*الأخذ والعطاء*

*مديح لادم جرانت*

"قد يكون كتاب "العطاء والأخذ" هو أهم كتاب في هذا القرن الجديد. فهو كتاب ثاقب وممتع مثل كتاب مالكولم جلادويل في أفضل حالاته، وله آثار عميقة على كيفية إدارة حياتنا المهنية، والتعامل مع أصدقائنا وأقاربنا، وتربية أطفالنا، وتصميم مؤسساتنا. إن قراءة هذا الكتاب متعة حقيقية، وهو يحطم الأسطورة القائلة بأن الجشع هو الطريق إلى النجاح." **روبرت ساتون، مؤلف كتاب "قاعدة عدم التقبيل" و"الرئيس الجيد والرئيس السيئ**"

"إن كتاب Give and Take هو كتاب مبهج حقًا - العمل النادر الذي سيحطم افتراضاتك حول كيفية عمل العالم ويبقي عقلك مشتعلًا لأسابيع بعد أن تقلب الصفحة الأخيرة." **دانيال إتش بينك، مؤلف كتاب Drive وA Whole New Mind**

*"يحتوي كتاب "العطاء والأخذ" على الكثير من الأفكار التي قد تغير مجرى الحياة. وبقدر ما يتسم هذا الكتاب بالذكاء والحكمة، فهو ليس مجرد كتاب، بل هو نظرة عالمية جديدة ومشرقة. إن آدم جرانت هو أحد أعظم علماء الاجتماع في عصرنا، ومن المؤكد أن كتابه الجديد الاستثنائي سوف يصبح من أكثر الكتب مبيعًا."*

**—سوزان كين، مؤلفة كتاب "الهدوء"**

"يتناول كتاب "العطاء والأخذ" مجموعة من الكليشيهات الموجودة في السوق ويقدم منظورًا جديدًا منعشًا لفن وعلم النجاح. لقد ابتكر آدم جرانت مجموعة أدوات فريدة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف من خلال التعاون والمعاملة بالمثل."

**وليام ب. لودر، الرئيس التنفيذي لمجموعة شركات إستي لودر.**

"إن كتاب **Give and Take** (العطاء والأخذ) ممتع للقراءة، وغني بالمعلومات بشكل غير عادي، ومن المرجح أن يصبح أحد الكتب الكلاسيكية في مجال القيادة والإدارة في مكان العمل. لقد غيّر الكتاب الطريقة التي أرى بها علاقاتي الشخصية والمهنية، وشجعني على أن أكون صديقًا وزميلًا أكثرتفكيرًا." **جيف آشبي، قائد مكوك الفضاء التابع لوكالة ناسا**

"من خلال كتاب **Give and Take**، نجح آدم جرانت في حشد أدلة دامغة لطريقة ثورية للتفكير في النجاح الشخصي في مجال الأعمال وفي الحياة. وبجانب الطابع المبهج للقضية التي يطرحها، سوف يستمتع القراء بالطريقة الجذابة التي يطرح بها القضية. وهذا الكتاب يجب قراءته."

**—روبرت سيالديني، مؤلف كتاب "التأثير"**

*"إن كتاب "العطاء والأخذ" كتاب رائع وموثق جيدًا ومحفز لرفض مقولة "الأشخاص الطيبين هم من ينتهي بهم المطاف في آخر القائمة"! لقد لاحظت لسنوات أن الكرم يولد نوعًا خاصًا به من المساواة، وقد أدى البحث الرائع الذي أجراه جرانت وأسلوبه الجذاب إلى إيجاد إثبات قوي لهذا المبدأ، فضلاً عن الحكمة العملية والتقنيات اللازمة لاستخدامه بشكل أكثر فعالية. إنه بيان رائع لإنجاز أشياء ذات مغزى، وبشكل مستدام."*

**—ديفيد ألين، مؤلف كتاب "إنجاز الأمور"**

"يحتوي كتاب **Give and Take** على أبحاث متطورة وأمثلة ملموسة ورؤى عميقة، ويقدم

"إن هذا الكتاب مثير للتفكير بشكل غير عادي - ومفاجئ في كثير من الأحيان - ويتناول كيف أن تفاعلاتنا مع الآخرين تؤدي إلى نجاحنا وسعادتنا. إن هذا الكتاب المهم الذي يسهل قراءته يستحق أن يكون نجاحًا كبيرًا."

**—جريتشن روبين، مؤلفة كتاب مشروع السعادة وكتاب أكثر سعادة في المنزل**

"إن أحد أعظم أسرار الحياة هو أن أولئك الذين يفوزون أكثر هم في الغالب أولئك الذين يعطون أكثر. في هذا الكتاب الأنيق والواضح، المليء بالأدلة المقنعة والأمثلة المثيرة، يوضح لنا آدم جرانت سبب ذلك وكيف يحدث. أوصي بشدة بقراءته!"

**—ويليام أوري، المؤلف المشارك لكتاب Getting to Yes ومؤلف كتاب The Power of a Positive No**

"الرجال الطيبون يحصدون المركز الأول - وآدم جرانت يعرف السبب. فيلم **Give and Take** هو المفاجأة الذكية التي لا يمكنك تفويتها."

**—دانييل جيلبرت، مؤلف كتاب "التعثر في السعادة"**

"يعد كتاب "العطاء والأخذ" قراءة مستنيرة للقادة الذين يطمحون إلى إحداث تغييرات ذات مغزى ومستدامة في بيئاتهم. يوضح غرانت كيف يمكن للتوجه السخي نحو الآخرين أن يعمل كصيغة لإنتاج قادة ناجحين وأداء مؤسسي. كتاباته جذابة وممتعة مثل أسلوبه في الفصل الدراسي."

**—كينيث فريزر، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة ميرك آند كو.**

"في هذا الكتاب الجذاب والمتألق، يقلب آدم جرانت الحكمة التقليدية رأسًا على عقب بشأن ما يتطلبه الأمر لتحقيق الفوز والتقدم. من خلال قصص مثيرة للاهتمام ودراسات مقنعة، يكشف كتاب **Give and Take** عن القوى المدهشة وراء النجاح والخطوات التي يمكننا اتخاذها لتعزيز نجاحنا." **—لازلو بوك، نائب الرئيس الأول لعمليات الموارد البشرية، جوجل**

"إن كتاب "العطاء والأخذ" يبدد الاعتقادات الشائعة التي تساوي بين المعطي والضعيف وبين الآخذ والقوي. ويوضح لنا غرانت أهمية رعاية وتشجيع السلوكيات الاجتماعية الإيجابية." **- دان أريلي، مؤلف كتاب "غير عقلاني متوقع".**

"يحدد كتاب "العطاء والأخذ" طريق النجاح الذي يتميز بطرق جديدة للتعامل مع الزملاء والعملاء بالإضافة إلى طرق جديدة لتنمية الأعمال."

**—توني هسيه، الرئيس التنفيذي لشركة Zappos.com**

**ومؤلف كتاب Delivering Happiness**

"إن كتاب "العطاء والأخذ" سوف يغير جذريًا الطريقة التي تفكر بها في النجاح. ومن المؤسف أننا في أمريكا نستسلم كثيرًا لنظرة عالمية مفادها أنه إذا تصرف كل فرد وفقًا لمصالحه الشخصية الضيقة، فسوف يكون كل شيء على ما يرام. ويوضح لنا آدم جرانت من خلال أبحاث مقنعة وقصص رائعة أن هناك طريقة أفضل."

**—ليني ميندونكا، مدير شركة ماكينزي وشركاه.**

"يربط آدم جرانت، أحد النجوم الصاعدة في علم النفس الإيجابي، بين العلم وقصص النجاح والفشل في عالم الأعمال، فيقنعنا بأن العطاء هو، في الأمد البعيد، وصفة النجاح في عالم الشركات. وفي الطريق ستجد نفسك تعيد النظر في حياتك. اقرأ الكتاب بنفسك، ثم أعط نسخًا منه للأشخاص الذين تهتم بهم أكثر من غيرهم في هذا العالم."

**—مارتن سيليجمان، مؤلف كتاب "التفاؤل المكتسب" و"الازدهار"**

"يقدم كتاب "العطاء والأخذ" منظورًا جديدًا ومبتكرًا للنجاح. يقدم آدم جرانت نافذة آسرة على المبادئ المبتكرة التي تدفع الفعالية على كل مستوى من مستويات المنظمة والتي يمكن تطبيقها على الفور. إلى جانب كونه كتابًا رائعًا للقراءة، يحمل هذا الكتاب المفتاح إلى مكان عمل أكثر رضا وإنتاجية، وعلاقات أفضل مع العملاء، وأرباح أعلى."

**—تشيب كونلي، مؤسس فنادق جوي دي فيفر**

**ومؤلف كتاب "المعادلات العاطفية" و"الذروة"**

*"إن كتاب "العطاء والأخذ" هو كتاب يغير قواعد اللعبة. إن قراءة كتاب آدم جرانت الجذاب ستغير الطريقة التي يمارس بها الأطباء الطب، والطريقة التي يدير بها المديرون، والطريقة التي يعلم بها المعلمون، والطريقة التي يرأس بها الرؤساء. كما سيخلق مجتمعًا حيث يصبح الناس أفضل من خلال كونهم أفضل. اقرأ الكتاب وغيّر الطريقة التي تعيش بها وتعمل بها."* **—باري شوارتز، مؤلف كتاب "مفارقة الاختيار" و"الحكمة العملية"**

"يعد كتاب "العطاء والأخذ" معيارًا سلوكيًا جديدًا لتحسين أداء الأعمال، حيث يوفر منظورًا جديدًا ملهمًا حول كيفية تحقيق النجاح لصالح الجميع. يقدم آدم جرانت دعمًا رائعًا للنموذج الجديد المتمثل في خلق وضع مربح للجانبين للناس والكوكب والأرباح من خلال العديد من الأفكار الرائعة والقصص الرائعة التي تجعلك مدمنًا تمامًا على الرغبة في العطاء أكثر والأخذ أقل." **—يوخن زيتز، الرئيس التنفيذي السابق ورئيس مجلس إدارة شركة PUMA**

"إن كتاب "العطاء والأخذ" هدية حقيقية. يقدم لنا آدم جرانت ثلاث هدايا: قصص جيدة مثل الرواية المكتوبة جيدًا، ورؤى مدهشة مستمدة من علم صارم، ونصائح حول كيفية استخدام هذه الرؤى لدفع أنفسنا ومنظماتنا إلى النجاح. لا أستطيع أن أفكر في كتاب آخر له تأثيرات أقوى على كل من الأعمال والحياة."

**—تيريزا أمابيل، مؤلفة كتاب مبدأ التقدم**

"لقد كتب آدم جرانت كتابًا بارزًا يتناول الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص الناجحين بشكل غير عادي عظماء. ومن خلال تعريفنا بأفراد مثيرين للإعجاب، يثبت لنا أنه على عكس الاعتقاد السائد، فإن أفضل طريقة للصعود إلى قمة السلم هي اصطحاب الآخرين معك إلى هناك. يقدم كتاب الطريق إلى النجاح في القرن الحادي والعشرين."

**—ماريا إيتل، الرئيسة التنفيذية المؤسسة والرئيسة لمؤسسة نايكي**

"في عصر أدب الأعمال الذي يكرر نفس العبارات المبتذلة القديمة، يشق آدم جرانت طريقه إلى منطقة جديدة رائعة. يساعد كتاب **Give and Take** القراء على فهم كيفية تعظيم فاعليتهم ومساعدة الآخرين في نفس الوقت. وسوف يعمل كإطار جديد لكل من البصيرة والإنجاز. يجب قراءته!"

**—جوش لينكنر، مؤسس ePrize،**

**والرئيس التنفيذي لشركة Detroit Venture Partners،**

**ومؤلف كتاب Disciplined Dreaming**

"إن ما فعلته قاعدة "لا للحمقى" لثقافة الشركات، تفعله قاعدة "العطاء والأخذ" لكل منا كأفراد. يقدم غرانت قضية قائمة على الأدلة للرابط غير البديهي بين الكرم والإنجاز أولاً."

**—دوجلاس ستون وشايلا هين، مؤلفا كتاب "المحادثات الصعبة"**

"آدم جرانت هو شخص عبقري. فقد فاز بكل جائزة بحثية مرموقة وجائزة تدريس في مجاله، وقد غيّر عمله الطريقة التي يرى بها الناس العالم. إذا كنت تريد أن تتفاجأ - مفاجأة سارة للغاية - بما يدفعك حقًا إلى النجاح، فإن كتاب **Give and Take** هو الكتاب المناسب لك. إذا كنت تريد أن تجعل العالم مكانًا أفضل، فاقرأ هذا الكتاب. إذا كنت تريد أن تجعل حياتك أفضل، فاقرأ هذا الكتاب."

—تال بن شاهار، مؤلف كتاب "أكثر سعادة"

"في أحد أكثر الكتب جاذبية وعمقًا التي قرأتها منذ سنوات، يقدم آدم جرانت حجة مقنعة لنهج غير بديهي لتحقيق النجاح. يعد كتاب Give and Take كتابًا كلاسيكيًا سريع القراءة ينبغي لأي شخص يريد أن يكون أكثر إنتاجية - وأكثر سعادة - في المكتب أو في المنزل أن يقرأه.

—نوح جولدشتاين، مؤلف كتاب نعم!

"إن كتاب "العطاء والأخذ" كتاب مثير، ويحتوي على رؤى رائعة في كل صفحة. لقد تعلمت الكثير وأعتزم دمجه في حياتي على الفور. إن الدروس لن تجعلك شخصًا أفضل فحسب، بل ستجعلك أكثر قدرة على فعل الخير للعديد من الأشخاص، بما في ذلك نفسك."

—الحاخام جوزيف تيلوشكين، مؤلف كتاب "محو الأمية اليهودية" و"مدونة الأخلاق اليهودية"

"آدم جرانت هو أول من حدد ما تغير في العلاقات في العصر الرقمي - ويدعم ذلك بالأدلة التجريبية. في كتابه "العطاء والأخذ"، يوضح ببراعة أنه في عالمنا المترابط بعمق، تكمن جذور النجاح المستدام في خلق النجاح لمن حولك. إنه أحد تلك الكتب النادرة التي تنير وتفيد بشكل كبير. سترغب في قراءته وإعادة النظر فيه كل عام."

**—**بول سافو، المدير الإداري لشركة فورسايت

وعضو مجلس المنتدى الاقتصادي العالمي للاستشراف الاستراتيجي

الأخذ والعطاء

*نهج ثوري للنجاح*

آدم جرانت

الفايكنج

تم نشره بواسطة مجموعة البطريق

مجموعة بنغوين (الولايات المتحدة الأمريكية) المحدودة، 375 شارع هدسون،

نيويورك، نيويورك 10014، الولايات المتحدة الأمريكية

الولايات المتحدة الأمريكية | كندا | المملكة المتحدة | أيرلندا | أستراليا | نيوزيلندا | الهند | جنوب أفريقيا | الصين

Penguin Books Ltd،

المكاتب المسجلة: 80 Strand، London WC2R 0RL، England

لمزيد من المعلومات حول مجموعة البطريق قم بزيارة penguin.com

جميع الحقوق محفوظة © آدم جرانت، 2013.

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب أو مسحه ضوئيًا أو توزيعه بأي شكل مطبوع أو إلكتروني دون إذن. يرجى عدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بحقوق الطبع والنشر أو تشجيعها بما يخالف حقوق المؤلف. اشترِ الإصدارات المصرح بها فقط.

صورة لجون هانتسمان: شركة هانتسمان الدولية المحدودة. تم استخدامها بإذن.

صورة كينيث لاي: التقرير السنوي لشركة إنرون لعام 1997.

بيانات فهرسة مكتبة الكونجرس أثناء النشر

جرانت، آدم م.

العطاء والأخذ: الديناميكيات الاجتماعية الخفية للنجاح / آدم م. جرانت.

ص. سم.

يتضمن المراجع الببليوغرافية والفهرس.

رقم الكتاب الدولي المعياري 978-1-101-62284-1

1. النجاح - الجوانب النفسية. 2. النجاح في العمل - الجوانب النفسية. 3. العلاقات الشخصية - الجوانب النفسية. 4. الشبكات الاجتماعية - الجوانب النفسية. I. العنوان.

BF637.S8G6855 2013

158.2—dc23

2012039995

*في ذكرى صديقي* **جيفزاسلاو** *الذي عاش حياته نموذجاً للمبادئ المذكورة في هذا الكتاب.*

**محتويات**

***الثناء على العطاء والأخذ***

***صفحة العنوان***

***حقوق الطبع والنشر***

***إخلاص***

**1 عوائد جيدة**

***مخاطر ومكافآت العطاء أكثر مما تأخذ***

**2 الطاووس والباندا**

***كيف يبني المانحون والمتلقون والمتعاونون الشبكات***

**3 تأثير التموج**

***التعاون وديناميكيات العطاء والأخذ***

**4 العثور على الماس الخام**

***الحقيقة والخيال حول إدراك الإمكانات***

**5 قوة التواصل الضعيف**

***كيف تكون متواضعا وتؤثر في الناس***

**6 فن الحفاظ على الدافع**

***لماذا يحترق بعض المعطاءين بينما يشتعل آخرون***

**7 تغيير بسيط**

***التغلب على تأثير حصيرة الباب***

**8. التحول البخيل**

***لماذا يمكن لفريق كرة قدم وبصمة إصبع واسم أن يحركونا في اتجاه آخر؟*9 خارج الظل**

***إجراءات التأثير***

***الشكر والتقدير***

***المراجع***

**عوائد جيدة**

*مخاطر ومكافآت العطاء أكثر مما تأخذ*

*مبدأ الأخذ والعطاء؛ هذه هي الدبلوماسية: أعط واحداً وخذ عشرة.*

- مارك توين، مؤلف وكاتب فكاهي

في يوم سبت مشمس بعد الظهر في وادي السيليكونكان هناك والدان فخوران يقفان على هامش ملعب كرة القدم. كانا يشاهدان ابنتيهما الصغيرتين تلعبان معًا، ولم يكن الأمر سوى مسألة وقت قبل أن يبدأا محادثة حول العمل. كان أطول الرجلين هو داني شادر، رجل الأعمال المتسلسل الذي قضى بعض الوقت في Netscape وMotorola وAmazon. كان شادر، ذو الشعر الداكن والقادر على التحدث عن الأعمال التجارية إلى الأبد، في أواخر الثلاثينيات من عمره عندما أطلق شركته الأولى، وكان يحب أن يطلق على نفسه "رجل الإنترنت العجوز". كان يحب بناء الشركات، وكان قد بدأ للتو في إنشاء شركته الناشئة الرابعة.

لقد أحب شادر على الفور الأب الآخر، وهو رجل يُدعى ديفيد هورنيك الذي يستثمر في الشركات لكسب عيشه. يبلغ طول هورنيك 5 أقدام و4 بوصات، وله شعر داكن ونظارات ولحية، وهو رجل ذو اهتمامات انتقائية: فهو يجمع كتب أليس في بلاد العجائب، وفي الكلية ابتكر تخصصه الخاص في الموسيقى الحاسوبية. ثم حصل على درجة الماجستير في علم الإجرام وشهادة في القانون، وبعد العمل الجاد في مكتب محاماة، قبل عرض عمل للانضمام إلى شركة رأس مال استثماري، حيث قضى العقد التالي في الاستماع إلى عروض من رواد الأعمال واتخاذ قرار بشأن تمويلهم أم لا.

خلال فترة الاستراحة بين مباريات كرة القدم، التفت شادر إلى هورنيك وقال له: "أنا أعمل على شيء ما، هل تريد أن ترى عرضًا؟" تخصص هورنيك في شركات الإنترنت، لذا بدا وكأنه مستثمر مثالي لشادر. كان الاهتمام متبادلاً. معظم الأشخاص الذين يطرحون أفكارًا هم من رواد الأعمال الجدد، وليس لديهم سجل حافل بالنجاح. على النقيض من ذلك، كان شادر رجل أعمال من الدرجة الأولى حقق الجائزة الكبرى ليس مرة واحدة، بل مرتين. في عام 1999، استحوذت أمازون على شركته الناشئة الأولى، Accept.com، مقابل 175 مليون دولار. في عام 2007، استحوذت موتورولا على شركته التالية، Good Technology، مقابل 500 مليون دولار. نظرًا لتاريخ شادر، كان هورنيك حريصًا على سماع ما كان يخطط له بعد ذلك.

بعد أيام قليلة من مباراة كرة القدم، توجه شادر بسيارته إلى مكتب هورنيك وعرض عليه فكرته الجديدة. يواجه ما يقرب من ربع الأميركيين صعوبة في إجراء عمليات الشراء عبر الإنترنت لأنهم لا يملكون حسابًا مصرفيًا أو بطاقة ائتمان، وكان شادر يقترح حلاً مبتكرًا لهذه المشكلة. كان هورنيك من أوائل المستثمرين المغامرين الذين سمعوا بالفكرة، وأعجب بها على الفور. وفي غضون أسبوع، وضع شادر أمام شركائه وعرض عليه ورقة شروط: أراد تمويل شركة شادر.

ورغم أن هورنيك كان قد تحرك بسرعة، إلا أن شادر كان في موقف قوي. ونظراً لسمعة شادر وجودة فكرته، كان هورنيك يعلم أن العديد من المستثمرين سوف يتهافتون على العمل مع شادر. ويوضح هورنيك: "نادراً ما تكون المستثمر الوحيد الذي يقدم لرائد الأعمال ورقة شروط. فأنت تتنافس مع أفضل شركات رأس المال الاستثماري في البلاد، وتحاول إقناع رائد الأعمال بأخذ أموالك بدلاً من أمواله".

كانت أفضل طريقة لهورنيك للحصول على الاستثمار هي تحديد موعد نهائي لشادر لاتخاذ قراره. إذا قدم هورنيك عرضًا مقنعًا بفتيل قصير، فقد يوقع شادر عليه قبل أن تتاح له الفرصة لعرضه على مستثمرين آخرين. وهذا ما يفعله العديد من المستثمرين المغامرين لزيادة احتمالات نجاحهم.

ولكن هورنيك لم يحدد موعداً نهائياً لشادر. بل إنه دعا شادر عملياً إلى عرض عرضه على مستثمرين آخرين. وكان هورنيك يعتقد أن رواد الأعمال يحتاجون إلى الوقت لتقييم خياراتهم، لذا فقد رفض من حيث المبدأ تقديم عروض مبالغ فيها. وقال: "خذ الوقت الذي تحتاجه لاتخاذ القرار الصحيح". ورغم أن هورنيك كان يأمل أن يتوصل شادر إلى أن القرار الصحيح هو التوقيع معه، إلا أنه وضع مصلحة شادر فوق مصلحته، مما أتاح لشادر مساحة لاستكشاف خيارات أخرى.

ولقد فعل شادر ذلك بالضبط: فقد أمضى الأسابيع القليلة التالية في عرض فكرته على مستثمرين آخرين. وفي غضون ذلك، أراد هورنيك التأكد من أنه لا يزال منافساً قوياً، لذا أرسل إلى شادر مورده الأكثر قيمة: قائمة بأربعين مرجعاً يمكنهم أن يشهدوا على كفاءة هورنيك كمستثمر. كان هورنيك يعلم أن رواد الأعمال يبحثون في المستثمرين عن نفس الصفات التي نبحث عنها جميعاً في المستشارين الماليين: الكفاءة والجدارة بالثقة. فعندما يوقع رواد الأعمال مع مستثمر، ينضم المستثمر إلى مجلس إدارتهم ويقدم لهم المشورة المتخصصة. وكانت قائمة هورنيك من المراجع تعكس الجهد والعرق والدموع التي بذلها من أجل رواد الأعمال على مدار أكثر من عقد من الزمان في مجال الأعمال التجارية. وكان يعلم أنهم سيشهدون بمهارته وشخصيته.

وبعد بضعة أسابيع، رن هاتف هورنيك. وكان المتصل شادر مستعدًا للإعلان عن قراره. قال شادر: "أنا آسف، لكنني أوقع عقدًا مع مستثمر آخر".

كانت الشروط المالية للعرض المقدم من هورنيك والمستثمر الآخر متطابقة تقريبًا، لذا فإن قائمة هورنيك التي تضم أربعين مرجعًا كان من المفترض أن تمنحه ميزة. وبعد التحدث مع المراجعين، أصبح من الواضح لشادر أن هورنيك رجل عظيم.

ولكن نفس روح الكرم هذه كانت السبب في فشل قضية هورنيك. فقد كان شادر قلقاً من أن هورنيك سيقضي وقتاً أطول في تشجيعه بدلاً من تحديه.

فقد لا يكون هورنيك قوياً بما يكفي لمساعدة شادر في بدء عمل تجاري ناجح، وكان المستثمر الآخر يتمتع بسمعة طيبة كمستشار لامع يوجه الأسئلة إلى رواد الأعمال ويشجعهم. وقد ابتعد شادر وهو يفكر: "ربما ينبغي لي أن أضيف شخصاً إلى مجلس الإدارة ليتحدىني أكثر. إن هورنيك ودود للغاية لدرجة أنني لا أعرف كيف سيكون في غرفة الاجتماعات". وعندما اتصل بهورنيك، أوضح له: "قال لي قلبي أن أذهب معك، لكن عقلي قال لي أن أذهب معهم. قررت أن أذهب بعقلي بدلاً من قلبي".

لقد أصيب هورنيك بالإحباط وبدأ في إعادة النظر في قراره. "هل أنا غبي؟ لو كنت قد مارست ضغوطاً لقبول ورقة الشروط، فربما كان ليقبلها. لكنني أمضيت عقداً من الزمان في بناء سمعتي حتى لا يحدث هذا. كيف حدث هذا؟"

تعلم ديفيد هورنيك درسه بالطريقة الصعبة: الأشخاص الجيدون ينتهون في المركز الأخير.

أم أنهم يفعلون ذلك؟

وفقًا للحكمة التقليدية، فإن الأشخاص الناجحين للغاية لديهم ثلاثة أشياء مشتركة: الدافع والقدرة والفرصة. إذا أردنا النجاح، فنحن بحاجة إلى مزيج من العمل الجاد والموهبة والحظ. تسلط قصة داني شيدر وديفيد هورنيك الضوء على عنصر رابع، وهو عنصر بالغ الأهمية ولكنه غالبًا ما يتم إهماله: يعتمد النجاح بشكل كبير على كيفية تعاملنا مع الآخرين. في كل مرة نتفاعل فيها مع شخص آخر في العمل، يكون لدينا خيار يجب اتخاذه: هل نحاول المطالبة بأكبر قدر ممكن من القيمة، أو المساهمة بالقيمة دون القلق بشأن ما نتلقاه في المقابل؟

بصفتي عالم نفس تنظيمي وأستاذ في كلية وارتون، فقد كرست أكثر من عشر سنوات من حياتي المهنية لدراسة هذه الاختيارات في المنظمات التي تتراوح من جوجل إلى القوات الجوية الأمريكية، واتضح أن لها عواقب مذهلة على النجاح. على مدى العقود الثلاثة الماضية، في سلسلة من الدراسات الرائدة، اكتشف علماء الاجتماع أن الناس يختلفون بشكل كبير في اختياراتهم.

تفضيلات المعاملة بالمثل- المزيج المرغوب فيه من الأخذ والعطاء. ولإلقاء بعض الضوء على هذه التفضيلات، اسمحوا لي أن أقدم لكم نوعين من الناس يقعان على طرفي نقيض من طيف المعاملة بالمثل في العمل. أسميهم الآخذين والمعطيين.

*إن الآخذين يتميزون بصفات مميزة: فهم يحبون أن يحصلوا على أكثر مما يعطون. فهم يميلون إلى المعاملة بالمثل لصالحهم، ويضعون مصالحهم الخاصة قبل احتياجات الآخرين. ويعتقد الآخذون أن العالم مكان تنافسي، حيث يأكل القوي الضعيف الضعيف. وهم يشعرون أنهم لكي ينجحوا، يحتاجون إلى أن يكونوا أفضل من الآخرين. ولإثبات كفاءتهم، فإنهم يروجون لأنفسهم ويتأكدون من حصولهم على قدر كبير من التقدير لجهودهم. والأخذون العاديون ليسوا قساة أو قاسين؛ بل إنهم حذرون ويحمون أنفسهم. ويقول الآخذون: "إذا لم أعتني بنفسي أولاً، فلن يفعل أحد ذلك". ولو كان ديفيد هورنيك أكثر ميلاً إلى الأخذ، لكان قد أعطى داني شادر موعداً نهائياً، ووضع هدفه في الحصول على الاستثمار قبل رغبة شادر في الحصول على جدول زمني مرن.*

ولكن هورنيك هو النقيض التام لمن يأخذ؛ فهو من المعطاءين. وفي مكان العمل، يشكل المعطاءون سلالة نادرة نسبيا. فهم يميلون إلى تحويل المعاملة بالمثل في الاتجاه الآخر، مفضلين أن يعطوا أكثر مما يأخذون. وفي حين يميل المتلقون إلى التركيز على ذواتهم، وتقييم ما يمكن للآخرين أن يقدموه لهم، فإن المعطاءين يركزون على الآخرين، ويولون اهتماما أكبر لما يحتاجه الآخرون منهم. ولا تتعلق هذه التفضيلات بالمال: فالمعطيون والمتلقون لا يتميزون بمقدار ما يتبرعون به للجمعيات الخيرية أو التعويض الذي يتقاضونه من أرباب عملهم. بل إن المعطيين والمتلقين يختلفون في مواقفهم وأفعالهم تجاه الآخرين. فإذا كنت من المتلقين، فإنك تساعد الآخرين بشكل استراتيجي، عندما تفوق الفوائد التي تعود عليك التكاليف الشخصية. وإذا كنت من المعطاءين، فقد تستخدم تحليلا مختلفا للتكاليف والفوائد: فأنت تساعد كلما تجاوزت الفوائد التي تعود على الآخرين التكاليف الشخصية. أو قد لا تفكر في التكاليف الشخصية على الإطلاق، فتساعد الآخرين دون توقع أي شيء في المقابل. إذا كنت شخصًا معطاءً في العمل، فإنك تسعى ببساطة إلى أن تكون كريمًا في مشاركة وقتك وطاقتك ومعرفتك ومهاراتك وأفكارك واتصالاتك مع أشخاص آخرين يمكنهم الاستفادة منها.

من المغري أن نخصص لقب "العطاء" لأبطال أعظم من الحياة مثل الأم تيريزا أو المهاتما غاندي، لكن كون المرء عطاءً لا يتطلب أعمال تضحية غير عادية. بل يتطلب فقط التركيز على العمل لصالح الآخرين، مثل تقديم المساعدة، أو تقديم الإرشاد، أو تقاسم الفضل، أو إقامة علاقات مع الآخرين. وخارج مكان العمل، يعد هذا النوع من السلوك شائعًا للغاية.

وفقًا لبحث أجرته عالمة النفس بجامعة ييل مارغريت كلارك،

يتصرف معظم الناس كمعطاءين في العلاقات الوثيقةفي الزواج والصداقات، نساهم كلما أمكننا دون تسجيل نقاط. ولكن في مكان العمل، يصبح العطاء والأخذ أكثر تعقيدًا. على المستوى المهني، يتصرف قِلة منا كمعطيين أو آخذين بحتة، بل يتبنون أسلوبًا ثالثًا بدلاً من ذلك. نصبح من محبي التوفيق بين الناس، ونسعى جاهدين للحفاظ على توازن متساوٍ بين العطاء والأخذ. يعمل من يحبون التوفيق بين الناس وفقًا لمبدأ العدالة: عندما يساعدون الآخرين، فإنهم يحمون أنفسهم بالسعي إلى المعاملة بالمثل. إذا كنت من محبي التوفيق بين الناس، فأنت تؤمن بالمثل، وتخضع علاقاتك لتبادل الخدمات.

إن العطاء والأخذ والمطابقة هي ثلاثة أنماط أساسية للتفاعل الاجتماعي، ولكن الخطوط الفاصلة بينها ليست واضحة وقاطعة. فقد تجد أنك تنتقل من أسلوب معاملة بالمثل إلى آخر أثناء تنقلك عبر أدوار العمل والعلاقات المختلفة.\*ولن يكون من المستغرب أن تتصرف كشخص يأخذ عندما تتفاوض على راتبك، أو كشخص يعطي عندما ترشد شخصاً أقل خبرة منك، أو كشخص يبادل الخبرات عندما تتقاسمها مع زميل. ولكن الأدلة تشير إلى أن الغالبية العظمى من الناس في العمل يطورون أسلوب المعاملة بالمثل الأساسي، والذي يعكس كيفية تعاملهم مع معظم الناس في أغلب الأوقات. ويمكن أن يلعب هذا الأسلوب الأساسي دوراً كبيراً في نجاحنا مثل العمل الجاد والموهبة والحظ.

في واقع الأمر، إن أنماط النجاح القائمة على أساليب المعاملة بالمثل واضحة بشكل ملحوظ. فإذا طلبت منك أن تخمن من هو الأكثر احتمالاً للانتهاء في أسفل سلم النجاح، فماذا ستقول ـ الآخذون، أم المعطون، أم المتوافقون؟

على الصعيد المهني، لكل من أنماط المعاملة بالمثل مزاياها وعيوبها. ولكن هناك نمط واحد أثبت أنه أكثر تكلفة من النمطين الآخرين. واستناداً إلى قصة ديفيد هورنيك، قد تتوقع أن يحقق المعطاءون أسوأ النتائج ــ وستكون محقاً. فقد أظهرت الأبحاث أن المعطاءين يهبطون إلى قاع سلم النجاح. وفي مجموعة واسعة من المهن المهمة، يكون المعطاءون في وضع غير مؤات: فهم يجعلون الآخرين أفضل حالاً ولكنهم يضحون بنجاحهم في هذه العملية.

في عالم الهندسةإن المهندسين الأقل إنتاجية وفعالية هم الذين يعطون. ففي إحدى الدراسات، عندما قام أكثر من 160 مهندسًا محترفًا في كاليفورنيا بتقييم بعضهم البعض بناءً على المساعدة المقدمة والمستلمة، كان المهندسون الأقل نجاحًا هم أولئك الذين أعطوا أكثر مما تلقوه. وكان هؤلاء المعطاءون هم من حصلوا على أسوأ الدرجات الموضوعية في شركتهم فيما يتعلق بعدد المهام والتقارير الفنية والرسومات المكتملة - ناهيك عن الأخطاء التي ارتكبوها، والمواعيد النهائية التي فاتتهم، والأموال المهدرة. إن بذلهم قصارى جهدهم لمساعدة الآخرين منعهم من إنجاز عملهم بأنفسهم.

ويظهر نفس النمط في كلية الطب. ففي دراسة أجريت على أكثر من ستمائة طالب،

طلاب الطب في بلجيكافي إحدى الدراسات، حصل الطلاب الذين حصلوا على أدنى الدرجات على درجات مرتفعة بشكل غير عادي في عبارات العطاء مثل "أنا أحب مساعدة الآخرين" و"أنا أتوقع احتياجات الآخرين". لقد بذل العطاءون قصارى جهدهم لمساعدة أقرانهم في الدراسة، ومشاركة ما يعرفونه بالفعل على حساب سد الثغرات في معرفتهم الخاصة، وقد أعطى ذلك أقرانهم ميزة في وقت الاختبار. ولا يختلف رجال المبيعات عن غيرهم. في دراسة أجريتها على مندوبي المبيعات في ولاية كارولينا الشماليةوبالمقارنة بالمستفيدين والمُبادلين، حقق المانحون عائدات مبيعات سنوية أقل بمقدار مرتين ونصف. وكانوا مهتمين للغاية بما هو الأفضل لعملائهم لدرجة أنهم لم يكونوا على استعداد للبيع بشكل مكثف.

في مختلف المهن، يبدو أن المعطاءين يهتمون أكثر مما ينبغي، ويثقون أكثر مما ينبغي، ومستعدون للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الآخرين. بل إن هناك أدلة تشير إلى أن المعطاءين في المتوسط، مقارنة بالمتلقين، يميلون إلى التضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الآخرين.

يكسب المتبرعون أموالاً أقل بنسبة 14 بالمائة، يملك

ضعف خطر الوقوع ضحايا للجرائم، و هم

تم الحكم عليهم بأنهم أقل قوة وهيمنة بنسبة 22 بالمائة.

فإذا كان المعطاؤون هم الأكثر احتمالاً للوصول إلى أسفل سلم النجاح، فمن سيكون في قمته ـ الآخذون أم المتعاونون؟

ولكن عندما ألقيت نظرة أخرى على البيانات، اكتشفت نمطاً مدهشاً: إنه المانحون مرة أخرى.

وكما رأينا، فإن المهندسين الذين يتمتعون بأقل إنتاجية هم في الغالب من المعطاءين. ولكن عندما ننظر إلى المهندسين الذين يتمتعون بأعلى إنتاجية، فإن الأدلة تشير إلى أنهم من المعطاءين أيضاً. والمهندسون في كاليفورنيا الذين يحصلون على أفضل الدرجات الموضوعية فيما يتصل بالكمية والجودة في النتائج هم أولئك الذين يعطون زملائهم باستمرار أكثر مما يتلقونه. أما أسوأ وأحسن أداء فهم من المعطاءين؛ أما الآخذون والموازنون فهم أكثر عرضة للوقوع في المنتصف.

إن هذا النمط ينطبق على جميع المجالات. فالطلاب البلجيكيون الذين يحصلون على أدنى الدرجات في اختباراتهم الطبية يحصلون على درجات عالية بشكل غير عادي في اختبار العطاء، ولكن هذا ينطبق أيضاً على الطلاب الذين يحصلون على أعلى الدرجات. وعلى مدار الدراسة في كلية الطب، فإن كون المرء عطوفاً يمثل درجات أعلى بنسبة 11%. وحتى في مجال المبيعات، وجدت أن أقل مندوبي المبيعات إنتاجية يحصلون على درجات أعلى بنسبة 25% في اختبار العطاء من المتوسطين في الأداء ــ ولكن هذا ينطبق أيضاً على مندوبي المبيعات الأكثر إنتاجية. وكان أفضل مندوبي المبيعات عطائين، وكان متوسط ​​إيراداتهم السنوية أعلى بنسبة 50% من الآخذين والمُقَابِلين. ويهيمن المعطاؤون على قاع وقمة سلم النجاح. وإذا فحصت العلاقة بين أساليب المعاملة بالمثل والنجاح في مختلف المهن، فسوف تجد أن المعطاؤين أكثر احتمالاً لأن يصبحوا أبطالاً ــ وليسوا مجرد أغبياء.

خمن من هو ديفيد هورنيك؟

بعد أن وقع داني شادر مع المستثمر الآخر، انتابه شعور مزعج. "لقد أنهينا للتو جولة كبيرة. يجب أن نحتفل. لماذا لا أكون أكثر سعادة؟ كنت متحمسًا لمستثمري، الذي يتمتع بذكاء استثنائي وموهبة، لكنني كنت أفتقد الفرصة للعمل مع هورنيك". أراد شادر إيجاد طريقة لإشراك هورنيك، لكن كان هناك شرط. لإشراكه، كان على شادر ومستثمره الرئيسي بيع المزيد من الشركة، مما يقلل من ملكيتهما.

لقد قرر شادر أن الأمر يستحق التكلفة بالنسبة له شخصياً. وقبل إتمام التمويل، دعا هورنيك للاستثمار في شركته. فقبل هورنيك العرض وقام باستثمار، فكسب بعض ملكية الشركة. وبدأ يحضر اجتماعات مجلس الإدارة، وأعجب شادر بقدرة هورنيك على دفعه إلى التفكير في اتجاهات جديدة. ويقول شادر: "لقد تمكنت من رؤية الجانب الآخر منه. فقد طغى عليه مدى لطفه". وبفضل نصيحة هورنيك جزئياً، انطلقت شركة شادر الناشئة. وتسمى PayNearMe، وهي تمكن الأميركيين الذين لا يملكون حساباً مصرفياً أو بطاقة ائتمان من إجراء عمليات شراء عبر الإنترنت باستخدام رمز شريطي أو بطاقة، ثم دفع ثمنها نقداً في المؤسسات المشاركة. وقد أبرم شادر شراكات كبرى مع شركتي 7-Eleven وGreyhound لتقديم هذه الخدمات، وفي أول عام ونصف منذ إطلاقها، كانت PayNearMe تنمو بنسبة تزيد عن 30% شهرياً. وبصفتها مستثمراً، فإن هورنيك لديها حصة صغيرة في هذا النمو.

كما أضاف هورنيك شادر إلى قائمة مراجعه، وهو ما قد يكون أكثر قيمة من الصفقة نفسها. فعندما يتصل رواد الأعمال للسؤال عن هورنيك، يقول لهم شادر: "قد تظنون أنه مجرد رجل لطيف، لكنه أكثر من ذلك بكثير. إنه استثنائي: مجتهد للغاية وشجاع للغاية. ويمكنه أن يكون تحديًا وداعمًا في نفس الوقت. وهو سريع الاستجابة بشكل لا يصدق، وهي واحدة من أفضل السمات التي يمكن أن تتمتع بها كمستثمر. سيعود إليك في أي ساعة - ليلًا أو نهارًا - بسرعة، بشأن أي شيء مهم".

لم تقتصر المكافأة التي حصل عليها Hornik على هذه الصفقة الفردية على PayNearMe. بعد رؤية Hornik في العمل، أصبح Shader معجبًا بالتزام Hornik بالعمل لصالح رواد الأعمال،

وبدأ في تقديم فرص استثمارية أخرى لهورنيك. وفي إحدى الحالات، بعد لقاء الرئيس التنفيذي لشركة تدعى Rocket Lawyer، أوصى شادر بهورنيك كمستثمر. ورغم أن الرئيس التنفيذي كان لديه بالفعل ورقة شروط من مستثمر آخر، فقد فاز هورنيك في النهاية بالاستثمار.

ورغم إدراكه للجوانب السلبية، يعتقد ديفيد هورنيك أن العمل كشخص معطاء كان القوة الدافعة وراء نجاحه في مجال رأس المال الاستثماري. ويقدر هورنيك أن أغلب المستثمرين في رأس المال الاستثماري عندما يعرضون أوراق الشروط على رواد الأعمال، فإن معدل التوقيع يقترب من 50%: "إذا حصلت على نصف الصفقات التي تعرضها، فإنك تحقق نتائج طيبة". ولكن في أحد عشر عاماً كرأسمالي استثماري، عرض هورنيك ثمانية وعشرين ورقة شروط على رواد الأعمال، وقبل خمسة وعشرون ورقة. وشيدر هو واحد من ثلاثة أشخاص فقط رفضوا استثماراً من هورنيك. وفي 89% من الحالات، أخذ رواد الأعمال أموال هورنيك. وبفضل تمويله ونصائحه الخبيرة، تمكن رواد الأعمال هؤلاء من بناء عدد من الشركات الناشئة الناجحة ــ حيث بلغت قيمة إحداها أكثر من ثلاثة مليارات دولار في أول يوم تداول لها في عام 2012، كما استحوذت جوجل وأوراكل وتيكيت ماستر ومونستر على شركات أخرى.

