал, что предпринимателю нужно время для оценки возможных вариантов, поэтому он принципиально не стал навязывать Шейдеру свое предложение, а просто сказал: «Думайте столько, сколько вам потребуется

для принятия верного решения». Конечно, Хорник надеялся, что самым верным решением Шейдер сочтет подписание соглашения именно с ним, однако он поставил интересы потенциального партнера выше собственных, позволив Шейдеру изучить и другие возможности.

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

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

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

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

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

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

Но так ли это?

\* \* \*

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

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

Берущих отличает главная черта: получать они любят больше, чем отдавать. Они всегда стараются склонить чашу весов в свою сторону и используют взаимоотношения с людьми исключительно ради собственной выгоды. Берущие неизменно ставят свои интересы выше чужих потребностей и нужд. Они уверены, что мир исполнен конкуренции и соперничества, а человек человеку волк. Берущие считают, что для достижения успеха

надо быть лучше других. Доказывая свою компетентность, они беззащитно выпячивают свои заслуги и свято верят, что их усилия должны быть вознаграждены. Нельзя упрекнуть цивилизованных людей этого типа в бессердечии: они не злодеи и не головорезы, нет — они просто осторожны, осмотрительны и склонны к самозащите. «Если я не позабочусь о себе, — думает такой человек, — то никто обо мне не позаботится». Если бы Дэвид Хорник был берущим, он бы установил Дэнни Шейдеру жесткий срок на принятие решения, поставив свой интерес — сделать выгодное вложение — выше очевидно подразумеваемогося желания Дэнни Шейдера хорошенько обдумать условия.

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

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

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

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

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

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

---

\* Алан Фиске, антрополог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, считает, что все три стиля взаимодействия — отдача, отъем и обмен — присутствуют в любой человеческой культуре, в любом обществе — от Северной Америки до Южной, от Европы до Африки и от Австралии до Азии. Живя в одном из племен моси в западноафриканской стране Буркина-Фасо, Фиске обнаружил, что члены этого племени постоянно меняют свои роли. Когда речь заходит о земле, моси ведут себя как дающие. Если вы решите поселиться в деревне, вам тут же дадут землю, не ожидая никакой платы. Однако, попав на рынок, моси проявляют себя как берущие, ожесточенно торгуясь при покупке любой вещи. Когда же речь заходит о приготовлении пищи для совместной трапезы, моси превращаются в обменивающих: от всех участников трапезы ожидают равного вклада, а вся еда делится между ними поровну.

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

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

По данным исследований, проведенных в самых разнообразных профессиональных группах, можно сказать, что дающие проявляют чрезмерную заботливость, доверчивость и готовность жертвовать ради других своими интересами. В среднем по сравнению с берущими дающие зарабатывают на 14 процентов меньше, вдвое чаще становятся жертвами преступлений, а их власть и влияние на 22 процента ниже.

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

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

Как мы видели, инженеры с наихудшими показателями в работе — дающие. Но если мы обратимся к инженерам, отличающимся наивысшей производительностью и отменным качеством труда, то увидим, что они

относятся к той же категории. Калифорнийские инженеры с наилучшими объективными показателями количества и качества труда неизменно делятся со своими коллегами бóльшим, чем получают от них. Таким образом, наилучшие и наихудшие сотрудники — это дающие. Берущие и обменивающие занимают середину лестницы.

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

А теперь угадайте, какая судьба ждала Дэвида Хорника?

\* \* \*

Подписав соглашение с другим инвестором, Дэнни Шейдер не мог найти покоя. «Мы сделали большое дело и должны радоваться. Но почему я так расстроен? Мне очень нравится мой инвестор — он умен и талантлив, но мне страшно не хватает возможности работать с Хорником». Шейдер решил изыскать способ привлечь к инвестициям и его тоже, но здесь крылась опасная ловушка. Для того чтобы обратиться к Хорнику, Шейдеру и его ведущему инвестору пришлось бы продать часть компании, а это ослабило бы их позиции как руководителей и собственников.