لقد لعب العمل الجاد والموهبة التي يتمتع بها هورنيك، ناهيك عن حظه في التواجد على الخط الجانبي الأيمن في مباراة كرة القدم التي تلعبها ابنته، دورًا كبيرًا في إتمام الصفقة مع داني شادر. ولكن أسلوبه في المعاملة بالمثل هو الذي انتهى به الأمر إلى الفوز باليوم بالنسبة له. والأفضل من ذلك أنه لم يكن الفائز الوحيد. فقد فاز شادر أيضًا، وكذلك الشركات التي أوصى شادر لها لاحقًا بهورنيك. ومن خلال العمل كمعطاء، خلق هورنيك قيمة لنفسه مع تعظيم الفرص لتدفق القيمة إلى الخارج لصالح الآخرين.

في هذا الكتاب، أريد أن أقنعكم بأننا نقلل من شأن نجاح المعطاءين مثل ديفيد هورنيك. ورغم أننا كثيراً ما نصور المعطاءين على أنهم أغبياء وبسطاء، فإنهم في الواقع ناجحون بشكل مدهش. ولكي نفهم لماذا يهيمن المعطاءون على قمة سلم النجاح، فسوف ندرس دراسات وقصصاً مذهلة تسلط الضوء على كيف يمكن أن يكون العطاء أقوى ـ وأقل خطورة ـ مما يعتقد معظم الناس. وعلى طول الطريق، سوف أقدم لكم معطين ناجحين من العديد من مناحي الحياة المختلفة، بما في ذلك المستشارون والمحامون والأطباء والمهندسون ومندوبو المبيعات والكتاب ورجال الأعمال والمحاسبون والمعلمون والمستشارون الماليون والمسؤولون التنفيذيون في مجال الرياضة. وهؤلاء المعطاءون يعكسون الخطة الشائعة المتمثلة في النجاح أولاً ثم العطاء لاحقاً، مما يزيد من احتمال أن يكون أولئك الذين يعطون أولاً في كثير من الأحيان في وضع أفضل لتحقيق النجاح لاحقاً.

ولكن لا يمكننا أن ننسى هؤلاء المهندسين ومندوبي المبيعات في أسفل سلم النجاح. فبعض المعطاءين يصبحون أشخاصاً ضعيفين ومذلولين، وأود أن أستكشف ما يفصل الأبطال عن الأغبياء. والإجابة لا تتعلق بالموهبة أو الاستعداد الخام، بل تتعلق بالاستراتيجيات التي يستخدمها المعطاءون والخيارات التي يتخذونها. ولشرح كيف يتجنب المعطاءون أسفل سلم النجاح، سأدحض أسطورتين شائعتين حول المعطاءين من خلال إظهار أنهم ليسوا لطفاء بالضرورة، وليسوا إيثاريين بالضرورة. فنحن جميعاً لدينا أهداف لتحقيق إنجازاتنا الفردية، واتضح أن المعطاءين الناجحين طموحون تماماً مثل الآخذين والمنافسين. ولكنهم ببساطة يتبعون طريقة مختلفة في تحقيق أهدافهم.

وهذا يقودنا إلى هدفي الثالث، وهو الكشف عن السمات الفريدة لنجاح المعطاءين. دعوني أوضح أن المعطاءين والمتلقين والموازنين جميعهم قادرون على تحقيق النجاح ـ وهم يفعلون ذلك بالفعل. ولكن هناك شيء مميز يحدث عندما ينجح المعطاءون: إنه ينتشر ويتدفق. وعندما يفوز المتلقون، عادة ما يخسر شخص آخر. وتُظهِر الأبحاث أن الناس يميلون إلى عدم الاستسلام.

حسد الناجحين

إن الناس يشجعون ويدعمون الأشخاص الذين يعطون، بدلاً من أن يهاجموهم. إن الأشخاص الذين يعطون ينجحون بطريقة تخلق تأثيراً متموجاً، مما يعزز نجاح الأشخاص من حولهم. وسوف ترى أن الفارق يكمن في الطريقة التي يخلق بها نجاح الشخص المعطاء القيمة، بدلاً من مجرد المطالبة بها. وكما يقول رجل الأعمال راندي كوميسار: "إن الناس يشجعون ويدعمون الأشخاص الذين يعطون، بدلاً من أن يهاجموا، ويهاجموا، ويهاجموا، ويهاجموا، ويهاجموا، ويهاجموا، ويهاجمون ...

من الأسهل الفوز"إذا أراد الجميع أن تفوز، فمن الأسهل أن تنجح إذا لم تصنع أعداءً في الخارج".

ولكن في بعض المجالات يبدو أن تكاليف العطاء تفوق الفوائد بشكل واضح. ففي عالم السياسة على سبيل المثال، يشير الاقتباس الذي افتتح به مارك توين كتابه إلى أن الدبلوماسية تنطوي على أخذ ما يعادل عشرة أضعاف ما تقدمه.

سياسةيكتب الرئيس السابق بيل كلينتون: "إن العمل السياسي يتطلب الحصول على الدعم والمساهمات والأصوات مراراً وتكراراً". ولابد أن يتمتع المتلقون بأفضلية في ممارسة الضغوط والتغلب على خصومهم في الانتخابات التنافسية، وربما يكون المتلقون مناسبين تماماً للتبادل المستمر للمزايا التي تتطلبها السياسة. ولكن ماذا يحدث للمعطين في عالم السياسة؟

فكر في الصراعات السياسية التي خاضها أحد سكان الريف الذي كان يُدعى سامبسونقال إن هدفه كان أن يكون "كلينتون إلينوي"، وركز بصره على الفوز بمقعد في مجلس الشيوخ. لم يكن سامبسون مرشحًا محتملًا لمنصب سياسي، حيث أمضى سنواته الأولى يعمل في مزرعة. لكن سامبسون كان لديه طموح كبير؛ فقد خاض أول ترشح له لمقعد في الهيئة التشريعية للولاية عندما كان يبلغ من العمر ثلاثة وعشرين عامًا فقط. كان هناك ثلاثة عشر مرشحًا، وفاز الأربعة الأوائل فقط بالمقاعد. قدم سامبسون أداءً باهتًا، واحتل المركز الثامن.

وبعد خسارته السباق، تحول سامبسون إلى العمل التجاري، فاقترض المال لبدء متجر صغير مع صديق له. ولكن المشروع فشل، ولم يتمكن سامبسون من سداد القرض، فصادرت السلطات المحلية ممتلكاته. وبعد فترة وجيزة توفي شريكه التجاري دون أن يكون لديه أصول، فتولى سامبسون تحمل الدين. وأطلق سامبسون على مسؤوليته مازحا اسم "الدين الوطني": فقد كان مدينا بخمسة عشر ضعف دخله السنوي. وقد استغرق الأمر منه سنوات، لكنه في النهاية سدد كل سنت.

بعد فشل مشروعه، خاض سامبسون سباق الترشح للمرة الثانية لعضوية المجلس التشريعي للولاية. ورغم أنه لم يتجاوز الخامسة والعشرين من عمره، فقد احتل المركز الثاني وحصل على مقعد. وفي أول دورة تشريعية له، اضطر إلى اقتراض المال لشراء أول بدلة له. وعلى مدى السنوات الثماني التالية، خدم سامبسون في المجلس التشريعي للولاية، وحصل على شهادة في القانون في نفس الوقت. وفي النهاية، في سن الخامسة والأربعين، كان مستعدًا لملاحقة النفوذ على الساحة الوطنية. فترشح لمجلس الشيوخ.

كان سامبسون يدرك أنه يخوض معركة شاقة. فقد كان أمامه خصمان رئيسيان: جيمس شيلدز وليمان ترومبول. وكان كلاهما قاضيين في المحكمة العليا للولاية، وكانا قادمين من خلفيات أكثر امتيازاً من خلفية سامبسون. وكان شيلدز، المرشح لإعادة انتخابه، ابن شقيق أحد أعضاء الكونجرس. وكان ترومبول حفيد مؤرخ بارز تلقى تعليمه في جامعة ييل. وبالمقارنة، كان سامبسون يتمتع بخبرة أو نفوذ سياسي ضئيل.

في الاستطلاع الأول، كان سامبسون متصدراً مفاجئاً، حيث حصل على 44% من الأصوات. وكان شيلدز قريباً منه بنسبة 41%، وكان ترمبل في المركز الثالث بفارق كبير بنسبة 5%. وفي الاستطلاع التالي، اكتسب سامبسون أرضية، وارتفع إلى 47% من الأصوات. ولكن التيار بدأ يتحول عندما دخل مرشح جديد السباق: حاكم الولاية الحالي، جويل ماتيسون. كان ماتيسون يتمتع بشعبية، وكان لديه القدرة على استقطاب أصوات كل من سامبسون وترمبل. وعندما انسحب شيلدز من السباق، تقدم ماتيسون بسرعة. حصل ماتيسون على 44%، وانخفض سامبسون إلى 38%، وحصل ترمبل على 9% فقط. ولكن بعد ساعات، فاز ترمبل في الانتخابات بنسبة 51%، متفوقاً بفارق ضئيل على ماتيسون الذي حصل على 47%.

لماذا هبط سامبسون، وكيف صعد ترمبل بهذه السرعة؟ كان الانعكاس المفاجئ لمواقفهما بسبب اختيار اتخذه سامبسون، الذي بدا وكأنه يعاني من العطاء المرضي. عندما

وعندما دخل ماتيسون السباق، بدأ سامبسون يشك في قدرته على حشد الدعم الكافي للفوز. فقد كان يعلم أن ترمبول لديه عدد قليل من المؤيدين المخلصين الذين لن يتخلوا عنه. وكان أغلب الناس في موقف سامبسون ليضغطوا على أتباع ترمبول ليتركوا السباق. ففي النهاية، كان ترمبول، الذي لم يحصل سوى على 9% من التأييد، مرشحاً ضعيفاً.

ولكن الاهتمام الرئيسي لسامبسون لم يكن الفوز بالانتخابات، بل كان منع ماتيسون من الفوز. وكان سامبسون يعتقد أن ماتيسون كان يمارس ممارسات مشكوك فيها. فقد اتهم بعض المراقبين ماتيسون بمحاولة رشوة الناخبين المؤثرين. وعلى أقل تقدير، كان لدى سامبسون معلومات موثوقة تفيد بأن ماتيسون اتصل ببعض أنصاره الرئيسيين. وإذا تبين أن سامبسون لن يحظى بأي فرصة، كما زعم ماتيسون، فيتعين على الناخبين أن يغيروا ولاءهم ويدعموه.

لقد ثبتت صحة مخاوف سامبسون بشأن أساليب ماتيسون ودوافعه. فبعد عام واحد، عندما كان ماتيسون ينهي فترة ولايته كحاكم، قام باسترداد شيكات حكومية قديمة عفا عليها الزمن أو تم استردادها سابقًا، ولكن لم يتم إلغاؤها أبدًا. وقد حصل ماتيسون على عدة مئات الآلاف من الدولارات وتم توجيه الاتهام إليه بالاحتيال.

وبالإضافة إلى شكوكه بشأن ماتيسون، كان سامبسون يؤمن بترومبل، حيث كان لديهما شيء مشترك عندما يتعلق الأمر بالقضايا. لعدة سنوات، كان سامبسون يدافع بحماس عن التحول الكبير في السياسة الاجتماعية والاقتصادية. كان يعتقد أن هذا أمر حيوي لمستقبل ولايته، وفي هذا كان هو وترومبل متحدين. لذا بدلاً من محاولة تحويل أتباع ترمبل المخلصين، قرر سامبسون أن يستسلم. أخبر مديره، ستيفن لوجان، أنه سينسحب من السباق ويطلب من أنصاره التصويت لترمبل. كان لوجان مذهولاً: لماذا يجب على الرجل الذي لديه أتباع أكبر أن يسلم الانتخابات لخصم له أتباع أقل؟ انهار لوجان في البكاء، لكن سامبسون لم يستسلم. انسحب وطلب من أنصاره التصويت لترمبل. كان ذلك كافياً لدفع ترمبل إلى النصر، على حساب سامبسون.

ولم تكن هذه هي المرة الأولى التي يضع فيها سامبسون مصالح الآخرين قبل مصالحه الخاصة. فقبل أن يساعد ترمبول في الفوز بانتخابات مجلس الشيوخ، على الرغم من الإشادة بعمله كمحام، كان نجاح سامبسون مقيداً بمسؤولية ساحقة. فلم يكن بوسعه أن يجبر نفسه على الدفاع عن موكليه إذا شعر أنهم مذنبون. ووفقاً لأحد زملائه، كان موكلي سامبسون يعرفون "أنهم سيفوزون بقضيتهم ــ إذا كانت عادلة؛ وإذا لم تكن كذلك، فإن عرضها عليه كان مضيعة للوقت". وفي إحدى الحالات، اتهم أحد موكليه بالسرقة، فتوجه سامبسون إلى القاضي وقال له: "إذا كان بوسعك أن تقول أي شيء لصالح الرجل، فافعله ــ أنا لا أستطيع. وإذا حاولت ذلك، فسوف ترى هيئة المحلفين أنني أعتقد أنه مذنب، وتدينه". وفي قضية أخرى، أثناء محاكمة جنائية، انحنى سامبسون وقال لزميل له: "هذا الرجل مذنب؛ أنت تدافع عنه، وأنا لا أستطيع". وسلم سامبسون القضية إلى زميله، متخلياً عن أتعابه الضخمة. وقد أكسبته هذه القرارات الاحترام، ولكنها أثارت تساؤلات حول ما إذا كان يتمتع بالقدر الكافي من الصلابة لاتخاذ قرارات سياسية صعبة.

كان سامبسون "رجلاً مثالياً" على حد تعبير أحد منافسيه السياسيين. "إنه يفتقر إلى شيء واحد فقط". وأوضح المنافس أن سامبسون غير مؤهل لأن يُؤتمن على السلطة، لأن حكمه كان من السهل جدًا أن يتشوه بسبب الاهتمام بالآخرين. في السياسة، كان التصرف مثل المعطاء يضع سامبسون في وضع غير مؤات. لقد كلفه تردده في وضع نفسه أولاً انتخابات مجلس الشيوخ، وترك المتفرجين يتساءلون عما إذا كان قويًا بما يكفي لعالم السياسة الذي لا يرحم. كان ترمبول مناظرًا شرسًا؛ وكان سامبسون ضعيفًا. اعترف سامبسون قائلاً: "أنا آسف لهزيمتي"، لكنه أكد أن انتخاب ترمبول من شأنه أن يساعد في تعزيز القضايا المشتركة بينهما. بعد الانتخابات، كتب أحد المراسلين المحليين أنه بالمقارنة مع سامبسون، كان ترمبول "رجلًا يتمتع بموهبة وقوة حقيقية أكبر".

لكن سامبسون لم يكن مستعدًا للتنحي إلى الأبد. فبعد أربع سنوات من مساعدة ليمان ترومبول في الفوز بالرئاسة،

في عام 1965، ترشح سامبسون لمجلس الشيوخ مرة أخرى. وخسر مرة أخرى. ولكن في الأسابيع التي سبقت التصويت، كان أحد أكثر المؤيدين صراحة لسامبسون هو ليمان ترومبول. لقد اكتسبت تضحية سامبسون حسن النية، ولم يكن ترومبول الخصم الوحيد الذي أصبح مدافعًا استجابة لعطاء سامبسون. في السباق الأول لمجلس الشيوخ، عندما حصل سامبسون على 47 في المائة من الأصوات وبدا أنه على وشك الفوز، قاد محامٍ وسياسي من شيكاغو يدعى نورمان جود 5 في المائة قوية لم تتزعزع في ولائهم لترمبول. وخلال محاولة سامبسون الثانية لمجلس الشيوخ، أصبح جود مؤيدًا قويًا لترمبول.

وبعد عامين، وبعد فشله في الفوز بمقعد في مجلس الشيوخ مرتين، فاز سامبسون أخيراً بأول انتخابات له على المستوى الوطني. ووفقاً لأحد المعلقين، لم ينس جود قط "السلوك الكريم" لسامبسون، وبذل "أكثر من أي شخص آخر" لضمان ترشيح سامبسون.

في عام 1999، أجرت شبكة سي-سبان التلفزيونية، التي تغطي السياسة، استطلاع رأي لأكثر من ألف مشاهد مطلع. وقد صنفت الشبكة مدى فعالية سامبسون وثلاثين سياسياً آخرين تنافسوا على مناصب مماثلة. وجاء سامبسون في صدارة الاستطلاع، وحصل على أعلى التقييمات. وعلى الرغم من خسائره، فقد كان من بين المرشحين الأكثر تأييداً.

أكثر شعبية من أي سياسي آخرفي القائمة. كما ترى، شبح سامبسون كان اسمًا مستعارًا استخدمه ذلك الرجل في رسائله.

اسمه الحقيقي كان ابراهام لينكولن.

في ثلاثينيات القرن التاسع عشر، كان لينكولن يسعى جاهداً ليكون ديويت كلينتون إلينوي، في إشارة إلى عضو مجلس الشيوخ الأمريكي وحاكم نيويورك الذي قاد بناء قناة إيري. وعندما انسحب لينكولن من أول سباق له لمجلس الشيوخ لمساعدة ليمان ترومبول في الفوز بالمقعد، كانا يشتركان في الالتزام بإلغاء العبودية. فمن تحرير العبيد، إلى التضحية بفرصه السياسية من أجل القضية، إلى رفض الدفاع عن العملاء الذين يبدو أنهم مذنبون، كان لينكولن يتصرف باستمرار من أجل الصالح العام. وعندما انسحب من السباق، كان يتعهد بإلغاء العبودية.

قام خبراء في التاريخ والعلوم السياسية وعلم النفس بتقييم الرؤساءولقد أشار بعض الخبراء إلى لينكولن باعتباره رجلاً عطوفاً. فقد كتب اثنان من الخبراء: "حتى لو كان ذلك غير مريح، فقد بذل لينكولن قصارى جهده لمساعدة الآخرين"، وهو ما أظهر "اهتماماً واضحاً برفاهة المواطنين الأفراد". ومن الجدير بالذكر أن لينكولن يُنظَر إليه باعتباره واحداً من أقل الرؤساء أنانية وأنانية وتبجحاً على الإطلاق. وفي التصنيفات المستقلة للسير الذاتية الرئاسية، احتل لينكولن المركز الثالث ــ إلى جانب واشنطن وفيلمور ــ في منح الفضل للآخرين والعمل لصالح الآخرين. وعلى حد تعبير أحد الجنرالات العسكريين الذين عملوا مع لينكولن، "بدا وكأنه يمتلك عناصر العظمة، جنباً إلى جنب مع الخير، أكثر من أي رئيس آخر".

في المكتب البيضاوي، كان لينكولن عازماً على وضع مصلحة الأمة فوق غروره. وعندما فاز بالرئاسة في عام 1860، دعا المرشحين الثلاثة الذين هزمهم في سباق ترشيح الحزب الجمهوري إلى تولي مناصب وزير خارجيته ووزير الخزانة والنائب العام. وفي كتاب "فريق المنافسين"، توثق المؤرخة دوريس كيرنز جودوين مدى غرابة حكومة لينكولن. "كان كل عضو في الإدارة أكثر شهرة وأفضل تعليماً وأكثر خبرة في الحياة العامة من لينكولن. وربما كان وجودهم في الحكومة ليهدد بإخفاء المحامي الغامض في البراري".

في موقف لينكولن، ربما كان من الأفضل لمن يقبل أن يحمي غروره وسلطته أن يدعو "الرجال المطيعين" للانضمام إليه. وربما كان من الأفضل لمن يقبل أن يعرض التعيينات على الحلفاء الذين دعموه. ولكن لينكولن دعا منافسيه الأشرار بدلاً من ذلك. قال لينكولن لمراسل غير مصدق: "كنا في حاجة إلى أقوى رجال الحزب في مجلس الوزراء. لم يكن لي الحق في حرمان البلاد من خدماتهم". كان بعض هؤلاء المنافسين يحتقرون لينكولن، وكان آخرون ينظرون إليه باعتباره غير كفء، لكنه تمكن من كسبهم جميعاً. ووفقاً لكيرنز جودوين، فإن "نجاح لينكولن في التعامل مع الأنا القوية للرجال في مجلس وزرائه يشير إلى أنه في أيدي سياسي عظيم حقاً، فإن الصفات التي يتمتع بها لن تكون كافية".

"إن الصفات التي نربطها عمومًا باللياقة والأخلاق - اللطف والحساسية والرحمة والصدق والتعاطف - يمكن أن تكون أيضًا موارد سياسية مثيرة للإعجاب."

إذا كانت السياسة قادرة على أن تكون أرضاً خصبة للعطاء، فمن الممكن أن ينجح العطاء في أي وظيفة. ولكن فعالية العطاء تتوقف على نوع التبادل الذي يستخدم فيه. وهذه إحدى السمات المهمة للعطاء والتي يجب أن نضعها في الاعتبار أثناء تنقلنا عبر الأفكار الواردة في هذا الكتاب: ففي أي صباح معين، قد يكون العطاء غير متوافق مع النجاح. ففي المواقف التي لا يكون فيها الربح والخسارة متبادلين، نادراً ما يؤتي العطاء ثماره. وهذا درس تعلمه أبراهام لنكولن في كل مرة اختار فيها أن يعطي للآخرين على حسابه الخاص. قال لنكولن: "إذا كان لدي رذيلة واحدة، ولا أستطيع أن أسميها أي شيء آخر، فهي عدم القدرة على قول لا!"

ولكن أغلب الحياة ليست محصلتها صفر، وفي المحصلة النهائية، ينتهي الأمر بالأشخاص الذين يختارون العطاء كأسلوب أساسي للمعاملة بالمثل إلى جني المكافآت. وبالنسبة للينكولن، مثل ديفيد هورنيك، فإن القرارات التي تبدو وكأنها تضحية بالنفس كانت في نهاية المطاف لصالحه. وعندما خلصنا في البداية إلى أن لينكولن وهورنيك خسرا، لم نمدد آفاق الوقت بما يكفي. فالأمر يستغرق بعض الوقت حتى يبني المعطاءون حسن النية والثقة، ولكنهم في نهاية المطاف يؤسسون سمعة وعلاقات تعزز نجاحهم. والواقع أنك سترى أن ميزة المعطاء في المبيعات وكلية الطب تنمو بمرور الوقت. وفي الأمد البعيد، قد يكون العطاء قوياً بقدر ما هو خطير. وكما يوضح تشيب كونلي، رجل الأعمال الشهير الذي أسس فنادق جوي دي فيفر، "إن كونك معطاءً ليس جيداً للركض لمسافة 100 ياردة، ولكنه مفيد أيضاً للنجاح في الحياة".

قيمة في الماراثون"."

في عصر لينكولن، كان الماراثون يستغرق وقتًا طويلاً. فبدون الهواتف والإنترنت ووسائل النقل عالية السرعة، كان بناء العلاقات والسمعة عملية بطيئة. يقول كونلي: "في العالم القديم، كان بإمكانك إرسال رسالة، ولا أحد يعرف". يعتقد كونلي أنه في عالم اليوم المتصل، حيث أصبحت العلاقات والسمعة أكثر وضوحًا، يمكن للعطاءين تسريع وتيرة عملهم. "أنت لا تعرف أبدًا ما الذي تفعله، ولكنك تعرف ما الذي تفعله".

لم يعد هناك حاجة للاختيار"تقول بوبي سيلتن، الرئيسة السابقة لشركة دوكرز، والتي تدير الآن المسؤولية الاجتماعية والبيئية العالمية لشركة جاب إنك. يمكنك أن تكون معطاءً وأن تكون ناجحًا."

إن حقيقة أن الأمد البعيد أصبح أقصر ليست القوة الوحيدة التي تجعل العطاء أكثر إنتاجية على المستوى المهني اليوم. فنحن نعيش في عصر حيث أدت التغييرات الهائلة في بنية العمل ــ والتكنولوجيا التي تشكلها ــ إلى تضخيم مزايا العطاء. واليوم، يعمل أكثر من نصف الأميركيين والأوروبيين في مجال تقديم الخدمات.

تستخدم الشركات الفرق بانتظامإننا نعتمد على الفرق في بناء السيارات والمنازل، وإجراء العمليات الجراحية، وقيادة الطائرات، وخوض الحروب، وعزف السيمفونيات، وإنتاج التقارير الإخبارية، ومراجعة الشركات، وتقديم خدمات الاستشارات. وتعتمد الفرق على المانحين لمشاركة المعلومات، والتطوع للقيام بمهام غير مرغوبة، وتقديم المساعدة.

عندما دعا لينكولن منافسيه للانضمام إلى حكومته، أتيحت لهم الفرصة لرؤية مدى استعداده للمساهمة من أجل الآخرين وبلاده. قبل عدة سنوات من تولي لينكولن الرئاسة، رفضه أحد منافسيه، إدوين ستانتون، كمستشار في إحدى المحاكمات، ووصفه بأنه "قرد أخرق طويل الذراعين". ومع ذلك، بعد العمل مع لينكولن، وصفه ستانتون بأنه "الحاكم الأكثر كمالاً للبشر الذي شهده العالم على الإطلاق". ومع تنظيم المزيد من الناس في فرق، تتاح للمعطاءين المزيد من الفرص لإظهار قيمتهم، كما فعل لينكولن.

حتى لو لم تكن تعمل في فريق، فمن المرجح أن تشغل وظيفة في مجال الخدمات. عمل معظم أجدادنا في وظائف مستقلة لإنتاج السلع. ولم يكونوا في حاجة دائمًا إلى التعاون مع أشخاص آخرين، لذا كان العطاء غير فعال إلى حد ما. ولكن الآن، تعمل نسبة عالية من الناس في وظائف مترابطة تقدم خدمات للآخرين. في ثمانينيات القرن العشرين، شكل قطاع الخدمات حوالي نصف الناتج المحلي الإجمالي العالمي. وبحلول عام 1995، أصبح قطاع الخدمات مسؤولاً عن ما يقرب من ثلثي الناتج المحلي الإجمالي العالمي. واليوم، يعمل أكثر من 80٪ من الأميركيين في وظائف الخدمات.

كما هو الحال

يواصل قطاع الخدمات التوسعإن الناس يولون أهمية متزايدة لمقدمي الخدمات الذين أقاموا علاقات وسمعة طيبة باعتبارهم معطين. وسواء كان أسلوب المعاملة بالمثل لديك هو في المقام الأول العطاء أو الأخذ أو المطابقة، فأنا على استعداد للمراهنة على أنك تريد أن يكون مقدمو الخدمات الرئيسيون لديك معطين. وتأمل أن يركز طبيبك ومحاميك ومعلمك وطبيب أسنانك وسباكك ووكيل العقارات على المساهمة في تقديم القيمة لك، وليس المطالبة بالقيمة منك. وهذا هو السبب وراء تحقيق ديفيد هورنيك معدل نجاح بنسبة 89%: إذ يعرف رواد الأعمال أنه عندما يعرض الاستثمار في شركاتهم، فإنه يضع مصالحهم في الاعتبار. وفي حين لا يأخذ العديد من المستثمرين في المشاريع في الاعتبار العروض غير المرغوب فيها، مفضلين قضاء وقتهم النادر على الأشخاص والأفكار التي أظهرت بالفعل وعدًا، فإن هورنيك يستجيب شخصيًا لرسائل البريد الإلكتروني من غرباء تمامًا. ويقول: "أنا سعيد بتقديم المساعدة قدر الإمكان بغض النظر عما إذا كان لدي أي مصلحة اقتصادية". ووفقًا لهورنيك، فإن المستثمر الناجح في المشاريع هو "مقدم خدمة. رواد الأعمال ليسوا هنا لخدمة المستثمرين في المشاريع. نحن هنا لخدمة رواد الأعمال.

إن صعود اقتصاد الخدمات يلقي الضوء على السبب وراء حصول المعطاءين على أسوأ الدرجات وأفضلها في كلية الطب. ففي دراسة أجريت على طلاب الطب في بلجيكا، حصل المعطاءون على درجات أقل كثيراً في عامهم الأول في كلية الطب. وكان المعطاءون في وضع غير مؤات ــ وكان الارتباط السلبي بين درجات المعطاءين والدرجات أقوى من تأثير التدخين على احتمالات الإصابة بسرطان الرئة.

ولكن هذا كان العام الوحيد في كلية الطب الذي كان أداء المعطاءين فيه أقل من المستوى المطلوب. وبحلول العام الثاني، كان المعطاءون قد عوضوا الفجوة: فقد أصبحوا الآن يتفوقون على أقرانهم قليلاً. وبحلول العام السادس، حصل المعطاءون على درجات أعلى كثيراً من أقرانهم. وكان أسلوب العطاء، الذي تم قياسه قبل ست سنوات، أفضل في التنبؤ بدرجات كلية الطب من تأثير التدخين على معدلات الإصابة بسرطان الرئة (وتأثير استخدام لاصقات النيكوتين على الإقلاع عن التدخين). وبحلول العام السابع في كلية الطب، عندما أصبح المعطاءون أطباء، كانوا قد صعدوا إلى الأمام أكثر. وكان تأثير العطاء على الأداء النهائي في كلية الطب أقوى من تأثيرات التدخين المذكورة أعلاه؛ بل كان أعظم حتى من تأثير شرب الكحول على السلوك العدواني.

لماذا انعكس العيب المعطي، فأصبح ميزة قوية؟

لم يتغير شيء فيما يتصل بالمانحين، ولكن برنامجهم تغير. فمع تقدم الطلاب في كلية الطب، ينتقلون من الفصول الدراسية المستقلة إلى الدورات السريرية والتدريب الداخلي ورعاية المرضى. وكلما تقدموا، كلما اعتمد نجاحهم على العمل الجماعي والخدمة. ومع تحول هيكل العمل في الفصل، يستفيد المانحون من ميولهم الطبيعية للتعاون بشكل فعال مع غيرهم من المهنيين الطبيين والتعبير عن اهتمامهم بالمرضى.

لا تقتصر هذه الميزة التي يتمتع بها المانحون في الأدوار الخدمية على الطب. أراد ستيف جونز، الرئيس التنفيذي السابق الحائز على جوائز لأحد أكبر البنوك في أستراليا، أن يعرف ما الذي جعلا

المستشارين الماليين

لقد كان جونز ناجحاً في عمله. فقد درس فريقه العوامل الرئيسية مثل الخبرة المالية والجهد المبذول. ولكن "العامل الأكثر تأثيراً" كما أخبرني جونز، "كان ما إذا كان المستشار المالي يضع مصلحة العميل في المقام الأول، فوق مصلحة الشركة وحتى مصلحة نفسه. لقد كان من بين أولوياتي الثلاث الأولى غرس هذه القيمة، وإثبات أن من مصلحة الجميع معاملة العملاء بهذه الطريقة".

إن أحد المستشارين الماليين الذين يجسدون هذا النمط من العطاء هو بيتر أوديت، وهو أسترالي عريض المنكبين كان يرتدي ذات يوم تسريحة شعر قصيرة وله تقارب مع بون جوفي. بدأ حياته المهنية كممثل لخدمة العملاء يجيب على الهواتف لشركة تأمين كبيرة. في العام الأول بعد تعيينه، فاز بيتر بجائزة شخصية العام، متفوقًا على مئات الموظفين الآخرين بناءً على شغفه بمساعدة العملاء، وأصبح أصغر مشرف قسم في الشركة بأكملها. بعد سنوات، عندما انضم بيتر إلى مجموعة من خمسة عشر مديرًا تنفيذيًا لممارسة العطاء والأخذ، كان متوسط ​​​​الراتب السنوي 10000 دولار.

عرض أحد المديرين التنفيذيين المساعدة على ثلاثة من زملائه. وعرض بيتر المساعدة على جميع الخمسة عشر منهم. إنه عطاء لدرجة أنه يحاول مساعدة المتقدمين للوظائف الذين لا يوظفهم، حيث يقضي ساعات في إقامة علاقات معهم للعثور على فرص عمل أخرى.

في عام 2011، عندما كان بيتر يعمل مستشاراً مالياً، تلقى مكالمة من عميل أسترالي. كان العميل يريد إجراء تغييرات على صندوق تقاعد صغير بقيمة 70 ألف دولار. تم تعيين أحد أعضاء الموظفين للعميل، لكنه بحث عنه ورأى أنه عامل خردة معدنية. فكر عضو الموظفين مثل المطابق، ورفض القيام بالزيارة: كانت مضيعة لوقته. بالتأكيد لم تكن تستحق وقت بيتر. كان متخصصًا في العملاء ذوي القيمة الصافية العالية، الذين تبلغ قيمة أموالهم ألف مرة أكثر من المال، وكان أكبر عميل لديه يمتلك أكثر من 100 مليون دولار. إذا حسبت القيمة الدولارية لوقت بيتر، فإن صندوق عامل الخردة المعدنية لم يكن يستحق حتى مقدار الوقت الذي يستغرقه الذهاب بالسيارة إلى منزله. "كان أصغر عميل، ولم يكن أحد يريد رؤيته؛ كان أقل من الجميع"، كما يتأمل بيتر. "لكن لا يمكنك تجاهل شخص ما لأنك لا تعتقد أنه مهم بما فيه الكفاية".

حدد بيتر موعدًا للذهاب بالسيارة لرؤية عامل الخردة المعدنية ومساعدته في إجراء التغييرات على الخطة. وعندما وصل إلى المنزل، انفتح فكه. كان الباب الأمامي مغطى بأنسجة العنكبوت ولم يُفتح منذ شهور. توجه بسيارته إلى الخلف، حيث فتح الباب رجل يبلغ من العمر أربعة وثلاثين عامًا. كانت غرفة المعيشة مليئة بالحشرات، وكان بإمكانه رؤية السقف مباشرة: كان السقف بأكمله قد تم اقتلاعه. قام العميل بإشارة ضعيفة إلى بعض الكراسي القابلة للطي، وبدأ بيتر في العمل على تغييرات خطة العميل. وشعر بيتر بالتعاطف مع العميل، الذي بدا وكأنه رجل مجتهد ومجتهد، وقدم عرضًا سخيًا. "بينما أنا هنا، لماذا لا تخبرني قليلاً عن نفسك وسأرى ما إذا كان هناك أي شيء آخر يمكنني مساعدتك فيه".

ذكر العميل حبه للسيارات، ورافقه في جولة حول سقيفة قذرة. استعد بيتر لعرض آخر محبط للفقر، حيث تخيل كومة من المعدن الصدئ. عندما خطا بيتر داخل السقيفة، شهق. كانت أمامه في حالة ممتازة سيارة شيفروليه كامارو من الجيل الأول، التي تم تصنيعها في عام 1966؛ وسيارتان أستراليتان عتيقتان من طراز فاليانت بمحركات بقوة 1000 حصان لسباقات السحب؛ وسيارة كوبيه متعددة الاستخدامات؛ وسيارة فورد كوبيه من فيلم Mad Max. لم يكن العميل عامل خردة معدنية؛ كان يمتلك شركة مربحة للخردة المعدنية. كان قد اشترى للتو المنزل لإصلاحه؛ كان على أحد عشر فدانًا، وكلف 1.4 مليون دولار. أمضى بيتر العام التالي في إعادة هندسة أعمال العميل، وتحسين وضعه الضريبي، ومساعدته في تجديد المنزل. يلاحظ بيتر: "كل ما فعلته هو البدء بالقيام بعمل طيب". "عندما وصلت إلى العمل في اليوم التالي، كان علي أن أضحك على زميلي الذي لم يكن مستعدًا للتضحية ولو قليلاً بالخروج لزيارة العميل". واصل بيتر تطوير علاقة قوية مع العميل، الذي تضاعفت رسومه بمقدار مائة مرة في العام التالي، ويتوقع أن يستمر في العمل معه لعقود من الزمان.

على مدار حياته المهنية، مكّن العطاء بيتر أوديت من الوصول إلى الفرص التي يفوتها عادةً المستفيدون والمنافسون، لكنه كلفه أيضًا غاليًا. كما سترى في الفصل السابع، فقد استغله اثنان من المستفيدين الذين كادوا أن يخرجوه من العمل. ومع ذلك، تمكن بيتر من الصعود من أسفل سلم النجاح إلى قمته، ليصبح واحدًا من المستشارين الماليين الأكثر إنتاجية في أستراليا. يعتقد أن المفتاح كان تعلم كيفية الاستفادة من فوائد العطاء مع تقليل التكاليف. بصفته مديرًا إداريًا في Genesys Wealth Advisers، تمكن من إنقاذ شركته من حافة الإفلاس وتحويلها إلى رائدة في الصناعة، وهو يعزو نجاحه إلى كونه معطاءً. يقول بيتر: "لا شك أنني نجحت في العمل لأنني أعطي للآخرين. إنه سلاحي المفضل. عندما أتنافس وجهاً لوجه مع مستشار آخر لمحاولة الفوز بالعمل، يخبرني الناس أن هذا هو سبب فوزي".

على الرغم من أن التغيرات التكنولوجية والتنظيمية جعلت العطاء أكثر فائدة، إلا أن هناك سمة واحدة للعطاء أكثر خلوداً: عندما نتأمل المبادئ التوجيهية التي نسترشد بها في الحياة، ينجذب الكثير منا بشكل حدسي إلى العطاء. على مدى العقود الثلاثة الماضية، درس عالم النفس الموقر شالوم شوارتز القيم والمبادئ التوجيهية التي تهم الناس في مختلف الثقافات في جميع أنحاء العالم. وقد استطلعت إحدى دراساته عينات تمثيلية معقولة من الآلاف من البالغين في أستراليا وتشيلي وفنلندا وفرنسا وألمانيا وإسرائيل وماليزيا وهولندا وجنوب أفريقيا وأسبانيا والسويد والولايات المتحدة. وقد ترجم استطلاعه إلى اثنتي عشرة لغة، وطلب من المشاركين تقييم أهمية القيم المختلفة. وفيما يلي بعض الأمثلة:

***القائمة 1***

الثروة (المال، الممتلكات المادية)

السلطة (الهيمنة، السيطرة على الآخرين)

المتعة (الاستمتاع بالحياة)

الفوز (القيام بعمل أفضل من الآخرين)

***القائمة 2***

المساعدة (العمل من أجل رفاهية الآخرين)

المسؤولية (أن تكون جديرًا بالثقة)

العدالة الاجتماعية (رعاية المحرومين)

التعاطف (الاستجابة لاحتياجات الآخرين)

يفضل الآخذون القيم الواردة في القائمة 1، في حين يعطي المانحون الأولوية للقيم الواردة في القائمة 2. أراد شوارتز أن يعرف أين يؤيد أغلب الناس قيم المانحين. ألق نظرة على البلدان الاثنتي عشرة المذكورة أعلاه. أين يؤيد أغلب الناس قيم المانحين أكثر من قيم الآخذين؟

في كل البلدان الاثنتي عشرة، يعتبر معظم الناس العطاء أهم قيمة لديهم. وهم يقولون إنهم يهتمون بالعطاء أكثر من اهتمامهم بالسلطة والإنجاز والإثارة والحرية والتقاليد والتوافق والأمن والمتعة. والواقع أن هذا كان صحيحاً في أكثر من سبعين دولة مختلفة في مختلف أنحاء العالم. وتشكل قيم العطاء المبدأ التوجيهي الأول في الحياة بالنسبة لمعظم الناس في أغلب البلدان ــ من الأرجنتين إلى أرمينيا، ومن بلجيكا إلى البرازيل، ومن سلوفاكيا إلى سنغافورة. وفي أغلب ثقافات العالم، بما في ذلك ثقافة الولايات المتحدة، يؤيد أغلب الناس العطاء باعتباره أهم قيمة لديهم.

المبدأ التوجيهي الأكثر أهمية.

وعلى مستوى ما، لا يشكل هذا الأمر مفاجأة. فبصفتنا آباء وأمهات، نقرأ لأطفالنا كتباً مثل "شجرة العطاء" ونؤكد على أهمية المشاركة والاهتمام. ولكننا نميل إلى تقسيم العطاء إلى فئات، ونخصص مجموعة مختلفة من القيم لمجال العمل. وربما نحب شيل سيلفرشتاين لأطفالنا، ولكن شعبية كتب مثل "قوانين القوة الثمانية والأربعون" لروبرت جرين ــ ناهيك عن شغف العديد من خبراء الأعمال بكتاب "فن الحرب" لسون تزو ــ تشير إلى أننا لا نرى مجالاً كبيراً لقيم العطاء في حياتنا المهنية.

ونتيجة لذلك، حتى الأشخاص الذين يعملون مثل المعطاءين في العمل غالبًا ما يكونون

خائف من الاعتراف بذلك في صيف عام 2011، التقيت بامرأة تدعى شيريان بليس، وهي مديرة تنفيذية في شركة خدمات مالية مرموقة. كانت شيريان عطوفة بشكل واضح: فقد أمضت ساعات لا حصر لها في توجيه زملائها الصغار وتطوعت لرئاسة مبادرة قيادية نسائية ومبادرة خيرية كبرى لجمع التبرعات في شركتها. تقول: "إنني أميل إلى العطاء. أنا لا أبحث عن مقابل؛ بل أبحث عن إحداث فرق وإحداث تأثير، وأركز على الأشخاص الذين يمكنهم الاستفادة من مساعدتي".

معظم."

ولإثراء مهاراتها في مجال الأعمال، تركت شيريان وظيفتها لمدة ستة أسابيع، والتحقت ببرنامج تدريبي قيادي يضم ستين مديراً تنفيذياً من شركات مختلفة حول العالم. ولتحديد نقاط قوتها، خضعت لتقييم نفسي شامل. وقد صُدمت شيريان عندما علمت أن نقاط قوتها المهنية الرئيسية هي اللطف والرحمة. وخوفاً من أن تعرض النتائج سمعتها كقائدة قوية وناجحة للخطر، قررت شيريان عدم إخبار أحد. وتقول شيريان: "لم أكن أريد أن أبدو وكأنني شخص متقلب المزاج. كنت خائفة من أن ينظر إلي الناس بشكل مختلف، ربما باعتباري مديرة تنفيذية أقل جدية. لقد تم تدريبي على ترك مشاعري الإنسانية عند الباب، والفوز. أريد أن يُنظر إلى مهاراتي الأساسية على أنها مجتهدة وموجهة نحو النتائج، وليس اللطف والرحمة. في عالم الأعمال، يتعين عليك في بعض الأحيان ارتداء أقنعة مختلفة".

إن الخوف من الحكم على الأشخاص بالضعف أو السذاجة يمنع العديد من الأشخاص من التصرف مثل المعطاءين في العمل. يختار العديد من الأشخاص الذين يحملون قيم العطاء في الحياة المطابقة كأسلوب أساسي للمعاملة بالمثل في العمل، سعياً إلى تحقيق توازن متوازن بين العطاء والأخذ. في إحدى الدراسات، أكمل الأشخاص استبيانًا حول ما إذا كان نهجهم الافتراضي في علاقات العمل هو العطاء أو الأخذ أو المطابقة. وصف 8٪ فقط أنفسهم بأنهم عطاءون؛ ولم يكن 92٪ الآخرون على استعداد للمساهمة بأكثر مما يتلقونه في العمل. في دراسة أخرى، وجدت أنه في المكتب، يفضل أكثر من ثلاثة أضعاف عدد الأشخاص أن يكونوا معادلين بدلاً من المعطاءين.

غالبًا ما يشعر الأشخاص الذين يفضلون العطاء أو المطابقة

تم الضغط عليه للميل في اتجاه الآخذ إن الناس يميلون إلى الأخذ أكثر من العطاء عندما ينظرون إلى مكان العمل باعتباره مكاناً محصلته صفر. سواء كانت شركة ذات أنظمة تصنيف إجبارية، أو مجموعة من الشركات تتنافس للفوز بنفس العملاء، أو مدرسة ذات منحنيات تصنيف مطلوبة وطلب أكبر من العرض على الوظائف المرغوبة، فمن الطبيعي أن نفترض أن الأقران سوف يميلون أكثر إلى الأخذ من العطاء. ويوضح عالم النفس في جامعة ستانفورد ديل ميلر: "عندما يتوقع الناس سلوكاً أنانياً من الآخرين، فإنهم يخشون أن يتم استغلالهم إذا تصرفوا مثل المعطاءين، لذلك يستنتجون أن "ملاحقة التوجه التنافسي هو الشيء العقلاني والمناسب". وهناك حتى أدلة على أن مجرد توقع سلوك أناني من الآخرين أمر منطقي.

ارتداء بدلة عمل وتحليل حالة من كلية هارفارد للأعمال كافٍ لتقليل الاهتمام الذي يوليه الناس للعلاقات ومصالح الآخرين بشكل كبير.

الخوف من الاستغلال من قبل الآخذين إن التحيز ضد الآخرين منتشر على نطاق واسع، كما كتب الخبير الاقتصادي روبرت فرانك من جامعة كورنيل، "حيث إنه من خلال تشجيعنا على توقع الأسوأ في الآخرين فإنه يعمل على إخراج أسوأ ما فينا: فنحن نخشى دور الغبي، وغالبا ما نكره الاهتمام بغرائزنا النبيلة".

إن العطاء محفوف بالمخاطر بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع المتلقين، ويعتقد ديفيد هورنيك أن العديد من أنجح المستثمرين في العالم يتصرفون مثل المتلقين ـ فهم يصرون على الاستحواذ على حصص كبيرة بشكل غير متناسب من الشركات الناشئة التي يديرها رواد الأعمال، ويزعمون أنهم يستحقون الثناء عندما تثبت استثماراتهم نجاحها. ويصمم هورنيك على تغيير هذه المعايير. فعندما سأله أحد المخططين الماليين عما يريد تحقيقه في الحياة، قال هورنيك: "أريد قبل كل شيء أن أثبت أن النجاح لا ينبغي أن يأتي على حساب شخص آخر".

في محاولة لإثبات ذلك، كسر هورنيك اثنتين من أكثر القواعد قدسية في مجال الأعمال التجارية المغامرة. في عام 2004، أصبح أول رأسمالي مغامر يبدأ مدونة. كان رأس المال الاستثماري صندوقًا أسود، لذلك دعا هورنيك رواد الأعمال إلى داخله. بدأ في مشاركة المعلومات بشكل مفتوح عبر الإنترنت، مما ساعد رواد الأعمال على تحسين عروضهم من خلال اكتساب فهم أعمق لكيفية تفكير رأسماليي المشاريع. ثني شركاء هورنيك والمستشار العام لشركته عن القيام بذلك. لماذا يريد الكشف عن أسرار تجارية؟ إذا قرأ المستثمرون الآخرون مدونته، فيمكنهم سرقة الأفكار دون مشاركة أي منها في المقابل. "كانت فكرة أن يتحدث رأسمالي مغامر عما كان يفعله تعتبر جنونية"، كما يتأمل هورنيك. "لكنني أردت حقًا الدخول في محادثة مع مجموعة واسعة من الأشخاص الذين كانوا مهتمين حقًا بمشاريعه.

كان هورنيك على حق عندما قال: "لقد قرأت المدونة العديد من المستثمرين المغامرين. وعندما تحدثت عن شركات محددة كنت متحمسًا لها، أصبحت الصفقات أكثر تنافسية". لكن هذا كان الثمن الذي كان هورنيك على استعداد لدفعه. يقول: "كان تركيزي بالكامل على خلق القيمة لرجال الأعمال"، وقد حافظ على المدونة على مدى السنوات الثماني الماضية.

كانت الخطوة غير التقليدية الثانية التي أقدم عليها هورنيك نتيجة لإحباطه من المتحدثين المملين في المؤتمرات. فخلال فترة دراسته في الكلية، تعاون مع أحد الأساتذة لإدارة مكتب المتحدثين حتى يتمكن من دعوة أشخاص مثيرين للاهتمام إلى الحرم الجامعي. وضمت قائمة المتحدثين مخترع لعبة Dungeons & Dragons، وبطل العالم في لعبة اليويو، ورسام الرسوم المتحركة الذي ابتكر شخصيتي الرسوم المتحركة Wile E. Coyote وRoad Runner لشركة Warner Bros. وبالمقارنة، لم يكن المتحدثون في مؤتمرات رأس المال الاستثماري والتكنولوجيا على مستوى الحدث. يقول هورنيك: "اكتشفت أنني توقفت عن الذهاب إلى القاعة للاستماع إلى المتحدثين، وكنت أقضي كل وقتي في الدردشة مع الأشخاص في الردهة حول ما يعملون عليه. وكانت القيمة الحقيقية لهذه الأحداث هي المحادثات والعلاقات التي نشأت بين الناس. ماذا لو كان المؤتمر يدور حول المحادثات والعلاقات، وليس المحتوى؟"

في عام 2007، خطط هورنيك لعقد أول مؤتمر سنوي له. وكان المؤتمر يسمى "اللوبي"، وكان الهدف منه جمع رواد الأعمال لتبادل الأفكار حول وسائل الإعلام الجديدة. وكان هورنيك يخاطر بنحو 400 ألف دولار، وحاول الناس إقناعه بالتراجع عن ذلك. وحذروه من أن فشل المؤتمر قد يؤدي إلى تدمير مسيرة هورنيك المهنية. ولكنه استمر في المضي قدماً، وعندما حان وقت إرسال الدعوات، فعل هورنيك ما لا يمكن تصوره. فقد دعا المستثمرين في الشركات المنافسة لحضور المؤتمر.

لقد اعتقد العديد من الزملاء أنه فقد عقله. لقد سألوه: "لماذا تسمح لغيرك من المستثمرين المغامرين بالحضور إلى المؤتمر؟". إذا التقى هورنيك برجل أعمال لديه فكرة جديدة رائعة في The Lobby، فسيكون لديه أفضلية في الحصول على الاستثمار. لماذا يريد التخلي عن ميزته ومساعدة منافسيه في العثور على الفرص؟ مرة أخرى، تجاهل هورنيك المنتقدين. "أريد خلق تجربة تعود بالنفع على الجميع، وليس أنا فقط". أعجب أحد المستثمرين المغامرين المنافسين الذين حضروا المؤتمر بالشكل الذي جعله يبتكر مؤتمره الخاص على طراز The Lobby، لكنه لم يدع هورنيك - أو أي من المستثمرين المغامرين الآخرين. لم يسمح له شركاؤه. ومع ذلك، استمر هورنيك في دعوة المستثمرين المغامرين إلى The Lobby.

إن ديفيد هورنيك يدرك التكاليف المترتبة على العمل كشخص معطاء. ويقول: "يعتقد بعض الناس أنني أعاني من الوهم. فهم يعتقدون أن الطريقة التي تحقق بها أهدافك هي أن تكون آخذاً". ولو كان هورنيك أكثر ميلاً إلى الأخذ، فربما لم يكن ليقبل العروض غير المرغوب فيها، أو يرد شخصياً على رسائل البريد الإلكتروني، أو يتبادل المعلومات مع المنافسين على مدونته، أو يدعو منافسيه للاستفادة من مؤتمر اللوبي. بل كان ليحمي وقته، ويحرس معرفته، ويستغل علاقاته بعناية أكبر. ولو كان أكثر ميلاً إلى المطابقة، لكان قد طلب من المستثمر المغامر الذي حضر مؤتمر اللوبي ولكنه لم يدع هورنيك إلى مؤتمره الخاص أن يعامله معاملة حسنة. ولكن هورنيك يولي اهتماماً أكبر لاحتياجات الآخرين وليس لما يحصل عليه منهم. وقد حقق هورنيك نجاحاً باهراً كرجل أعمال مغامر في حين كان يعيش وفقاً لقيمه، وهو يحظى باحترام واسع النطاق لكرمه. ويقول هورنيك: "إنها صفقة مربحة للجانبين". "أستطيع أن أخلق بيئة حيث يمكن للأشخاص الآخرين الحصول على الصفقات وبناء العلاقات، وأعيش في العالم الذي أريد أن أعيش فيه". تؤكد تجربته أن العطاء ليس محفوفًا بالمخاطر على المستوى المهني فحسب؛ بل يمكن أن يكون مجزيًا على المستوى المهني أيضًا.

إن فهم ما يجعل العطاء قويًا وخطيرًا هو محور كتاب العطاء والأخذ.

يكشف القسم الأول عن مبادئ نجاح المعطي، ويسلط الضوء على كيفية ولماذا يصل المعطي إلى القمة. سأوضح لك كيف يتبنى المعطيون الناجحون مناهج فريدة للتفاعل في أربعة مجالات رئيسية: التواصل، والتعاون، والتقييم، والتأثير. إن إلقاء نظرة فاحصة على التواصل يسلط الضوء على مناهج جديدة لتطوير الاتصالات مع جهات اتصال جديدة وتعزيز الروابط مع جهات اتصال قديمة. يكشف فحص التعاون عما يتطلبه العمل بشكل منتج مع الزملاء وكسب احترامهم. إن استكشاف كيفية تقييمنا للآخرين يقدم تقنيات غير بديهية للحكم على المواهب وتطويرها للحصول على أفضل النتائج من الآخرين. ويلقي تحليل التأثير الضوء على استراتيجيات جديدة للعرض والبيع والإقناع والتفاوض، كل ذلك بروح إقناع الآخرين بدعم أفكارنا ومصالحنا. عبر هذه المجالات الأربعة، سترى ما يفعله المعطيون الناجحون بشكل مختلف - وما يمكن أن يتعلمه الآخذون والمنافسون من نهجهم. على طول الطريق، سوف تكتشف كيف قام أفضل رجل علاقات عامة في أمريكا بتطوير علاقاته، ولماذا عمل العبقري وراء أحد أنجح البرامج في تاريخ التلفزيون لسنوات في إخفاء هويته، وكيف تمكن مسؤول تنفيذي لكرة السلة مسؤول عن بعض أسوأ حالات الفشل في التجنيد في التاريخ من تحويل الأمور، وما إذا كان المحامي الذي يتعثر في كلماته يستطيع التغلب على المحامي الذي يتحدث بثقة، وكيف يمكنك اكتشاف الشخص الذي يأخذ فقط من خلال النظر إلى ملفه الشخصي على فيسبوك.

في الجزء الثاني من الكتاب، يتحول التركيز من فوائد العطاء إلى التكاليف، وكيف يمكن إدارتها. سأفحص كيف يحمي المعطاءون أنفسهم من الإرهاق وتجنب التحول إلى أشخاص ضعيفين. ستكتشف كيف قللت معلمة من إرهاقها من خلال العطاء أكثر وليس أقل، وكيف جمع ملياردير المال من خلال التبرع به، والعدد المثالي لساعات التطوع إذا كنت تريد أن تصبح أكثر سعادة وتعيش حياة أطول. ستدرك لماذا أدى العطاء إلى إبطاء مسار أحد المستشارين للشراكة ولكنه سرع مسار آخر، ولماذا نخطئ في الحكم على من هو المعطاء ومن هو الآخذ، وكيف يحمي المعطاءون أنفسهم على طاولة المفاوضات. ستكتسب أيضًا المعرفة حول كيفية تجنب المعطاءين للقاع سلم النجاح والصعود إلى القمة من خلال دفع الآخرين بعيدًا عن الأخذ ونحو العطاء. ستتعرف على نشاط مدته تسعين دقيقة يطلق العنان للعطاء بطرق رائعة، وستكتشف لماذا يتبرع الناس بأشياء مجانًا يمكنهم بسهولة بيعها لتحقيق ربح على موقع Craigslist، ولماذا يتحسن بعض أطباء الأشعة بينما يسوء آخرون، ولماذا يجعل التفكير في سوبرمان الناس أقل ميلاً إلى التطوع، ولماذا من غير المعتاد أن يصبح الأشخاص الذين يحملون اسم دينيس أطباء أسنان.

بحلول الوقت الذي تنتهي فيه من قراءة هذا الكتاب، قد تعيد النظر في بعض افتراضاتك الأساسية حول النجاح. إذا كنت من الأشخاص الذين يضحون بأنفسهم، فستجد الكثير من الأفكار التي تساعدك على الصعود من أسفل سلم النجاح إلى قمته. إذا كنت تؤيد قيم الشخص المعطاء ولكنك تتصرف مثل الشخص الذي يبذل قصارى جهده في العمل، فقد تفاجأ بسرور بالثروة من الفرص للتعبير عن قيمك وإيجاد معنى لمساعدة الآخرين دون المساومة على نجاحك. بدلاً من السعي إلى النجاح أولاً ثم العطاء لاحقًا، قد تقرر أن العطاء أولاً هو مسار واعد للنجاح لاحقًا. وإذا كنت تميل حاليًا إلى الأخذ، فقد تميل إلى التحول في اتجاه الشخص المعطاء، سعياً إلى إتقان مهارات هذا النوع المتنامي من الأشخاص الذين يحققون النجاح من خلال المساهمة في الآخرين.

ولكن إذا كنت تفعل ذلك فقط من أجل النجاح، فمن المحتمل أنه لن ينجح.

**الطاووس والباندا**

*كيف يبني المانحون والمتلقون والمتعاونون الشبكات*

*يجب على كل إنسان أن يقرر ما إذا كان سيسير في نور الإيثار الخلاق أو في ظلام الأنانية المدمرة.*

—مارتن لوثر كينغ جونيور، زعيم الحقوق المدنية والحائز على جائزة نوبل للسلام

قبل عدة عقود، عاش رجل بدأ حياته في فقر الحلم الأمريكي. كان من أصول متواضعة، حيث نشأ في بلدات مزارع ميسوري التي لا تحتوي على سباكة داخلية. وللمساعدة في إعالة أسرته، عمل الشاب لساعات طويلة في المزارع وخطوط توزيع الصحف. وأكمل دراسته الجامعية في

تخرج من جامعة ميسوري، وتخرج من جمعية فاي بيتا كابا، وأكمل درجة الماجستير ثم الدكتوراه في الاقتصاد. واصل حياة الخدمة العامة، والتحق بالبحرية ثم خدم في العديد من الأدوار المهمة في الحكومة الأمريكية، وحصل على ميدالية التقدير البحرية وميدالية خدمة الدفاع الوطني. ومن هناك، بنى شركته الخاصة، حيث كان رئيسًا ومديرًا تنفيذيًا لمدة خمسة عشر عامًا. بحلول الوقت الذي تنحى فيه عن منصبه، كانت شركته تساوي 110 مليار دولار، مع أكثر من عشرين ألف موظف في أربعين دولة حول العالم. لمدة خمس سنوات متتالية، أطلقت مجلة فورتشن على شركته لقب "الشركة الأكثر ابتكارًا في أمريكا" وواحدة من أفضل خمسة وعشرين مكانًا للعمل في البلاد. عندما سئل عن نجاحه، أقر بأهمية "الاحترام ... القاعدة الذهبية ... النزاهة المطلقة ... يعلم الجميع أنني شخصيًا لدي مدونة سلوك شخصية صارمة للغاية أعيش بها". أسس مؤسسة خيرية عائلية، وتبرع بأكثر من 2.5 مليون دولار لأكثر من 250 منظمة، وتبرع بنسبة 1% من أرباح شركته السنوية للأعمال الخيرية. وقد جذبت عطاياه انتباه الرئيس السابق جورج دبليو بوش، الذي أشاد به باعتباره "رجلاً طيبًا" و"شخصًا كريمًا".

ثم تم توجيه الاتهام إليه.

كان اسمه كينيث لاي، ويُذكر بشكل أفضل باعتباره الشرير الرئيسي في

إنرون فضيحة إنرون كانت شركة طاقة وسلع وأوراق مالية مقرها في هيوستن. في أكتوبر 2001، خسرت إنرون 1.2 مليار دولار من حقوق المساهمين بعد الإبلاغ عن خسائر في الربع الثالث بلغت 618 مليون دولار، وهو ما يمثل 1.2 مليار دولار من إجمالي حقوق المساهمين.

في ديسمبر/كانون الأول، أعلنت شركة إنرون إفلاسها، الأمر الذي أدى إلى فقدان عشرين ألف موظف وظائفهم، وشاهد العديد منهم مدخراتهم تتلاشى تقريباً بعد سقوط الشركة. وقد توصل المحققون إلى أن شركة إنرون خدعت المستثمرين من خلال الإبلاغ عن أرباح زائفة وإخفاء ديون تزيد عن مليار دولار، وتلاعبت بأسواق الطاقة والكهرباء في كاليفورنيا وتكساس، وفازت بعقود دولية من خلال تقديم رشاوى غير قانونية لحكومات أجنبية. وقد أدين لاي بست تهم بالتآمر والاحتيال.

إننا نستطيع أن نناقش مدى ما كان لاي يعرفه حقاً عن أنشطة إنرون غير القانونية، ولكن من الصعب أن ننكر أنه كان آخذاً. ورغم أن لاي ربما بدا وكأنه يعطي في نظر العديد من المراقبين، إلا أنه كان مزوراً: آخذاً متنكراً. لقد شعر لاي بأنه يحق له استخدام موارد إنرون لتحقيق مكاسب شخصية. وكما وصفت بيثاني ماكلين وبيتر إلكيند في كتابهما "أذكى الرجال في الغرفة"، فقد أخذ لاي قروضاً باهظة من الشركة، وطلب من موظفيه أن يضعوا شطائره على أطباق فضية وأواني صينية فاخرة. وحاولت إحدى السكرتيرات ذات يوم حجز طائرة تابعة لشركة إنرون لأحد المديرين التنفيذيين للقيام بأعمال تجارية، ولكنها اكتشفت أن عائلة لاي كانت تستخدم في ذلك الوقت ثلاث طائرات تابعة لشركة إنرون في رحلات شخصية. وفي الفترة من عام 1997 إلى عام 1998، ذهبت 4.5 مليون دولار من عمولات إنرون إلى وكالة سفريات تملكها شقيقة لاي. ووفقاً للاتهامات، فقد باع لاي أكثر من 70 مليون دولار من الأسهم قبل أن تفلس إنرون، فأخذ الكنز من سفينة غارقة. وقد تم التنبؤ بهذا السلوك في سبعينيات القرن العشرين عندما كان لاي يعمل في شركة إكسون. فقد كتب أحد الرؤساء توصية يوصي فيها بشدة بلاى، لكنه حذره من أنه "ربما كان طموحاً أكثر مما ينبغي". ويعتقد المراقبون الآن أنه في وقت مبكر من عام 1987، في شركة إنرون أويل، وافق لاي وساعد في إخفاء أنشطة اثنين من المتداولين الذين أسسوا شركات وهمية وسرقوا 3.8 مليون دولار في حين سمحوا لشركة إنرون بتجنب خسائر تجارية هائلة. وعندما تم اكتشاف الخسائر، اضطرت شركة إنرون أويل إلى الإبلاغ عن خسارة بقيمة 85 مليون دولار، وأنكر لاي معرفته ومسؤوليته: "إذا كان بإمكان أي شخص أن يقول إنني كنت أعرف، فليقف". ووفقاً لماكلين وإلكيند، بدأ أحد المتداولين في الوقوف، لكن اثنين من زملائه قيدوه جسدياً.

ولكن كيف تمكن أحد المستفيدين من تحقيق هذا النجاح؟ لقد كان يعرف شخصاً ما. بل كان يعرف عدداً كبيراً من الأشخاص. لقد استفاد كين لاي كثيراً من ادعاء ملكية الموارد المالية لشركته، ولكن قدراً كبيراً من نجاحه في تنمية تلك الشركة جاء بالطريقة التقليدية: فقد بنى شبكة من الاتصالات المؤثرة واستغلها لصالحه الشخصي. لقد كان لاي بارعاً في بناء الشبكات منذ البداية. وفي الكلية، أثار إعجاب أستاذ الاقتصاد بينكني ووكر، وبدأ صعوده على أكتاف علاقات ووكر. وساعد ووكر لاي في الحصول على وظيفة خبير اقتصادي في البنتاجون، ثم منصب مساعد رئيسي في البيت الأبيض في إدارة نيكسون.

بحلول منتصف الثمانينيات، أصبح لاي رئيساً لشركة إنرون بعد أن هندس انتقال الشركة إلى هيوستن في أعقاب الاندماج. ومع ترسيخه لسلطته، بدأ في الاختلاط بوسطاء السلطة السياسية الذين يمكنهم دعم مصالح إنرون. فعين شقيق بينكني ووكر تشارلز في مجلس إدارة إنرون وطور علاقة مع جورج بوش الأب، الذي كان يترشح للرئاسة. وفي عام 1990، شارك لاي في رئاسة اجتماع مهم لقمة الدول الصناعية لبوش في هيوستن، حيث قدم عرضاً مبهراً وسحر الحضور، الذي ضم رئيسة الوزراء البريطانية مارجريت تاتشر، والمستشار الألماني هيلموت كول، والرئيس الفرنسي فرانسوا ميتران. وبعد أن خسر بوش محاولته لإعادة انتخابه أمام بيل كلينتون، لم يهدر لاي أي وقت في التواصل مع صديق كان مساعداً رئيسياً للرئيس المنتخب ـ كان الصديق قد ذهب إلى روضة الأطفال مع كلينتون. وسرعان ما بدأ لاي يلعب الجولف مع الرئيس الجديد. وبعد عدة سنوات، ومع وصول جورج دبليو بوش إلى السلطة، استخدم لاي علاقاته للضغط من أجل تحرير قطاع الطاقة وتعيين أنصاره في مناصب حكومية مهمة في تكساس والبيت الأبيض، والتأثير على السياسات لصالح إنرون. وفي كل مرحلة تقريباً من مراحل حياته المهنية، كان لاي قادراً على تحسين آفاق شركته ـ أو آفاقه هو ـ بشكل كبير من خلال الاستفادة من علاقات جيدة في شبكته.

لقد أدركنا منذ قرون أهمية التواصل الاجتماعي. ووفقًا لبريان أوزي، أستاذ الإدارة في جامعة نورث وسترن،

تتمتع الشبكات بثلاث مزايا رئيسية: المعلومات الخاصة، والمهارات المتنوعة، والسلطة. ومن خلال تطوير شبكة قوية، يمكن للأشخاص الحصول على وصول لا يقدر بثمن إلى المعرفة والخبرة والتأثير. وتوضح الأبحاث المكثفة أن الأشخاص الذين لديهم شبكات غنية يحققون تصنيفات أداء أعلى، ويحصلون على ترقيات أسرع، ويكسبون المزيد من المال. ولأن الشبكات تعتمد على التفاعلات والعلاقات، فإنها تعمل كمنشور قوي لفهم تأثير أنماط المعاملة بالمثل على النجاح. كيف يتعامل الناس مع الآخرين في شبكاتهم، وما الذي يرون أنه غرض من التواصل؟

من ناحية أخرى، غالباً ما تحمل فكرة التواصل الاجتماعي دلالات سلبية. فعندما نلتقي بشخص جديد يعبر عن حماسه للتواصل، فإننا كثيراً ما نتساءل عما إذا كان يتصرف بود لأنه مهتم حقاً بعلاقة تعود بالنفع علينا جميعاً، أو لأنه يريد منا شيئاً. في مرحلة ما من حياتك، ربما تكون قد عشت الإحباط الناجم عن التعامل مع أشخاص لطفاء يتصرفون بلطف عندما يريدون منك معروفاً، لكنهم ينتهي بهم الأمر إلى طعنك في ظهرك ـ أو تجاهلك ببساطة ـ بعد أن يحصلوا على ما يريدون. وهذا النمط المزيف من التواصل الاجتماعي يجعل المشروع برمته يبدو وكأنه مكيافيلي، وهو نشاط أناني يبني فيه الناس علاقات لغرض وحيد هو تعزيز مصالحهم الخاصة. ومن ناحية أخرى، كثيراً ما يرى المعطاءون والمتكافلون التواصل الاجتماعي كوسيلة جذابة للتواصل مع أشخاص جدد وأفكار جديدة. فنحن نلتقي بالعديد من الناس طوال حياتنا المهنية والشخصية، ولأننا جميعاً نمتلك معارف وموارد مختلفة، فمن المنطقي أن نلجأ إلى هؤلاء الأشخاص لتبادل المساعدة والمشورة والتعريفات. وهذا يثير سؤالاً أساسياً: هل يستطيع الناس بناء شبكات تتسم بالاتساع والعمق باستخدام أساليب مختلفة للمعاملة بالمثل؟ أم أن أسلوباً واحداً يخلق باستمرار شبكة أكثر ثراءً؟

في هذا الفصل، أود أن أدرس كيف يطور المانحون والمتلقون والمنافسون شبكات متميزة جوهرياً، ولماذا تختلف سمات وعواقب تفاعلاتهم داخل هذه الشبكات. وسوف ترى كيف يبني المانحون والمتلقون شبكاتهم ويديرونها بشكل مختلف، وتتعرف على بعض القرائن التي تسربت على طول الطريق ــ بما في ذلك كيف كان بوسعنا أن نتعرف على المتلقين في إنرون قبل أربع سنوات من انهيار الشركة. وفي نهاية المطاف، أود أن أزعم أنه في حين قد يكون لدى المانحين والمتلقين شبكات كبيرة على قدم المساواة، فإن المانحين قادرون على إنتاج قيمة أكثر استدامة من خلال شبكاتهم، وبطرق قد لا تبدو واضحة.

في عام 2011، أجرت مجلة فورتشن بحثًا مكثفًا لتحديد أفضل الأشخاص الذين يعملون في مجال بناء العلاقات في الولايات المتحدة. وكان الهدف هو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت لمعرفة من لديه أكبر عدد من الاتصالات بأقوي الأشخاص في أمريكا. قام الموظفون بتجميع قائمة بأسماء الرؤساء التنفيذيين لشركات فورتشن 500، بالإضافة إلى قوائم فورتشن لأذكى 50 شخصًا في مجال التكنولوجيا، وأقوى 50 امرأة، وأشهر 40 نجمًا صاعدًا في مجال الأعمال تحت سن الأربعين. ثم قاموا بمقارنة هذه القائمة التي تضم 640 شخصًا قويًا بقاعدة بيانات لينكد إن بأكملها التي تضم أكثر من تسعين مليون عضو.

كان الفائز في شبكة العلاقات الاجتماعية على اتصال عبر موقع لينكد إن بعدد أكبر من الشخصيات البارزة في قائمة فورتشن التي تضم 640 شخصية مؤثرة أكثر من أي شخص آخر على وجه الأرض. وكان للفائز أكثر من 3000 اتصال عبر موقع لينكد إن، بما في ذلك المؤسس المشارك لشركة نتسكيب مارك أندريسن، والمؤسس المشارك لشركة تويتر إيفان ويليامز، والمؤسس المشارك لشركة فليكر كاترينا فيك، والمؤسس المشارك لشركة فيسبوك داستن موسكوفيتز، والمؤسس المشارك لشركة نابستر شون باركر، ومؤسس شركة هاف.كوم جوش كوبلمان ـ ناهيك عن الشيف السابق لفريق جرايتفول ديد. وكما سترى لاحقاً، فإن هذا الشخص المتميز في شبكة العلاقات الاجتماعية هو شخص معطاء. "يبدو الأمر غير بديهي، ولكن كلما كان موقفك أكثر إيثاراً، كلما زادت الفوائد التي ستجنيها من العلاقة"، كما كتب.

مؤسس لينكدإن يقول ريد هوفمان: "إذا شرعت في مساعدة الآخرين، فسوف تعزز سمعتك بسرعة وتوسع عالم الاحتمالات الخاص بك". وأزعم أن جزءاً من هذا له علاقة بالطريقة التي تعمل بها الشبكات نفسها.

لقد تغيرت هذه الشبكات وما زالت تتطور. ولكن جوهر بحثي يكمن في استكشاف كيفية تأثير الدوافع التي نتعامل بها مع الشبكات على قوة هذه الشبكات ومدى وصولها، فضلاً عن الطريقة التي تتدفق بها الطاقة من خلالها.

***اكتشاف الآخذ في ثوب المعطي***

إذا كنت قد اتخذت حذرك عند مقابلة زميل جديد، فربما يكون ذلك لأنك اعتقدت أنك التقطت رائحة الدوافع الأنانية. عندما نرى شخصًا مقبلًا، فإننا نحمي أنفسنا بإغلاق الباب أمام شبكاتنا، وحجب ثقتنا ومساعدتنا. لتجنب الاستبعاد، يتحول العديد من المتلقين إلى مزيفين بارعين، ويتصرفون بسخاء حتى يتمكنوا من الدخول إلى شبكاتنا متنكرين في هيئة معطين أو متعاونين. على مدار الجزء الأكبر من العقدين الماضيين، نجح هذا مع كين لاي، الذي مكنت خدماته ومساهماته الخيرية الناس من رؤيته في ضوء إيجابي، مما فتح الباب أمام علاقات جديدة ومصادر مساعدة.

ولكن قد يكون من الصعب على المستفيدين الحفاظ على المظهر الظاهر في كل تفاعلاتهم. كان كين لاي ساحراً عندما كان يختلط بأشخاص أقوياء في واشنطن، ولكن العديد من أقرانه ومرؤوسيه كانوا يرون حقيقته. وفي معرض استعادته للأحداث، قال أحد موظفي إنرون السابقين: "إذا كنت تريد أن تجعل لاي يحضر اجتماعاً، فإنك تحتاج إلى دعوة شخص مهم". وهناك عبارة هولندية تجسد هذه الثنائية.

على الرغم من أن الآخذين يميلون إلى الهيمنة والسيطرة على المرؤوسين، إلا أنهم خاضعون ومطيعون بشكل مدهش تجاه رؤسائهم. عندما يتعامل الآخذون مع أشخاص أقوياء، فإنهم يصبحون مزيفين مقنعين. يريد الآخذون أن يعجب بهم رؤساؤهم المؤثرون، لذلك يبذلون قصارى جهدهم لإبهار الآخرين وإطرائهم. ونتيجة لذلك، يميل الأشخاص الأقوياء إلى تكوين علاقات قوية مع رؤسائهم.

انطباعات اولية متوهجة للمتقدمين توصلت دراسة أجراها ثلاثة علماء نفس ألمان إلى أن الغرباء عندما يلتقون بالناس لأول مرة، فإن الأشخاص الذين يحبونهم أكثر هم أولئك "الذين لديهم شعور بالاستحقاق والميل إلى التلاعب بالآخرين واستغلالهم".

إن من يتقبلون العروض غالباً ما يكونون مزيفين ماهرين. ففي عام 1998، عندما زار محللو وول ستريت شركة إنرون، جند لاي سبعين موظفاً ليتظاهروا بأنهم تجار منشغلون، على أمل إبهار المحللين بصورة شركة تجارة طاقة منتجة. وقاد لاي المحللين عبر التمثيلية، حيث طلب من الموظفين إحضار صور شخصية إلى طابق مختلف من المبنى حتى يبدو الأمر وكأنهم يعملون هناك، وإقامة عرض. وقاموا بإجراء مكالمات هاتفية وهمية، وخلقوا خدعة بأنهم مشغولون بشراء وبيع الطاقة والغاز. وهذه علامة أخرى على أن لاي كان من المتقبلين: فقد كان مهووساً بترك انطباع جيد في الأعلى، ولكنه كان أقل قلقاً بشأن كيف يراه من هم تحته. وكما كتب صمويل جونسون: "إن المقياس الحقيقي للرجل هو كيفية معاملته لشخص لا يستطيع أن يقدم له أي خير على الإطلاق".

إن المتلقين قد يصعدون من خلال التملق، ولكنهم غالباً ما يسقطون من خلال الركل. فعندما سعى لاي إلى إثارة إعجاب محللي وول ستريت، فعل ذلك من خلال استغلال موظفيه، وطلب منهم التنازل عن نزاهتهم لبناء واجهة من شأنها أن تخدع المحللين. وتُظهِر الأبحاث أنه مع اكتساب الناس للسلطة، يشعرون بأنهم أكبر وأحكموا قبضتهم: أقل قيوداً وأكثر حرية في التعبير عن ميولهم الطبيعية. ومع اكتساب المتلقين للسلطة، فإنهم يولون اهتماماً أقل لكيفية تصورهم من قبل من هم أدنى منهم ومن بجوارهم؛

أشعر بأنني أحق في متابعة أهدافي الذاتيةإن الناس يميلون إلى المطالبة بأكبر قدر ممكن من القيمة. ومع مرور الوقت، فإن التعامل السيئ مع الأقران والمرؤوسين يعرض علاقاتهم وسمعتهم للخطر. ففي نهاية المطاف، يميل معظم الناس إلى التوفيق بين الناس: وتؤكد قيمهم الأساسية على العدالة والمساواة والمعاملة بالمثل. وعندما ينتهك المستفيدون هذه المبادئ، يؤمن المستفيدون في شبكاتهم بمبدأ العين بالعين، لذا فهم يريدون أن يروا العدالة تتحقق.

على سبيل المثال، تخيل أنك تشارك في دراسة شهيرة يقودها دانييل كانيمان، عالم النفس الحائز على جائزة نوبل في جامعة برينستون. أنت تلعب ما يسمى بـ

لعبة الإنذار النهائي، وتجلس على الطاولة أمام شخص غريب حصل للتو على 10 دولارات. مهمته هي تقديم

لقد عرض عليك رجل ما اقتراحًا بشأن كيفية تقسيم الأموال بينكما. إنه إنذار نهائي: إما أن تقبل الاقتراح كما هو وتقسيم الأموال كما هو مقترح، أو يمكنك رفضه، ولن يحصل أي منكما على أي شيء. قد لا ترى بعضكما البعض مرة أخرى، لذا يتصرف وكأنه آخذ، فيحتفظ بـ 8 دولارات ويعرض عليك 2 دولار فقط. ماذا تفعل؟

من حيث الربح الصافي، من المنطقي أن تقبل العرض. ففي نهاية المطاف، دولاران أفضل من لا شيء. ولكن إذا كنت مثل أغلب الناس، فسوف ترفضه. فأنت على استعداد للتضحية بالمال لمعاقبة من يقبل العرض لأنه غير عادل، فترحل بلا شيء فقط لمنعه من كسب 8 دولارات. وتشير الأدلة إلى أن الغالبية العظمى من الناس في هذا الموقف يرفضون العروض غير المتوازنة بنسبة 80% أو أكثر لصالح المقسّم.\*

لماذا نعاقب الآخذين لأنهم غير عادلين؟ ليس الأمر بغيضاً. فنحن لا ننتقم من الآخذين لأنهم حاولوا استغلالنا. بل الأمر يتعلق بالعدالة. فإذا كنت من الذين يتبادلون العطاءات، فسوف تعاقب أيضاً الآخذين لأنهم يتصرفون بشكل غير عادل تجاه الآخرين. وفي دراسة أخرى قادها كاهنمان، كان أمام الناس خياران: تقسيم 12 دولاراً بالتساوي مع الآخذ الذي قدم عرضاً غير عادل في الماضي، أو تقسيم 10 دولارات بالتساوي مع الآخذ الذي قدم عرضاً عادلاً في الماضي. وفضل أكثر من 80% من الناس تقسيم 10 دولارات بالتساوي مع الآخذ، فقبلوا 5 دولارات بدلاً من 6 دولارات لمنع الآخذ من الحصول على 6 دولارات.

في الشبكات، تظهر الأبحاث الجديدة أنه عندما يتعرض الناس للحرق من قبل الآخذين، فإنهم يعاقبونهم بـ

مشاركة المعلومات المتعلقة بالسمعة"إن النميمة تمثل شكلاً واسع الانتشار وفعالاً ومنخفض التكلفة من أشكال العقاب"، هكذا كتب علماء الاجتماع ماثيو فينبرج وجوي تشنغ وروب ويلر. فعندما تشير المعلومات المتعلقة بالسمعة إلى أن شخصاً ما لديه ميول إلى الأخذ، يمكننا أن نمتنع عن الثقة ونتجنب الاستغلال. ومع مرور الوقت، ومع انتشار سمعتهم، ينتهي الأمر بالأخذ إلى قطع العلاقات القائمة وحرق الجسور مع العلاقات الجديدة المحتملة. وعندما تم الكشف عن أخذ لاي، نأى العديد من مؤيديه السابقين ـ بما في ذلك عائلة بوش ـ بأنفسهم عنه. وكما يوضح واين بيكر، عالم الاجتماع وخبير الشبكات في جامعة ميشيغان: "إذا أنشأنا شبكات بهدف وحيد هو الحصول على شيء ما، فلن ننجح.

لا يمكن متابعة فوائد الشبكات"إن الفوائد تنشأ عن الاستثمار في الأنشطة والعلاقات ذات المغزى."

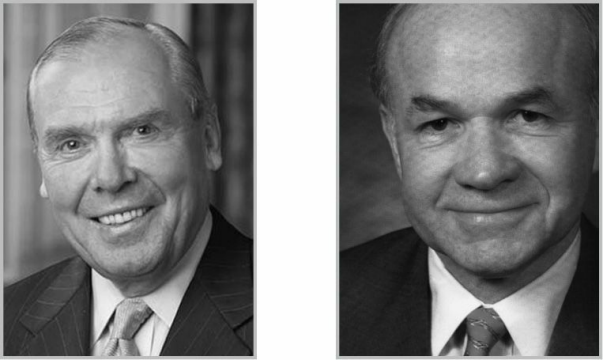
ولكن قبل أن نخطو خطوة الاستثمار في العلاقات، يتعين علينا أن نكون قادرين على التعرف على المستفيدين في تفاعلاتنا اليومية. وبالنسبة للعديد منا، يكمن التحدي الذي يواجهنا في محاولة تخمين دوافع أو نوايا أي شخص جديد، وخاصة بعد أن رأينا أن المستفيدين قد يكونون بارعين للغاية في التظاهر بأنهم معطون عندما يكون هناك عائد محتمل. فهل الشخص التالي الذي تقابله مهتم بعلاقة حقيقية أم أنه يبحث فقط عن مكاسب شخصية ــ وهل هناك طريقة جيدة لمعرفة الفرق؟

لحسن الحظ، أظهرت الأبحاث أن الآخذين يسربون الأدلة. أو بالأحرى، الآخذون يسربون الأدلة. في مملكة الحيوان، يشير مصطلح الأخذ إلى طقوس يتباهى فيها الذكور بجاذبيتهم كأزواج. وعندما يحين وقت التزاوج، يجتمعون في مكان مشترك ويتخذون مواقعهم المحددة. ويؤدون عروضاً باهظة لإبهار الجمهور من الإناث ومغازلتهم. ويؤدي البعض رقصات التزاوج. ويغني البعض أغاني مغرية. بل إن البعض يمارس الألعاب البهلوانية. وأكثر عروض الأخذ إثارة للدهشة تحدث بين ذكور الطاووس. ففي كل موسم تزاوج، يتخذ الذكور مواقعهم ويبدأون في استعراض ريشهم. ويتبخترون. وينشرون ريشهم. ويدورون حول أنفسهم ليستعرضوا ذيولهم. وفي مملكة الرئيس التنفيذي، يؤدي الآخذون رقصة تشبه إلى حد كبير الرقصة السابقة.

في دراسة بارزة، قام أستاذا الاستراتيجية أريجيت تشاترجي ودونالد هامبريك بدراسة أكثر من مائة

المديرون التنفيذيون في شركات الأجهزة والبرمجيات الحاسوبيةلقد قاموا بتحليل التقارير السنوية لكل شركة على مدى أكثر من عقد من الزمان، بحثاً عن علامات التسرب. وما وجدوه كان كافياً لتغيير وجه القيادة إلى الأبد.

لقد تبين أنه كان بوسعنا أن نتوقع انهيار شركة إنرون في وقت مبكر من عام 1997، دون أن نلتقي بكين لاي أو ننظر إلى رقم واحد. إن العلامات التحذيرية لانهيار إنرون واضحة في صورة واحدة، تم التقاطها قبل أربع سنوات من تفكك الشركة. ألق نظرة على الصورتين أدناه لرئيسين تنفيذيين، مستنسختين من التقارير السنوية لشركتيهما. بدأ الرجلان حياتهما في فقر، وعملا في إدارة نيكسون، وأسسا شركتيهما، وأصبحا رئيسين تنفيذيين ثريين، وتبرعا بمبالغ كبيرة من المال للأعمال الخيرية. هل تستطيع أن تميز من وجوههما ـ أو ملابسهما ـ أيهما كان متقبلاً؟



إن الرجل على اليسار هو جون هانتسمان الأب، وهو رجل معطاء سنلتقي به في الفصل السادس من التقرير السنوي لشركته لعام 2006. أما الصورة على اليمين فهي لرجل يدعى كين لاي. لقد قام آلاف الخبراء بتحليل البيانات المالية لشركة إنرون، ولكنهم أغفلوا حقيقة مهمة: وهي أن الصورة تساوي ألف كلمة حقاً. ولو نظرنا إلى تقارير إنرون بعناية أكبر، لربما كنا قد أدركنا العلامات الدالة على أن المتلقين يرشحون أنفسهم للقيادة.