Однако Шейдер решил, что душевный комфорт стоит таких жертв. Не дожидаясь закрытия кредитной линии, он пригласил Хорника к сотрудничеству. Хорник принял предложение и вложил в компанию Шейдера деньги, став таким образом членом совета директоров и обладателем части акций компании. Он начал посещать заседания совета директоров, и Шейдер был потрясен способностью Хорника подталкивать людей к верным решениям. «Я увидел его с другой, неожиданной стороны, — рассказывает Шейдер. — Эта сторона просто не видна за его дружелюбием и искренностью». Новое начинание Шейдера оказалось успешным, в том числе и благодаря советам

Хорника. Новая компания получила название PayNearMe. Она давала американцам, не имеющим банковских счетов и кредиток, возможность делать покупки в интернет-магазинах, пользуясь штрихкодами или распечатанными картами, которые можно было оплатить наличными в аффилированных торговых учреждениях. Для оказания этой услуги Шейдер заключил соглашения с сетью магазинов 7-Eleven и компанией Greyhound. В течение первых полутора лет деятельности объем операций компании рос более чем на 30 процентов ежемесячно. Небольшая доля в этом росте принадлежала Хорнику как инвестору.

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

Выигрыш Хорника не ограничился единственным соглашением с PayNearMe. Увидев его в деле, Шейдер проникся уважением перед его искренним стремлением делать все в интересах предпринимателей и начал сообщать Хорнику о других возможностях вложения денег. В одном из таких случаев после встречи с директором компании Rocket Lawyer Шейдер порекомендовал ему своего партнера в качестве инвестора. Несмотря на то что директор уже заключил соглашение с кем-то другим, он в итоге предпочел иметь дело именно с Хорником.

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

продажи в 2012 году равнялась трем миллиардам долларов. Другие были приобретены такими гигантами, как Google, Oracle, Ticketmaster и Monster.

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

\* \* \*

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

Правда, нельзя упускать из внимания и тех инженеров и продавцов, что занимают низшие ступени лестницы успеха. Некоторые дающие действительно становятся аутсайдерами и тряпками для вытирания ног, и мне, помимо всего прочего, хотелось бы разобраться, что отличает их от бескорыстных, но преуспевающих людей. Ответ на этот вопрос связан не с талантами и способностями, а скорее с тактикой, которой придерживаются дающие, и с решениями, которые они принимают. Для того

чтобы объяснить, каким образом дающим удастся избежать попадания на низшие ступени социальной лестницы, я хочу для начала развенчать два расхожих мифа, продемонстрировав, что далеко не все из этих людей милы и приятны и многие из их числа отнюдь не являются альтруистами. Каждый из нас в процессе планирования ставит перед собой определенные цели. Причем выясняется, что успешные дающие столь же амбициозны, как берущие и обменивающиеся, — они просто придерживаются иной тактики в достижении своих целей.

Отсюда автоматически вытекает моя третья задача: выявить нечто уникальное в успехах дающих. Надо сразу и без околичностей сказать о том, что все три типа — и дающие, и берущие, и обменивающиеся — способны на успех и добиваются его. Есть, правда, одна вещь, отличающая успех дающего: этот успех распространяется на всех. Когда же выигрывают берущие, то, как правило, по соседству оказываются проигравшие. Многочисленные исследования показывают, что люди обычно завидуют успешным берущим и ищут способы поставить их на место. Напротив, когда выигрывают такие дающие, как Дэвид Хорник, их начинают поддерживать, а не осаживать. Успех дающих подобен кругам на воде, ибо он открывает возможность добиться успеха и окружающим. Вы скоро увидите, что разница заключается в том, что стремящийся к цели дающий создает ценность, а не просто претендует на нее. Венчурный инвестор Рэнди Комисар по этому поводу заметил: «Побеждать намного легче, когда все желают вам победы. Вам будет проще добиться успеха, если вы сами не создаете себе врагов».

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

Давайте рассмотрим для примера политическую карьеру простого деревенского парня (назовем его Сэмпсоном). Допустим, с самого начала он заявил, что его цель — стать «Клинтоном Иллинойса», и начал он с того, что выдвинул себя кандидатом на выборах в сенат. Сэмпсон имел мало шансов стать политическим деятелем хотя бы потому, что всю свою юность

провел на ферме. Но зато ему было не занимать честолюбия и амбиций. Первым опытом стало участие в выборах в законодательный орган родного штата. В то время нашему герою исполнилось всего двадцать три года. В гонке участвовали тринадцать кандидатов, в законодательное собрание попали четверо, набравшие наибольшее число голосов. Сэмпсон проявил себя довольно бесцветно и оказался на восьмом месте.

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

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

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

Неожиданно для себя после первого тура выборов Сэмпсон оказался фаворитом — его поддержали 44 процента избирателей. Шилдс получил 41 процент. Трамбалл безнадежно отстал со своими 5 процентами. Во втором туре Сэмпсон еще больше укрепил позиции, получив 47 процентов. Однако счастье начало ему изменять, когда в борьбу вступил новый кан-

дидат — действующий губернатор Джоэль Маттесон. Он был популярен и грозил отобрать голоса и у Сэмпсона, и у Трамбалла. Когда Шилдс выбыл из гонки, Маттесон уверенно захватил лидерство. Он получил 44 процента голосов, Сэмпсон — 38, а Трамбалл — всего 9. Однако спустя всего несколько часов Трамбалл победил, получив 51 процент, с трудом обойдя Маттесона с его 47 процентами.