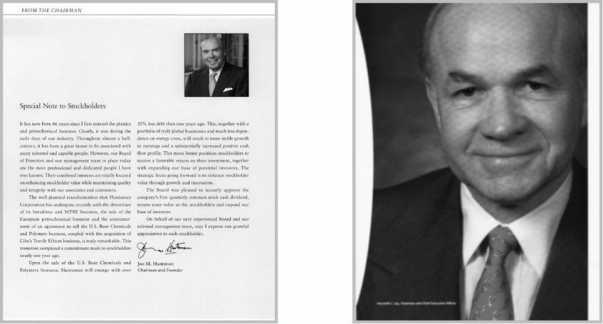
ولكن هذه العلامات لم تكن حيث كنت أتوقع أن أجدها ـ فهي ليست في وجوه أو ملابس الرؤساء التنفيذيين. ففي دراستهما للرؤساء التنفيذيين في صناعة الكمبيوتر، كان لدى تشاترجي وهامبريك حدس بأن الآخذين سوف يرون أنفسهم كالشمس في أنظمة الطاقة الشمسية في شركاتهم. وقد وجدا عدة أدلة على أن الآخذين يتسكعون في القمة. وقد ظهرت إحدى هذه الإشارات في مقابلات الرؤساء التنفيذيين. ولأن الآخذين يميلون إلى الانغماس في أنفسهم، فإنهم أكثر ميلاً إلى استخدام ضمائر المتكلم المفرد مثل أنا، أنا، ملكي، لي، ونفسي ـ مقارنة بضمائر المتكلم الجمع مثل نحن، لنا، لنا، لنا، وأنفسنا. وفي صناعة الكمبيوتر، عندما نتحدث عن الشركة، فإن 21% في المتوسط ​​من ضمائر المتكلم التي يستخدمها الرؤساء التنفيذيون كانت في صيغة المفرد. أما بالنسبة للآخذين المتطرفين، فإن 39% من ضمائر المتكلم التي يستخدمونها كانت في صيغة المفرد. ومن بين كل عشر كلمات نطق بها الرؤساء التنفيذيون الآخذون في الإشارة إلى أنفسهم، كانت أربع كلمات عن أنفسهم.

وحيدا ولا أحد غيري.

كانت هناك إشارة أخرى وهي التعويض: فقد كسب الرؤساء التنفيذيون من أصحاب الشركات الآخذة أموالاً أكثر كثيراً من كبار المديرين التنفيذيين الآخرين في شركاتهم. ورأى أصحاب الشركات الآخذة أنهم متفوقون، لذا فقد شعروا بأنهم يستحقون فروقاً كبيرة في الأجور لصالحهم. وفي صناعة الكمبيوتر، كان متوسط ​​راتب الرئيس التنفيذي من أصحاب الشركات الآخذة أكثر من ثلاثة أمثال الراتب السنوي والمكافأة التي يحصل عليها أي شخص آخر في الشركة. وعلى النقيض من ذلك، كان متوسط ​​دخل الرؤساء التنفيذيين في مختلف أنحاء الصناعة أكثر قليلاً من مرة ونصف المرة من أعلى أجر يليه. كما حصل الرؤساء التنفيذيون من أصحاب الشركات الآخذة على خيارات الأسهم وغيرها من التعويضات غير النقدية بما يزيد على سبعة أمثال أعلى أجراً من ثاني أعلى أجر، مقارنة بمتوسط ​​الصناعة الذي كان أعلى مرتين ونصف المرة.\*

ولكن الدليل الأكثر إثارة للاهتمام كان في التقارير السنوية التي أعدتها الشركات للمساهمين كل عام. وفي أعلى الصفحة التالية توجد صور كين لاي وجون هانتسمان الأب التي عرضتها عليكم من قبل، ولكنها الآن في سياقها.

الصورة الموجودة على اليسار ظهرت في تقرير هانتسمان السنوي لعام 2006. صورته صغيرة الحجم، حيث لا تشغل سوى أقل من 10% من الصفحة. الصورة الموجودة على اليمين ظهرت في تقرير إنرون السنوي لعام 1997. وتشغل صورة لاي صفحة كاملة.



عندما نظر تشاتيرجي وهامبريك إلى التقارير السنوية لشركات الكمبيوتر، لاحظا اختلافات كبيرة في بروز صورة الرئيس التنفيذي. في بعض التقارير السنوية، لم يتم تصوير الرئيس التنفيذي على الإطلاق. وفي تقارير أخرى، كانت هناك صورة للرئيس التنفيذي وحده على صفحة كاملة. خمن أيهما هو الذي التقط الصورة؟

بالنسبة للرؤساء التنفيذيين الذين يتبنون أسلوب الاستحواذ، كان الأمر كله يدور حولي. فالصورة الكبيرة تمجد الذات، وتبعث برسالة واضحة: "أنا الشخصية المركزية في هذه الشركة". ولكن هل هذه حقاً إشارة إلى كونك من أصحاب أسلوب الاستحواذ؟ لمعرفة ذلك، دعا تشاترجي وهامبريك محللين أمنيين متخصصين في قطاع تكنولوجيا المعلومات لتقييم الرؤساء التنفيذيين. وقد قام المحللون بتقييم ما إذا كان كل رئيس تنفيذي لديه "إحساس متضخم بالذات ينعكس في مشاعر التفوق، والاستحقاق، والحاجة الدائمة إلى الاهتمام والإعجاب...

"الاستمتاع بكونك مركز الاهتمام، والإصرار على إظهار قدر كبير من الاحترام، والاستعراض، والغطرسة." كانت تقييمات المحللين متناسبة بشكل شبه مثالي مع حجم صور الرؤساء التنفيذيين.

في تقرير إنرون لعام 1997، كان الضوء مسلطاً على كين لاي. فمن بين الصفحات التسع الأولى، كانت هناك صفحتان تهيمن عليهما صور عملاقة على الصفحة الكاملة للي ورئيس العمليات آنذاك جيف سكيلينج. واستمر النمط في عامي 1998 و1999، مع صور على الصفحة الكاملة للي وسكيلينج. وبحلول عام 2000، انتقل لاي وسكيلينج إلى الصفحتين الرابعة والخامسة، وإن كانا بصور أصغر حجماً. وكانت هناك أربع صور مختلفة لكل منهما، مثل شريط الفيلم ــ إلا أنها كانت أكثر ملاءمة لرسم كاريكاتوري. وكانت ثلاث من صور لاي متطابقة تقريباً، وكشفت عن ابتسامة خفية مغرورة لمدير تنفيذي كان يعلم أنه مميز. ولم يكن من المتوقع أن تنتهي قصة خيالية للي، الذي توفي بنوبة قلبية قبل صدور الحكم عليه.

حتى الآن، نظرنا في طريقتين مختلفتين للتعرف على المتلقين. أولاً، عندما نتمكن من الوصول إلى معلومات تتعلق بالسمعة، يمكننا أن نرى كيف تعامل الناس مع الآخرين في شبكاتهم. ثانياً، عندما تتاح لنا الفرصة لمراقبة تصرفات المتلقين وبصماتهم، يمكننا البحث عن علامات التسرب.

إن الصور التي تمجد الآخرين، والمحادثات التي تركز على الذات، والفجوات الكبيرة في الأجور، كلها إشارات دقيقة وموثوقة بأن شخصاً ما هو شخص راغب في الاستغلال. وبفضل بعض التغييرات الجذرية التي شهدها العالم منذ عام 2001، أصبح من السهل رصد هذه الإشارات اليوم أكثر من أي وقت مضى. فقد أصبحت الشبكات أكثر شفافية، الأمر الذي يوفر لنا نوافذ جديدة يمكننا من خلالها الاطلاع على سمعة الآخرين وسلوكهم الاستغلالي.

***الشبكة الشفافة***

في عام 2002، وبعد أشهر قليلة من انهيار شركة إنرون، أسس عالم كمبيوتر يدعى جوناثان أبرامز موقع فريندستر، فأنشأ بذلك أول شبكة اجتماعية على الإنترنت في العالم. وقد أتاح فريندستر للناس نشر ملفاتهم الشخصية على الإنترنت وبث اتصالاتهم إلى العالم. وفي العامين التاليين، أطلق رواد الأعمال مواقع لينكد إن وماي سبيس وفيسبوك. وأصبح الغرباء الآن قادرين على الوصول إلى علاقات وسمعة بعضهم البعض. وبحلول عام 2012، بلغ عدد سكان العالم سبعة مليارات نسمة. وفي الوقت نفسه، اقترب عدد مستخدمي فيسبوك النشطين من المليار، وهذا يعني أن أكثر من 10% من سكان العالم متصلون عبر فيسبوك. ويكتب علماء النفس بنيامين كروسير وغريغوري وبستر وهالي ديلون: "كانت الشبكات الاجتماعية موجودة دوماً. ولم يمض وقت طويل حتى وفرت شبكة الإنترنت مكاناً لانفجارها الإلكتروني... من الاتصالات العادية إلى لقاء حب الحياة إلى التحريض على الثورات السياسية،

الروابط الشبكية هي القنوات"التي يتم من خلالها نشر المعلومات والموارد."

لقد كانت هذه الاتصالات عبر الإنترنت بمثابة محاكاة لسمة مميزة للعالم القديم. فقبل أن تساعدنا الثورات التكنولوجية في التواصل عبر الهاتف والبريد الإلكتروني، والسفر بالسيارات والطائرات، كان الناس يتمتعون بأعداد قابلة للإدارة نسبياً من الروابط الاجتماعية في دوائر شفافة ومتصلة بإحكام. وفي داخل هذه الشبكات المعزولة، كان بوسع الناس بسهولة جمع المعلومات المتعلقة بالسمعة ومراقبة الاحتيال. ومع تزايد سهولة الاتصال والنقل، ونمو حجم السكان، أصبحت التفاعلات أكثر تشتتاً وإخفاءً. وأصبحت السمعة والاحتيال أقل وضوحاً. ولهذا السبب تمكن كين لاي من إخفاء الكثير من ثروته. فمع انتقاله من منصب إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، لم يكن من السهل دائماً على جهات اتصاله الوصول إلى بعضها البعض، ولم يكن الأشخاص الجدد الذين دخلوا شبكته يحصلون على قدر كبير من المعلومات حول سمعته. وداخل شركة إنرون، لم يكن من الممكن توثيق تصرفاته المرتجلة على موقع يوتيوب، أو بثها على موقع تويتر، أو فهرستها بسهولة في محرك بحث جوجل، أو نشرها بشكل مجهول على المدونات الداخلية أو شبكة الشركة الداخلية.

والآن أصبح من الصعب للغاية على المتلقين أن يفلتوا من العقاب على كونهم مزيفين، فيخدعون الناس فيجعلونهم يظنون أنهم معطون. وعلى شبكة الإنترنت، أصبح بوسعنا الآن أن نتعقب المعلومات المتعلقة بسمعة جهات اتصالنا من خلال الوصول إلى قواعد البيانات العامة واكتشاف الصلات المشتركة. ولم نعد في حاجة إلى تقرير سنوي صادر عن شركة ما للقبض على المتلقين، لأن التسرب بأحجامه وأشكاله المتعددة أصبح منتشراً على نطاق واسع في ملفات تعريف الشبكات الاجتماعية. ومن الممكن أن تكشف الإشارات الصغيرة مثل الكلمات والصور عن أدلة عميقة عنا، وتشير الأبحاث إلى أن الناس العاديين يستطيعون تحديد المتلقين بمجرد النظر إلى صورهم.

ملفات تعريف الفيسبوك في إحدى الدراسات، طلب علماء النفس من الناس ملء استبيان لقياس مدى تقبلهم للرسائل. ثم أرسل علماء النفس غرباء لزيارة صفحاتهم على فيسبوك. وتمكن الغرباء من اكتشاف هوية الأشخاص الذين يقبلون الرسائل بدقة مذهلة.

لقد نشر المشاركون معلومات تم تصنيفها على أنها أكثر ترويجًا للذات، وأكثر تركيزًا على الذات، وأكثر أهمية للذات. كما نشروا اقتباسات تم تصنيفها على أنها مغرورة ومتغطرسة. كما كان لدى المشاركين عدد أكبر بكثير من الأصدقاء على فيسبوك، حيث جمعوا علاقات سطحية حتى يتمكنوا من الإعلان عن إنجازاتهم والبقاء على اتصال للحصول على خدمات، ونشروا صورًا أكثر غرورًا وأكثر إطراءً لأنفسهم.

هوارد لي، الرئيس السابق لجنوب الصين في جروبون، هو واحد من عدد متزايد من الأشخاص الذين يستخدمون

وسائل التواصل الاجتماعي لجذب المستفيدين عندما قام لي بتعيين مندوبي المبيعات، كان العديد من المرشحين الأقوياء عدوانيين، مما جعل من الصعب التمييز بين المتقدمين والمرشحين الذين يتمتعون بالبساطة والحيوية. كان لي مفتونًا بمرشح واحد كان لديه سيرة ذاتية متميزة، وتفوق في دراسته.

كان المرشحون يتظاهرون بالكذب، وكانوا يجرون مقابلات عمل، وكان لديهم مراجع متوهجة. لكن المرشح ربما كان يتظاهر بالكذب: "التحدث إلى شخص ما لمدة ساعة لا يمنحك سوى لمحة، قمة جبل الجليد"، كما فكر لي، "وكانت المراجع منتقاة ذاتيًا". يمكن لأي مرشح أن يجد بسهولة بعض رؤسائه ليشيدوا به.

لذا بحث لي في شبكتيه على موقعي لينكد إن وفيسبوك وحدد صلة مشتركة، شارك بعض المعلومات المحيرة حول المرشح. "بدا وكأنه متقبل، وكان لذلك وزن كبير. إذا كان قاسياً في شركة واحدة، فهل أرغب في العمل معه؟" يشعر لي أن شبكات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت أحدثت ثورة في عملية التوظيف في جروبون. "في الوقت الحاضر، لست بحاجة إلى الاتصال بشركة ما لمعرفة سمعة شخص ما. الجميع متصلون بشكل لا يصدق. بمجرد اجتياز الجولات الفنية، أتحقق من لينكد إن أو فيسبوك الخاص بهم. في بعض الأحيان يكون لدينا أصدقاء مشتركون، أو ذهبنا إلى نفس المدرسة، أو يكون لدى الأشخاص في فريقي رابط معهم"، كما يوضح لي. "يمكنك فهم سمعة شخص ما على مستوى الأقران بسرعة كبيرة". عندما تكون علاقاتك وسمعتك مرئية للعالم، يصبح من الصعب تحقيق النجاح المستدام كشخص متقبل.

في وادي السيليكون، يقوم رجل هادئ يشبه دب الباندا بأخذ الشبكات الشفافة إلى المستوى التالي. اسمه آدم فوريست ريفكين، وقد أطلق عليه البعض لقب الباندا العملاق في عالم البرمجة. يصف نفسه بأنه شخص خجول ومنطوٍ على نفسه ومهووس بالكمبيوتر ولديه لغتان مفضلتان: جافا سكريبت، لغة برمجة الكمبيوتر، وكلينجون، اللغة التي يتحدث بها الكائنات الفضائية في ستار تريك.\*

إن ريفكين "مهووس بترتيب الكلمات": فقد أمضى ساعات لا حصر لها في إعادة ترتيب الحروف في اسمه للعثور على الحرف الذي يجسد شخصيته بشكل أفضل، مما أدى إلى ظهور أسماء مرشحة مثل Of er Radiant Smirk وFeminist Radar Fork. حصل ريفكين على درجتي ماجستير في علوم الكمبيوتر، ويمتلك براءة اختراع، كما طور تطبيقات حاسوبية عملاقة لوكالة ناسا وأنظمة إنترنت لشركة مايكروسوفت. ومع اقتراب الألفية الجديدة، شارك ريفكين في تأسيس KnowNow، وهي شركة ناشئة في مجال البرمجيات مع روهيت خاري، لمساعدة الشركات على إدارة المعلومات بكفاءة وربحية أكبر. حققت KnowNow عقدًا من النجاح بعد جمع أكثر من 50 مليون دولار من تمويل المشاريع. وبحلول عام 2009، بينما كان لا يزال في الثلاثينيات من عمره، أعلن ريفكين تقاعده.

لقد صادفت ريفكين أثناء تصفحي لملفات تعريف ديفيد هورنيك، المستثمر المغامر الذي التقيت به في الفصل السابق، على موقع لينكد إن. وعندما نقرت على ملف ريفكين الشخصي، رأيت أنه سيخرج من التقاعد لإطلاق شركة ناشئة تسمى باندا ويل، بهدف إنشاء سجل عام دائم للمعلومات التي يتبادلها الناس. ولأن ريفكين من الواضح أنه من أشد المؤيدين للشفافية في الشبكات، فقد كنت أشعر بالفضول لمعرفة شكل شبكته الخاصة. لذا فعلت ما هو طبيعي في عالم متصل: ذهبت إلى جوجل وكتبت

"آدم ريفكين"بينما كنت أتصفح نتائج البحث، لفت انتباهي الرابط السادس عشر. كان الرابط يقول إن آدم ريفكين هو أفضل منسق علاقات عامة في مجلة فورتشن.

***ما يدور حولها ويأتي حولها***

في عام 2011، كان آدم ريفكين

مزيد من اتصالات LinkedInمن بين 640 شخصًا مؤثرًا في قائمة فورتشن، تفوق على أي إنسان على وجه الأرض. لقد تفوق على شخصيات بارزة مثل مايكل ديل، المؤسس الملياردير لشركة ديل للكمبيوتر، وجيف وينر، الرئيس التنفيذي لشركة لينكد إن.\*

لقد ذهلت من أن نجمة خجولة

*نجح مهووس البرمجيات المحب لـ Trek والمهووس بحل الألغاز في بناء شبكة تضم مؤسسي Facebook و Netscape و Napster و Twitter و Flickr و Half.com.*

لقد بنى آدم ريفكين شبكته من خلال العمل كمعطي حقيقي. ويوضح ريفكين: "لقد تطورت شبكتي شيئاً فشيئاً، بل وتطورت كل يوم من خلال الإيماءات الصغيرة وأعمال اللطف، على مدار سنوات عديدة، مع الرغبة في تحسين حياة الأشخاص الذين أتواصل معهم". ومنذ عام 1994، عمل ريفكين كقائد ومراقب في مجموعة واسعة من المجتمعات عبر الإنترنت، وعمل بجد لتعزيز العلاقات ومساعدة الناس على حل النزاعات عبر الإنترنت. وبصفته المؤسس المشارك لشركة Renkoo، وهي شركة ناشئة مع Joyce Park، أنشأ ريفكين تطبيقات تم استخدامها أكثر من 500 مليون مرة من قبل أكثر من 36 مليون شخص على Facebook وMyspace. وعلى الرغم من شعبيتها، لم يكن ريفكين راضياً. ويقول: "إذا كنت تريد أن تجعل عشرات الملايين من الناس يستخدمون برنامجك، فيجب عليك حقاً أن تفعل شيئاً ذا معنى، شيئاً يغير العالم. بصراحة، أود أن أرى المزيد من الناس يساعدون الآخرين". قرر إغلاق شركة Renkoo والتحول إلى شخص معطاء بدوام كامل، يقدم إرشادات واسعة النطاق للشركات الناشئة ويعمل على ربط المهندسين ورجال الأعمال برجال الأعمال في الشركات الكبرى.

ولتحقيق هذه الغاية، أسس ريفكين وجويس بارك في عام 2005 شبكة 106 ميل، وهي شبكة مهنية تهدف إلى تثقيف المهندسين الرياديين من خلال الحوار. وقد جمعت هذه الشبكة أكثر من خمسة آلاف من رواد الأعمال الذين يجتمعون مرتين كل شهر لمساعدة بعضهم البعض على التعلم والنجاح. ويقول ريفكين: "أجد نفسي مجبراً على تقديم المشورة المجانية لرواد الأعمال الآخرين، والتي عادة ما تكون قيمتها أقل مما يدفعونه في مقابلها، ولكن مساعدة الآخرين هي الشيء المفضل لدي".

لقد أدى هذا النهج إلى أشياء عظيمة ــ ليس فقط بالنسبة لريفكين، بل وأيضاً بالنسبة لأولئك الذين رافقهم على طول الطريق. ففي عام 2001، كان ريفكين من أشد المعجبين بـ Blogger، وهي خدمة نشر مدونات مبكرة. وكانت Blogger قد نفدت أموالها، لذا عرض ريفكين عقداً على مؤسس Blogger للقيام ببعض الأعمال لصالح شركته الناشئة الأولى KnowNow. ويقول ريفكين: "قررنا توظيفه لأننا أردنا أن نرى Blogger على قيد الحياة. لقد منحناه عقداً لبناء شيء لشركتنا حتى نتمكن من استخدامه كعرض توضيحي حتى يتمكن من الاستمرار في Blogger". وقد ساعدت الأموال التي حصل عليها من العقد المؤسس في الحفاظ على Blogger، واستمر في تأسيس شركة تسمى Twitter. ويضيف ريفكين: "كان هناك العديد من الأشخاص الآخرين الذين تعاقدوا أيضاً مع إيفان ويليامز حتى يتمكن من الاستمرار في شركته. لا تعرف أبداً إلى أين سينتهي الأمر بشخص ما. الأمر لا يتعلق فقط ببناء سمعتك؛ بل يتعلق حقاً بالتواجد من أجل الآخرين".

في البحث عن أفضل شخص في مجال الشبكات الاجتماعية في مجلة فورتشن، عندما ظهر ريفكين باعتباره الفائز، ضحكت المراسلة جيسيكا شامبورا بصوت عالٍ. "ليس من المستغرب أنني التقيت به بالفعل! أشارني شخص ما إليه من أجل قصة كنت أبحث عنها حول السلع الافتراضية والشبكات الاجتماعية". تقول شامبورا، التي تعمل الآن في فيسبوك، إن ريفكين "هو الشخص المثالي في مجال الشبكات الاجتماعية، ولم يصبح كذلك لأنه كان متسلقًا أو محسوبًا. يذهب الناس إلى آدم لأنهم يعرفون أن قلبه في المكان الصحيح". عندما انتقل لأول مرة إلى وادي السيليكون، شعر ريفكين أن العطاء هو الطريقة الطبيعية للخروج من قوقعته. يقول: "بصفتي رجل كمبيوتر خجولًا ومنعزلاً، كان مفهوم الشبكات الاجتماعية هو نجمي الشمالي. عندما لا يكون لديك شيء، ما هو أول شيء تحاول القيام به؟ تحاول أن تصنع شيئًا لنفسك، أو تحاول أن تجعله شخصًا آخر.

"إن التواصل والتمتع بعلاقة تمنحك الفرصة للقيام بشيء ما لشخص آخر". على صفحة ريفكين على موقع لينكد إن، شعاره هو "أريد تحسين العالم، وأريد أن أشم رائحة طيبة أثناء القيام بذلك". اعتبارًا من سبتمبر 2012، كتب 49 شخصًا على لينكد إن توصيات لريفكين، ولا توجد سمة أكثر ذكرًا من عطائه. سيكتب الشخص الذي يطابق التوصيات لنفس الأشخاص الـ 49، وربما يضيف بعض التوصيات غير المرغوب فيها لجهات اتصال رئيسية، على أمل أن يبادلهم نفس الشعور. لكن ريفكين يعطي أكثر من خمسة أضعاف ما يحصل عليه: على لينكد إن، كتب توصيات مفصلة لـ 265 شخصًا مختلفًا. يقول رجل الأعمال ريموند روف: "آدم خارج عن المألوف في مقدار المساعدة التي يقدمها. إنه يعطي أكثر مما يتلقى. إنه جزء من شعاره أن يكون مفيدًا".

إن أسلوب ريفكين في التواصل، والذي يوضح كيف يميل المانحون إلى التعامل مع الشبكات، يتناقض بشكل صارخ مع الطريقة التي يميل بها الآخذون والمتوافقون إلى بناء واستخلاص القيمة من علاقاتهم. والحقيقة أن ريفكين يعطي أكثر مما يتلقى بكثير هي نقطة أساسية: فالآخذون والمتوافقون يعطون أيضًا في سياق الشبكات، لكنهم يميلون إلى العطاء بشكل استراتيجي، مع عائد شخصي متوقع يتجاوز أو يساوي مساهماتهم. وعندما يتواصل الآخذون والمتوافقون، فإنهم يميلون إلى التركيز على من يمكنه مساعدتهم في المستقبل القريب، وهذا يملي عليهم ماذا وأين وكيف يعطون. وتميل أفعالهم إلى استغلال ممارسة شائعة في كل المجتمعات تقريبًا في جميع أنحاء العالم، حيث يشترك الناس عادةً في مجموعة من القيم.

قاعدة المعاملة بالمثل:إذا خدشت ظهري، فسأخدش ظهرك. وإذا ساعدتني، فأنا مدين لك، وأشعر بالالتزام برد الجميل. ووفقًا لعالم النفس روبرت سيالديني، يمكن للناس الاستفادة من هذه القاعدة من المعاملة بالمثل من خلال إعطاء ما يريدون تلقيه. وبدلاً من مجرد تقديم خدمات رد فعل للأشخاص الذين ساعدوهم بالفعل، غالبًا ما يقدم الآخذون والمقدمون خدمات بشكل استباقي للأشخاص الذين يريدون مساعدتهم في المستقبل.\*

كما يلخص خبير التواصل الاجتماعي كيث فيرازي في كتابه "لا تأكل وحدك أبدًا"

:من الأفضل أن تعطي قبل أن تتلقى"."

لقد عاش كين لاي وفقاً لهذا المبدأ: كان يتمتع بمهارة تقديم خدمات غير مطلوبة حتى يشعر الأشخاص المهمون بأنهم مجبرون على الرد بالمثل. وعندما كان يتملق الناس، كان يبذل قصارى جهده لجمع التبرعات من أشخاص أقوياء كان يستطيع الاتصال بهم في وقت لاحق. في عام 1994، كان جورج دبليو بوش يترشح لمنصب حاكم ولاية تكساس. كان بوش ضعيفاً، ولكن في حالة الطوارئ، تبرع لي بمبلغ 12500 دولار، وكذلك فعلت زوجته. وبمجرد انتخاب بوش حاكماً، دعم لي إحدى مبادرات بوش لمحو الأمية وانتهى به الأمر إلى كتابة عشرين رسالة ضغط له. ووفقاً لأحد زعماء مراقبي المواطنين، أمر لي "بمقايضة" بوش حتى يدعم تحرير المرافق العامة. وفي إحدى الرسائل، ألمح لي بشكل خفي إلى استعداده لمواصلة المعاملة بالمثل إذا ساعد بوش في تحقيق أهدافه: "أخبرني بما يمكن لشركة إنرون أن تفعله للمساعدة ليس فقط في تمرير تشريع إعادة هيكلة الكهرباء ولكن أيضاً في متابعة بقية أجندتك التشريعية".

إن المعاملة بالمثل تشكل قاعدة قوية، ولكنها تأتي مع جانبين سلبيين، يساهم كلاهما في الحذر الذي يتعامل به العديد منا مع الشبكات الاجتماعية. الجانب السلبي الأول هو أن الأشخاص الذين يتلقون الدعم يشعرون غالبًا بأنهم يتعرضون للتلاعب. يلاحظ دان وينشتاين، المتزلج السريع الأولمبي السابق والمستشار التسويقي الحالي في Resource Systems Group، أن "بعض شركات الاستشارات الإدارية الكبرى تمتلك مقاعد في المقاعد المخصصة للحضور في الأحداث الرياضية الكبرى. وعندما تعرض هذه الشركات تذاكر فريق ريد سوكس على عملائها، فإن العملاء يعرفون أنهم يفعلون ذلك، على الأقل جزئيًا، مع

أمل الحصول على شيء في المقابل"عندما تأتي الخدمات مصحوبة بشروط أو ضمنية، فإن التفاعل قد يترك مذاقًا سيئًا، حيث يبدو الأمر وكأنه معاملة أكثر من كونه جزءًا من علاقة ذات مغزى. هل تهتم حقًا بمساعدتي، أم أنك تحاول فقط خلق شيء مقابل شيء حتى تتمكن من طلب خدمة؟

يبدو أن كين لاي ترك انطباعاً كبيراً لدى جورج دبليو بوش. فعندما كان بوش يترشح لمنصب حاكم الولاية، طلب منه أن يتولى رئاسة إحدى حملاته المالية. وفي ذلك الوقت، لم يكن لاي يعتقد أن بوش يتمتع بخبرة كبيرة في إدارة الأعمال.

ولكن في عام 1991، عندما كان لاي في البيت الأبيض، كان من الممكن أن يتبرع لبوش بمبلغ 12500 دولار، ولكن لم تكن هذه الفرصة مناسبة، فرفض، قائلاً إنه كان يعمل بالفعل في مجلس الأعمال لصالح المرشحة الديمقراطية آن ريتشاردز. وكمكافأة تعويضية، قدم لاي تبرعه بمبلغ 12500 دولار. ثم في نهاية الحملة، عندما بدا أن بوش لديه فرصة جيدة للفوز، سارع لاي إلى التبرع بمبلغ 12500 دولار آخر. ورغم أن لاي انتهى به الأمر إلى التبرع بمبلغ أكبر لبوش مقارنة بريتشاردز، فإن قراره بعدم التبرع إلا عندما يكون ذلك استراتيجياً ترك خدشاً لا يمحى في العلاقة. وكتب أحد الصحافيين، مستشهداً بعشرات المطلعين الذين اعترفوا بأن لاي خلق "مسافة بينهما لم يتم جسرها حقاً". ولم يدع بوش لاي قط للبقاء في البيت الأبيض، كما فعل والده. وعندما اندلعت فضيحة إنرون، تواصل لاي مع عدد من المسؤولين السياسيين طلباً للمساعدة، لكن بوش لم يكن واحداً منهم ـ لم تكن العلاقة قوية بالقدر الكافي.

وهناك جانب سلبي ثانٍ للمعاملة بالمثل، وهو الجانب الذي يكون المطابقون عرضة له بشكل خاص. إذ يميل المطابقون إلى بناء شبكات أصغر من المانحين، الذين يسعون بنشاط إلى مساعدة مجموعة أوسع من الناس، أو المتلقين، الذين يجدون أنفسهم غالبًا يوسعون شبكاتهم للتعويض عن الجسور المحروقة في المعاملات السابقة. ويكتب ريد هوفمان، مؤسس موقع لينكد إن، أن العديد من المطابقين يعملون على أساس موقف "سأفعل شيئًا من أجلك، إذا فعلت شيئًا من أجلي"، لذا فهم "يقتصرون على الصفقات التي تكون فائدتهم المباشرة فيها على الأقل بنفس قدر الفوائد للآخرين... إذا كنت تصر على المقايضة في كل مرة تساعد فيها الآخرين، فسوف تكون شبكتك أضيق كثيرًا". عندما يعطي المطابقون مع توقع التلقي، فإنهم يوجهون عطائهم نحو الأشخاص الذين يعتقدون أنهم قادرون على مساعدتهم. ففي نهاية المطاف، إذا لم تستفد من أن يبادلك الآخرون خدماتك بالمثل، فما قيمة كونك مطابقًا؟

ومع تراكم هذه العيوب المترتبة على المعاملة بالمثل الصارمة بمرور الوقت، فإنها قد تحد من كمية ونوعية الشبكات التي يطورها الآخذون والمطابقون. وكلا العيبين ينشأان في نهاية المطاف من قِصَر النظر في الشبكات، حيث يفترض الآخذون والمطابقون افتراضات صارمة حول من سيكون قادراً على تقديم أكبر فائدة في المقابل. وفي جوهره، يمتد نهج المانح إلى نطاق أوسع، وبذلك يوسع نطاق المكافآت المحتملة، حتى برغم أن هذه المكافآت ليست المحرك المحفز. يقول جاي كاواساكي، أسطورة وادي السليكون وداعية شركة أبل السابق: "عندما تقابل الناس، بغض النظر عن هويتهم، يجب أن تسأل نفسك: هل أنت مستعد لتقديم شيء ما؟

كيف يمكنني المساعدة قد يبدو هذا لبعض الناس بمثابة وسيلة للاستثمار المفرط في الآخرين، ولكن كما تعلم آدم ريفكين ذات مرة، لا يمكننا دائمًا التنبؤ بمن يمكنه مساعدتنا.

***إيقاظ العمالقة النائمين***

في عام 1993، تعاون طالب جامعي يدعى جراهام سبنسر مع خمسة من أصدقائه لإنشاء شركة ناشئة للإنترنت. كان سبنسر مهندس كمبيوتر خجولاً ومنطوٍ على نفسه، وشعره متساقط، ونظاراته ضخمة، ومهووساً بالقصص المصورة. يقول سبنسر وهو يتذكر الماضي إن سوبرمان علمه العدالة والفضيلة، وأثارت سلسلة إكس مان الاهتمام بالمجموعات المضطهدة، وأعطته سبايدر مان الأمل: "حتى الأبطال الخارقين قد يواجهون أوقاتاً عصيبة في المدرسة".

لقد أسس سبنسر وأصدقاؤه موقع Excite، وهو موقع ويب ومحرك بحثي مبكر سرعان ما أصبح واحداً من أكثر المواقع شعبية على شبكة الإنترنت. وفي عام 1998، تم شراء Excite مقابل 6.7 مليار دولار، وكان سبنسر يحلق عالياً باعتباره أكبر مساهم فيها ورئيس قسم التكنولوجيا فيها. وفي عام 1999، وبعد فترة وجيزة من بيع Excite، تلقى سبنسر رسالة إلكترونية من آدم ريفكين، يطلب فيها النصيحة بشأن إنشاء شركة ناشئة. لم يلتقيا قط، لكن سبنسر تطوع للجلوس مع ريفكين على أي حال. وبعد لقائهما، ربط سبنسر ريفكين برأس مال مخاطر انتهى به الأمر إلى تمويل شركته الناشئة. كيف تمكن ريفكين من الوصول إلى سبنسر؟ ولماذا بذل سبنسر قصارى جهده لمساعدته؟

في أوائل عام 1994، قبل خمس سنوات من طلب مساعدة سبنسر، وقع ريفكين في غرام فرقة موسيقية ناشئة. أراد مساعدة الفرقة في اكتساب الشعبية، لذا استخدم براعته في استخدام الكمبيوتر وأنشأ موقعًا إلكترونيًا للمعجبين، مستضافًا على خادم معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا. "كان تعبيرًا أصيلاً عن كوني معجبًا بالموسيقى. لقد أحببت الموسيقى". انطلقت الصفحة: وجدها مئات الآلاف من الأشخاص مع صعود الفرقة من المجهول إلى النجومية.

كان اسم الفرقة هو Green Day.

كان موقع المعجبين الخاص بريفكين مشهوراً للغاية في الأيام الأولى للإنترنت التجاري، حتى أن مديري فريق جرين داي اتصلوا به في عام 1995 ليسألوه عما إذا كان بإمكانهم الاستحواذ عليه وجعله الصفحة الرسمية للفرقة. يتذكر ريفكين: "قلت لهم: رائع، إنه ملككم بالكامل، لقد أعطيتهم إياه". في الصيف السابق، في عام 1994، زار ملايين الأشخاص موقع ريفكين. شعر أحد الزوار، وهو من محبي موسيقى البانك روك، أن جرين داي هي موسيقى بوب حقيقية. لقد أرسل بريداً إلكترونياً إلى ريفكين لتثقيفه حول موسيقى البانك روك "الحقيقية".

ولم يكن المعجب سوى جراهام سبنسر. واقترح سبنسر أن يبحث الناس عن موسيقى البانك روك على الإنترنت، وأن يجدوا أكثر من فرقة جرين داي. وعندما قرأ ريفكين البريد الإلكتروني، تخيل سبنسر على أنه من محبي موسيقى البانك روك النمطيين، ويرتدي زي موهوك أخضر اللون. ولم يكن ريفكين يتصور أن سبنسر سوف يتمكن من مساعدته على الإطلاق ـ ولم يتبين إلا بعد ذلك بوقت طويل أن سبنسر كان قد بدأ للتو في تأسيس فرقة إكسايت. وربما كان من الممكن أن يتجاهل المتلقي أو المتعاطف رسالة سبنسر الإلكترونية. ولكن باعتباره شخصاً معطاءً، كان ميل ريفكين الطبيعي هو مساعدة سبنسر في نشر أخبار موسيقى البانك روك ومساعدة الفرق التي تواجه صعوبات في بناء قاعدة من المعجبين. وعلى هذا فقد أنشأ ريفكين صفحة منفصلة على موقع معجبي جرين داي على الإنترنت تحتوي على روابط لفرق البانك روك التي اقترحها سبنسر.

إن تجربة آدم ريفكين مع جراهام سبنسر تتسم بالرقي، فهي تمنحنا شعوراً مرضياً بالمكافأة على الأعمال الطيبة. ولكن إذا أمعنّا النظر، فسوف نجد مثالاً واضحاً على ما يجعل شبكات المانحين قوية إلى هذا الحد، وهو ما يرجع إلى الأعوام الخمسة التي مرت منذ كرم ريفكين، وإلى الكرم ذاته. إن تجارب ريفكين تنبئنا بكيفية استفادة المانحين من ميزة الوصول إلى كامل نطاق شبكاتهم.

أحد مبادئ ريفكين هي "أنا أؤمن بقوة

روابط ضعيفة"إنها تكريم لدراسة كلاسيكية أجراها عالم الاجتماع بجامعة ستانفورد مارك جرانوفيتر. إن الروابط القوية هي أصدقاؤنا المقربون وزملاؤنا، والأشخاص الذين نثق بهم حقًا. أما الروابط الضعيفة فهي معارفنا، والأشخاص الذين نعرفهم بشكل عرضي. اختبار

في ظل الافتراض الشائع بأننا نحصل على أكبر قدر من المساعدة من علاقاتنا القوية، أجرى جرانوفيتر استطلاعاً للرأي بين الأشخاص العاملين في المهن المهنية والتقنية والإدارية الذين غيروا وظائفهم مؤخراً. وقد سمع ما يقرب من 17% منهم عن الوظيفة من خلال علاقة قوية. كما قدم لهم أصدقاؤهم وزملاؤهم الموثوق بهم الكثير من المعلومات.

ولكن من المدهش أن الناس كانوا أكثر احتمالاً بشكل كبير للاستفادة من العلاقات الضعيفة. فقد سمع ما يقرب من 28% عن الوظيفة من خلال علاقة ضعيفة. وتوفر العلاقات القوية روابط، ولكن العلاقات الضعيفة تعمل كجسور: فهي توفر وصولاً أكثر كفاءة إلى المعلومات الجديدة. وتميل علاقاتنا القوية إلى السفر في نفس الدوائر الاجتماعية ومعرفة نفس الفرص التي نعرفها. ومن المرجح أن تفتح العلاقات الضعيفة الوصول إلى شبكة مختلفة، مما يسهل اكتشاف الخيوط الأصلية.

وهنا تكمن المشكلة: فمن الصعب أن نطلب المساعدة من العلاقات الضعيفة. ورغم أنها تشكل الطريق الأسرع للوصول إلى عملاء جدد، فإننا لا نشعر دائماً بالراحة في التواصل معهم. ويؤدي الافتقار إلى الثقة المتبادلة بين المعارف إلى خلق حاجز نفسي. ولكن المعطاءين مثل آدم ريفكين اكتشفوا ثغرة. فمن الممكن أن نحصل على أفضل ما في العالمين: ثقة العلاقات القوية مقترنة بالمعلومات الجديدة التي تقدمها العلاقات الضعيفة.

إن مفتاح النجاح يكمن في إعادة الاتصال، وهو السبب الرئيسي وراء نجاح المعطاءين على المدى البعيد. فبعد أن أنشأ ريفكين روابط موسيقى الروك البانك على موقع جرين داي لصالح سبنسر في عام 1994، انطلقت شركة إكسايت، وعاد ريفكين إلى الدراسات العليا. ثم انقطع الاتصال بينهما لمدة خمس سنوات. وعندما انتقل ريفكين إلى وادي السليكون، استخرج سلسلة رسائل البريد الإلكتروني القديمة وكتب مسودة رسالة إلى سبنسر. كتب ريفكين: "ربما لا تتذكرني منذ خمس سنوات؛ فأنا الرجل الذي أجرى التغيير على موقع جرين داي على الإنترنت. وأنا أؤسس شركة وأنتقل إلى وادي السليكون، ولا أعرف الكثير من الناس. هل أنت على استعداد لمقابلتي وتقديم المشورة لي؟"

لم يكن ريفكين يتصرف بمثل هذا الأسلوب. فعندما ساعد سبنسر في البداية، لم يكن ينوي طلب المساعدة. ولكن بعد خمس سنوات، عندما احتاج إلى المساعدة، تواصل معه بطلب صادق. وكان سبنسر سعيداً بمساعدته، فتقابلا لتناول القهوة. يقول ريفكين: "ما زلت أتخيله رجلاً ضخماً بشعر موهوك. وعندما التقيت به شخصياً، لم ينطق بأي كلمة على الإطلاق. بل كان أكثر انطوائية مني". وبحلول الاجتماع الثاني، كان سبنسر قد قدم ريفكين إلى أحد المستثمرين في رأس المال الاستثماري. ويتذكر ريفكين: "لقد أدت مجموعة عشوائية تماماً من الأحداث التي وقعت في عام 1994 إلى إعادة الاتصال به عبر البريد الإلكتروني في عام 1999، الأمر الذي أدى إلى تأسيس شركتي في عام 2000. إن المعطاءين محظوظون".

ولكن هناك ما يدعونا إلى الاعتقاد بأن جزءاً مما يسميه ريفكين الحظ هو في واقع الأمر استجابة متوقعة ونمطية لدى أغلب الناس لمن يقدمون لهم العطاء. فقبل ثلاثين عاماً كتب عالم الاجتماع فريد جولدنر عن معنى تجربة عكس جنون الارتياب:

*برونويا*وفقًا لعالم النفس المتميز براين ليتل، فإن البرونويا هي "الاعتقاد الوهمي بأن الآخرين يتآمرون على رفاهيتك، أو يقولون أشياء لطيفة عنك خلف ظهرك".

إذا كنت من المعطاءين، فقد يكون هذا الاعتقاد حقيقة وليس وهمًا. ماذا لو كان هناك أشخاص آخرون يخططون بالفعل لنجاح المعطاءين مثل آدم ريفكين؟

في عام 2005، عندما بدأ ريفكين في تأسيس شركة رينكو مع جويس بارك، لم يكن لديهما أي مساحة مكتبية، لذا كانا يعملان في مطبخ ريفكين. وبذل أحد الزملاء قصارى جهده لتقديم ريفكين إلى ريد هوفمان، الذي أسس مؤخرًا موقع لينكد إن، الذي كان يضم أقل من خمسين موظفًا في ذلك الوقت. التقى هوفمان بريفكين وبارك في يوم الأحد وعرض عليهما مكاتب مجانية في لينكد إن، مما وضع ريفكين في قلب وادي السيليكون. يقول ريفكين: "في صيف عام 2005، كانت إحدى الشركات المجاورة لنا مباشرة هي يوتيوب، وقد التقينا بها في بداياتها قبل أن تنطلق حقًا". تلقي تجربة ريفكين ضوءًا جديدًا على المثل القديم القائل بأن ما يدور حوله يعود إليك.

غالبًا ما يمكن إرجاع اللحظات الكرمية إلى حقيقة أن المطابقين في مهمة لتحقيقها. تمامًا كما يضحي المطابقون بمصالحهم الخاصة لمعاقبة الآخذين الذين يتصرفون بأنانية تجاه الآخرين، فإنهم سيبذلون قصارى جهدهم لمكافأة المعطيين الذين يتصرفون بسخاء تجاه الآخرين. عندما ساعد آدم ريفكين الأشخاص في شبكته، شعر المطابقون أنه من العدل أن يخططوا لرفاهيته. وفقًا لطبيعته،

لقد استخدم قدرته الجديدة على الوصول إلى LinkedIn لتخطيط رفاهية الأشخاص الآخرين في شبكته، وإحالة المهندسين إلى الوظائف في LinkedIn.

في مساء أحد أيام الأربعاء من شهر مايو/أيار، أتيحت لي فرصة رؤية الباندا في موطنه الطبيعي. ففي أحد البارات التي أقيمت لاجتماع 106 ميلز في ريدوود سيتي، دخل ريفكين وهو يبتسم ابتسامة عريضة، وكان يرتدي قميص فريق سان فرانسيسكو جاينتس. وسرعان ما حاصرته مجموعة من رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا ــ بعضهم كان لطيفاً، وبعضهم الآخر كان محرجاً إلى حد محبب. ومع تزاحم العشرات من رواد الأعمال في البار، تمكن ريفكين من إخباري بقصص كل منهم، وهو ما لم يكن بالأمر الهين بالنسبة لشخص يتلقى أكثر من ثمانمائة رسالة إلكترونية في يوم عادي.

كان سره بسيطاً بشكل مخادع: كان يطرح أسئلة مدروسة ويستمع بصبر ملحوظ. في وقت مبكر من المساء، سأل ريفكين أحد رواد الأعمال الناشئين عن أداء شركته. تحدث رجل الأعمال لمدة أربع عشرة دقيقة دون انقطاع. وعلى الرغم من أن المونولوج ربما يكون قد أرهق حتى أكثر المهوسين بالتكنولوجيا فضولاً، إلا أن ريفكين لم يفقد اهتمامه أبداً. سأل: "أين تحتاج إلى مساعدة؟"، وذكر رجل الأعمال أنه يحتاج إلى مبرمج متخصص في لغة كمبيوتر غامضة. بدأ ريفكين في التمرير عبر دفتر عناوينه الذهني وأوصى بمرشحين للاتصال بهم. وفي وقت لاحق من المساء، وصل أحد هؤلاء المرشحين شخصياً، وقام ريفكين بتقديمهم. ومع نمو الحشد، كان ريفكين يأخذ الوقت لإجراء محادثة شخصية مع الجميع هناك. عندما اقترب منه أعضاء جدد، كان يقضي عادة خمسة عشر أو عشرين دقيقة للتعرف عليهم، وسؤالهم عن دوافعهم وكيف يمكنه مساعدتهم. كان العديد من هؤلاء الأشخاص غرباء تمامًا، ولكن كما ساعد جراهام سبنسر قبل ثمانية عشر عامًا دون تفكير مرتين، فقد تولى بنفسه مهمة العثور على وظائف لهم، وربطهم بمؤسسين محتملين، وتقديم المشورة لحل المشكلات في شركاتهم. وفي كل مرة كان يقدم فيها، كان يخلق اتصالًا جديدًا. ولكن هل من الممكن حقًا مواكبة كل هذه الاتصالات؟

***روابط خاملة***

نظرًا لأنه يحافظ على مثل هذه الشبكة الكبيرة، فإن آدم ريفكين لديه عدد متزايد من

روابط خاملةإنني أتحدث عن أشخاص اعتاد أن يراهم كثيراً أو يعرفهم جيداً، ولكن منذ ذلك الحين انقطعت صلته بهم. ووفقاً لأساتذة الإدارة دانييل ليفين، وجورج والتر، وكيث مورنيجان، فإن "البالغين يجمعون آلاف العلاقات على مدار حياتهم، ولكن قبل الإنترنت، لم يكن لديهم أكثر من مائة أو مائتي علاقة نشطة في أي وقت من الأوقات". وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، كان هؤلاء الأساتذة يطلبون من المديرين التنفيذيين القيام بشيء يخشونه: إعادة تنشيط علاقاتهم الخاملة. وعندما علم أحد المديرين التنفيذيين بالمهمة، "تذمرت. إذا كانت هناك اتصالات خاملة، فهي خاملة لسبب ما، أليس كذلك؟ لماذا أرغب في الاتصال بهم؟"

ولكن الأدلة تروي قصة مختلفة. ففي إحدى الدراسات، طلب ليفين وزملاؤه من أكثر من مائتي مدير تنفيذي إعادة تنشيط الروابط التي كانت خاملة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات. وتواصل كل مدير تنفيذي مع اثنين من زملائه السابقين وطلب المشورة بشأن مشروع عمل مستمر. وبعد تلقي المشورة، قيّم كل منهم قيمتها: إلى أي مدى ساعدتهم في حل المشكلات والحصول على إحالات مفيدة؟ كما قيّموا المشورة التي تلقوها من اثنين من جهات الاتصال الحالية في نفس المشروع. ومن المدهش أن المديرين التنفيذيين صنفوا المشورة من الروابط الخاملة على أنها تساهم بقيمة أكبر من المشورة من الروابط الحالية. لماذا؟

لقد قدمت العلاقات الخاملة معلومات أكثر حداثة من الاتصالات الحالية. فخلال السنوات القليلة الماضية، وبينما كانت هذه الاتصالات بعيدة عن الاتصال بالآخرين، فقد تعرضت لأفكار ووجهات نظر جديدة. وكانت الاتصالات الحالية أكثر ميلاً إلى مشاركة قاعدة المعرفة ووجهات النظر التي يمتلكها المسؤولون التنفيذيون بالفعل. وعلق أحد المسؤولين التنفيذيين قائلاً: "قبل الاتصال بهم، كنت أعتقد أنهم لن يقدموا الكثير بخلاف ما كنت أعتقده بالفعل، ولكنني ثبت أنني كنت مخطئًا. لقد فوجئت للغاية بالأفكار الجديدة".

إن العلاقات الخاملة توفر الوصول إلى معلومات جديدة لا توفرها العلاقات الضعيفة، ولكن من دون الإزعاج. وكما يوضح ليفين وزملاؤه، فإن "إعادة ربط علاقة خاملة لا يشبه بدء علاقة من الصفر. فعندما يعاود الناس الاتصال، لا يزال لديهم مشاعر الثقة". وقد كشف أحد المديرين التنفيذيين عن أنه "أشعر بالراحة... لم أكن بحاجة إلى تخمين نواياه... كانت هناك ثقة متبادلة بنيناها منذ سنوات جعلت محادثتنا اليوم أكثر سلاسة". في الواقع، يتطلب إعادة تنشيط علاقة خاملة محادثة أقصر، حيث كانت هناك بالفعل بعض القواسم المشتركة. ولم يكن المديرون التنفيذيون بحاجة إلى الاستثمار في بناء علاقة من البداية مع علاقاتهم الخاملة، كما يفعلون مع العلاقات الضعيفة.

لقد طلب ليفين وزملاؤه من مجموعة أخرى تضم أكثر من مائة مدير تنفيذي تحديد عشر علاقات خاملة وترتيبها حسب القيمة المحتملة التي قد تقدمها. ثم أعاد المديرون التنفيذيون تنشيط جميع العلاقات الخاملة العشرة وقيموا قيمة المحادثات. وقد قدمت جميع العلاقات الخاملة العشر قيمة عالية، ولم تكن هناك فروق حسب الترتيب: فقد حصل المديرون التنفيذيون على نفس القدر من القيمة من اختيارهم العاشر كما حصلوا عليه من اختيارهم الأول. عندما نحتاج إلى معلومات جديدة، قد ننفد من الروابط الضعيفة بسرعة، ولكن لدينا مجموعة كبيرة من الروابط الخاملة التي أثبتت أنها مفيدة. وكلما تقدمنا ​​في السن، كلما زاد عدد الروابط الخاملة لدينا، وأصبحت أكثر قيمة. وجد ليفين وزملاؤه أن الأشخاص في الأربعينيات والخمسينيات من العمر تلقوا قيمة أكبر من إعادة تنشيط الروابط الخاملة مقارنة بالأشخاص في الثلاثينيات من العمر، والذين استفادوا بدورهم أكثر من الأشخاص في العشرينيات من العمر. اعترف المدير التنفيذي الذي اشتكى من إعادة الاتصال بأن "الأمر كان بمثابة فتح عين لي ... لقد أظهر لي مقدار الإمكانات التي أملكها في Rolodex الخاص بي.

إن العلاقات الخاملة هي القيمة المهملة في شبكاتنا، وللمانحين أفضلية مميزة على الآخذين والمُقايضين في إطلاق هذه القيمة. وبالنسبة للآخذين، فإن إعادة تنشيط العلاقات الخاملة يشكل تحدياً. فإذا كانت العلاقات الخاملة من الآخذين، فسوف تكون متشككة وتدافع عن نفسها، وتحجب المعلومات الجديدة. وإذا كانت العلاقات الخاملة من المقارنين، فقد يكون لديها الدافع لمعاقبة الآخذين، كما رأينا في لعبة الإنذار النهائي. وإذا كانت العلاقات الخاملة من المانحين الأذكياء، كما سترى لاحقاً في هذا الكتاب، فلن تكون على استعداد لمساعدة الآخذين. وبطبيعة الحال، إذا كانت تصرفات الآخذ الأنانية هي السبب في أن تصبح العلاقة خاملة في المقام الأول، فقد يكون من المستحيل إحياء العلاقة على الإطلاق.

إن الأشخاص الذين يوفقون بين الأشخاص يجدون صعوبة أكبر في إعادة الاتصال، ولكنهم غالباً ما يشعرون بعدم الارتياح عند طلب المساعدة بسبب وفائهم لمبدأ المعاملة بالمثل. فعندما يطلبون خدمة ما، يشعرون بأنهم مدينون لهم بها. وإذا كانوا مدينين بالفعل للعلاقة الخاملة ولم يتعادلوا بعد، فإن طلب المساعدة يصبح أكثر صعوبة. وبالنسبة للعديد من الأشخاص الذين يوفقون بين الأشخاص، فإن العلاقات الخاملة لم تبني مخزوناً عميقاً من الثقة، لأنها كانت أشبه بالتبادلات المعاملاتية أكثر من العلاقات ذات المغزى.

وفقًا لخبراء التواصل، فإن إعادة الاتصال تجربة مختلفة تمامًا بالنسبة للمانحين، وخاصة في عالم متصل بالإنترنت. يتمتع المانحون بسجل حافل من مشاركة معرفتهم بسخاء، وتعليمنا مهاراتهم، ومساعدتنا في العثور على وظائف دون القلق بشأن ما قد يعود عليهم من فوائد، لذلك يسعدنا مساعدتهم عندما يعودون إلى الاتصال بنا. اليوم، يقضي آدم ريفكين وقتًا أقل في التواصل مع أشخاص جدد مقارنة بما كان يفعله في وقت سابق من حياته المهنية، ويركز بدلاً من ذلك على عدد متزايد من العلاقات الخاملة. "الآن أقضي وقتي في العودة إلى الأشخاص الذين لم أتحدث إليهم منذ فترة." عندما يعيد تنشيط إحدى علاقاته الخاملة العديدة، عادة ما يكون الشخص المتصل سعيدًا بسماع أخباره. لقد اكتسبوا ثقتهم بفضل كرمه ولطفه. إنهم ممتنون لمساعدته، وهم يعرفون أنها لم تأت بشروط مرفقة؛ فهو دائمًا على استعداد لمشاركة معرفته، أو تقديم النصيحة، أو تقديم التعريف. في عام 2006، كان ريفكين يبحث عن متحدث ديناميكي لاجتماع 106 أميال. لقد تواصل مع إيفان ويليامز، ورغم أن ويليامز كان قد أصبح مشهورًا وكان مشغولًا للغاية بإطلاق موقع تويتر، إلا أنه وافق على ذلك. يقول ريفكين: "بعد خمس سنوات، عندما طلبنا منه التحدث إلى المجموعة، لم ينس ذلك أبدًا".

إن نوع النوايا الحسنة التي يبنيها المانحون مثل ريفكين هو موضوع بحث مثير للاهتمام. تقليديا، يقوم باحثو الشبكات الاجتماعية برسم خريطة لتبادل المعلومات: تدفقات المعرفة من شخص إلى آخر. ولكن عندما تعاون واين بيكر مع روب كروس، الأستاذ بجامعة فيرجينيا، وأندرو باركر من شركة آي بي إم، أدرك أنه من الممكن أيضًا تتبع تدفقات المعرفة من شخص إلى آخر.

الطاقة من خلال الشبكات في مجموعة من المؤسسات، قام الموظفون بتقييم تفاعلاتهم مع بعضهم البعض على مقياس يتراوح من أقل طاقة إلى أكثر طاقة. قام الباحثون بإنشاء خريطة لشبكة الطاقة، والتي بدت وكأنها نموذج لمجرة.

كان المتلقون بمثابة ثقوب سوداء، فقد امتصوا الطاقة من المحيطين بهم. وكان المعطون بمثابة شمس: فقد ضخوا النور في أنحاء المنظمة. وكان المعطون يخلقون الفرص لزملائهم للمساهمة، بدلاً من فرض أفكارهم والاستئثار بالفضل في الإنجازات. وعندما اختلفوا مع الاقتراحات، كان المعطون يظهرون الاحترام للأشخاص الذين تحدثوا، بدلاً من التقليل من شأنهم.

إذا قمت برسم خريطة للطاقة في شبكة آدم ريفكين، فستجد أنه يشبه الشمس في العديد من الأنظمة الشمسية المختلفة. قبل عدة سنوات، في حفل عطلة، التقى ريفكين برجل أعمال متعثر يدعى ريموند روف. بدأوا الدردشة، وأعطاه ريفكين بعض الملاحظات. بعد ستة أشهر، كان روف يعمل على مشروع ناشئ جديد وتواصل مع ريفكين للحصول على المشورة. رد ريفكين في نفس اليوم ورتب إفطارًا في الصباح التالي، حيث أمضى ساعتين في تقديم المزيد من الملاحظات إلى روف. بعد بضعة أشهر، عبروا مساراتهم مرة أخرى. كان روف قد أمضى عامين بدون دخل، ولم تكن السباكة في منزله تعمل، لذلك اشترى عضوية في صالة الألعاب الرياضية فقط للاستحمام هناك.

في عام 2011، التقى روف بريفكين، الذي سأله عن سير العمل في الشركة الناشئة وعرض عليه بعض الأفكار القيمة حول كيفية إعادة تموضع شركته. ثم شرع ريفكين في تعريف روف برجل أعمال استثماري، والذي انتهى به الأمر بتمويل شركته وأصبح عضوًا في مجلس الإدارة. يقول روف: "كان الاثنان يعقدان اجتماعات حولي، لمناقشة كيف يمكنهما مساعدتي". أصبحت شركة روف، GraphScience، واحدة من أفضل شركات تحليلات Facebook في العالم - ويقول إن هذا لم يكن ليحدث أبدًا بدون مساعدة ريفكين.

لقد نجح ريفكين حتى في إشعال مشاريع لكاتب/مخرج في هوليوود. وكما سترى في الفصل الثامن، فقد التقيا لأن ريفكين شارك معلومات الاتصال الخاصة به علناً على الإنترنت. وفي محادثة غير رسمية، ذكر المخرج في هوليوود أنه انتهى للتو من إنتاج مسلسل على قناة شو تايم وطلب المساعدة من ريفكين. يقول المخرج: "على الرغم من نجاحه الكبير في المجال الذي اختاره، إلا أنني لم أضع الكثير من الثقة في مهارته كمسؤول علاقات عامة في هوليوود. لقد كنت مخطئاً!" وفي غضون أربع وعشرين ساعة، رتب ريفكين اجتماعات وعروض خاصة للمسلسل مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تويتر ويوتيوب. ويشرح جهة الاتصال في هوليوود:

من المهم التأكيد على أن آدم لم يكن له أي مصلحة على الإطلاق في نجاح برنامجي. سواء غرق أو سبح، فلن يستفيد أو يعاني في كلتا الحالتين. ولكن وفاءً لفرحته الحقيقية بالعطاء، بذل قصارى جهده لتقديمنا إلى عدد لا يحصى من وسائل الإعلام

الفرص. وعندما استقرت الأمور، أصبح مسؤولاً بمفرده عن كتابة مقالات إيجابية ومشرقة في عدد لا يحصى من وسائل الإعلام الوطنية، فضلاً عن

لقد حظي بشهرة كبيرة على وسائل التواصل الاجتماعي. وفي النهاية، كان كرمه أعظم بكثير.

لقد كان هذا البرنامج أكثر انتشارًا وفعالية من برنامجنا الذي يتقاضى أجورًا عالية في هوليوود. ونتيجة لذلك، حظي البرنامج بأعلى نسبة مشاهدة على الإطلاق في تاريخ قناة شو تايم! لقد أبدت قناة شو تايم إعجابها الشديد بأرقام برنامجنا المتواضعة، وأعطت بالفعل الضوء الأخضر لسلسلة أخرى. إن كرمه هو المسؤول عن نجاح البرنامج وموافقة قناة شو تايم على مسلسلي الحالي.

بالنسبة لشخص يبعث هذه المشاعر الإيجابية ويثير مثل هذه النوايا الحسنة، فإن إعادة الاتصال هي تجربة مفعمة بالطاقة. فكر في 265 شخصًا كتب لهم ريفكين توصيات على موقع لينكد إن، أو مئات رواد الأعمال الذين ساعدهم في 106 أميال. ليس من المستغرب أن يتحمس كل واحد منهم لإعادة الاتصال بريفكين ومساعدته، إذا حدث وفقد الاتصال.

ولكن آدم ريفكين لا يسعى إلى الحصول على مساعدتهم ـ على الأقل ليس لنفسه. إن الهدف الحقيقي الذي يسعى إليه ريفكين يتلخص في تغيير أفكارنا الأساسية حول الكيفية التي نبني بها شبكاتنا ومن ينبغي أن يستفيد منها. وهو يعتقد أننا ينبغي لنا أن ننظر إلى الشبكات باعتبارها وسيلة لخلق القيمة للجميع، وليس مجرد المطالبة بها لأنفسنا. وهو مقتنع بأن هذا النهج القائم على العطاء في التعامل مع الشبكات قادر على اقتلاع القاعدة التقليدية للمعاملة بالمثل على نحو مفيد للغاية لكل الأطراف المعنية.

***خدمة الخمس دقائق***

في عام 2012، طُلب من ستيفاني، وهي موظفة توظيف في موقع لينكد إن، أن تسرد أسماء الأشخاص الثلاثة الأكثر تأثيراً على حياتها المهنية. وقد صُدم آدم ريفكين عندما علم أنه ظهر في قائمتها، لأنهما لم يلتقيا إلا مرة واحدة قبل أشهر. كانت ستيفاني تبحث عن وظيفة والتقت بريفكين من خلال صديق لصديقتها. وقد قدم لها النصيحة، في المقام الأول عن طريق الرسائل النصية، وساعدها في العثور على فرص عمل. فأرسلت إليه بريداً إلكترونياً لتعرب له عن امتنانها وعرضت عليه أن ترد له الجميل: "أعلم أننا التقينا شخصياً مرة واحدة فقط ولا نتحدث إلا من حين لآخر، ولكنك ساعدتني أكثر مما تتصور... أود حقاً أن أفعل شيئاً للمساعدة في رد الجميل إليك".

ولكن ستيفاني لم تكن تتطلع إلى مساعدة آدم ريفكين فحسب. بل تطوعت لحضور اجتماع 106 ميلز لرواد الأعمال في وادي السيليكون حتى تتمكن من مساعدة ريفكين في مساعدتهم. وفي الاجتماع، كانت ستيفاني تقدم ملاحظات لرواد الأعمال حول أفكارهم، وتعرض اختبار نماذج منتجاتهم الأولية، وتسهل الاتصالات مع المتعاونين والمستثمرين المحتملين. وقد حدث الشيء نفسه مع العديد من الأشخاص الآخرين الذين يساعدهم ريفكين. وكثيراً ما يزور ريموند روف اجتماعات 106 ميلز لمساعدة رواد الأعمال الآخرين. وهذا ما يفعله أيضاً مهندس يدعى بوب، الذي التقى ريفكين في أحد الحانات في عام 2009. ودارت بينهما محادثة، وعلم ريفكين أن بوب عاطل عن العمل، فقام ببعض التعريفات التي أدت إلى حصول بوب على وظيفة. ثم خرجت الشركة من العمل، وعقد ريفكين المزيد من الاتصالات التي أسفرت عن وظيفة لبوب في شركة ناشئة، استحوذت عليها جوجل بعد ستة أشهر. واليوم، أصبح بوب مهندساً ناجحاً في جوجل، وهو يدفع المساعدة التي تلقاها إلى الأمام عبر شبكة 106 ميلز.

إن هذا يشكل تحولاً جديداً في مفهوم المعاملة بالمثل. ففي إطار المعاملة بالمثل التقليدية القديمة، كان الناس يتصرفون مثل المقارنين، فيتبادلون القيمة فيما بينهم. وكنا نساعد الناس الذين يساعدوننا، ونعطي الناس الذين نريد منهم شيئاً في المقابل. ولكن اليوم، أصبح المعطاءون مثل آدم ريفكين قادرين على إشعال شرارة شكل أقوى من أشكال المعاملة بالمثل. فبدلاً من مقايضة القيمة، يهدف ريفكين إلى إضافة القيمة. ويحكم عطاءه قاعدة بسيطة: "الخمس دقائق من العطاء". "يجب أن تكون على استعداد للقيام بشيء يستغرق منك خمس دقائق أو أقل لأي شخص".

لا يفكر ريفكين في ما قد يقدمه له أي من الأشخاص الذين يساعدهم. فبينما يجمع المتلقون شبكات ضخمة ليبدو الأمر مهماً ويحصلوا على إمكانية الوصول إلى أشخاص أقوياء، ويفعل المتلقون ذلك للحصول على خدمات، يفعل ريفكين ذلك لخلق المزيد من الفرص للعطاء. وعلى حد تعبير عالم السياسة روبرت بوتنام من جامعة هارفارد: "سأفعل هذا من أجلك دون أن أتوقع أي شيء محدد منك في المقابل، في ظل توقع واثق بأنني سأقدم لك ما تريد".

سوف يفعل شخص آخر شيئًا من أجلي في المستقبل" عندما يشعر الناس بالامتنان لمساعدة ريفكين، مثل ستيفاني، فإنهم يكونون أكثر ميلاً إلى رد الجميل للآخرين. تقول ستيفاني: "لقد كنت دائمًا شخصًا صادقًا وطيب القلب، لكنني حاولت إخفاء ذلك وأن أكون أكثر تنافسية حتى أتمكن من التقدم. الدرس المهم الذي تعلمته من آدم هو أنه يمكنك أن تكون شخصًا طيب القلب حقًا وأن تظل متقدمًا في العالم". في كل مرة يشارك فيها ريفكين بسخاء بخبرته أو اتصالاته، فإنه يستثمر في تشجيع الأشخاص في شبكته على التصرف كمعطائين. عندما يطلب ريفكين المساعدة من الناس، فإنه عادة ما يطلب المساعدة في مساعدة شخص آخر. وهذا يزيد من احتمالات سعي الأشخاص في شبكته الواسعة إلى إضافة القيمة بدلاً من مقايضة القيمة، مما يفتح الباب أمامه والآخرين لكسب الفوائد من الأشخاص الذين لم يساعدوهم أبدًا - أو حتى التقوا بهم. من خلال إنشاء معيار لإضافة القيمة، يحول ريفكين العطاء من خسارة محصلتها صفر إلى مكسب مربح للجانبين.

عندما يبني المستفيدون شبكات، فإنهم يحاولون المطالبة بأكبر قدر ممكن من القيمة لأنفسهم من

إن آدم هو الشخص الذي يبني شبكة علاقات، فعندما يبني أشخاص مثل ريفكين شبكات، فإنهم بذلك يوسعون من نطاق هذه الشبكة بحيث يتمكن الجميع من الحصول على شريحة أكبر. يقول نيك سوليفان، وهو رجل أعمال استفاد من مساعدة ريفكين: "إن آدم له نفس التأثير علينا جميعاً: فهو يجعلنا نساعد الناس". ويضيف روف: "إن آدم يريد دائماً التأكد من أن كل من يعطيه يعطي أيضاً شخصاً آخر. وإذا استفاد الناس من نصيحته، فإنه يتأكد من أنهم يساعدون الأشخاص الآخرين الذين يقدم لهم النصيحة ــ إنه بذلك يخلق شبكة، ويضمن أن كل فرد في شبكته يساعد الآخرين، ويرد الجميل".

تُظهِر الأبحاث الحديثة كيف يحفز ريفكين الآخرين على العطاء. فالعطاء، وخاصة عندما يكون مميزًا ومتسقًا، ينشئ نمطًا يغير أنماط المعاملة بالمثل لدى الآخرين داخل المجموعة. وتبين أن

العطاء يمكن أن يكون معديًافي إحدى الدراسات، وجد خبراء العدوى جيمس فاولر ونيكولاس كريستاكيس أن العطاء ينتشر بسرعة وعلى نطاق واسع عبر الشبكات الاجتماعية. فعندما يختار شخص ما المساهمة في مجموعة على نفقته الخاصة على مدى سلسلة من الجولات، يكون أعضاء المجموعة الآخرون أكثر ميلاً إلى المساهمة في الجولات المستقبلية، حتى عند التفاعل مع أشخاص لم يكونوا حاضرين في الفعل الأصلي. ووجد فاولر وكريستاكيس أن "هذا التأثير يستمر لفترات متعددة وينتشر حتى ثلاث درجات من الانفصال (من شخص إلى شخص إلى شخص إلى شخص)"، بحيث "تتضاعف كل مساهمة إضافية يقدمها شخص ما ... في الفترة الأولى ثلاث مرات على مدار التجربة من قبل أشخاص آخرين يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بالمساهمة بشكل أكبر نتيجة لذلك".

عندما يدخل الناس في موقف جديد، فإنهم ينظرون إلى الآخرين بحثاً عن أدلة حول السلوك المناسب. وعندما يبدأ العطاء في الحدوث، يصبح هو القاعدة، ويواصل الناس هذا النهج في التعامل مع الآخرين. ولتوضيح ذلك، تخيل أنك مُكلف بمجموعة من أربعة أشخاص. والأشخاص الثلاثة الآخرون غرباء، وسيتخذ كل منكم قرارات مجهولة الهوية، دون فرصة للتواصل، خلال ست جولات. في كل جولة، سيحصل كل منكم على 3 دولارات ويقرر ما إذا كان سيأخذها لنفسه أو يعطيها للمجموعة. إذا أخذتها، فستحصل على الدولارات الثلاثة كاملة. وإذا أعطيتها للمجموعة، فسيحصل كل عضو في المجموعة على دولارين، بما في ذلك أنت. وفي نهاية كل جولة، ستكتشف ما قرره الجميع. ستكون المجموعة في وضع أفضل إذا أعطى الجميع - سينتهي الأمر بكل عضو إلى تلقي 8 دولارات في كل جولة، بإجمالي أقصى قدره 48 دولارًا على مدار ست جولات. ولكن إذا أعطيت ولم يعطك أي شخص آخر، فلن تحصل إلا على 12 دولارًا. وهذا يخلق حافزًا للأخذ، مما يضمن لك 18 دولارًا.

نظرًا لعدم قدرتك على التواصل مع بعضكما البعض، فإن العطاء يعد استراتيجية محفوفة بالمخاطر. ولكن في الدراسة الفعلية، كان 15% من المشاركين

المعطيين المتسقين:لقد ساهموا في المجموعة في الجولات الست، وقدموا تضحيات شخصية لصالح المجموعة. ولم تكن التكلفة باهظة كما قد تتوقع. ومن المدهش أن المتبرعين المتسقين ما زالوا يحققون نتائج طيبة: فقد خرجوا بمتوسط ​​26% أكثر من المال مقارنة بالمشاركين من المجموعات التي لا يوجد بها متبرع متسق واحد. فكيف يمكنهم أن يعطوا أكثر ويحصلوا على المزيد؟

وعندما ضمت المجموعات شخصاً واحداً معطاءً بشكل ثابت، ساهم الأعضاء الآخرون بشكل أكبر. وكان وجود شخص واحد كافياً لتأسيس معيار للعطاء. ومن خلال العطاء، تمكن المشاركون من تحسين وضع أعضاء مجموعتهم وتمكنوا من الحصول على المزيد في هذه العملية. ورغم أنهم كسبوا 50% أقل من كل مساهمة، إلا أنهم لأنهم ألهموا الآخرين على العطاء، جعلوا إجمالي المبلغ المتاح لجميع المشاركين أكبر. ورفع المانحون سقف التوقعات ووسعوا الكعكة للمجموعة بأكملها.

في هذه التجربة، كان المتبرعون المتسقون يقومون بما يعادل خدمة مدتها خمس دقائق عندما تبرعوا بأموالهم في كل جولة. لقد كانوا يقدمون تضحيات صغيرة لصالح كل عضو في المجموعة، وقد ألهم ذلك أعضاء المجموعة للقيام بنفس الشيء. ومن خلال الخدمة التي مدتها خمس دقائق، يقوم ريفكين بتوسيع الكعكة لشبكته بأكملها. في 106 أميال، فإن القاعدة هي أن يساعد كل خمسة آلاف من رواد الأعمال بعضهم البعض. يشرح ريفكين أنك "لا تقدم خدمة لشخص ما لأن

"إنك تحصل على شيء في المقابل. والهدف من المجموعة هو غرس قيمة العطاء: فلا يجب أن تكون معامليًا في هذا الشأن، ولا يجب أن تتاجر به. فإذا فعلت شيئًا لشخص ما في المجموعة، فعندما تحتاج إليه، سيفعل شخص ما في المجموعة شيئًا من أجلك."

بالنسبة للمستفيدين والمتبرعين، لا يزال هذا النوع من العطاء المستمر يبدو محفوفًا بالمخاطر بعض الشيء. فهل يستطيع المعطاءون مثل آدم ريفكين الحفاظ على إنتاجيتهم، خاصة عندما لا توجد ضمانات بأن مساعدتهم ستعود عليهم بالفائدة المباشرة؟ لإلقاء الضوء على هذا السؤال، درس فرانك فلين، أستاذ جامعة ستانفورد،

مهندسين محترفين في إحدى شركات الاتصالات الكبرى في منطقة الخليج. طلب ​​من المهندسين تقييم أنفسهم وبعضهم البعض على أساس مقدار المساعدة التي قدموها وتلقوها من بعضهم البعض.

كان فلين قد أجرى اختباراً آخر، سمح له بتحديد المهندسين الذين كانوا معطين، والذين كانوا يأخذون، والذين كانوا يكافئون. كما طلب من كل مهندس تقييم وضع عشرة مهندسين آخرين: ما مدى الاحترام الذي يتمتعون به؟ ​​كان الآخذون هم الأقل مكانة. لقد أحرقوا الجسور باستمرار من خلال طلب الخدمات ولكن نادراً ما ردوا بالمثل. كان زملاؤهم ينظرون إليهم على أنهم أنانيون ويعاقبونهم بعدم الاحترام. كان المانحون يتمتعون بأعلى مكانة، متفوقين على المانحين والمتلقين. وكلما كانوا أكثر سخاءً، زاد احترام زملائهم لهم ومكانتهم. من خلال العطاء أكثر مما يأخذون، أشار المانحون إلى مهاراتهم الفريدة، وأظهروا قيمتهم، وأظهروا نواياهم الطيبة. على الرغم من احترامهم الشديد، واجه المانحون مشكلة: لقد دفعوا ثمن الإنتاجية. لمدة ثلاثة أشهر، قام فلين بقياس كمية ونوعية العمل الذي أنجزه كل مهندس. كان المانحون أكثر إنتاجية من الآخذين: لقد عملوا بجد وأنجزوا المزيد. لكن المانحين كانوا يتمتعون بأعلى إنتاجية، متفوقين على المانحين. يبدو أن الوقت الذي يخصصه المعطاءون لمساعدة زملائهم يقلل من قدرتهم على إنجاز المهام والتقارير والرسومات. وكان المتعاونون أكثر ميلاً إلى طلب المساعدة وتلقيها، ويبدو أن هذا ساعدهم على البقاء على المسار الصحيح. في ظاهر الأمر، يبدو هذا وكأنه حجر عثرة أمام أسلوب المعطاء في التواصل. فإذا ضحى المعطاءون بإنتاجيتهم من خلال مساعدة الآخرين، فكيف يمكن أن يكون الأمر يستحق العناء؟

ومع ذلك، نجح آدم ريفكين في أن يكون معطاءً ويظل منتجًا للغاية باعتباره المؤسس المشارك للعديد من الشركات الناجحة. كيف يتجنب التوازن بين العطاء والإنتاجية؟ إنه يعطي أكثر.

في دراسة أجريت على المهندسين، لم يكن العطاء دائماً ثمناً للإنتاجية. فقد قاس فلين ما إذا كان المهندسون عطاءين، أو متبادلين، أو آخذين، وذلك من خلال مطالبة زملائهم بتقييم ما إذا كانوا يعطون أكثر، أو نفس القدر، أو أقل مما يتلقونه. وهذا يعني أن بعض المهندسين قد يحصلون على درجات باعتبارهم عطاءين حتى لو لم يساعدوا الآخرين كثيراً، طالما أنهم يطلبون أقل في المقابل. وعندما فحص فلين البيانات على أساس عدد المرات التي قدم فيها المهندسون المساعدة وتلقوها، لم تنخفض إنتاجية المعطاءين إلا عندما قدموا بشكل غير متكرر. ومن بين جميع المهندسين، كان الأكثر إنتاجية هم أولئك الذين قدموا كثيراً ــ وأعطوا أكثر مما يتلقون. وكان هؤلاء هم المعطاءون الحقيقيون، وكانوا يتمتعون بأعلى إنتاجية وأعلى مكانة: فقد كانوا موضع احترام وتقدير من جانب أقرانهم. ومن خلال العطاء المتكرر، اكتسب المهندسون المزيد من الثقة واجتذبوا المزيد من المساعدة القيمة من مختلف مجموعات العمل ــ وليس فقط من الأشخاص الذين ساعدوهم.

وهذا هو بالضبط ما حدث لآدم ريفكين مع خدماته التي لا تتجاوز مدتها خمس دقائق. ففي الأيام التي سبقت ظهور وسائل الإعلام الاجتماعية، ربما كان ريفكين ليعمل في الخفاء. ولكن بفضل العالم المتصل، انتشرت شهرته كشخص معطاء بسرعة تفوق سرعة الصوت. ويقول روف بدهشة: "لا يستغرق الأمر منه وقتاً طويلاً لجمع التمويل لمشاريعه الناشئة. فهو يتمتع بسمعة طيبة؛ والناس يعرفون أنه رجل أعمال ناجح".

"رجل طيب. هذا هو العائد الذي يحصل عليه بسبب من هو."

توضح تجربة ريفكين كيف يتمكن المعطاءون من تطوير شبكات غنية بشكل غير عادي والاستفادة منها. فبفضل الطريقة التي يتفاعلون بها مع الأشخاص الآخرين في شبكاتهم، يخلق المعطاءون معايير

إن الكرم هو مفتاح النجاح، وهو ما يتجلى في الكرم الذي يسود تفاعلاتك، فإذا كانت تفاعلاتك تحكمها الكرم، فإن مكافآتك سوف تتبعها. ولعل هذا ليس من قبيل المصادفة أن إيفان ميسنر، مؤسس ورئيس مجلس إدارة BNI، أكبر منظمة لشبكات الأعمال في العالم، يحتاج إلى كلمتين فقط لوصف فلسفته التوجيهية: "العطاء يكسب".

بعد سنوات من إعادة ترتيب الحروف في اسمه، استقر آدم ريفكين على الترتيب المثالي: أجد الكارما.

**تأثير التموج**

*التعاون وديناميكيات العطاء والأخذ*

*ومن الجيد أن نتذكر أن الكون بأكمله، باستثناء واحد بسيط، يتألف من أشياء أخرى.*

—جون أندرو هولمز، عضو مجلس الشيوخ الأمريكي السابقربما لا تتعرف عليه

جورج مايرربما لا تعرف اسم جيري جارسيا، لكنك بالتأكيد على دراية بعمله. في الواقع، من المرجح أن يكون أحد المقربين منك من كبار المعجبين بأفكاره، التي أسرت جيلًا كاملاً من الناس في جميع أنحاء العالم. على الرغم من أنني لم أكن أعلم أنها تخصه حتى وقت قريب، إلا أنني أعجبت بعمله منذ أن كنت في التاسعة من عمري. ماير رجل طويل القامة، في منتصف الخمسينيات من عمره، يتمتع بشعر طويل وكث وله ذقن. ​​إذا صادفته في الشارع، فلن تتمكن من تحديد وجهه، لكن قد يكون لديك حدس بأنه من محبي Grateful Dead. ستكون على حق: في السنوات الخمس الأخيرة من حياة جيري جارسيا، حضر ماير ما لا يقل عن سبعين حفلة موسيقية مختلفة لفرقة Grateful Dead.

التحق ماير بالجامعة في هارفارد، حيث كاد أن يُعلّق من الدراسة بعد أن باع ثلاجة لطالب جديد ووافق على الدفع، لكنه لم يسلمها قط. وكاد أن يُعلّق من الدراسة مرة أخرى عندما استخدم غيتارًا كهربائيًا لتحطيم نافذة غرفة نومه. وكانت نقطة مضيئة نادرة في حياته الجامعية هي انتخابه رئيسًا لمجلة هارفارد لامبون، وهي مجلة الكوميديا ​​الشهيرة، لكن سرعان ما تلطخت سمعته بمحاولة انقلاب. ووفقًا للصحافي ديفيد أوين، فإن أقران ماير "حاولوا الإطاحة به في معركة داخلية مريرة ونابية، لأنهم اعتقدوا أنه لم يكن مسؤولاً بما فيه الكفاية".

بعد تخرجه من الكلية في عام 1978، عاد ماير إلى وطنه وبحث عن طرق لكسب المال بسرعة. أمضى معظم وقته في الكلية في المقامرة على سباقات الكلاب في مضمار سباق السلوقي، لذلك اعتقد أنه قد يكون قادرًا على بناء مهنة من ذلك. توقف في مكتبة عامة وبدأ في تحليل الاستراتيجيات العلمية للتغلب على النظام. لم تنجح: بعد أسبوعين، نفد ماله.

بعد ثلاثة عقود من الزمان، أصبح جورج ماير واحدًا من أنجح الأشخاص في مجال الأعمال الاستعراضية.

لقد كان مساهماً رئيسياً في فيلم حقق إيرادات تجاوزت 527 مليون دولار. كما فاز بسبع جوائز إيمي واخترع العديد من الكلمات التي دخلت القواميس الإنجليزية ـ إحداها كان ينطق بها زميلي في الكلية كل يوم لمدة أربع سنوات. ولكن شهرته ترجع في المقام الأول إلى دوره في ظاهرة تلفزيونية غيرت العالم. ويؤكد المطلعون على أنه، مثل أي شخص آخر، مسؤول عن نجاح العرض الذي أطلقت عليه مجلة تايم لقب أفضل مسلسل تلفزيوني في القرن العشرين.

في عام 1981، وبناءً على توصية من صديقين، أرسل ماير بعض عينات الكتابة إلى برنامج جديد على قناة إن بي سي يُدعى "ليت نايت مع ديفيد ليترمان". وقال ليترمان لأوين: "كان كل شيء في إرساله، حتى أدق التفاصيل، مصقولاً بشكل جميل للغاية. لم أقابل أحدًا مثله منذ ذلك الحين". خلال الموسم الأول، ابتكر ماير ما أصبح فيما بعد أحد روتينات ليترمان المميزة: استخدام بكرة بخارية لسحق الأشياء العادية، مثل قطع الفاكهة. بعد عامين مع ليترمان، غادر ماير للعمل في برنامج "ذا نيو شو" مع لورن مايكلز ثم انضم إلى ساترداي نايت لايف، وغادر في عام 1987 لكتابة سيناريو لفيلم ليترمان الذي تم وضعه على الرف في النهاية.

عندما أوصى صديقا ماير به إلى ليترمان، وصفاه بأنه "الرجل الأكثر مرحًا في أمريكا". لم يكن هذا تصريحًا يمكن الاستخفاف به - فقد أصبح الاثنان ثنائيًا حائزًا على جائزة إيمي من كتاب الكوميديا ​​في برامج مثل Seinfeld و The Wonder Years و Monk. وإذا نظرت إلى ما حققه جورج ماير منذ أن أنهى سيناريو فيلم ليترمان، فقد تميل إلى الموافقة عليهما.

جورج ماير هو العقل المدبر لمعظم الفكاهة في عائلة سمبسون، أطول مسلسل كوميدي ورسوم متحركة في أمريكا.

*لقد فاز مسلسل عائلة سمبسون بسبع وعشرين جائزة إيمي في وقت الذروة، ستة منها ذهبت إلى ماير، وقد غير وجه الكوميديا ​​المتحركة. وعلى الرغم من أن ماير لم يطلق مسلسل عائلة سمبسون ـ فقد ابتكره مات جروينينج وطوره مع جيمس إل. بروكس وسام سيمون ـ إلا أن هناك إجماعاً واسع النطاق على أن ماير كان القوة الأكثر أهمية وراء نجاح العرض. فقد تم تعيين ماير لكتابة سيناريو مسلسل عائلة سمبسون قبل عرضه لأول مرة في عام 1989، وكان مساهماً رئيسياً لمدة ستة عشر موسماً ككاتب ومنتج تنفيذي. ويكتب أوين: "لقد شكل ماير البرنامج بشكل كامل لدرجة أنه يمكن اعتبار الحس الكوميدي لعائلة سمبسون ملكاً له في الغالب". ووفقاً للكاتب الفكاهي مايك ساكس، "يُعتبر ماير إلى حد كبير بين فريق الكتابة عبقرياً وراء الكواليس بين العباقرة"، وهو الرجل "المسؤول عن أفضل الحوارات والنكات". أوضح جون فيتي، أحد كتاب عائلة سيمبسون الأصليين الذي ألف العديد من الحلقات الأولى وعمل لاحقًا كمنتج في The Of Ice، أن ماير هو "الشخص الوحيد في الغرفة الذي يكتب المزيد من العرض أكثر من أي شخص آخر - بصماته موجودة على كل سيناريو تقريبًا. إنه يمارس أكبر قدر من التأثير على العرض كما يمكن لأي شخص آخر دون أن يكون أحد المبدعين".*

كيف يصبح رجل مثل جورج ماير ناجحًا إلى هذا الحد في العمل التعاوني؟ توفر أنماط المعاملة بالمثل عدسة قوية لتفسير سبب ازدهار بعض الأشخاص في الفرق بينما يفشل آخرون. في كتابها "المضاعفات"، تميز المديرة التنفيذية السابقة لشركة أوراكل ليز وايزمان بين

العباقرة وصناع العباقرةإن العباقرة يميلون إلى الأخذ: فمن أجل تعزيز مصالحهم الخاصة، فإنهم "يستنزفون ذكاء وطاقة وقدرة" الآخرين. ويميل صانعو العباقرة إلى العطاء: فهم يستخدمون "ذكاءهم لتضخيم ذكاء وقدرات" الآخرين، كما يكتب وايزمان، بحيث "تنطفئ المصابيح فوق رؤوس الناس، وتتدفق الأفكار، وتُحل المشاكل". وهدفي في هذا الفصل هو استكشاف كيف تؤثر هذه الاختلافات بين المعطيين والآخذين على نجاح الفرد والجماعة.