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

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

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

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

Логан был в шоке: почему лидер должен уступать свои голоса аутсайдеру? Помощник едва не плакал, но Сэмпсон оставался неумолим. Он снял свою кандидатуру с выборов и призвал электорат голосовать за Трамбалла. Этого оказалось достаточно, чтобы последний одержал победу за счет Сэмпсона.

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

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

Но Сэмпсон не был готов навсегда оставить политическую борьбу. Через четыре года после того, как он помог Лаймену Трамбаллу выиграть, Сэмпсон снова решил баллотироваться в сенат — и во время избирательной кампании самым горячим его сторонником стал не кто иной, как

Трамбалл. Способность Сэмпсона к жертвенности сослужила службу, и это оказался не единственный бывший противник, который превратился в верного сторонника. Во время прошлой попытки баллотироваться, когда Сэмпсон набрал 47 процентов и был, казалось, как никогда близок к успеху, чикагский адвокат и политик Норманн Джадд, имея поддержку 5 процентов избирателей, отдал их голоса Трамбаллу. Однако во время второй попытки Сэмпсона именно Джадд стал одним из самых горячих его сторонников.

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

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

Настоящее имя этого человека — Авраам Линкольн.

В 1830-е годы Линкольн стремился стать в Иллинойсе вторым ДеВиттом Клинтоном, который был сенатором и губернатором Нью-Йорка, а также руководителем строительства канала Эри. Когда Линкольн снял кандидатуру на первых своих выборах в пользу Лаймена Трамбалла, они оба являлись сторонниками отмены рабства. От освобождения негров до принесения в жертву собственных политических притязаний и отказа защищать виновных клиентов — во всем Линкольн руководствовался принципом приоритета наивысшего блага. Когда профессиональные историки, политологи и психологи оценивают президентов, Линкольн неизменно попадает в категорию дающих. Даже если это было неудобно для него лично, Линкольн всегда отказывался от своей выгоды, чтобы помочь другим, — писали о нем двое специалистов, иллюстрируя очевидную озабоченность Линкольна благополучием отдельно взятых граждан. Стоит отметить, что этого президента Соединенных Штатов считают одним из наименее эгоцентричных, эгоистичных и хвастливых. В независимом рейтинге президентских биографий Линкольн неизменно занимает

одну из трех верхних строчек — вместе с Вашингтоном и Филлмором. Он всегда оценивал людей по истинным заслугам и действовал в чужих интересах. Выражаясь словами одного из генералов, работавших с Линкольном, можно сказать: он как никто другой обладал всеми качествами великого человека, соединенными с великодушием.

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

На месте Линкольна берущий мог бы предпочесть защиту собственного «я» и власти, назначив в правительство угодливых, вечно поддакивающих людей. Обменивающий мог бы предложить ответственные посты в обмен на поддержку. Линкольн же предпочел пригласить своих ожесточенных противников. «В правительстве нам нужны были самые сильные люди, — говорил Линкольн не верившему своим ушам репортеру. — Я не могу лишить страну их службы». Некоторые из этих соперников не скрывали своего презрительного отношения к Линкольну, другие считали его некомпетентным, но он сумел превзойти их всех. По мнению Дорис Кернс Гудвин, успех в укрощении амбициозных личностей, работавших в кабинете Линкольна, показывает, что в руках истинно великого политика качества, которые по традиции ассоциируются с приличием и нравственностью — доброта, щепетильность, сострадание, честность и сочувствие, — могут стать мощным политическим ресурсом.

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

счет. «Если у меня и есть какой-нибудь порок, — говорил Линкольн, — а я не могу назвать его иначе, то это неумение сказать “нет”!»

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

В эпоху Линкольна такой марафон требовал очень долгого времени. Без телефонов, интернета и скоростного транспорта построение отношений и создание репутации было долгим процессом. «В старые времена, — говорит Конли, — вы могли отправить человеку письмо, о содержании которого не догадывалась больше ни одна душа». Он уверен, что в современном пронизанном сетями связей мире, где отношения и репутацию практически невозможно скрыть, дающие способны ускорить свое признание. «Вам больше не приходится выбирать, — говорит Бобби Силтен, бывший президент Dockers, а ныне руководитель отдела социальных связей и охраны окружающей среды корпорации Gap. — Теперь можно быть дающим *и при этом* иметь успех».

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

зависит от дающих, которые делятся информацией, от добровольцев, выполняющих тяжелые и неблагодарные поручения и оказывающих помощь другим людям.

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

Однако даже если вы не в команде, велики шансы, что ваш род деятельности имеет отношение к сфере услуг. Наши деды и прадеды в основном работали независимо друг от друга, производя материальные ценности в виде товаров. Не всегда у них возникала необходимость сотрудничать с другими людьми, поэтому в те времена положение дающего редко открывало какие-либо преимущества. В наши дни, наоборот, очень много людей работает в профессиях, связанных с оказанием услуг. В 1980-е годы сектор услуг производил приблизительно половину валового внутреннего продукта (ВВП). К 1995-му эта сфера давала уже около двух третей мирового ВВП. Сегодня более 80 процентов трудоспособных американцев задействованы в сфере услуг.

По мере расширения сектора услуг все больше и больше людей начинают ценить тех их поставщиков, которые ведут себя как дающие и имеют соответствующую репутацию. Независимо от того, кем вы являетесь в своих отношениях с людьми — дающим, берущим или обменивающим, — я готов держать пари, что в людях, оказывающих вам услуги, вы хотите видеть качества дающего. Вы надеетесь, что врач, адвокат, учитель, стоматолог, водопроводчик и риелтор будут в первую очередь стремиться улучшить ваше положение, а не нажиться на вас. Именно поэтому Дэвид Хорник добивается успеха в 89 процентах случаев: предприниматели знают, что, если он предлагает инвестировать средства в их компании, это означает, что он готов действовать в их интересах. В то время как большинство венчурных инвесторов не рассматривают ничем не подкрепленные предложения, предпочитая тратить свое драгоценное время на проекты, сулящие успех, Хорник

лично отвечает по электронной почте на обращения абсолютно незнакомых ему людей: «Я буду рад помочь вам в меру своих сил, независимо от моих экономических и финансовых интересов». По его мнению, венчурный инвестор — это поставщик услуг: не предприниматели оказывают ему услугу, а, напротив, его обязанность — оказывать услуги предпринимателям.

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

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

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

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

Это их преимущество в роли поставщиков услуг едва ли ограничивается одной медициной. Стив Джонс, бывший успешный руководитель

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

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

В 2011 году, когда Питер уже работал финансовым советником, ему позвонил один австралийский клиент. Этот человек хотел внести изменения в свои небольшие пенсионные накопления, оцененные в 70 тысяч долларов. Для работы с клиентом был назначен один из сотрудников банка, который, наведя справки, узнал, что обратившийся к ним человек работает в компании по утилизации металлолома. Размышляя в понятиях истинного обменивающегося, сотрудник решил отказаться от посещения клиента — он счел это пустой тратой времени. И тем более визит не стоил потраченного на него времени Питера, специализирующегося на успешных клиентах, пенсионные накопления которых в сотни раз превышали те несчастные 70 тысяч (у самого значительного из них пенсионный фонд превышал 100 миллионов долларов). «Это был совершенно незначительный клиент, никто не хотел иметь с ним дело, — вспоминает Питер. — Но нельзя же

игнорировать человека только из-за того, что он кажется вам не слишком важной персоной».

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

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

В течение всей своей карьеры Питер Одет благодаря бескорыстию и способности жертвовать использовал возможности, которые, как правило, упускали его берущие и обменивающие коллеги. Однако положение дающего подчас обходилось Питеру очень дорого. Как вы увидите в главе 7, двое берущих едва не лишили его работы. Тем не менее Питер сумел выбраться из тяжелой ситуации и достиг вершин успеха, став одним из лучших финансовых советников Австралии. Ключом к этому сам Питер считает свое

умение использовать преимущества бескорыстия и сводить к минимуму их издержки. Будучи управляющим директором компании Genesys Wealth Advisers, он сумел спасти компанию от почти неминуемого банкротства и сделать ее лидером отрасли. Этот результат он целиком приписывает стратегии бескорыстной отдачи. «Нет никакого сомнения, я достиг успеха в своем деле благодаря тому, что умею идти навстречу людям. Это мое оружие, и я выбрал его вполне осознанно, — говорит Питер. — Когда мне приходится сталкиваться с другими советниками и мы какое-то время идем нос к носу, люди говорят мне, что я выигрываю благодаря своему бескорыстному подходу».