***التعاون والشخصية الإبداعية***

عندما نفكر في ما يتطلبه الأمر لتحقيق مستوى جورج ماير من التأثير الكوميدي، فلا شك أن الإبداع يشكل جزءًا كبيرًا من المعادلة. تقول كارولين أومين، كاتبة ومنتجة مسلسل The Simpsons منذ فترة طويلة، إن ماير "لديه طريقة مميزة للنظر إلى العالم. إنها طريقة فريدة تمامًا". علق المنتج التنفيذي ومدير العرض مايك سكولي ذات مرة أنه عندما انضم لأول مرة إلى The Simpsons، "أذهلني ماير. لقد قمت بالعديد من أعمال المسلسلات الكوميدية من قبل، لكن أعمال جورج كانت مختلفة جدًا ومبتكرة لدرجة أنني تساءلت لفترة ما عما إذا كنت قد تجاوزت حدود قدراتي".

في عام 1958، أطلق عالم النفس في بيركلي دونالد ماكينون دراسة رائدة لكشف سر كيف يصبح الناس مبدعين للغاية. أراد تحديد الخصائص الفريدة للأشخاص الذين لديهم قدرة على الإبداع.

أشخاص مبدعون للغايةفي الفن والعلوم والأعمال، لذلك درس مجموعة من الأشخاص الذين يشمل عملهم جميع المجالات الثلاثة: المعماريون. في البداية، طلب ماكينون وزملاؤه من خمسة خبراء معماريين مستقلين تقديم قائمة بأكثر أربعين معماريًا إبداعًا في الولايات المتحدة. على الرغم من أنهم لم يتحدثوا مع بعضهم البعض، إلا أن الخبراء حققوا إجماعًا مرتفعًا بشكل ملحوظ. كان بإمكانهم ترشيح ما يصل إلى مائتي معماري في المجموع، ولكن بعد احتساب التداخل، تضمنت قائمتهم ستة وثمانين فقط. تم ترشيح أكثر من نصف هؤلاء المعماريين من قبل أكثر من خبير، وأكثر من ثلثهم من قبل غالبية الخبراء، و 15٪ من قبل جميع الخبراء الخمسة.

ومن هناك، وافق أربعون من أكثر المهندسين المعماريين إبداعاً في البلاد على الخضوع لتشريح نفسي. وقارن فريق ماكينون بينهم وبين أربعة وثمانين مهندساً معمارياً آخرين ناجحين ولكنهم ليسوا مبدعين للغاية، وقارنهم بالمهندسين المعماريين المبدعين و"العاديين" من حيث العمر والموقع الجغرافي. وسافر جميع المهندسين المعماريين إلى بيركلي، حيث أمضوا ثلاثة أيام كاملة في فتح عقولهم لفريق ماكينون، وللعلم. وملأوا مجموعة من استبيانات الشخصية، وواجهوا مواقف اجتماعية مرهقة، وخضعوا لاختبارات حل المشاكل الصعبة، وأجابوا على أسئلة المقابلات الشاملة حول تاريخ حياتهم بالكامل. ودرس فريق ماكينون جبالاً من البيانات، مستخدماً أسماء مستعارة لكل مهندس معماري حتى يظلوا أعمى عن من كان مبدعاً للغاية ومن لم يكن كذلك.

لقد ظهرت مجموعة من المهندسين المعماريين باعتبارهم أكثر "مسؤولية وإخلاصاً وجدارة بالثقة" و"أكثر حرصاً على حسن الخلق" و"أكثر اهتماماً بالآخرين" من المجموعة الأخرى. ويشير مبدأ الكارما إلى أن المهندسين المعماريين المبدعين ينبغي أن يكونوا من بين هؤلاء، ولكن الأمر لم يكن كذلك. بل كان الأمر يتعلق بالمهندسين المعماريين العاديين. وقد وجدت ماكينون أن المهندسين المعماريين المبدعين برزوا باعتبارهم أكثر "تطلباً وعدوانية وأنانية" من مجموعة المقارنة. فقد كان المهندسون المعماريون المبدعون يتمتعون بأنا ضخمة وكانوا يستجيبون للنقد بعدوانية ودفاعية. وفي دراسات لاحقة، ظهرت نفس الأنماط من مقارنات بين المهندسين المعماريين المبدعين والأقل إبداعاً.

علماء مبدعون: سجل العلماء المبدعون درجات أعلى بشكل ملحوظ في الهيمنة والعداء والانحراف النفسي. وقد صنف المراقبون العلماء المبدعين للغاية على أنهم يخلقون ويستغلون الاعتماد على الآخرين. وحتى العلماء المبدعين للغاية أنفسهم وافقوا على عبارات مثل "أميل إلى إهمال مساهمة الآخرين وأخذ الفضل غير المستحق لنفسي" و"أميل إلى السخرية والاستخفاف في وصف قيمة الباحثين الآخرين".

يتمتع المتلقون بمهارة توليد الأفكار الإبداعية والدفاع عنها في مواجهة المعارضة. ولأنهم يتمتعون بثقة مطلقة في آرائهم الخاصة، فإنهم يشعرون بالتحرر من قيود الموافقة الاجتماعية التي تقيد خيال العديد من الناس. وهذه سمة مميزة لكوميديا ​​جورج ماير. ففي عام 2002، كتب وأخرج وقام ببطولة مسرحية صغيرة بعنوان "Up Your Giggy". وفي عام 2005، كتب ماير مسرحية "The Greatest Hits" التي تحمل نفس الاسم، والتي كانت بعنوان "The Greatest Hits".

في مونولوجاته، وصف الله بأنه "خرافة سخيفة، اخترعها رجال الكهوف الخائفون" وأشار إلى الزواج باعتباره "مرجلًا راكدًا من الاستياء المتخمر، والتوافق الخائف والمتحيز، والاهتمام المبالغ فيه بالأطفال ... والاستخراج السري للصور المثيرة من العشاق السابقين في محاولة يائسة ومفجعة لجعل الجنس الزوجي ممكنًا". سر الإبداع: هل تكون متقبلًا؟

ولكن ليس بهذه السرعة. فربما كان ماير يحمل حساً ساخراً من الفكاهة، وشكوكاً عميقة الجذور حول التقاليد العريقة، وبعض الأخطاء الطائشة في الماضي، ولكن في عالم هوليوود الذي يهيمن عليه الآخذون، أمضى ماير قدراً كبيراً من حياته المهنية في العطاء. وقد بدأ ذلك في وقت مبكر من حياته: عندما كان يكبر، كان كشافاً وصبياً في المذبح. وفي هارفارد، تخصص ماير في الكيمياء الحيوية وتم قبوله في كلية الطب، ولكنه قرر عدم الالتحاق بها. فقد نفر من طلاب الطب الذين كانوا يتسمون بالتنافسية المفرطة والذين التقى بهم في الكلية، والذين كانوا "يخربون تجارب بعضهم البعض بانتظام ــ وهو أمر سخيف للغاية". وبعد انتخابه رئيساً لمجلة لامبون، عندما حاول أقرانه عزله، يلاحظ أوين أن "ماير لم ينجو من تلك الانقلاب فحسب، بل أصبح أيضاً، على نحو مميز، صديقاً مقرباً لمنافسه الرئيسي". وبعد تخرجه وفشله في سباق الكلاب، عمل ماير في مختبر أبحاث السرطان وكمدرس بديل. عندما سألت ماير عما يجذبه إلى الكوميديا، قال: "أحب أن أجعل الناس يضحكون، وأمتعهم، وأحاول أن أجعل العالم أفضل قليلاً".

استخدم ماير موهبته الكوميدية للترويج للمسؤولية الاجتماعية والبيئية. في عام 1992، تم ترشيح حلقة مبكرة من مسلسل The Simpsons كتبها ماير بعنوان "السيد ليزا يذهب إلى واشنطن" لجائزة الإعلام البيئي، التي تُمنح لأفضل مسلسل كوميدي على شاشة التلفزيون يحمل رسالة بيئية مؤيدة. خلال فترة عمله، فاز The Simpsons بستة من هذه الجوائز. في عام 1995، فاز The Simpsons بجائزة Genesis من جمعية الرفق بالحيوان لرفع مستوى الوعي العام بقضايا الحيوان. ماير نباتي يمارس اليوجا، وفي عام 2005 شارك في كتابة Earth to America، وهو برنامج خاص على TBS استخدم الكوميديا ​​كوسيلة لرفع مستوى الوعي بالاحتباس الحراري والقضايا البيئية ذات الصلة. لقد قام بعمل مكثف لصالح Conservation International، حيث أنتج محاضرات مضحكة على PowerPoint للترويج للتنوع البيولوجي. في عام 2007، عندما اكتشف العلماء نوعًا جديدًا من ضفادع الطحالب في سريلانكا، أطلقوا عليه اسم ابنة ماير، تكريمًا لمساهماته في تقييم البرمائيات العالمي لحماية الضفادع.

إن ما هو أكثر إثارة للإعجاب من عمل ماير لصالح الكوكب هو الطريقة التي يتعامل بها مع الآخرين. لقد جاءت انطلاقته الكبرى عندما كان يعمل على سيناريو فيلم ليترمان في عام 1988. ولإضفاء بعض التنوع على يوم عمله، كتب ونشر مجلة فكاهية تسمى Army Man. قال ماير للكاتب الفكاهي إريك سبيتزنجل: "كان هناك عدد قليل جدًا من المنشورات التي كانت تحاول فقط أن تكون مضحكة، لذلك حاولت أن أصنع شيئًا لا يحمل أي أجندة أخرى غير إضحاكك". كان العدد الأول من Army Man بطول ثماني صفحات فقط. قام ماير بطباعته بنفسه، ورتبها على سريره، وبدأ في عمل نسخ ضوئية. ثم وزع أفضل أعماله الكوميدية، وأرسل نسخًا إلى حوالي مائتي صديق مجانًا.

وجد القراء مجلة Army Man مضحكة وبدأوا في تمريرها إلى أصدقائهم. وسرعان ما اجتذبت المجلة طائفة من المتابعين، ودخلت قائمة مجلة Rolling Stone لأفضل المجلات الترفيهية لهذا العام. وسرعان ما بدأ أصدقاء ماير في إرسال مقترحات له ليظهر في الأعداد المستقبلية. وبحلول العدد الثاني، كان هناك طلب كافٍ على المجلة لتوزيع حوالي ألف نسخة. لكنه أوقفها بعد العدد الثالث، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنه لم يتمكن من نشر جميع مقترحات أصدقائه ولكنه لم يستطع تحمل رفضها.

صدر العدد الأول من مجلة Army Man في الوقت الذي كانت فيه سلسلة The Simpsons في بداياتها، ووصلت إلى أيدي المنتج التنفيذي سام سيمون، الذي كان على وشك تجنيد فريق كتابة.

لقد استأجر سايمون ماير وعدد قليل من المساهمين الآخرين في مسلسل Army Man، وواصلوا العمل معًا لإنتاج مسلسل The Simpsons الناجح. وفي غرفة الكتاب، أثبت جورج ماير نفسه كشخص معطاء. أخبرني تيم لونج، كاتب مسلسل The Simpsons والفائز بجائزة إيمي خمس مرات، أن "جورج يتمتع بأفضل سمعة من أي شخص أعرفه. إنه كريم بشكل لا يصدق في العطاء ومساعدة الآخرين". وبالمثل، تتعجب كارولين أومين، "كل من يعرف جورج يعرف أنه شخص طيب حقًا. لديه مدونة شرف، ويعيش وفقًا لهذه المدونة، مع قدر خارق للطبيعة من النزاهة".

إن نجاح جورج ماير يسلط الضوء على أن المعطاءين يمكن أن يكونوا مبدعين مثل المتلقين. ومن خلال دراسة عاداته في التعاون، يمكننا أن نكتسب تقديراً عميقاً لكيفية عمل المعطاءين بطرق تساهم في نجاحهم - ونجاح من حولهم. ولكن لتطوير فهم كامل لما يفعله المعطاءون بفعالية في التعاون، من المهم مقارنتهم بالمتلقين. تشير الأبحاث حول المعماريين المبدعين إلى أن المتلقين غالباً ما يتمتعون بالثقة اللازمة لتوليد أفكار أصلية تتحدى التقاليد وتخوض معارك شاقة للدفاع عن هذه الأفكار. ولكن هل يأتي هذا الاستقلال بثمن؟

***الطيران منفردا***

في القرن العشرين، ربما لم يكن هناك شخص أكثر رمزية للإبداع البارز من

فرانك لويد رايت في عام 1991، تم الاعتراف برايت باعتباره أعظم مهندس معماري أمريكي على الإطلاق من قبل المعهد الأمريكي للمهندسين المعماريين. كانت مسيرته المهنية مثمرة بشكل غير عادي، حيث صمم منزل Fallingwater الشهير بالقرب من بيتسبرغ، ومتحف جوجنهايم، وأكثر من ألف مبنى آخر - تم بناء نصفها تقريبًا. في مسيرته المهنية التي امتدت لسبعة عقود، أكمل في المتوسط ​​أكثر من 140 تصميمًا و70 مبنى في كل عقد.

ورغم أن رايت كان غزير الإنتاج طيلة الربع الأول من القرن العشرين، بدءاً من عام 1924، فقد شهد هبوطاً حاداً لمدة تسع سنوات. فاعتباراً من عام 1925، "انحصرت مسيرة رايت المهنية في بضعة منازل في لوس أنجلوس"، كما كتب عالم الاجتماع روجر فريدلاند والمهندس المعماري هارولد زيلمان. وبعد دراسة مسيرة رايت المهنية، خلص عالم النفس إيد دي سانت أوبين إلى أن أدنى مستوى "هبط إليه رايت على الإطلاق من الناحية المعمارية" كان في الأعوام بين عامي 1924 و1933 عندما أكمل مشروعين فقط. وعلى مدى تلك الأعوام التسع، كان إنتاج رايت أقل بنحو خمس وثلاثين مرة من المعتاد. وخلال فترة عامين، لم يحصل على عمولة واحدة، وكان "يتخبط مهنياً"، كما لاحظ الناقد المعماري كريستوفر هوثورن. وبحلول عام 1932، كان "فرانك لويد رايت الشهير عالمياً" "عاطلاً عن العمل تقريباً"، كما كتب كاتب السيرة الذاتية بريندان جيل. "كانت آخر مهمة كبرى نفذها هي تشييد منزل لابن عمه" في عام 1929، "وكان مديناً باستمرار"، إلى الحد الذي جعله يكافح "لإيجاد المال لشراء البقالة". ولكن ما الذي تسبب في معاناة أعظم مهندس معماري في أميركا؟

كان رايت أحد المهندسين المعماريين الذين تمت دعوتهم للمشاركة في دراسة ماكينون للإبداع. ورغم رفضه للدعوة، فإن صورة المهندس المعماري المبدع التي ظهرت من تحليل ماكينون كانت صورة طبق الأصل من رايت. ففي تصميماته، بدا فرانك لويد رايت إنسانياً. فقد قدم مفهوم العمارة العضوية، وسعى إلى تعزيز الانسجام بين الناس والبيئات التي يعيشون فيها. ولكن في تفاعلاته مع الآخرين، كان يتصرف مثل المتلقي. ويعتقد الخبراء أن رايت، كمتدرب، صمم ما لا يقل عن تسعة منازل مقلدة، منتهكاً بذلك شروط عقده التي تحظر العمل المستقل. ولإخفاء العمل غير القانوني، يقال إن رايت أقنع أحد زملائه من الرسامين بالتوقيع على العديد من المنازل. وفي مرحلة ما، وعد رايت ابنه جون براتب مقابل عمله كمساعد في العديد من المشاريع. وعندما طلب منه جون أن يتقاضى أجره، أرسل له رايت فاتورة مفصلة بالمبلغ الإجمالي للمال الذي أنفقه جون على مدار حياته، منذ ولادته حتى الوقت الحاضر.

وعندما بدأ رايت في تصميم منزل Fallingwater الشهير، تأخر لعدة أشهر. وعندما اتصل به العميل إدغار كوفمان ليخبره أنه سيقود سيارته لمسافة 140 ميلاً ليرى تقدمه، ادعى رايت أن المنزل قد اكتمل. ولكن عندما وصل كوفمان، لم يكن رايت قد أكمل حتى رسم المنزل، ناهيك عن المنزل نفسه. وفي غضون بضع ساعات، أمام عيني كوفمان، رسم رايت مخططًا تفصيليًا. كان كوفمان قد كلف رايت ببناء كوخ لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في أحد أماكن التنزه المفضلة لعائلته، حيث يمكنهم رؤية شلال. وكان رايت لديه فكرة مختلفة تمامًا في ذهنه: رسم المنزل على صخرة أعلى الشلال، والتي ستكون بعيدة عن أنظار المنزل. وأقنع كوفمان بقبول الفكرة، وفي النهاية طلب منه 125 ألف دولار مقابل ذلك، أي أكثر من ثلاثة أضعاف المبلغ المحدد في العقد وهو 35 ألف دولار. من غير المرجح أن يشعر المانح بالراحة في الانحراف إلى هذا الحد عن توقعات العميل، ناهيك عن إقناعه بتأييد فكرته بحماس وتقاضي رسوم إضافية مقابل ذلك. يبدو أن عقلية الآخذ هي التي منحت رايت الجرأة لتطوير رؤية أصلية حقًا وبيعها للعميل.

ولكن نفس الميول التي كانت تخدم رايت جيداً في مشروعه "فالينجواتر" كانت سبباً في تعجيل هبوطه الذي دام تسع سنوات. فعلى مدى عقدين من الزمان، حتى عام 1911، صنع رايت اسمه كمهندس معماري يعيش في شيكاغو وأوك بارك بولاية إلينوي، حيث استفاد من مساعدة الحرفيين والنحاتين. وفي عام 1911، صمم تاليسين، وهو عقار في وادٍ بعيد في ولاية ويسكونسن. واعتقاداً منه بأنه قادر على التفوق بمفرده، انتقل إلى هناك. ولكن مع مرور الوقت، بدأ رايت في الدوران في حلقة مفرغة خلال "سنوات طويلة من الكسل القسري"، كما كتب جيل. ففي تاليسين، كان رايت يفتقر إلى القدرة على الوصول إلى المتدربين الموهوبين. ويلاحظ دي سانت أوبين أن "العزلة التي اختارها من خلال إنشاء تاليسين تركته بدون العناصر التي أصبحت ضرورية لحياته: اللجان المعمارية والعمال المهرة لمساعدته في إكمال تصميمات مبانيه".

استمر الجفاف الذي عانى منه فرانك لويد رايت حتى تخلى عن الاستقلال وبدأ العمل بشكل متبادل مع متعاونين موهوبين. لم تكن فكرته: أقنعته زوجته أولجيفانا ببدء زمالة للمتدربين لمساعدته في عمله. وعندما انضم إليه المتدربون في عام 1932، ارتفعت إنتاجيته، وسرعان ما عمل في منزل Fallingwater، الذي اعتبره الكثيرون أعظم عمل معماري في التاريخ الحديث. أدار رايت برنامج الزمالة لمدة ربع قرن، ولكن حتى ذلك الحين، كان يكافح لتقدير مدى اعتماده على المتدربين. رفض دفع أجور المتدربين، وطلب منهم الطهي والتنظيف والعمل الميداني. أوضح متدربه السابق: "كان رايت مهندسًا معماريًا عظيمًا".

ادغار تافيل"لقد كان من بين الذين عملوا على Fallingwater، لكنه كان يحتاج إلى أشخاص مثلي لإنجاح تصميماته، على الرغم من أنه لم يكن من الممكن أن تخبره بذلك."

تكشف قصة رايت عن الفجوة بين ميولنا الطبيعية إلى إسناد النجاح الإبداعي إلى الأفراد والواقع التعاوني الذي يدعم الكثير من الأعمال العظيمة حقاً. ولا تقتصر هذه الفجوة على المجالات الإبداعية البحتة. فحتى في الوظائف المستقلة على ما يبدو والتي تعتمد على القوة العقلية الخام، يعتمد نجاحنا على الآخرين أكثر مما ندرك. وعلى مدى العقد الماضي، درس العديد من أساتذة جامعة هارفارد

جراحي القلب

إن العاملين في مجال المعرفة في المستشفيات ومحللي الأوراق المالية في البنوك الاستثمارية، يتخصصون في العمل المعرفي: فهم يحتاجون إلى ذكاء شديد لإعادة برمجة قلوب المرضى وتنظيم المعلومات المعقدة لتوصيات الأسهم. ووفقاً لخبير الإدارة بيتر دراكر، فإن هؤلاء "العاملين في مجال المعرفة، على عكس العمال اليدويين في التصنيع، يمتلكون وسائل الإنتاج: فهم يحملون تلك المعرفة في رؤوسهم وبالتالي يمكنهم أخذها معهم". ولكن حمل المعرفة ليس بهذه السهولة في الواقع.

في إحدى الدراسات، أراد الأستاذان روبرت هوكمان وجاري بيسانو معرفة ما إذا كان الجراحون يتحسنون مع الممارسة. نظرًا للطلب المرتفع على الجراحين، فإنهم يقومون بإجراء العمليات في مستشفيات متعددة. على مدى عامين، تتبع هوكمان وبيسانو 38577 عملية أجراها 203 جراح قلب في ثلاثة وأربعين مستشفى مختلفًا. ركزوا على عمليات مجازة الشريان التاجي، حيث يفتح الجراحون صدر المريض ويربطون وريدًا من ساق أو قسم من شريان الصدر لتجاوز انسداد في أحد الشرايين المؤدية إلى القلب. في المتوسط، توفي 3٪ من المرضى أثناء هذه العمليات.

وعندما فحص هاكمان وبيسانو البيانات، اكتشفا نمطاً ملحوظاً. ففي المجمل، لم يتحسن أداء الجراحين بالممارسة. بل تحسنوا فقط في المستشفى المحدد الذي مارسوا فيه المهنة. ففي كل عملية جراحية أجروها في مستشفى معين، انخفض خطر وفاة المريض بنسبة 1%. ولكن خطر الوفاة ظل كما هو في المستشفيات الأخرى. ولم يكن الجراحون قادرين على تحمل أداءهم. ولم يتحسنوا في إجراء عمليات مجازة الشريان التاجي. بل أصبحوا أكثر دراية بممرضات وأطباء تخدير معينين، وتعلموا عن نقاط قوتهم وضعفهم وعاداتهم وأساليبهم. وساعدهم هذا الالتفات على تجنب وفاة المرضى، ولكن هذا لم يكن كافياً.

ولم تنتقل هذه التجربة إلى المستشفيات الأخرى. وللحد من خطر وفاة المرضى، احتاج الجراحون إلى علاقات مع أعضاء محددين في الفريق الجراحي.

في حين كان هاكمان وبيسانو يجمعان بيانات المستشفيات، كانت دراسة مماثلة جارية في القطاع المالي في نهاية الرواق بجامعة هارفارد. ففي البنوك الاستثمارية، يجري محللو الأوراق المالية أبحاثاً لإعداد توقعات الأرباح وتقديم التوصيات لشركات إدارة الأموال بشأن ما إذا كان ينبغي لها شراء أو بيع أسهم الشركة.

محللون النجوم إن المحللين يتمتعون بخبرة ومعرفة متفوقة ينبغي لهم أن يكونوا قادرين على استخدامها بغض النظر عن هوية زملائهم. وكما يوضح فريد فراينكل، المدير التنفيذي لأبحاث الاستثمار: "المحللون هم من أكثر المهن المتنقلة في وول ستريت لأن خبرتهم قابلة للنقل. أعني أنك تحصل عليها عندما تكون هنا وتحصل عليها عندما تكون هناك. قاعدة العملاء لا تتغير. أنت بحاجة إلى دفتر عناوينك وملفاتك، وأنت في العمل".

لاختبار هذا الافتراض، درس بوريس جرويسبيرج أكثر من ألف محلل أسهم وأوراق مالية ذات دخل ثابت على مدى تسع سنوات في ثماني وسبعين شركة مختلفة. وقد صنف آلاف العملاء في مؤسسات إدارة الاستثمار المحللين من حيث الفعالية على أساس جودة تقديراتهم للأرباح، ومعرفتهم بالصناعة، وتقاريرهم المكتوبة، وخدماتهم، واختيارهم للأسهم، وإمكانية الوصول والاستجابة. وتم تصنيف أفضل ثلاثة محللين في كل من قطاعات الصناعة الثمانين باعتبارهم نجوماً، حيث بلغ دخلهم ما بين مليوني دولار وخمسة ملايين دولار. وتتبع جرويسبيرج وزملاؤه ما حدث عندما انتقل المحللون من شركة إلى أخرى. وعلى مدى فترة السنوات التسع، انتقل 366 محللاً ــ 9% ــ، لذا كان من الممكن معرفة ما إذا كان النجوم حافظوا على نجاحهم في الشركات الجديدة.

ولكن على الرغم من أن هؤلاء المحللين النجوم كان من المفترض أن يكونوا نجوماً فرديين، فإن أداءهم لم يكن قابلاً للنقل. فعندما انتقل المحللون النجوم إلى شركة أخرى، انخفض أداؤهم، وظل منخفضاً لمدة خمس سنوات على الأقل. وفي العام الأول بعد الانتقال، كان احتمال حصولهم على المرتبة الأولى أقل بنسبة 5%، واحتمال حصولهم على المرتبة الثانية أقل بنسبة 6%، واحتمال حصولهم على المرتبة الثالثة أقل بنسبة 1%، واحتمال عدم حصولهم على المرتبة الأولى أعلى بنسبة 6%. وحتى بعد خمس سنوات من الانتقال، كان احتمال حصولهم على المرتبة الأولى أقل بنسبة 5% واحتمال عدم حصولهم على المرتبة الثانية أعلى بنسبة 8%. وفي المتوسط، خسرت الشركات نحو 24 مليون دولار من خلال توظيف المحللين النجوم. وعلى النقيض من معتقدات فراينكل وغيره من المطلعين على الصناعة، خلص جرويسبيرج وزملاؤه إلى أن "توظيف النجوم ليس مفيداً للنجوم أنفسهم، من حيث أدائهم، ولا لتوظيف الشركات من حيث قيمتها السوقية".

ولكن بعض المحللين النجوم حافظوا على نجاحهم. فإذا انتقلوا مع فرقهم، فإن النجوم لم يظهروا أي تراجع في الأداء على الإطلاق. وكان لدى المحللين النجوم الذين انتقلوا بمفردهم احتمال بنسبة 5% لاحتلال المرتبة الأولى، في حين كان لدى المحللين النجوم الذين انتقلوا مع زملائهم في الفريق احتمال بنسبة 10% لاحتلال المرتبة الأولى ــ وهو نفس الاحتمال لدى المحللين الذين لم ينتقلوا على الإطلاق. وفي دراسة أخرى، وجد جرويسبيرج وزملاؤه أن المحللين كانوا أكثر ميلاً إلى الحفاظ على أدائهم النجمي إذا عملوا مع زملاء من ذوي الجودة العالية في فرقهم وأقسامهم. واعتمد المحللون النجوم على زملائهم المطلعين للحصول على المعلومات والأفكار الجديدة.

لقد اعتمد محللو الاستثمار النجوم وجراحو القلب بشكل كبير على المتعاونين الذين يعرفونهم جيدًا أو يتمتعون بمهارات قوية خاصة بهم. لو كان فرانك لويد رايت أكثر ميلاً إلى العطاء من الأخذ، فهل كان بإمكانه تجنب السنوات التسع التي هبط فيها دخله وسمعته بشكل حاد؟ يعتقد جورج ماير أن هذا صحيح.

***أتمنى أن أتمكن من كرهك***

بعد أن ترك ماير برنامج ساترداي نايت لايف في عام 1987، هرب من مدينة نيويورك وانتقل إلى بولدر بولاية كولورادو للعمل على سيناريو فيلم ليترمان بمفرده. ومثله كمثل فرانك لويد رايت، عزل ماير نفسه عن زملائه. ولكن على النقيض التام من رايت، أدرك ماير أنه يحتاج إلى أشخاص آخرين لتحقيق النجاح. كان يعلم أن أداءه مترابط، وليس مستقلاً: كانت قدرته على إضحاك الناس ترجع جزئياً إلى التعاون مع زملائه من كتاب الكوميديا. لذلك تواصل مع الأشخاص الذين عملوا معه في لامبون وفي عروضه السابقة، ودعاهم إلى المساهمة في Army Man. قال لي ماير: "أعتقد أن التعاون شيء جميل للغاية، وخاصة في الكوميديا. في مجتمع من الأشخاص المضحكين، يمكنك الحصول على ذلك التآزر النادر، والنكات التي لم يكن من الممكن أن تتوصل إليها بمفردك". انتهى الأمر بأربعة زملاء إلى مساعدة ماير في العدد الافتتاحي. كان جاك هاندي أحد هؤلاء الزملاء، وقد ساهم في كتابة جزء مبكر من "أفكار عميقة"، والذي تحول فيما بعد إلى سلسلة نكات شهيرة للغاية. نشر ماير "أفكار عميقة" قبل ثلاث سنوات من شهرتها في برنامج "ساترداي نايت لايف"، وساهم في نجاح "آرمي مان".

يكشف التقابل بين جورج ماير وفرانك لويد رايت كيف يفكر المانحون والمتلقون بشكل مختلف بشأن النجاح. اعتقد رايت أنه يستطيع نقل عبقريته المعمارية من شيكاغو، حيث عمل مع فريق من الخبراء، إلى جزء بعيد من ويسكونسن، حيث كان وحيدًا إلى حد كبير. كان شعار عائلة رايت هو "الحقيقة ضد العالم"، وهو موضوع مألوف في الثقافة الغربية. نميل إلى تفضيل العبقري الوحيد الذي يولد أفكارًا تبهرنا أو تغير عالمنا. وفقًا لبحث أجراه ثلاثة علماء نفس من جامعة ستانفورد، يرى الأمريكيون الاستقلال كرمز للقوة، ويرون أنه لا يوجد شيء مستحيل في الحياة.

الترابط كدليل على الضعف وينطبق هذا بشكل خاص على المتلقين، الذين يميلون إلى رؤية أنفسهم متفوقين على الآخرين ومنفصلين عنهم. ويعتقد المتلقون أنهم إذا اعتمدوا على الآخرين أكثر مما ينبغي، فسوف يصبحون عُرضة للتفوق عليهم. ومثلهم كمثل رايت، وقع المحللون النجوم الذين تركوا بنوكهم الاستثمارية دون فرقهم الناجحة ــ أو دون مراعاة جودة الفرق الجديدة التي انضموا إليها ــ في هذا الفخ.

يرفض المعطاءون فكرة أن الترابط المتبادل يشكل ضعفاً. ومن المرجح أن ينظر المعطاءون إلى الترابط المتبادل باعتباره مصدراً للقوة، ووسيلة لتسخير مهارات العديد من الأشخاص لتحقيق خير أعظم. وقد أثر هذا التقدير للترابط المتبادل بشكل كبير على الطريقة التي تعاون بها ماير. فقد أدرك أنه إذا استطاع المساهمة بفعالية في المجموعة، فسوف يكون الجميع في وضع أفضل، لذا فقد بذل قصارى جهده لدعم زملائه. وعندما كتب ماير لبرنامج Saturday Night Live في منتصف الثمانينيات كشخص غير معروف تقريباً، كان في المكتب دائماً تقريباً، وكان متاحاً لتقديم الملاحظات. وانتهى به الأمر إلى مساعدة الكوميديين المشهورين مثل جون لوفيتز، وفيل هارتمان، وراندي كوايد في كتاباتهم وأدائهم.

خلف الكواليس في برنامج Saturday Night Live، كان العديد من الكتاب يتنافسون للحصول على رسوماتهم في العرض. يعترف ماير: "كان هناك عنصر دارويني. قد يكون هناك عشرة رسومات في كل عرض، وكنا نمتلك خمسة وثلاثين أو أربعين رسمًا على الطاولة. كانت هناك معركة صغيرة، وحاولت فقط أن أكون متعاونًا جيدًا". عندما كان من المقرر ظهور نجوم كبار مثل مادونا في العرض، توافد زملاؤه لتقديم الرسومات. قدم ماير مواد لتلك العروض، لكنه بذل أيضًا جهدًا إضافيًا في الرسومات للضيوف الأقل بريقًا، الذين كانوا يميلون إلى جذب عدد أقل من الرسومات. أخذ ماير على عاتقه تطوير رسومات مقنعة للضيوف الأقل بريقًا مثل جيمي بريسلين لأن هذا هو المكان الذي كان يحتاجه فيه العرض أكثر من أي شيء آخر. يقول ماير: "أردت فقط أن أكون جنديًا جيدًا. عندما كان من المقرر أن يظهر نجوم كبار مثل مادونا في العرض، كان زملاؤه يتوافدون لتقديم الرسومات.

لم يكن الناس متحمسين، عندها شعرت أنه يتعين عليّ تكثيف جهودي". لقد ارتقى إلى مستوى المناسبة، حيث شارك في كتابة رسم هزلي لبريسلين كان يضم أشرار جيمس بوند في برنامج حواري. لعب بريسلين دور جولدفينجر، وقدم نصائح حول تصميم الحصون وتذمر من إحباط بوند لمخططاته. سبق الرسم الهزلي فيلم أوستن باورز الشهير المقتبس عن أفلام بوند بأكثر من عقد من الزمان.

استمر نمط العطاء الذي اتبعه ماير في مسلسل عائلة سمبسون. فمن بين الكتاب، كانت المهمة الأكثر شعبية هي كتابة المسودة الأولى للحلقة، لأنها تسمح لهم بوضع بصمتهم الإبداعية عليها. وكان ماير يولد الكثير من الأفكار للحلقات، لكنه نادراً ما كتب المسودة الأولى. وبدلاً من ذلك، وشعوراً منه بأن مهاراته مطلوبة أكثر في إعادة الكتابة، تحمل المسؤولية عن العمل القذر المتمثل في قضاء أشهر في المساعدة في إعادة كتابة ومراجعة كل حلقة. وهذه سمة مميزة لكيفية تعاون المانحين: فهم يتولون المهام التي تخدم مصلحة المجموعة، وليس بالضرورة مصالحهم الشخصية.

وهذا يجعل مجموعاتهم في وضع أفضل:تظهر الدراسات أنه في المتوسط، من فرق المبيعات إلى أطقم مصانع الورق إلى المطاعم، كلما زاد عطاء أعضاء المجموعة، زادت كمية ونوعية منتجات وخدمات مجموعاتهم. ولكن ليست مجموعاتهم فقط هي التي تحصل على المكافأة: فمثل آدم ريفكين، يوسع المعطاءون الناجحون الكعكة بطرق تفيدهم وكذلك مجموعاتهم. تكشف الأبحاث المكثفة أن الأشخاص الذين يعطون وقتهم ومعرفتهم بانتظام لمساعدة زملائهم ينتهي بهم الأمر إلى كسب المزيد من الزيادات والترقيات في مجموعة واسعة من المجالات، من البنوك إلى شركات التصنيع. يقول تيم لونج: "في عائلة سمبسون، أعتقد أن جورج استسلم للعرض. لقد فهم بديهيًا أن أفضل شيء بالنسبة له هو أن يكون العرض جيدًا قدر الإمكان".

هناك اسم لأفعال ماير: في عالم تسلق الجبال، يطلق عليه

*سلوك البعثةوقد صاغ هذا المصطلح مدرسة القيادة الوطنية في الهواء الطلق (NOLS)، التي قدمت تعليمًا عن الحياة البرية لآلاف الأشخاص، بما في ذلك أطقم رواد الفضاء التابعين لوكالة ناسا. ويتضمن سلوك البعثة وضع أهداف المجموعة ومهمتها في المقام الأول، وإظهار نفس القدر من الاهتمام بالآخرين كما تفعل بنفسك. ويقول جيف آشبي، قائد مكوك الفضاء التابع لوكالة ناسا الذي طار أكثر من أربعمائة مدار حول الأرض، إن "سلوك البعثة - أن تكون غير أناني، وكريمًا، وتضع الفريق قبل نفسك - هو ما يساعدنا على النجاح في الفضاء أكثر من أي شيء آخر". ويضيف جون كانينجيتر، الذي يدير القيادة في مدرسة القيادة الوطنية في الهواء الطلق، أن سلوك البعثة "ليس لعبة محصلتها صفر: عندما تتخلى عنها، تكسب المزيد في المقابل".*

كان جزء من نجاح ماير نابعاً من توسيع الكعكة: فكلما ساهم في نجاح عروضه، كلما زادت فرص نجاح الفريق بأكمله. ولكن سلوك ماير في الرحلات الاستكشافية غيّر أيضاً الطريقة التي ينظر بها زملاؤه إليه. فعندما يضع المعطاء مصالح المجموعة قبل مصالحه الخاصة، فإنه بذلك يشير إلى أن هدفه الأساسي هو إفادة المجموعة. ونتيجة لهذا، يكتسب المعطاء احترام زملائه. ولو تنافس ماير على صياغة أقوى رسوماته لمادونا، فربما كان زملاؤه الكتاب لينظروا إليه باعتباره تهديداً لمكانتهم ومسيرتهم المهنية. ولكن ماير كان يقدم أفضل أعماله لضيوف أقل شهرة، فكان يقدم خدمة لزملائه. فلم يعد الآخذون يشعرون بأنهم في حاجة إلى التنافس معه، وشعر المتنافسون بأنهم مدينون له، ورأى المعطاءون فيه واحداً منهم. يقول دون باين، كاتب مسلسل The Simpsons منذ عام 1998: "عندما كنت تستعرض قصتك أو تعيد كتابة نصك في الغرفة، كان جورج دائمًا إضافة مرحب بها للمجموعة. كان دائمًا يأتي بشيء من شأنه أن يجعل نصوصك أفضل. هذا ما يجذب الناس إليه؛ فهم يحترمونه ويعجبون به".

بالإضافة إلى بناء النوايا الحسنة، فإن التطوع في مهام غير شعبية وتقديم الملاحظات أعطى ماير الفرصة لإظهار مواهبه الكوميدية دون أن يشعر زملاؤه بعدم الأمان. في إحدى الدراسات، وجد الباحثان يوجين كيم وتيريزا جلومب من جامعة مينيسوتا أن الأشخاص الموهوبين للغاية

يميل الناس إلى إثارة غيرة الآخرين، مما يعرضهم لخطر عدم الإعجاب والاستياء والنبذ ​​والتهميش. ولكن إذا كان هؤلاء الموهوبون أيضًا من المعطاءين، فإنهم يصبحون أكثر عرضة للوقوع في فخ الكراهية.

لم يعد لديهم هدف على ظهورهم بدلاً من ذلك، يتم تقدير المعطاءين على مساهماتهم في المجموعة. من خلال تولي المهام التي لم يرغب زملاؤه في القيام بها، كان ماير قادرًا على إبهارهم بذكائه وروح الدعابة دون إثارة الحسد.

يلخص ماير مدونة شرفه على النحو التالي:

"(1) الحضور.

(2) العمل الجاد.

(3) كن لطيفًا.

(4) اتخذ الطريق الصحيح". كما ساهم بطرق

كشف عن مهاراته ولكن من دون إثارة الغيرة، بدأ زملاؤه في الإعجاب بعبقريته الكوميدية والثقة بها. ويوضح تيم لونج: "بدأ الناس ينظرون إليه باعتباره شخصاً لا يتمتع بدافع شخصي فحسب. فأنت لا تعتبره منافساً. إنه شخص يمكنك التفكير فيه على مستوى أعلى، ويمكنك الوثوق به إبداعياً". وتضيف كارولين أومين: "بالمقارنة بغرف الكتاب الآخرين الذين كنت فيها، أود أن أقول إن عائلة سيمبسون تميل إلى البحث لفترة أطول عن النكات. وأعتقد أن هذا يرجع إلى وجود كتاب مثل جورج، الذين سيقولون: "لا، هذا ليس صحيحاً تماماً"، حتى لو كان الوقت متأخراً، وحتى لو كنا جميعاً متعبين. أعتقد أن هذه صفة مهمة. نحن بحاجة إلى هؤلاء الأشخاص، مثل جورج، الذين لا يخشون أن يقولوا: "لا، هذا ليس جيداً بما فيه الكفاية. يمكننا أن نفعل ما هو أفضل".

في مقال كلاسيكي، زعم عالم النفس إدوين هولاندر أنه عندما يتصرف الناس بسخاء في المجموعات، فإنهم يكسبون

*الاعتمادات الشخصية*- الانطباعات الإيجابية التي تتراكم في أذهان أعضاء المجموعة. وبما أن العديد من الناس يفكرون مثل المنسقين، فمن الشائع جدًا أن يتتبعوا أرصدة كل عضو عندما يعملون في مجموعات. وبمجرد أن يكسب أحد أعضاء المجموعة أرصدة شخصية من خلال العطاء، يمنح المنسقون ذلك العضو ترخيصًا بالانحراف عن معايير المجموعة أو توقعاتها.

عالم اجتماع بيركلي يلخص روب ويلر الأمر بقوله: "المجموعات تكافئ التضحيات الفردية". وفي مسلسل عائلة سمبسون، حصدت ماير الكثير من الاعتمادات على شخصيتها الفريدة، مما أتاح لها المجال للمساهمة بأفكار أصلية وتغيير الاتجاه الإبداعي للمسلسل. وتقول ماير: "كان أحد أفضل الأشياء في تطوير هذه المصداقية هو أنه إذا أردت تجربة شيء غريب إلى حد ما، فإن الناس سيكونون على استعداد على الأقل لتجربته في القراءة على الطاولة". "لقد انتهى بهم الأمر إلى عدم إعادة كتابة أعمالي بقدر ما فعلوا في وقت مبكر، لأنهم كانوا يعرفون أن لدي سجلاً جيدًا. أعتقد أن الناس رأوا أن قلبي كان في المكان الصحيح - كانت نواياي طيبة. وهذا يقطع شوطًا طويلاً".

وفقًا لتجربة ماير، تظهر الأبحاث أن

المانحون يحصلون على رصيد إضافي

إن جورج هو الشخص الذي يقدم أفكاراً تتحدى الوضع الراهن. ففي الدراسات التي أجريتها مع زميلتي شارون باركر وكاثرين كولينز، عندما قدم المتلقون اقتراحات لتحسين الوضع، كان الزملاء متشككين في نواياهم، واعتبروها أنانية. ولكن عندما اقترح المعطون أفكاراً قد تشكل تهديداً، كان زملاؤهم يستمعون إليهم ويكافئونهم على التحدث بصراحة، مدركين أنهم مدفوعون برغبة حقيقية في المساهمة. تقول كارولين أومين ضاحكة: "عندما أفكر في جورج في غرفة الكتاب، لا أستطيع أن أقول عنه أنه لطيف. إنه أكثر إثارة من ذلك. ولكن عندما يكون جورج صارماً، فأنت تعلم أن ذلك يرجع فقط إلى اهتمامه الشديد بإنجاز العمل على النحو الصحيح".