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

*Список № 1:*

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

*Список № 2:*

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

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

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

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

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

Для того чтобы получить дополнительное образование по своей специальности, Шерриэнн на шесть недель оставила работу и записалась на курсы

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

Страх показаться слабым или наивным часто мешает людям демонстрировать на работе качества дающего. Многие из тех, кто в частной жизни предпочитает быть дающим, на работе придерживаются тактики обменивающихся, стараясь поддерживать баланс между тем, что они дают, и тем, что берут. В одном из исследований людей опрашивали, какой подход они предпочитают на работе — давать, менять или брать. Только 8 процентов опрошенных ответили, что они дающие, остальные 92 процента отнесли себя к обменивающим — они не желали отдавать больше, чем получали взамен. В другом исследовании я обнаружил, что людей, предпочитающих на работе быть обменивающимися, в три раза больше, чем тех, кто предпочитает преимущественно отдавать.

Люди, имеющие естественную склонность быть дающими или обменивающимися, часто превращаются в берущих, если воспринимают результат работы как «нулевую сумму». Будь то компания с жесткой иерархической структурой, группа компаний, воюющих между собой за одних и тех же клиентов, или учебное заведение с заданной кривой успеваемости — для сотрудников всех этих учреждений будет вполне естественным принять модель поведения берущих и отбросить всякие мысли о бескорыстии. «Ожидая от других эгоистичного поведения, — объясняет стэнфордский психолог Дэйл Миллер, — люди начинают опасаться, что их станут несправедливо эксплуатировать, в случае если они останутся дающими, поэтому принимают модель конкурентного поведения как наиболее адекватную и рациональную в сложившейся ситуации». Есть доказательства, что одного только облачения в деловой костюм и изучения бюллетеней Гарвардской школы экономики достаточно, чтобы ослабить внимание к межличност-

ным отношениям и интересам других людей. «Страх перед эксплуатацией со стороны берущих настолько силен, — пишет корнелльский экономист Роберт Франк, — что постоянное ожидание от других худшего пробуждает это худшее в нас самих: опасаясь оказаться в роли глупенького дурачка, мы часто оказываемся склонны скрывать наши благородные инстинкты».

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

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

Другой нешаблонный шаг Хорника стал следствием недовольства скучными докладчиками, которых слишком часто приходится слушать на всевозможных конференциях. Еще учась в колледже, Хорник договорился с одним преподавателем об организации в кампусе клуба интересных встреч, куда приглашали незаурядных людей. В их числе были изобретатель

игры «Подземелья и драконы», чемпион мира по игре в йо-йо и художник-мультипликатор, создавший серию мультфильмов о Хитром Койоте и Дорожном Бегуне для студии Warner Bros. С такими рассказчиками, естественно, докладчики на конференциях по венчурному капиталу и технологиям сравниться не могли. «Постепенно я перестал слушать докладчиков и все время посвящал общению с людьми в кулуарах. Истинная ценность конференций для меня заключалась в установлении отношений и делового общения с новыми людьми. Что будет, думал я, если конференции строить именно на таком основании — не на содержании докладов, а на живом общении между делегатами?»

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

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

Он отчетливо сознавал цену своему бескорыстному поведению. «Некоторые думают, что я ненормальный. Они уверены, что настоящего успеха в бизнесе может добиться только берущий», — говорит Хорник. Однако если бы он был в большей степени берущим, то, вероятно, не стал бы

рассматривать неподкрепленные заявки, и лично отвечать на все письма, и делиться в блоге информацией с конкурентами или приглашать их на «Кулуары». Он бы более расчетливо относился к своему времени, скрывал бы свои знания и с большей выгодой для себя использовал свои связи. Будь он обменивающимся, он бы требовал соответствующей компенсации от коллег, посещавших «Кулуары», но не посчитавших нужным пригласить его самого на свои конференции. Однако Хорник склонен обращать больше внимания на потребности других, а не на то, что он может из них извлечь. Он достиг больших успехов на поприще венчурного капитала, твердо придерживаясь своих принципов и ценностей, за что снискал большое уважение. «Эта стратегия, при которой выигрывают обе стороны, — рассуждает Хорник. — Я стремлюсь создать среду, в которой люди могут завязывать отношения и заключать выгодные соглашения, и таким образом получается, что я живу в том мире, в каком я хочу жить». Его опыт убеждает нас в том, что стратегия безвозмездной отдачи может быть не только рискованной, но и сулящей профессиональное вознаграждение.

\* \* \*

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

переломить ситуацию. Вы узнаете о косноязычном адвокате, сумевшем переиграть красноречивого и самоуверенного коллегу. Кроме того, вы научитесь отличать берущего уже по записям в Facebook.

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

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

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