في عام 1995، خلال الموسم السادس من مسلسل عائلة سمبسون، أخبر ماير زملاءه أنه سيترك المسلسل في نهاية الموسم. وبدلاً من النظر إلى رحيله كفرصة للتقدم الشخصي، لم يرغب الكتاب في تركه. وسرعان ما جمعوا قواهم لتجنيده مرة أخرى، وإقناعه بالعودة كمستشار. وسرعان ما أعادوه إلى العمل ككاتب بدوام كامل. قال جون فيتي لصحيفة هارفارد كريمسون: "في وقت مبكر للغاية، أدركوا أن جورج كان مهمًا للغاية لدرجة أنه لا ينبغي السماح له بالخروج من الغرفة. لا أحد يقدر رأيه أكثر من رأي جورج". ويضيف تيم لونج، وهو يستعيد ذكريات تجاربه في العمل مع ماير: "هناك شيء سحري في اكتساب السمعة كشخص يهتم بالآخرين أكثر من نفسه. وهذا يعود عليك بالفائدة بطرق لا حصر لها".

***المطالبة بنصيب الأسد من الفضل***

ورغم أن عطاء ماير عزز سمعته في الدوائر الداخلية لعالم الفن، إلا أنه كان يعمل في الخفاء في العالم الخارجي. وفي هوليوود، هناك حل سهل لهذه المشكلة. إذ يكتسب الكتاب الشهرة من خلال المطالبة بالفضل في أكبر عدد ممكن من حلقات التليفزيون، وهو ما يثبت أن الأفكار والمشاهد كانت من بنات أفكارهم.

لقد قام جورج ماير بتأليف وتشكيل أكثر من ثلاثمائة حلقة من مسلسل عائلة سيمبسون، ولكن في تحدٍ هادئ لمعايير هوليوود، لم يُنسب إليه الفضل إلا في اثنتي عشرة حلقة منها. وفي مئات الحلقات، حصل كتاب آخرون على الفضل في أفكار ماير ونكاته. قال لي تيم لونج: "لم يُنسب إلى جورج أي فضل في كتابة مسلسل عائلة سيمبسون، على الرغم من أنه كان آلة أفكار. يميل الناس إلى ابتكار الأفكار وحمايتها بغيرة، لكن جورج كان يخلق الأفكار ويمنحها لشخص آخر ولا ينسب الفضل إليه مطلقًا. هناك فترة حاسمة من مسلسل عائلة سيمبسون على مدار عشر سنوات لم يُنسب إليه فيها أي فضل في كتابة نكتة واحدة، على الرغم من أنه كان مسؤولاً عن عدد كبير منها".\*

لقد أضر ماير بظهوره من خلال إعطائه الفضل للآخرين. يتذكر لونج: "لفترة طويلة، لم تكن مساهمة جورج البارزة في ما يراه البعض أهم برنامج تلفزيوني في تلك الفترة معروفة كما ينبغي. لقد كان ينتج قدرًا هائلاً من المواد، ولم يحصل على الفضل حقًا". هل كان ينبغي لماير أن يدعي المزيد من الفضل لجهوده؟ يبدو أن احتكار الفضل كان ناجحًا بالنسبة لفرانك لويد رايت: في تاليسين، أصر رايت على وضع اسمه على كل وثيقة بصفته المهندس المعماري الرئيسي، حتى عندما يتولى المتدربون زمام المبادرة في أي مشروع. لقد هدد متدربيه بأنه إذا لم ينسبوا إليه الفضل أولاً ويقدموا جميع المستندات للموافقة عليه، فسوف يتهمهم بالتزوير ويقاضيهم.

ولكن إذا ألقينا نظرة فاحصة على تجربة ماير، فقد نستنتج أن نجاح رايت كمهندس معماري كان على الرغم من حصوله على الفضل ـ وليس بسببه. وربما كان إحجام ماير عن قبول الفضل قد كلفه بعض الشهرة في الأمد القريب، ولكنه لم يكن قلقاً بشأن ذلك. فقد نال الفضل كمنتج تنفيذي، وحصل على نصف دزينة من جوائز إيمي عن عمله في مسلسل عائلة سيمبسون، وشعر أن الفضل كان كافياً للجميع. ويقول ماير: "يشعر كثيرون بأنهم يتضاءلون إذا كان هناك عدد كبير من الأسماء في السيناريو، وكأن الجميع يحاولون تقاسم وعاء طعام للكلاب. ولكن هذه ليست الطريقة التي تسير بها الأمور حقاً. والواقع أن الفضل ليس صفراً. فهناك متسع للجميع، وسوف تتألق إذا تألق الآخرون".

ولكن الوقت أثبت صحة ما قاله ماير. فبرغم تضحياته القصيرة الأمد، فقد نال ماير التقدير الذي يستحقه. ولم يكن ماير معروفاً تقريباً خارج هوليوود حتى عام 2000، عندما نشر ديفيد أوين نبذة عنه في مجلة نيويوركر، تحت عنوان "الرجل الأكثر مرحاً وراء أكثر البرامج التلفزيونية مرحاً". وعندما اتصل أوين بكتّاب عائلة سيمبسون الرئيسيين لإجراء مقابلات معهم، انتهزوا الفرصة للإشادة بماير. وكما يقول تيم لونج: "إنني أشعر بسعادة لا تصدق عندما أمدح فضائل جورج، حتى ولو كان ذلك سيحرجه".

وكما يمنح القائمون على التوفيق مكافأة للمانحين في إطار التعاون، فإنهم يفرضون ضريبة على المتلقين.

دراسة الشركات السلوفينية بقيادة ماتي سيرن، كان الموظفون الذين أخفوا المعرفة عن زملائهم في العمل يكافحون من أجل توليد أفكار إبداعية لأن زملائهم في العمل استجابوا بالمثل، ورفضوا مشاركة المعلومات معهم. لتوضيح ذلك، فكر في مهنة الباحث الطبي

جوناس سالك بدأ العمل على تطوير لقاح شلل الأطفال في عام 1948. وفي العام التالي، نجح العلماء جون إندرز وفريدريك روبينز وتوماس ويلر في زراعة فيروس شلل الأطفال في أنابيب الاختبار، مما مهد الطريق لإنتاج لقاح يعتمد على فيروس حي بكميات كبيرة. وبحلول عام 1952، أصبح مختبر أبحاث سالك في

في عام 1955، طورت جامعة بيتسبرغ لقاحًا بدا فعالًا. وشهد ذلك العام أسوأ وباء شلل أطفال في تاريخ الولايات المتحدة. أصاب الفيروس أكثر من 57000 شخص، مما أدى إلى أكثر من 3000 حالة وفاة و20000 حالة شلل. وعلى مدى السنوات الثلاث التالية، أشرف توماس فرانسيس، مرشد سالك، على تقييم تجربة ميدانية للقاح سالك، واختباره على أكثر من 1.8 مليون طفل بمساعدة 220.000 متطوع و64.000 عامل مدرسة و20.000 متخصص في الرعاية الصحية. في 12 أبريل 1955، في آن أربور بولاية ميشيغان، أصدر فرانسيس إعلانًا أرسل موجة من الأمل في جميع أنحاء البلاد: لقاح سالك "آمن وفعال وقوي". وفي غضون عامين، تم نشر اللقاح من خلال الجهود الجبارة التي بذلتها منظمة مارش أوف دايمز، وانخفض معدل الإصابة بشلل الأطفال بنحو 90 في المائة. وبحلول عام 1961، لم يكن هناك سوى 161 حالة في الولايات المتحدة. وكان للقاح تأثيرات مماثلة في جميع أنحاء العالم.

لقد أصبح جوناس سالك بطلاً دولياً. ولكن في المؤتمر الصحفي التاريخي الذي عقد عام 1955، ألقى سالك خطاب وداع عرض علاقاته وسمعته في المجتمع العلمي للخطر. ولم يعترف بالمساهمات المهمة التي قدمها إندرز وروبنز وويلر، الذين فازوا بجائزة نوبل قبل عام واحد عن عملهم الرائد الذي مكن فريق سالك من إنتاج أول خلية نووية في العالم.

والأمر الأكثر إرباكاً هو أن سالك لم يعط أي تقدير للباحثين الستة في مختبره الذين ساهموا بشكل رئيسي في جهوده لتطوير اللقاح ــ بايرون بينيت، وبرسيفال بازيلي، ول. جيمس لويس، وجوليوس يونجنر، وإلسي وارد، وفرانسيس يوروتشكو.

لقد غادر فريق سالك المؤتمر الصحفي وهم يذرفون الدموع. وكما كتب المؤرخ ديفيد أوشينسكي في كتابه "شلل الأطفال: قصة أميركية"، لم يعترف سالك قط "بالأشخاص في مختبره. كانت هذه المجموعة، التي كانت تجلس بفخر معًا في قاعة مليئة بالجمهور، تشعر بالتجاهل المؤلم... لقد جاء زملاء سالك من بيتسبرغ... متوقعين أن يتم تكريمهم من قبل رئيسهم. بدا التكريم ضروريًا، ومتأخرًا منذ فترة طويلة". كان هذا صحيحًا بشكل خاص من منظور الشخص الذي يطابق. قال أحد الزملاء لمراسل: "في البداية، كنت أراه بمثابة شخصية الأب. وفي النهاية، كان هناك شعور بالذنب.

شخصية الأب الشريرة"."

وبمرور الوقت، أصبح من الواضح أن جوليوس يونغنر شعر بالإهانة بشكل خاص. وقال يونغنر لأوشينسكي: "يحب الجميع الحصول على الثناء على ما فعلوه. لقد كانت صدمة كبيرة". لقد تسبب الإهانة في كسر علاقتهما: غادر يونغنر مختبر سالك في عام 1957 واستمر في تقديم عدد من المساهمات المهمة في علم الفيروسات وعلم المناعة. في عام 1993، التقيا أخيرًا في جامعة بيتسبرغ، وشارك يونغنر مشاعره. بدأ يونغنر: "كنا في الجمهور، أقرب زملاءك وزملاءك المخلصين، الذين عملوا بجد وإخلاص من أجل نفس الهدف الذي كنت ترغب فيه. هل تتذكر من ذكرت ومن تركته؟ هل تدرك مدى الدمار الذي شعرنا به في تلك اللحظة وما بعدها عندما أصريت على إخفاء زملاء العمل لديك؟". وعكس يونغنر أن سالك "كان مهتزًا بوضوح بهذه الذكريات ولم يقدم سوى القليل من الاستجابة".

لقد ظلت لحظة جوناس سالك التي أخذ فيها الفضل لنفسه وحده تطارده طيلة بقية حياته المهنية. فقد أسس معهد سالك للدراسات البيولوجية، حيث يواصل مئات الباحثين دفع حدود العلوم الإنسانية اليوم. ولكن إنتاجية سالك تراجعت ـ ففي وقت لاحق من حياته المهنية حاول دون جدوى تطوير لقاح للإيدز ـ وتعرض للتجاهل من قِبَل زملائه. ولم يفز بجائزة نوبل قط، ولم يُنتخَب قط لعضوية الأكاديمية الوطنية المرموقة للعلوم.\*

"في السنوات التالية، كان كل باحث بارز في شلل الأطفال سيحظى بفرصة الدخول إلى الساحة"، كما كتب أوشينسكي. "كان الاستثناء الرئيسي، بطبيعة الحال، هو يوناس سالك... وكما قال أحد المراقبين، فقد خرق سالك "الوصايا غير المكتوبة" للبحث العلمي، والتي تضمنت "يجب أن تنسب الفضل للآخرين". ووفقًا لـ يونجنر، "كان الناس يتهمونه حقًا بأنه تصرف بهذه الطريقة وقام بأكثر الأشياء غير الجماعية التي يمكنك تخيلها".

اعتقد سالك أن زملاءه يشعرون بالغيرة. "إذا قام شخص ما بشيء وحصل على الفضل في ذلك، فهناك ميل إلى الاستجابة التنافسية"، كما أقر في

تعليقات نادرة حول الحادثة"لم أسلم من الأذى الذي لحق بي من آن أربور". لكن سالك توفي في عام 1995 دون أن يعترف قط بمساهمات زملائه. وبعد عشر سنوات، في عام 2005، نظمت جامعة بيتسبرغ حدثًا لإحياء الذكرى الخمسين لإعلان اللقاح. وبحضور يونجنر، قال نجل سالك، الباحث في مجال الإيدز،

بيتر سالك لقد نجح هذا الإنجاز في النهاية في تصحيح الأمور. يقول بيتر سالك: "لم يكن إنجاز رجل واحد، بل كان إنجاز فريق مخلص وذو مهارة. لقد كان هذا جهدًا تعاونيًا".

ويبدو أن جوناس سالك ارتكب نفس الخطأ الذي ارتكبه فرانك لويد رايت: فقد رأى نفسه مستقلاً وليس مترابطاً مع الآخرين. وبدلاً من اكتساب الفضل في التميز الذي ناله جورج ماير، عوقب سالك من قِبَل زملائه لأنه استحق الفضل وحده.

ولكن لماذا لم ينسب سالك الفضل إلى زملائه في تطوير لقاح شلل الأطفال؟ ربما كان ذلك بسبب غيرته على إنجازاته، كما يفعل كل من يتلقى اللقاح بطبيعة الحال، ولكنني أعتقد أن هناك إجابة أكثر إقناعاً: فهو لم يشعر بأنهم يستحقون الثناء. ولكن لماذا؟

***التحيز في المسؤولية***

ولكي نفهم هذا اللغز، يتعين علينا أن نسافر إلى كندا، حيث يطلب علماء النفس من الأزواج أن يخاطروا بعلاقاتهم. فكر في زواجك، أو في علاقتك العاطفية الأخيرة. ما هي النسبة المئوية من الجهد الإجمالي المبذول في العلاقة، من إعداد العشاء والتخطيط للمواعيد إلى إخراج القمامة وحل النزاعات؟

لنفترض أنك تدعي المسؤولية عن 55% من الجهد الإجمالي في العلاقة. إذا كنت متوازنًا تمامًا، فسوف يدعي شريكك المسؤولية عن 45%، وستصل تقديراتك إلى 100%. في الواقع، وجد علماء النفس مايكل روس وفيوري سيكولي أن ثلاثة من كل أربعة أزواج يضيفون ما يزيد بشكل كبير عن 100%. يبالغ الشركاء في تقدير مساهماتهم. يُعرف هذا باسم

*التحيز في المسؤولية*إن المبالغة في إسهاماتنا مقارنة بمساهمات الآخرين هي خطأ يقع فيه من ينتهجونه على نحو خاص، وهو خطأ يرجع جزئياً إلى الرغبة في رؤية أنفسنا وتقديمها بصورة إيجابية. وتماشياً مع هذه الفكرة، لم يتجنب جوناس سالك الأضواء. ويكتب أوشينسكي: "كانت إحدى مواهبه العظيمة هي قدرته على تقديم نفسه بطريقة تجعله يبدو غير مبال حقاً بشهرته... وكان المراسلون والمصورون يجدون سالك دائماً متذمراً ولكنه متاح. وكان يحذرهم من إهدار الكثير من وقته؛ وكان يتذمر بشأن العمل المهم الذي يمنعونه من القيام به؛ وبعد ذلك، بعد تقديم احتجاجه النمطي، كان يستجيب لهم بالكامل".

ولكن هناك عامل آخر يلعب دوراً أكثر قوة وأكثر إطراءً: وهو التناقض في المعلومات. فنحن نتمتع بقدر أكبر من الوصول إلى المعلومات حول مساهماتنا مقارنة بمساهمات الآخرين. فنحن نرى كل جهودنا، ولكننا لا نشهد إلا جزءاً من جهود شركائنا. وعندما نفكر في من يستحق الثناء، فإننا نكتسب مزيداً من المعرفة حول مساهماتنا. والواقع أن هذا هو ما يجعلنا ندرك أننا لا ندرك أننا ...

وعندما طُلِب من المشاركين أن يذكروا مساهمات كل من الزوجين في زواجهما، كان بوسعهم في المتوسط ​​أن يذكروا أحد عشر من مساهماتهم الخاصة، ولكن ثمانية فقط من مساهمات شركائهم. وعندما ادعى سالك أنه المسؤول الوحيد عن لقاح شلل الأطفال، كانت لديه ذكريات حية عن الدم والعرق والدموع التي بذلها في تطوير اللقاح، ولكن معلومات قليلة نسبيا عن مساهمات زملائه. فهو لم يشهد حرفيا ما شهده يونغنر وبقية الفريق ــ ولم يكن حاضرا عند الاكتشاف الحائز على جائزة نوبل الذي توصل إليه إندرز وروبنز وويلر.

"حتى عندما يكون الناس حسني النية،" يكتب مؤسس لينكد إن ريد هوفمان، "يميلون إلى المبالغة في تقدير مساهماتهم الخاصة والتقليل من قيمة مساهمات الآخرين". إن هذا التحيز في المسؤولية هو مصدر رئيسي للتعاون الفاشل. تتفكك العلاقات المهنية عندما يشعر رواد الأعمال والمخترعون والمستثمرون والمديرون التنفيذيون بأن شركائهم لا يمنحونهم التقدير الذي يستحقونه، أو لا يقومون بنصيبهم العادل.

في هوليوود، بين عامي 1993 و1997 وحدهما، ذهب أكثر من أربعمائة سيناريو ـ أي ما يقرب من ثلث السيناريوهات المقدمة ـ إلى التحكيم الائتماني. وإذا كنت من المتلقين، فإن دافعك الرئيسي هو التأكد من أنك تحصل على أكثر مما تعطي، وهذا يعني أنك تحسب بعناية كل مساهمة تقدمها. ومن السهل للغاية أن تعتقد أنك قمت بالنصيب الأكبر من العمل، متجاهلاً ما يقدمه زملاؤك.

تمكن جورج ماير من التغلب على تحيز المسؤولية. وقد ساهمت عائلة سمبسون بالعديد من الكلمات في المعجم الإنجليزي، وأشهرها عبارة هوميروس "d'oh!" استجابة لحدث يتسبب في

الألم النفسي أو الجسدي. لم يخترع ماير هذه الكلمة، لكنه صاغ كلمة yoink، وهي العبارة المألوفة التي ينطق بها شخصيات عائلة سيمبسون عندما ينتزعون شيئًا من يد شخصية أخرى. في عام 2007، نشرت مجلة Cracked الفكاهية مقالاً عن

أفضل الكلمات لقد تم اختراع هذه الكلمة من قبل عائلة سيمبسون. وقد تضمنت القائمة كلمات كلاسيكية مثل كلمة كرومولنت (وهي كلمة تصف شيئاً جيداً أو مقبولاً أو مشروعاً بشكل غير قانوني) وكلمة توماكو (وهي مزيج من الطماطم والتبغ صنعه هومر، واقترحها لأول مرة في مقالة نشرتها مجلة ساينتفك أمريكان عام 1959، وتم تهجينها بالفعل في عام 2003 بواسطة أحد معجبي عائلة سيمبسون يدعى روب باور). ولكن الكلمة الأولى التي تم اختراعها في القائمة كانت كلمة ميه، وهي تعبير عن اللامبالاة الصرفة والتي ظهرت لأول مرة في الموسم السادس من العرض. في إحدى الحلقات، كانت مارغ سيمبسون مفتونة بنول النسيج في معرض عصر النهضة، بعد أن درست النسيج في المدرسة الثانوية. لقد نسجت رسالة: "مرحباً بارت، أنا أنسج على نول". رد بارت: "ميه". بعد ست سنوات، تم بث حلقة تهجئ فيها ليزا سيمبسون الكلمة بالفعل.

*ظهرت كلمة "مه" في العديد من القواميس، من قاموس ماكميلان ("تُستخدم للإشارة إلى أنك لا تهتم بما يحدث أو أنك لست مهتمًا بشكل خاص بشيء") إلى قاموس ديسكفري ("تعبير عن الملل أو اللامبالاة") إلى قاموس كولينز الإنجليزي ("حرف تعجب يوحي باللامبالاة أو الملل - أو كصفة لقول أن شيئًا ما متوسط ​​أو شخص غير معجب"). قبل عدة سنوات، فوجئ جورج ماير عندما شاركه كاتب من عائلة سمبسون ذكريات عن الحلقة التي ظهرت فيها كلمة "مه" لأول مرة. "ذكرني أنني عملت على تلك الحلقة، وظن أنني توصلت إلى كلمة "مه". لم أتذكرها". عندما سألت تيم لونج عن مبتكر كلمة "مه"، كان واثقًا تمامًا من أنه جورج ماير. "أنا متأكد تقريبًا من أنه اخترع كلمة "مه". إنها في كل مكان - معظم الناس لا يدركون حتى أنها بدأت مع عائلة سمبسون". في النهاية، ساعدت المحادثات مع الكتاب في تنشيط ذاكرة ماير. "كنت أحاول أن أفكر في كلمة يمكن أن تكون الأسهل في النطق بأقل جهد - مجرد فتح الشفتين وسيخرج الهواء."*

ولكن لماذا لم يكن لدى ماير ذاكرة أفضل لإسهاماته؟ بصفته رجلاً معطاءً، كان تركيزه منصباً على تحقيق نتيجة جماعية تسلي الآخرين، وليس على تحمل المسؤولية الشخصية عن تلك النتيجة. وكان يقترح أكبر عدد ممكن من السطور والنكات والكلمات، ويسمح للآخرين باستخدامها ودمجها في نصوصهم. وكان اهتمامه منصباً على تحسين الجودة الإجمالية للنص، بدلاً من تتبع المسؤول عنه. يقول ماير: "الكثير من الأشياء تشبه تمريرة كرة السلة. فعندما يقول شخص ما: "جورج، كانت تلك تمريرتك"، لم أكن أعرف حقاً. كنت أميل إلى عدم القدرة على تذكر الأشياء التي قمت بها، لذلك لم أكن أقول دائماً متى فعلت هذا وذاك. كنت أقول متى فعلنا هذا وذاك. وأعتقد أنه من الجيد أن نكتسب عادة القيام بذلك".

تشير الأبحاث إلى أنه ليس من الصعب للغاية على المطابقين والمستقبلين تطوير هذه العادة. تذكر أن تحيز المسؤولية يحدث لأننا نمتلك معلومات أكثر عن مساهماتنا مقارنة بإسهامات الآخرين. إن مفتاح موازنة أحكام المسؤولية لدينا هو تركيز انتباهنا على ما ساهم به الآخرون. كل ما عليك فعله هو عمل قائمة بما يساهم به شريكك قبل أن تقدر مساهمتك الخاصة. تشير الدراسات إلى أنه عندما يفكر الموظفون في مقدار المساعدة التي يتلقونها من رؤسائهم قبل التفكير في مقدار مساهمتهم لرؤسائهم، فإن تقديراتهم لمساهمات رؤسائهم تتضاعف، من أقل من 17٪ إلى أكثر من 33٪. اجمع مجموعة عمل من ثلاثة إلى ستة أشخاص واطلب من كل عضو تقدير النسبة المئوية من إجمالي العمل الذي يقوم به أو تقوم به. اجمع تقديراتهم، ويكون المجموع المتوسط ​​أكثر من 140٪. اطلب منهم أن يحسبوا ما ساهموا به أو ساهموا به.

التفكير في مساهمات كل عضو قبل أن يصلوا إلى أهدافهم، ينخفض ​​الإجمالي المتوسط ​​إلى 123 بالمائة.

إن المعطاءين مثل ماير يفعلون ذلك بشكل طبيعي: فهم يهتمون

التعرف على ما يساهم به الآخرون في إحدى الدراسات، طلب عالم النفس مايكل ماكول من الناس ملء استبيان يقيس ما إذا كانوا معطين أم آخذين، واتخاذ قرارات في أزواج حول أهمية العناصر المختلفة للبقاء على قيد الحياة في الصحراء. أخبر نصف الأزواج عشوائيًا أنهم فشلوا والنصف الآخر أنهم نجحوا. ألقى الآخذون باللوم على شركائهم في الفشل وزعموا أنهم يستحقون الفضل في النجاحات. تحمل العطاءون اللوم في الفشل وأعطوا شركاءهم المزيد من الفضل في النجاحات.

هذا هو أسلوب عمل جورج ماير: فهو صارم للغاية مع نفسه عندما تسوء الأمور، ولكنه يسارع إلى تهنئة الآخرين عندما تسير الأمور على ما يرام. يقول تيم لونج: "الكوميديا ​​السيئة تؤذي جورج جسديًا". يريد ماير أن تجعل كل نكتة الناس يضحكون - والعديد منهم يجعلهم يفكرون. على الرغم من أنه يحمل الآخرين نفس المعايير العالية التي يضعها لنفسه، إلا أنه أكثر تسامحًا مع أخطائهم. في وقت مبكر من حياته المهنية، طُرد ماير من برنامج يسمى ليس بالضرورة الأخبار بعد ستة أسابيع. بعد عشرين عامًا، صادف رئيسه الذي طرده. اعتذرت - كان طرده خطأ واضحًا - واستعدت لغضب ماير. بينما شاركني القصة، ضحك ماير: "كان من الرائع رؤيتها مرة أخرى. قلت "تعال، انظر أين نحن؛ كل شيء مغفور". هناك عدد قليل من الناس في هوليوود يزدهرون بدفع وجوه أعدائهم إلى التراب. هذا دافع أجوف. وأنت لا تريد أن يكون كل هؤلاء الأشخاص هناك يحاولون تقويضك.

في غرفة إعادة كتابة مسلسل The Simpsons، ساعد التسامح مع الآخرين أكثر من التسامح مع نفسه ماير على استخراج أفضل الأفكار من الآخرين. يقول: "حاولت خلق مناخ في الغرفة حيث يشعر الجميع بأنهم قادرون على المساهمة، وأنه من المقبول أن تسقط على وجهك مرات عديدة". يُعرف هذا باسم

*السلامة النفسية*—الاعتقاد بأنك قادر على تحمل المخاطرة دون أن تتعرض للعقاب أو العقوبة. وتُظهِر الأبحاث التي أجرتها إيمي إدموندسون، أستاذة كلية هارفارد للأعمال، أنه في بيئة آمنة نفسياً ساعدت ماير في خلقها، يتعلم الناس ويبتكرون أكثر.\*

والواقع أن المعطاءين هم الذين يخلقون في كثير من الأحيان مثل هذه البيئة: ففي إحدى الدراسات، كان المهندسون الذين شاركوا أفكارهم دون توقع أي شيء في المقابل أكثر ميلاً إلى لعب دور

دور رئيسي في الابتكار "لقد كان جورج داعمًا للغاية، وأخذنا تحت جناحه. لقد جعل من السهل جدًا الانضمام والمشاركة، وشجعنا على تقديم أفكارنا ولم يسيء إلينا. لقد استمع وطلب آرائنا." يتذكر دون باين أنه عندما انضم هو وزميله الكاتب جون فرينك إلى عائلة سمبسون، شعرا بالخوف من المحاربين القدامى الموهوبين في العرض، لكن ماير جعل الأمر آمنًا لتقديم أفكارهما. "لقد كان جورج داعمًا بشكل لا يصدق، وأخذنا تحت جناحه. لقد جعل الانضمام والمشاركة أمرًا سهلاً للغاية، وشجعنا على تقديم أفكارنا ولم يسيء إلينا. لقد استمع وطلب آرائنا."

عند مراجعة النصوص، يقطع العديد من كتاب الكوميديا ​​المواد بلا رحمة، مما يترك الأشخاص الذين كتبوا تلك المواد مصابين بجروح نفسية. من ناحية أخرى، يقول ماير إنه "حاول التخصص في الدعم العاطفي للأشخاص الآخرين". عندما كان الكتاب يصابون بالذعر بسبب إعادة كتابة نصوصهم، كان هو غالبًا الشخص الذي يواسيهم ويهدئهم. يلاحظ ماير: "كنت أتعامل دائمًا مع أشخاص في حالات حرجة؛ غالبًا ما كنت أتحدث إليهم لتهدئة الذعر"، "لقد أصبحت جيدًا في تهدئتهم، وإظهار طريقة مختلفة لهم للنظر إلى الموقف". في نهاية اليوم، حتى لو كان ينتقد عملهم، فإنهم يعرفون أنه يهتم بهم كأشخاص. تعلق كارولين أومين قائلة: "جورج لا يبالغ في الكلمات؛ سيخرج مباشرة ويخبرك إذا كان يعتقد أن النكتة التي ألقيتها غبية، لكنك لا تشعر أبدًا أنه يقول إنك غبي". أخبرني تيم لونج أنه عندما تعطي ماير نصًا ليقرأه، "يبدو الأمر وكأنك سلمته للتو طفلًا، ومن مسؤوليته أن يخبرك إذا كان طفلك مريضًا. إنه يهتم حقًا بالكتابة الرائعة - وبك".

***فجوة المنظور***

إذا كان التغلب على تحيز المسؤولية يمنحنا فهماً أكثر وضوحاً لمساهمات الآخرين، فما الذي يسمح لنا بتقديم الدعم للزملاء في التعاون، حيث يمكن أن تشتعل المشاعر وغالباً ما يأخذ الناس الانتقادات على محمل شخصي؟ إن تقاسم الفضل ليس سوى جزء واحد من العمل الجماعي الناجح. إن قدرات ماير ذات الصلة بمواساة زملائها الكتاب عندما يتم قطع أعمالهم، وخلق بيئة آمنة نفسياً، هي السمة المميزة لخطوة مهمة أخرى يتخذها المانحون في التعاون: النظر إلى ما وراء الواقع.

فجوة المنظور.

في تجربة أجراها عالم النفس لوران نوردجرين من جامعة نورث وسترن، توقع الناس مدى الألم الذي سيشعرون به عند الجلوس في غرفة باردة لمدة خمس ساعات. وقد وضعوا توقعاتهم في ظل حالتين مختلفتين: دافئة وباردة. وعندما قدرت المجموعة الدافئة مقدار الألم الذي سيشعرون به في الغرفة الباردة، كان لديهم ذراع في دلو من الماء الدافئ. كما قامت المجموعة الباردة بتقييمها مع وجود ذراع في دلو، ولكنه كان مملوءًا بالماء المثلج. فأي المجموعتين تتوقع أن تشعر بأكبر قدر من الألم في الغرفة الباردة؟

وكما خمنت على الأرجح، كانت المجموعة الباردة. فقد توقع الناس أن تكون غرفة التجميد أكثر إيلاماً بنسبة 14% عندما كانت أذرعهم في دلو من الماء المثلج مقارنة بدلو من الماء الدافئ. وبعد أن شعروا بالبرد حرفياً لمدة دقيقة، أدركوا أن عدة ساعات ستكون مروعة. ولكن كانت هناك مجموعة ثالثة من الناس الذين شعروا بالبرد في ظروف مختلفة. فقد وضعوا ذراعهم في دلو من الماء المثلج، ثم أخرجوا الذراع وملأوا استبياناً منفصلاً. وبعد مرور عشر دقائق، قدروا مدى الألم الذي سيشعرون به في غرفة التجميد.

كان من المفترض أن تشبه توقعاتهم توقعات المجموعة الباردة، التي شعرت بالبرد قبل عشر دقائق فقط، ولكن هذا لم يحدث. كانت توقعاتهم مطابقة للمجموعة الدافئة. ورغم أنهم شعروا بالبرد قبل عشر دقائق فقط، إلا أنهم بمجرد أن زال البرد عنهم لم يعودوا قادرين على تخيل الأمر. هذه فجوة في المنظور: عندما لا نمر بحالة نفسية أو جسدية مكثفة، فإننا نقلل بشكل كبير من تقدير مدى تأثيرها علينا. على سبيل المثال، تشير الأدلة إلى أن الأطباء يعتقدون باستمرار أن مرضاهم يشعرون بألم أقل مما يشعرون به بالفعل. وبدون أن يكونوا في حالة من الألم بأنفسهم، لا يستطيع الأطباء إدراك ما يعنيه أن يكونوا في تلك الحالة.

في

مستشفى سان فرانسيسكو كان أحد أطباء الأورام المرموقين قلقاً بشأن مريض. "إنه ليس بنفس صفاء ذهنه كما كان بالأمس". كان المريض عجوزاً، وكان يعاني من سرطان خبيث متقدم. قرر طبيب الأورام أن يأمر ببزل قطني لمعرفة ما هو الخطأ، على أمل إطالة عمر المريض. "ربما يكون لديه عدوى - التهاب السحايا، أو خراج في المخ - شيء يمكن علاجه".

كان طبيب الأعصاب المناوب، روبرت بيرتون، يشك في صحة المريض. كان تشخيص المريض قاتماً، وكان من المؤكد أن عملية البزل الشوكي ستكون مؤلمة للغاية. لكن طبيب الأورام لم يكن مستعداً للاستسلام. عندما دخل بيرتون الغرفة ومعه صينية البزل الشوكي، احتجت أسرة المريض. قالوا معاً: "من فضلك، لا مزيد من البزل الشوكي". أومأ المريض - الذي كان ضعيفاً للغاية ولا يستطيع التحدث بسبب مرض مميت - برأسه رافضاً البزل الشوكي. اتصل بيرتون بطبيب الأورام وشرح له رغبة الأسرة في تجنب البزل الشوكي، لكن طبيب الأورام لم يكن مستعداً للاستسلام. وأخيراً أمسكت زوجة المريض بذراع بيرتون، وتوسلت إليه أن يدعمه في رفض خطة طبيب الأورام لإجراء البزل الشوكي. توسلت الزوجة: "هذا ليس ما نريده". كان طبيب الأورام لا يزال مصمماً على إنقاذ المريض. أوضح لماذا كان البزل الشوكي ضرورياً، وفي النهاية استسلمت الأسرة والمريض.

أجرى بيرتون عملية البزل الشوكي، والتي كانت صعبة التنفيذ ومؤلمة للغاية بالنسبة للمريض. أصيب المريض بصداع شديد، ودخل في غيبوبة وتوفي بعد ثلاثة أيام بسبب

ورغم أن طبيب الأورام كان خبيراً بارزاً في مجاله، فإن بيرتون يتذكره "بشكل أساسي بسبب ما علمني إياه عن القبول غير النقدي للاعتقاد بأنك "تفعل الخير". والطريقة الوحيدة التي يمكنك من خلالها معرفة الحقيقة هي أن تسأل المريض وتجري معه حواراً".

في التعاونات، نادرًا ما يتجاوز المستفيدون هذه الفجوة في المنظور. فهم يركزون بشدة على وجهات نظرهم الخاصة لدرجة أنهم لا يرون أبدًا كيف يتفاعل الآخرون مع أفكارهم وردود أفعالهم. من ناحية أخرى، اكتشفت أنا والباحث جيم بيري أنه في العمل الإبداعي، يكون المعطاءون مدفوعين لإفادة الآخرين، لذا فهم يجدون طرقًا لتقديم المساعدة للآخرين.

وضع أنفسهم في مكان الآخرين عندما كان جورج ماير يحرر أعمال رسامي الرسوم المتحركة وكتاب مسلسل عائلة سيمبسون، كان يواجه فجوة في المنظور. كان يحذف مشاهدهم ونكاتهم المفضلة، وليس مشاهده ونكاته الخاصة. وعندما أدرك أنه لا يستطيع أن يشعر بما يشعرون به حرفيًا، وجد بديلاً قريبًا: كان يفكر في شعوره عندما يتلقى ردود الفعل ويراجع عمله عندما كان في مكانهم.

عندما انضم ماير إلى عائلة سمبسون في عام 1989، كتب حلقة عيد الشكر التي تضمنت تسلسلًا من الأحلام. اعتقد أن التسلسل كان مضحكًا، لكن سام سايمون، منتج العرض في ذلك الوقت، لم يوافق. عندما حذف سايمون الحلم من السيناريو، غضب ماير. "لقد جن جنوني. كنت غاضبًا جدًا لدرجة أن سام اضطر إلى إرسالي للقيام بمهمة أخرى، فقط لإخراجي من الغرفة". عند انتقاد وتغيير عمل الرسامين والكتاب، كان ماير يتذكر هذه التجربة. قال لي: "أستطيع أن أتعاطف مع ذلك الشعور بالانزعاج عندما يعيد الآخرون كتابة أعمالهم". جعله هذا أكثر تعاطفًا واعتبارًا، مما ساعد الآخرين على التهدئة من حالاتهم المكثفة وقبول تنقيحاته.

مثل ماير، يغير المانحون الناجحون أطرهم المرجعية إلى وجهة نظر المتلقي. بالنسبة لمعظم الناس، هذه ليست نقطة البداية الطبيعية. فكر في المعضلة الشائعة المتمثلة في تقديم هدية في حفل زفاف أو ولادة طفل جديد. عندما ينشئ المتلقي سجلاً، هل تختار شيئًا من السجل أم ترسل هدية فريدة؟

في إحدى الأمسيات، كانت زوجتي تبحث عن هدية زفاف لبعض الأصدقاء. وقررت أنه من الأفضل والأكثر مراعاة أن تجد شيئًا لم يكن موجودًا في سجل الهدايا الخاص بهم، واختارت إرسال حوامل الشموع، على افتراض أن أصدقاءنا سيقدرون الهدية الفريدة. شخصيًا، شعرت بالحيرة. قبل عدة سنوات، عندما تلقينا هدايا الزفاف، كانت زوجتي تشعر بخيبة أمل غالبًا عندما يرسل الناس هدايا فريدة، بدلاً من اختيار العناصر من سجل الهدايا الخاص بنا. كانت تعلم أنها تريد عناصر معينة، وكان من النادر جدًا أن يرسل أي شخص هدية تفضلها على تلك التي اختارتها بالفعل. مع العلم أنها تفضل هدية سجل الهدايا عندما كانت المتلقية، فلماذا اختارت هدية فريدة عندما كانت في دور العطاء؟

للوصول إلى حل هذا اللغز، قام الباحثان فرانسيسكا جينو من جامعة هارفارد وفرانك فلين من جامعة ستانفورد بفحص كيفية تفاعل المرسلين والمستقبلين مع

هدايا التسجيل والهدايا الفريدةلقد وجدوا أن المرسلين يقللون باستمرار من تقديرهم لمدى تقدير المتلقين للهدايا التي يرسلونها في سجل التهاني. في إحدى التجارب، قاموا بتجنيد تسعين شخصًا إما لإعطاء أو تلقي هدية من موقع Amazon.com. كان لدى المتلقين أربع وعشرون ساعة لإنشاء قائمة أمنيات مكونة من عشرة منتجات في نطاق سعري يتراوح بين عشرين إلى ثلاثين دولارًا. قام المرسلون بالوصول إلى قوائم الأمنيات وتم تعيينهم بشكل عشوائي إما لاختيار هدية من سجل التهاني (من القائمة) أو هدية فريدة (فكرة خاصة بهم).

كان المرسلون يتوقعون أن يقدر المتلقون الهدية الفريدة باعتبارها أكثر تفكيراً وشخصية. في الواقع، كان العكس صحيحاً. فقد أفاد المتلقون بتقدير أكبر بكثير للهدايا المسجلة مقارنة بالهدايا الفريدة. وظهرت نفس الأنماط مع الأصدقاء الذين يقدمون ويتلقون هدايا الزفاف وهدايا أعياد الميلاد. فضل المرسلون تقديم هدايا فريدة، لكن المتلقين فضلوا في الواقع الهدايا التي طلبوها من خلال سجلاتهم وقوائم أمنياتهم.

لماذا؟ تظهر الأبحاث أنه عندما نأخذ وجهات نظر الآخرين، فإننا

نميل إلى البقاء ضمن أطرنا المرجعية الخاصة عندما نعطي هدية، نتخيل الفرحة التي سنشعر بها عند تلقي الهدايا التي نختارها. لكن هذه الفرحة ليست هي نفسها التي سيشعر بها المتلقي، لأن المتلقي لديه مجموعة مختلفة من التفضيلات. في دور المانح، أحبت زوجتي الشمعدانات التي اختارتها. لكن إذا كان أصدقاؤنا معجبين بهذه الشمعدانات، لكانوا قد وضعوها في سجل الهدايا الخاص بهم.\*

ولكي يتمكن الناس من مساعدة زملائهم بفعالية، يتعين عليهم أن يخرجوا من أطرهم المرجعية الخاصة. وكما فعل جورج ماير، فإنهم يحتاجون إلى أن يسألوا: "كيف سيشعر المتلقي في هذا الموقف؟". وتتطور هذه القدرة على رؤية العالم من منظور شخص آخر في وقت مبكر للغاية من الحياة. وفي إحدى التجارب، درست عالمتا النفس في بيركلي بيتي ريباتشولي وأليسون جوبنيك أطفالاً صغاراً في سن أربعة عشر شهراً وثمانية عشر شهراً. وكان أمام الأطفال الصغار وعاءان من الطعام: أحدهما يحتوي على بسكويت السمك الذهبي والآخر يحتوي على البروكلي. وتذوق الأطفال الصغار الطعام من كلا الوعاءين، فأظهروا تفضيلاً قوياً للأطعمة التي تحتوي على البروكلي.

بسكويت السمك الذهبي على البروكلي ثم شاهدوا باحثة تعبر عن اشمئزازها أثناء تذوق البسكويت وبهجتها أثناء تذوق البروكلي. وعندما مدّت الباحثة يدها وطلبت بعض الطعام، أتيحت للأطفال الصغار فرصة تقديم البسكويت أو البروكلي للباحثة. فهل يسافرون خارج نطاق وجهات نظرهم الخاصة ويقدمون لها البروكلي، على الرغم من أنهم يكرهونه هم أنفسهم؟

لم يفعل الأطفال الذين بلغوا أربعة عشر شهراً ذلك، لكن الأطفال الذين بلغوا ثمانية عشر شهراً فعلوا ذلك. في سن أربعة عشر شهراً، تقاسم 87% منهم بسكويت السمك الذهبي بدلاً من البروكلي. وبحلول سن ثمانية عشر شهراً، ارتكب 31% فقط هذا الخطأ بينما تعلم 69% منهم كيفية مشاركة ما يحبه الآخرون، حتى لو كان مختلفاً عما يحبونه. هذه القدرة على تخيل وجهات نظر الآخرين، بدلاً من التمسك بوجهات نظرنا الخاصة، هي مهارة مميزة للمعطاءين الناجحين في التعاون.\*

ومن المثير للاهتمام أن جورج ماير عندما بدأ مسيرته المهنية ككاتب كوميدي، لم يستخدم مهاراته في تبني وجهات النظر المختلفة في خدمة زملائه. بل كان ينظر إلى زملائه الكتاب باعتبارهم منافسين له:

عندما تبدأ، ترى الآخرين كعقبات أمام نجاحك. لكن هذا يعني أن عالمك سيكون مليئًا بالعقبات، وهو أمر سيئ. في السنوات الأولى،

عندما يحقق بعض زملائي وأصدقائي ـ حتى الأصدقاء المقربين ـ نجاحاً باهراً من نوع ما، كان الأمر صعباً بالنسبة لي. كنت أشعر بالغيرة، لأن نجاحهم كان بمثابة عار لي. عندما تبدأ مسيرتك المهنية،

من الطبيعي أن تكون مهتمًا بشكل أساسي بتطوير نفسك والترويج لها.

ولكن مع عمل ماير في البرامج التلفزيونية، بدأ يصادف نفس الأشخاص مرارًا وتكرارًا. كان العالم صغيرًا ومترابطًا. يقول ماير: "أدركت أنه بركة صغيرة جدًا. لا يوجد سوى بضع مئات من الأشخاص في أي وقت يكتبون الكوميديا ​​التلفزيونية لكسب العيش. من الجيد عدم تنفير هؤلاء الأشخاص، ومعظم الوظائف التي تحصل عليها تكون من خلال الكلام الشفهي أو التوصية. من المهم حقًا أن تتمتع بسمعة طيبة. تعلمت بسرعة أن أرى كتاب الكوميديا ​​الآخرين كحلفاء". بدأ ماير يشجع الآخرين على النجاح. "إنها ليست لعبة محصلتها صفر. لذا إذا سمعت أن شخصًا ما حصل على اختيار حلقة تجريبية، أو أن أحد عروضه تحول إلى مسلسل، فهذا أمر جيد حقًا، لأن الكوميديا ​​​​تؤدي بشكل أفضل".

لم يكن هذا هو المسار الذي سلكه فرانك لويد رايت. لا شك أنه كان عبقريًا، لكنه لم يكن صانعًا عبقريًا. عندما نجح رايت، لم يضاعف نجاح المهندسين المعماريين الآخرين؛ بل كان ذلك عادة على حسابهم. وكما قال جون نجل رايت: "إنك تقوم بعمل جيد في بناء منزلك".

"لقد كان رايت يحرص على بناء المباني التي تتوافق مع مثاله الأعلى. ولكنك كنت ضعيفًا في دعم الآخرين في رغبتهم في تحقيق نفس الهدف". عندما يتعلق الأمر بالمتدربين، اتهم ابنه رايت بأنه "لم يقف خلف أحدهم ويساعده على النهوض". في إحدى الحالات، وعد رايت متدربيه بغرفة رسم حتى يتمكنوا من العمل، ولكن لم يف بوعده إلا بعد سبع سنوات من بدء زمالة تاليسين. في مرحلة ما، اعترف أحد العملاء بأنه يفضل توظيف متدربي رايت على رايت نفسه، حيث أن المتدربين يطابقون موهبته لكنهم يتجاوزون ضميره عندما يتعلق الأمر بإكمال العمل في الموعد المحدد وفي حدود الميزانية. غضب رايت، ومنع مهندسيه المعماريين من قبول عمولات مستقلة، وطالبهم بوضع اسمه على رأس كل أعمالهم. استقال عدد من أكثر متدربيه موهبة وخبرة، احتجاجًا على أن رايت استغلهم لتحقيق مكاسب شخصية وسرق الفضل في عملهم.

إنه أمر مدهش ويشير دي سانت أوبين إلى أن "قِلة من بين مئات" المتدربين لدى رايت "واصلوا مسيرتهم المهنية المستقلة المهمة كممارسين للهندسة المعمارية".

لقد كان لنجاح جورج ماير تأثير معاكس على زملائه: فقد كان تأثيره ممتداً ومتتالياً وانتشر إلى الناس من حوله. ويصفه زملاء ماير بأنه عبقري، ولكن من المدهش أنه كان أيضاً صانعاً للعباقرة. فمن خلال مساعدة زملائه الكتاب في مسلسل عائلة سمبسون، جعل جورج ماير هؤلاء الكتاب أكثر فعالية في أداء وظائفهم، وضاعف من فعاليتهم الجماعية. ويعلق دون باين قائلاً: "لقد جعلني كاتباً أفضل، وألهمني للتفكير خارج الصندوق". وقد أثر استعداد ماير للتطوع في مهام غير شعبية، ومساعدة الآخرين على تحسين نكاتهم، والعمل لساعات طويلة لتحقيق معايير جماعية عالية على زملائه. وقد قال جون فيتي لمراسل هارفارد كريمسون: "إنه يجعل الجميع يبذلون جهداً أكبر"، حيث صاح قائلاً: "إن وجود ماير يحفز كتاب عائلة سمبسون الآخرين على أن يكونوا أكثر مرحاً"، وأشاد بموهبة ماير في "إلهام العظمة في من حوله".

لقد ترك ماير مسلسل عائلة سمبسون في عام 2004 وهو يعمل حالياً على روايته الأولى ـ والتي تحمل عنواناً مؤقتاً "اركلني مليون مرة أو سأموت" ـ ولكن تأثيره في غرفة الكتاب لا يزال قائماً. يقول باين اليوم: "صوت جورج يشكل جزءاً قوياً من الحمض النووي للمسلسل، وقد أظهر لي أنه ليس عليك أن تكون أحمقاً لكي تتقدم". وتضيف كارولين أومين: "لقد اكتسبنا جميعاً قدراً كبيراً من الحس الكوميدي الذي يتمتع به جورج. ورغم أنه لم يعد هنا في عائلة سمبسون بعد الآن، فإننا نفكر أحياناً على طريقته". وبعد سنوات، لا يزال ماير يعمل على رفع معنويات زملائه. وعلى الرغم من فوزه بخمس جوائز إيمي، لم يحقق تيم لونج حلمه الذي طالما راوده: فقد أراد أن ينشر في مجلة نيويوركر. وفي عام 2010، أرسل لونج إلى ماير مسودة من اقتراحه. فاستجاب ماير بسرعة بتعليقات ثاقبة. "لقد استعرضها سطراً بسطر، وكان كريماً بشكل لا يصدق. "لقد ساعدتني ملاحظاته في إصلاح الأشياء التي كانت تزعجني في أعماق روحي، لكنني لم أستطع التعبير عنها". ثم ذهب ماير إلى أبعد من ذلك في العطاء: فقد تواصل مع محرر في مجلة نيويوركر لمساعدة لونج في وضع قدمه في الباب. وبحلول عام 2011، تحقق حلم لونج مرتين.

بحلول الوقت الذي أصدر فيه ماير العدد الثاني من مجلة Army Man، كان لديه ثلاثون مساهمًا. لقد كتبوا جميعًا النكات مجانًا، وارتفعت حياتهم المهنية جنبًا إلى جنب مع ماير. ذهب سبعة على الأقل من هؤلاء المساهمين إلى الكتابة في The Simpsons. كتب أحد المساهمين، وهو سبايك فيريستين، حلقة واحدة من The Simpsons في عام 1995، وأصبح كاتبًا ومنتجًا مرشحًا لجائزة إيمي في Seinfeld، حيث كتب حلقة "Soup Nazi" الشهيرة. وحقق المساهمون في Army Man الذين لم يصبحوا كتابًا في The Simpsons نجاحًا في أماكن أخرى. على سبيل المثال، بوب أودينكيرك كاتب وممثل معروف، وروز تشاست رسامة كاريكاتير في مجلة The New Yorker، وأصبح آندي بورويتز مؤلفًا مبيعًا ومنشئًا لـ "The Borowitz Report"، وهو عمود ساخر وموقع ويب به ملايين المعجبين. قبل ذلك، شارك بورويتز في إنتاج الفيلم الناجح Pleasantville وأنشأ The Fresh Prince of Bel-Air، والذي بدوره أطلق مسيرة ويل سميث المهنية. من خلال دعوتهم للكتابة في مجلة Army Man،

لقد ساعدهم ماير على التحليق عالياً. قال ماير لمايك ساكس: "لقد طلبت من الأشخاص الذين جعلوني أضحك أن يساهموا في هذا الأمر. لم أكن أدرك أنهم سوف يصبحون من المشاهير".

**العثور على الماس الخام**

*الحقيقة والخيال حول إدراك الإمكانات*

***عندما نعامل الإنسان كما هو، فإننا نجعله أسوأ مما هو عليه؛ وعندما نعامله كما لو كان بالفعل ما يمكن أن يكون عليه، فإننا نجعله ما ينبغي أن يكون.***

منسوب إلى يوهان فولفغانغ فون جوته، الكاتب والفيزيائي والأحياء والفنان الألماني

عندما دخل باراك أوباما البيت الأبيض، سأله أحد المراسلين عما إذا كان لديه تطبيق مفضل. فبدون تردد، أطلق أوباما على التطبيق اسم iReggie، الذي "يحتوي على كتبي وصحفي وموسيقاي في مكان واحد". لكن iReggie لم يكن برنامجًا، بل كان رجلًا يُدعى

ريجي لوف ولم يكن أحد ليتخيل أنه سيصبح موردًا لا غنى عنه للرئيس أوباما.

كان لوف نجماً رياضياً بارزاً في جامعة ديوك، حيث حقق إنجازاً نادراً يتمثل في لعب أدوار رئيسية في كل من فريقي كرة القدم وكرة السلة. ولكن بعد عامين من الاختبارات الفاشلة في اتحاد كرة القدم الأميركي بعد التخرج، قرر تغيير مساره. وبعد أن درس العلوم السياسية والسياسة العامة في جامعة ديوك، سعى لوف إلى التدريب في الكونجرس. ومع خلفيته كلاعب رياضي وخبرة عمل قليلة، انتهى به الأمر إلى الحصول على وظيفة في غرفة البريد في مكتب أوباما بمجلس الشيوخ. ولكن في غضون عام، وفي سن السادسة والعشرين، تمت ترقية لوف من غرفة البريد ليصبح مساعد أوباما الشخصي.

لقد عمل لوف لمدة ثماني عشرة ساعة في اليوم وسافر أكثر من 880 ألف ميل مع أوباما. وقال أوباما: "لقد كانت قدرته على التوفيق بين العديد من المسؤوليات مع القليل من النوم مصدر إلهام. إنه سيد ما يفعله". وعندما انتُخِب أوباما رئيساً، أشار أحد مساعديه إلى أن لوف "كان يعتني بالرئيس". لقد بذل لوف قصارى جهده للرد على كل رسالة تصل إلى مكتبه. قال لي لوف: "كنت أرغب دائماً في الاعتراف بالجميل للناس، وإخبارهم بأن صوتهم مسموع". ووفقاً لأحد المراسلين، فإن لوف "معروف بلطفه الاستثنائي والشامل".

قبل عقود من الزمان، في ولاية نورث كارولينا، موطن لوف، قررت امرأة تدعى بيث تراينهام العودة إلى المدرسة لدراسة المحاسبة. كانت بيث في أوائل الثلاثينيات من عمرها، ولم تكن الأرقام من نقاط قوتها. لم تتعلم كيفية تحديد الوقت على ساعة تناظرية حتى كانت في الصف الثالث، وفي المدرسة الثانوية، اعتمدت بشكل كبير على صديقها لمساعدتها في اجتياز دروس الرياضيات. حتى في مرحلة البلوغ، كانت

واجهت صعوبة في النسب المئوية.

عندما حان وقت اجتياز امتحان المحاسب العام المعتمد، كانت بيث مقتنعة بأنها ستفشل. فبالإضافة إلى حقيقة أنها كانت تعاني من مشاكل في الرياضيات، كانت تواجه قيودًا زمنية خطيرة. كانت توفق بين وظيفة بدوام كامل ورعاية ثلاثة أطفال في المنزل - اثنان منهم في سن المشي، وكلاهما أصيب بجدري الماء في غضون أسبوعين من الامتحان. جاءت النقطة الأدنى عندما قضت عطلة نهاية الأسبوع بأكملها في محاولة فهم محاسبة المعاشات التقاعدية، وبعد ثلاثة أيام، شعرت وكأنها تفهم أقل مما كانت عليه عندما بدأت. عندما جلست بيث لاجتياز امتحان المحاسب العام المعتمد، أصيبت بنوبة ذعر عندما نظرت إلى أسئلة الاختيار من متعدد. قالت بيث: "أفضل أن أخضع للولادة الطبيعية (مرة أخرى) بدلاً من الجلوس لهذا الامتحان مرة أخرى". غادرت مكتئبة، متأكدة من أنها فشلت.

في صباح يوم الاثنين من شهر أغسطس 1992، رن هاتف بيث. قال الصوت على الطرف الآخر من الخط إنها حصلت على الميدالية الذهبية في امتحان المحاسب القانوني المعتمد في ولاية كارولينا الشمالية. اعتقدت أن أحد الأصدقاء يمازحها، لذا اتصلت بمجلس الولاية في وقت لاحق من ذلك اليوم للتحقق من الخبر. لم تكن مزحة: لقد حصلت بيث على أعلى درجة في الولاية بأكملها. لاحقًا، أصيبت بالذهول عندما حصلت على جائزة أخرى: جائزة إيليجاه وات سيلز الوطنية للأداء المتميز، والتي تُمنح لأفضل عشرة درجات في امتحان المحاسب القانوني المعتمد في البلاد بأكملها، متفوقة على 136525 مرشحًا آخرين. اليوم، أصبحت بيث شريكة تحظى بالاحترام على نطاق واسع في شركة المحاسبة هيوز، بيتمان وجوبتون، ذ.م.م. وقد تم تعيينها كقائدة مالية في Impact 25 وواحدة من أفضل خمس وعشرين امرأة في مجال الأعمال في مثلث الأبحاث.

عاشت بيث تراينهام وريجي لوف حياة مختلفة تمامًا. وبصرف النظر عن نجاحهما المهني وجذورهما في ولاية كارولينا الشمالية، هناك خيط مشترك واحد يوحدهما. اسمه

سي جيه اسكندر وهو أسطورة حية.

إن سكندر أستاذ محاسبة، ولكن وصفه بأستاذ محاسبة لا يفي بحقه. فهو شخصية فريدة من نوعها، ومعروف بربطات عنقه المميزة وقدرته على تلاوة كلمات آلاف الأغاني والأفلام عند الطلب. وربما يكون الرجل الوحيد البالغ من العمر ثمانية وخمسين عاماً، ذو البشرة الفاتحة والشعر الأبيض، الذي يعرض ملصقاً لمغني الراب 50 سنت في مكتبه. ورغم أنه عبقري حقيقي في الأرقام، فإن تأثيره في الفصول الدراسية من المستحيل قياسه. وسكندر واحد من الأساتذة القلائل الذين تتطلع جامعة ديوك وجامعة نورث كارولينا إلى التعاون معهم بما يتجاوز التنافس فيما بينهما: فهو مطلوب بشدة لدرجة أنه حصل على إذن بالتدريس في المدرستين في وقت واحد. وقد نال أكثر من عشرين جائزة تدريس رئيسية، بما في ذلك أربع عشرة جائزة في جامعة نورث كارولينا، وستة في جامعة ديوك، وخمسة في جامعة نورث كارولينا. وعلى مدار حياته المهنية، قام الآن بتدريس ما يقرب من ستمائة فصل دراسي وقيم أكثر من خمسة وثلاثين ألف طالب. وبسبب الوقت الذي يستثمره في طلابه، فقد طور ما قد يكون أكثر مهاراته إثارة للإعجاب: عين رائعة للمواهب.

في عام 2004 التحق ريجي لوف بدورة المحاسبة التي يدرّسها سي جيه سكندر في جامعة ديوك. وكانت الدورة الصيفية التي يحتاج إليها لوف للتخرج، وفي حين كان العديد من الأساتذة ليعتبروه رياضياً، أدرك سكندر إمكانات لوف التي تتجاوز الرياضة. ويشرح سكندر: "لسبب ما، لم يتهافت لاعبو كرة القدم في جامعة ديوك على دورتي، ولكنني كنت أعلم أن ريجي لديه المؤهلات اللازمة للنجاح". وقد بذل سكندر قصارى جهده لإشراك لوف في الدورة، وكانت حدسه على حق في أن هذا سوف يؤتي ثماره. ويقول لوف: "لم أكن أعرف شيئاً عن المحاسبة قبل أن ألتحق بدورة سي جيه، وساعدتني القاعدة الأساسية للمعرفة التي اكتسبتها من تلك الدورة على الطريق إلى البيت الأبيض". وفي غرفة بريد أوباما، استخدم لوف المعرفة التي اكتسبها في دورة سكندر في مجال الجرد لتطوير عملية أكثر كفاءة لتنظيم ورقمنة تراكم هائل من البريد. ويقول لوف: "كان هذا هو الشيء الأول الذي قمت بتنفيذه"، وقد أثار إعجاب رئيس أركان أوباما، مما جعل لوف يتولى منصباً رفيع المستوى في إدارة أوباما.

في عام 2011، غادر لوف البيت الأبيض للدراسة في وارتون. أرسل رسالة إلى سكندر: "أنا في القطار إلى فيلادلفيا لبدء برنامج ماجستير إدارة الأعمال التنفيذي، وأحد الفصول الأولى هو المحاسبة المالية - وأردت فقط أن أشكرك على تمسكك بي عندما كنت في صفك".

قبل اثني عشر عاماً، وبعد أن خاضت بيث تراينهام امتحان المحاسب القانوني المعتمد، اقتربت من سكندر لتحذيره من أدائها المخيب للآمال. أخبرته أنها متأكدة من أنها رسبت في الامتحان بأكمله، لكن سكندر كان يعرف أفضل من ذلك. ووعده: "إذا لم تنجحي، فسأدفع قرضك العقاري". كان سكندر محقاً مرة أخرى - ولم يكن محقاً بشأن بيث فحسب. في ذلك الربيع، كان الفائزون بالميدالية الفضية والبرونزية في امتحان المحاسب القانوني المعتمد في ولاية كارولينا الشمالية من طلابه أيضاً. حصل طلاب سكندر على أعلى ثلاث درجات من بين جميع المرشحين البالغ عددهم 3396 الذين خاضوا الامتحان. كانت هذه هي المرة الأولى في ولاية كارولينا الشمالية التي تكتسح فيها أي مدرسة الميداليات، وعلى الرغم من أن المحاسبة كانت مجالاً يهيمن عليه الذكور، فإن الفائزين الثلاثة بميداليات سكندر كانوا من النساء. في المجموع، فاز أكثر من أربعين طالباً مختلفاً بميداليات المحاسب القانوني المعتمد من خلال احتلالهم المراكز الثلاثة الأولى في الولاية. كما أظهر سكندر موهبة في تحديد المعلمين المستقبليين: فقد سار أكثر من ثلاثين طالباً على خطاه في التدريس الجامعي. كيف يعرف الموهبة حين يراها؟

قد يبدو الأمر وكأنه حدس محض، لكن مهارة سي جيه سكندر في التعرف على الإمكانات تستند إلى علم صارم. إن اكتشاف المواهب ورعايتها مهارات أساسية في كل صناعة تقريبًا؛ ومن الصعب المبالغة في تقدير قيمة إحاطة أنفسنا بالنجوم. وكما هو الحال مع التواصل والتعاون، عندما يتعلق الأمر باكتشاف الإمكانات لدى الآخرين، فإن أنماط المعاملة بالمثل تشكل نهجنا وفعاليتنا. في هذا الفصل، أريد أن أوضح لك كيف ينجح المعطاءون من خلال التعرف على الإمكانات لدى الآخرين. جنبًا إلى جنب مع تتبع تقنيات سكندر، سنلقي نظرة على كيفية تحديد كشافي المواهب للرياضيين من الطراز العالمي، ولماذا ينتهي الأمر بالناس إلى الاستثمار المفرط في المرشحين ذوي الإمكانات المنخفضة، وما يقوله كبار الموسيقيين عن معلميهم الأوائل. لكن أفضل مكان للبدء هو الجيش، حيث أمضى علماء النفس ثلاثة عقود في التحقيق في ما يلزم لتحديد الطلاب الأكثر موهبة.

***البحث عن النجوم***

في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، نشر عالم نفس يدعى دوف إيدن أول نتيجة في سلسلة من النتائج غير العادية. فقد تمكن من تحديد الجنود في

قوات الدفاع الإسرائيلية(IDF) سيصبحون من أفضل اللاعبين قبل أن يبدأوا التدريب.

إيدن رجل نحيف جسديًا ولكنه قوي نفسيًا نشأ في الولايات المتحدة. بعد الانتهاء من الدكتوراه، هاجر إلى إسرائيل وبدأ في إجراء أبحاث مع جيش الدفاع الإسرائيلي. في إحدى الدراسات، فحص تقييمات شاملة لنحو ألف جندي كانوا على وشك الاستسلام.

كان إيدن يحرص على وصول المتدربين للتدريب مع فرقهم. وكان لديه درجات اختبارات القدرات، والتقييمات أثناء التدريب الأساسي، وتقييمات القادة السابقين. وباستخدام هذه المعلومات وحدها، والتي تم جمعها قبل بداية التدريب على أدوارهم الحالية، تمكن إيدن من تحديد مجموعة من المتدربين ذوي الإمكانات العالية الذين سيبرزون كنجوم.

وعلى مدى الأسابيع الحادية عشر التالية، خضع المتدربون لاختبارات تقيس خبرتهم في التكتيكات القتالية والخرائط وإجراءات التشغيل القياسية. كما أظهروا مهارتهم في تشغيل الأسلحة، والتي تم تقييمها من قبل خبراء. ومن المؤكد أن المرشحين الذين حددهم إيدن باعتبارهم من ذوي الإمكانات العالية في البداية كانوا أفضل بكثير من أقرانهم على مدى الأشهر الثلاثة التالية: فقد سجلوا 9% أعلى في اختبارات الخبرة و10% أعلى في تقييم الأسلحة. ما هي المعلومات التي استخدمها إيدن لتحديد ذوي الإمكانات العالية؟ إذا كنت قائد فصيلة في جيش الدفاع الإسرائيلي، ما هي السمات التي تقدرها أكثر من أي شيء آخر في جنودك؟

من المفيد أن نعرف أن إيدن استوحى إلهامه من دراسة كلاسيكية قادها عالم النفس بجامعة هارفارد روبرت روزنثال، الذي تعاون مع لينور جاكوبسون، مديرة مدرسة ابتدائية في سان فرانسيسكو. في ثمانية عشر فصلاً دراسيًا مختلفًا، خضع الطلاب من رياض الأطفال إلى الصف الخامس لاختبار هارفارد للقدرة الإدراكية. قام الاختبار بقياس المهارات اللفظية والمنطقية للطلاب بشكل موضوعي، والتي من المعروف أنها حاسمة للتعلم وحل المشكلات. شارك روزنثال وجاكوبسون نتائج الاختبار مع المعلمين: أظهر حوالي 20 في المائة من الطلاب القدرة على التفكير المنطقي.

التفتح الفكري أو ينفثون. ورغم أنهم قد لا يبدون مختلفين اليوم، فإن نتائج اختباراتهم تشير إلى أن هؤلاء المزدهرين سوف يظهرون "مكاسب فكرية غير عادية" على مدار العام الدراسي.

كان اختبار هارفارد مميزاً: فعندما خضع الطلاب لاختبار القدرة المعرفية بعد عام، تحسن أداء المتفوقين أكثر من بقية الطلاب. فقد اكتسب المتفوقون في المتوسط ​​اثنتي عشرة نقطة في اختبار الذكاء، مقارنة بمتوسط ​​مكاسب بلغ ثماني نقاط فقط لزملائهم في الفصل. وتفوق المتفوقون على أقرانهم بنحو خمس عشرة نقطة في اختبار الذكاء في الصف الأول وعشر نقاط في اختبار الذكاء في الصف الثاني. وبعد عامين، كان المتفوقون لا يزالون يتفوقون على زملائهم في الفصل. وكان اختبار الذكاء ناجحاً في تحديد الطلاب ذوي الإمكانات العالية: فقد أصبح المتفوقون أكثر ذكاءً ـ وبمعدل أسرع ـ من زملائهم في الفصل.

وبناءً على هذه النتائج، يبدو الذكاء منافسًا قويًا باعتباره العامل المميز الرئيسي للطلاب ذوي الإمكانات العالية. لكنه لم يكن كذلك ــ على الأقل ليس في البداية. لماذا؟ فالطلاب الذين تم تصنيفهم على أنهم متفوقون لم يحصلوا في الواقع على درجات أعلى في اختبار الذكاء بجامعة هارفارد. فقد اختارهم روزنثال عشوائيًا.

صُممت الدراسة لمعرفة ما يحدث للطلاب عندما يعتقد المعلمون أنهم يتمتعون بإمكانات عالية. اختار روزنثال عشوائيًا 20% من الطلاب في كل فصل دراسي لتصنيفهم على أنهم متفوقون، بينما تم تصنيف الـ 80% الآخرين على أنهم مجموعة ضابطة. لم يكن المتفوقون من أي فئة.

"أذكى من أقرانهم - كان الاختلاف "في ذهن المعلم".

ولكن الطلاب الذين تم تصنيفهم عشوائياً على أنهم من المتفوقين أصبحوا أكثر ذكاءً من أقرانهم، سواء في القدرة اللفظية أو في القدرة على التفكير المنطقي. وقد حقق بعض الطلاب الذين تم تصنيفهم عشوائياً على أنهم من المتفوقين مكاسب في الذكاء بنسبة تزيد على 50% في عام واحد. واستمرت ميزة القدرة لدى الطلاب المتفوقين عندما تم اختبار ذكائهم في نهاية العام من قبل فاحصين منفصلين لم يكونوا على علم بإجراء التجربة، ناهيك عن الطلاب الذين تم تحديدهم على أنهم من المتفوقين. واستمر الطلاب الذين تم تصنيفهم على أنهم من المتفوقين في إظهار مكاسب بعد عامين، حتى عندما تم تدريسهم من قبل معلمين مختلفين تماماً لم يكونوا يعرفون الطلاب الذين تم تصنيفهم على أنهم من المتفوقين. لماذا؟

لقد خلقت معتقدات المعلمين نبوءات تحقق ذاتها. فعندما اعتقد المعلمون أن طلابهم متفوقون، فقد وضعوا توقعات عالية لنجاحهم. ونتيجة لهذا، انخرط المعلمون في سلوكيات داعمة أكثر عززت ثقة الطلاب وعززت تعلمهم وتطورهم. وتواصل المعلمون بشكل أكثر دفئًا مع المتفوقين، وأعطوهم مهامًا أكثر تحديًا، واستدعوهم في كثير من الأحيان، وزودوهم بمزيد من الملاحظات. وقد كررت العديد من التجارب هذه التأثيرات، مما يدل على أن توقعات المعلمين مهمة بشكل خاص لتحسين الدرجات ونتائج اختبارات الذكاء للطلاب ذوي التحصيل المنخفض وأعضاء الأقليات الموصومة. وفي مراجعة شاملة للأدلة، خلص علماء النفس لي جوسيم وكينت هاربر إلى أن "توقعات المعلمين مهمة بشكل خاص لتحسين الدرجات ونتائج اختبارات الذكاء للطلاب ذوي التحصيل المنخفض وأعضاء الأقليات الموصومة".

نبوءات تحقق ذاتها"في الفصل الدراسي هي حقيقية."

ولكننا جميعاً نعلم أن الأطفال سريعو التأثر في المراحل الأولى من التطور الفكري. وعندما بدأ دوف إيدن أبحاثه في جيش الدفاع الإسرائيلي، تساءل عما إذا كانت هذه الأنواع من النبوءات التي تحقق ذاتها قد تتحقق مع البالغين الأكثر اكتمالاً. وأخبر بعض قادة الفصائل أنه راجع درجات اختبارات القدرات، والتقييمات أثناء التدريب الأساسي، والتقييمات من القادة السابقين، وأن "متوسط ​​إمكانات القيادة لدى المتدربين لديكم أعلى بشكل ملحوظ من المستوى المعتاد... وبالتالي، يمكنكم أن تتوقعوا إنجازات غير عادية من المتدربين في مجموعتكم".

وكما حدث في دراسة المدرسة الابتدائية، اختار إيدن هؤلاء المتدربين باعتبارهم من ذوي الإمكانات العالية بشكل عشوائي. وكان يختبر تأثير اعتقاد القادة بأن متدربيهم من ذوي الإمكانات العالية. ومن المدهش أن المتدربين الذين تم تصنيفهم عشوائياً باعتبارهم من ذوي الإمكانات العالية حققوا نتائج أفضل كثيراً في اختبارات الخبرة وتقييم الأسلحة مقارنة بالمتدربين الذين لم يتم تصنيفهم بشكل تعسفي باعتبارهم من ذوي الإمكانات العالية. ومثلهم كمثل المعلمين، عندما آمن قادة الفصائل بإمكانات المتدربين، تصرفوا بطرق جعلت هذه الإمكانات حقيقة واقعة. فقد قدم قادة الفصائل الذين كانت لديهم توقعات عالية من متدربيهم المزيد من المساعدة والمشورة المهنية والملاحظات لمتدربيهم. وعندما ارتكب متدربوهم أخطاء، بدلاً من افتراض أنهم يفتقرون إلى القدرة، رأى قادة الفصائل فرصاً للتدريس والتعلم. وعزز السلوك الداعم لقادة الفصائل ثقة المتدربين وقدراتهم، ومكنهم وشجعهم على تحقيق أداء أعلى.

تشير الأدلة إلى أن معتقدات القادة يمكن أن تحفز النبوءات التي تحقق ذاتها في العديد من البيئات خارج المجال العسكري. أجرى الباحث في مجال الإدارة برايان ماكنات تحليلاً شاملاً لسبع عشرة دراسة مختلفة مع ما يقرب من ثلاثة آلاف موظف في مجموعة واسعة من منظمات العمل، من البنوك إلى مبيعات التجزئة إلى التصنيع. بشكل عام، عندما تم تعيين المديرين بشكل عشوائي للنظر إلى الموظفين على أنهم مزدهرون،

الموظفين ازدهروا ويخلص ماكنات إلى أن هذه التدخلات "يمكن أن يكون لها تأثير كبير إلى حد ما على الأداء". وهو يشجع المديرين على "إدراك القوة والتأثير المحتملين في (أ) الاهتمام الحقيقي والإيمان بإمكانات موظفيهم ... و (ب) الانخراط في إجراءات تدعم الآخرين وتنقل هذا الاعتقاد ... وتزيد من دوافع الآخرين وجهودهم وتساعدهم على تحقيق هذه الإمكانات". وقد استوعب بعض المديرين والمعلمين هذه الرسالة بالفعل. فهم ينظرون إلى الناس باعتبارهم

إن الأشخاص الذين يتقبلون الآخرين يتصرفون بشكل طبيعي، دون أن يُقال لهم ذلك. ونادراً ما يحدث هذا مع الأشخاص الذين يأخذون، والذين يميلون إلى عدم الثقة في الآخرين. ولأنهم يفترضون أن معظم الناس يأخذون، فإنهم يحملون توقعات منخفضة نسبياً فيما يتصل بإمكانات أقرانهم ومرؤوسيهم. وتُظهِر الأبحاث أن الأشخاص الذين يأخذون لديهم شكوك حول نوايا الآخرين، لذا فهم يراقبون بيقظة المعلومات التي قد تؤذيهم، ويعاملون الآخرين بالشك وعدم الثقة.

التوقعات المنخفضة تؤدي إلى حلقة مفرغةإن الأخذ بالمساعدة من شأنه أن يقيد تطور الآخرين وتحفيزهم. وحتى عندما ينبهر المتلقون بقدرات شخص آخر أو دوافعه، فإنهم يميلون إلى رؤية هذا الشخص باعتباره تهديداً، وهو ما يعني أنهم أقل استعداداً لدعمه وتطويره. ونتيجة لهذا، فإن المتلقين غالباً ما يفشلون في الانخراط في أنواع السلوكيات الداعمة التي تساعد على تعزيز ثقة أقرانهم ومرؤوسيهم وتطورهم.

إن القائمين على التوفيق بين المرشحين والمرشحات أكثر قدرة على إلهام النبوءات التي تحقق ذاتها. ولأنهم يقدرون المعاملة بالمثل، فإن القائمين على التوفيق بين المرشحين والمرشحات يستجيبون بالمثل عندما يظهر أحد الأقران أو المرؤوسين إمكانات عالية، فيبذلون قصارى جهدهم لدعم وتشجيع وتطوير زملائهم الواعدين والمسؤولين المباشرين. ولكن خطأ القائمين على التوفيق بين المرشحين والمرشحات يكمن في انتظار ظهور علامات على الإمكانات العالية. ولأن القائمين على التوفيق بين المرشحين والمرشحات يميلون إلى اللعب بأمان، فإنهم غالباً ما ينتظرون حتى يروا أدلة على الوعد بتقديم الدعم. ونتيجة لهذا فإنهم يفوتون فرص تطوير الأشخاص الذين لا يظهرون شرارة من الموهبة أو الإمكانات العالية في البداية.

إن المعطاءين لا ينتظرون ظهور علامات على الإمكانات. ولأنهم يميلون إلى الثقة والتفاؤل بشأن نوايا الآخرين، في أدوارهم كقادة ومديرين وموجهين، فإن المعطاءين يميلون إلى رؤية الإمكانات الكامنة في كل شخص. وبشكل افتراضي، يبدأ المعطاءون بالنظر إلى الناس باعتبارهم أشخاصاً ناجحين. وهذا هو بالضبط ما مكن سي جيه سكندر من تنمية العديد من الطلاب المتميزين. إنه ليس من غير المعتاد أن يعترف بالموهوبين؛ فهو يبدأ ببساطة برؤية الجميع باعتبارهم موهوبين ويحاول إخراج أفضل ما فيهم. وفي ذهن سكندر، فإن كل طالب يدخل فصله الدراسي هو ماسة خام ــ قادرة وراغبة في استخراجها وقطعها وصقلها. وهو يرى الإمكانات الكامنة حيث لا يراها الآخرون، الأمر الذي أدى إلى إطلاق سلسلة من النبوءات التي تحقق ذاتها.

***صقل الماس الخام***

في عام 1985، تقدمت إحدى طالبات سكندر، تدعى ماري أركوري، لامتحان المحاسب القانوني المعتمد. لم تكن بارعة في اجتياز الاختبارات القياسية، ولم تنجح في المرة الأولى. وبعد بضعة أيام، تلقت رسالة بالبريد من سكندر. كتب إلى كل طالب خضع للامتحان، مهنئًا أولئك الذين اجتازوا الامتحان ومشجعًا أولئك الذين لم ينجحوا. وعلى مدار الربع قرن الماضي، احتفظت ماري بهذه الرسالة:

زوجك وعائلتك وأصدقائك يحبونك بسبب الشخص الجميل الذي جعلته نفسك، وليس بسبب أدائك في الامتحان.

تذكر أن... ركز على شهر نوفمبر. ركز على التدريب... أريد

ما هو الأفضل بالنسبة لك. سوف تتغلبين على هذا الأمر، ماري. أكتب في اختباراتي، "لقد تم بالفعل تحقيق الغرض الأساسي من استعدادك لهذا الأمر

"الامتحان"... النجاح لا يقيس الإنسان، بل الجهد هو الذي يقيسه.

تشير الدراسات إلى أن المحاسبين يكونون أكثر قدرة على تحقيق إمكاناتهم عندما يتلقون النوع من التشجيع الذي قدمه لهم سكندر. قبل عدة سنوات، كان اثنان وسبعونم

دققين جددانضمت شركة محاسبة من الشركات الأربع الكبرى إلى هذه الدراسة. تم تعيين نصف المدققين بشكل عشوائي لتلقي معلومات تفيد بأنهم يتمتعون بإمكانات عالية للنجاح. قاد الدراسة الباحث براين ماكنات، الذي حصل على درجة الدكتوراه ودرجتين في المحاسبة وشهادة محاسب قانوني معتمد وخمس سنوات من الخبرة كمحاسب ومراجع. قرأ ماكنات السير الذاتية للمدققين الذين تم تعيينهم بشكل عشوائي للإيمان بإمكاناتهم. ثم التقى بكل من المدققين وأبلغهم أنهم تم تعيينهم بعد عملية اختيار تنافسية للغاية، وأن الإدارة كانت تتوقع نجاحهم بشكل كبير، وأنهم يتمتعون بالمهارات اللازمة للتغلب على التحديات والنجاح. بعد ثلاثة أسابيع، أرسل لهم ماكنات خطابًا يعزز هذه الرسالة. لمدة شهر كامل، حصل المدققون الذين تلقوا رسالة ماكنات على تقييمات أداء أعلى من المدققين في مجموعة المراقبة، الذين لم يلتقوا بماكنات أو يتلقوا خطابًا منه. كان هذا صحيحًا حتى بعد التحكم في درجات اختبار ذكاء المدققين ودرجاتهم الجامعية.

كان هذا هو التأثير الذي خلفته رسالة سكندر على ماري أركوري. فقد شجعها على الإيمان بإمكانياتها ووضع توقعات عالية لنجاحها. تقول ماري: "لقد رأى الأفضل في طلابه، وما زال يرى الأفضل في طلابه". خضعت للامتحان مرة أخرى واجتازت قسمين، تاركة قسمين آخرين. وعلى طول الطريق، واصل سكندر تشجيعها. "لم يكن ليسمح لي بالتراخي قليلاً. كان يتصل بي ويتحقق من تقدمي". اجتازت القسم النهائي وحصلت على شهادة المحاسب القانوني المعتمد في عام 1987، بعد عامين من بدء اجتياز الأقسام الأربعة للامتحان. تشرح ماري: "كان الفارق الذي أحدثه في حياتي [هو] التأكد من أن أولوياتي مرتبة، وإبقائي على المسار الصحيح، ومنعي من الاستسلام. كنت أعرف مقدار ما استثمره فيّ، ولم أكن لأخذله". اليوم، تمتلك ماري وكالتين لسيارات لكزس. "كانت الخلفية المحاسبية والمهارات في قراءة البيانات المالية ذات قيمة. ولكن أكثر مما علمني سي جاي المواد اللازمة لعملي، فقد بنى شخصيتي وشغفي وعزيمتي. لقد دفعني التزامه بضمان نجاحي إلى إدراك أنني أفضل أن يتم تعريفي بالمثابرة بدلاً من اجتيازي للامتحان أو عدم اجتيازه.

يتناقض نهج سكندر مع النموذج الأساسي الذي تتبعه معظم الشركات عندما يتعلق الأمر

تنمية القيادة: تحديد الأشخاص ذوي الإمكانات العالية، ثم تزويدهم بالتوجيه والدعم والموارد اللازمة للنمو لتحقيق إمكاناتهم. لتحديد هؤلاء القادة المستقبليين ذوي الإمكانات العالية، تنفق الشركات كل عام مليارات الدولارات لتقييم المواهب. وعلى الرغم من شعبية هذا النموذج، فإن المانحين يدركون أنه معيب بشكل قاتل في جانب واحد. قد يكون تحديد المواهب هو المكان الخطأ للبدء.

لسنوات عديدة، اعتقد علماء النفس أن النجاح في أي مجال يعتمد على الموهبة أولاً ثم الدافع ثانياً. ولإعداد رياضيين وموسيقيين من الطراز العالمي، بحث الخبراء عن أشخاص يتمتعون بالقدرات الخام المناسبة، ثم سعوا إلى تحفيزهم. وإذا كنت تريد العثور على أشخاص قادرين على الرمي مثل مايكل جوردان أو العزف على البيانو مثل بيتهوفن، فمن الطبيعي أن تبدأ بفحص المرشحين من حيث القدرة على القفز والأذن الموسيقية. ولكن في السنوات الأخيرة، أصبح علماء النفس يعتقدون أن هذا النهج قد يكون متخلفاً.

في ستينيات القرن العشرين، قام عالم النفس الرائد ريموند كاتل بتطوير

نظرية الاستثمار في الذكاءلقد اقترح أن الاهتمام هو ما يدفع الناس إلى استثمار وقتهم وطاقتهم في تطوير مهارات معينة وأسس المعرفة. واليوم، لدينا أدلة دامغة على أن الاهتمام يسبق تطوير الموهبة. اتضح أن الدافع هو السبب الذي يدفع الناس إلى تطوير المواهب في المقام الأول.

في ثمانينيات القرن العشرين، قاد عالم النفس بنيامين بلوم دراسة

دراسة بارزة للموسيقيين والعلماء والرياضيين من الطراز العالمي أجرى فريق بلوم مقابلات مع واحد وعشرين عازف بيانو وصلوا إلى النهائيات في مسابقات دولية كبرى. وعندما بدأ الباحثون في التعمق في تجارب عازفي البيانو البارزين في وقت مبكر مع الموسيقى، اكتشفوا غيابًا غير متوقع للموهبة الخام. وأظهرت الدراسة أن معظم عازفي البيانو النجوم في وقت مبكر بدوا "متميزين فقط عند مقارنة طفل بآخرين في الأسرة أو الحي". لم يبرزوا على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني - ولم يفوزوا بالعديد من المسابقات المبكرة.

عندما أجرى فريق بلوم مقابلات مع عازفي البيانو من الطراز العالمي وآبائهم، عثروا على مفاجأة أخرى. لم يبدأ عازفو البيانو في التعلم من معلمي البيانو الخبراء. بل كانوا في العادة يتلقون دروسهم الأولى في البيانو مع معلم يعيش بالقرب منهم في أحيائهم. وفي كتاب "شفرة الموهبة"، كتب دانييل كويل: "من منظور علمي، بدا الأمر وكأن الباحثين قد تعلموا من معلمين آخرين، ولكنهم لم يتعلموا من معلميهم".

تتبع سلالة البجع الأكثر جمالا في العالم"العودة إلى قطيع من الدجاج المتسخ في الحظيرة". بمرور الوقت، وحتى بدون معلم خبير في البداية، تمكن عازفو البيانو من أن يصبحوا أفضل موسيقيين في العالم. اكتسب عازفو البيانو ميزتهم من خلال التدرب لساعات أطول بكثير من أقرانهم. وكما أظهر لنا مالكولم جلادويل في Outliers، تكشف الأبحاث التي قادها عالم النفس أندرس إريكسون أن اكتساب الخبرة في مجال ما يتطلب عادةً

عشرة آلاف ساعة من الممارسة المتعمدة ولكن ما الذي يحفز الناس على التدرب بهذه المدة الطويلة في المقام الأول؟ هنا يأتي دور المعطاءين في كثير من الأحيان.

عندما تحدث عازفو البيانو وأولياء أمورهم عن أول مدرسي البيانو الذين تعلموا منهم، ركزوا باستمرار على موضوع واحد: كان المدرسون مهتمين ولطفاء وصبرين. كان عازفو البيانو يتطلعون إلى دروس البيانو لأن مدرسيهم الأوائل جعلوا الموسيقى مثيرة للاهتمام وممتعة. يوضح فريق بلوم: "كانت تجارب الأطفال إيجابية للغاية مع دروسهم الأولى. لقد تواصلوا مع شخص بالغ آخر خارج منزلهم، وكان دافئًا وداعمًا ومحبًا". لقد أثار اهتمام عازفي البيانو من الطراز العالمي في البداية مدرسون كانوا عطائين. بحث المدرسون عن طرق لجعل دروس البيانو ممتعة، والتي كانت بمثابة حافز مبكر للممارسة المكثفة اللازمة لتطوير الخبرة. "كان لاستكشاف الاحتمالات والانخراط في مجموعة واسعة من الأنشطة الموسيقية الأولوية" على عوامل مثل "الصواب أو الخطأ أو الخير أو الشر".