

2

Павлин и панда

Как дающие, берущие и обменивающие строят сеть

*Каждый человек должен сам решить,
живь ему в свете созидательного альтруизма
или во тьме разрушительного эгоизма.*

—Мартин Лютер Кинг-младший,
лидер движения за гражданские права,
лауреат Нобелевской премии мира

Несколько десятилетий назад человек, начавший свою жизнь в бедности, стал живым воплощением американской мечты. Его старт был очень скромным. Наш герой родился на ферме в штате Миссури, в доме, где отсутствовал водопровод. Для того чтобы помочь семье, юноша не покладая рук трудился на ферме и разносил газеты. Он сумел окончить колледж при Университете штата Миссури и стал членом общества «Фи-бета-каппа». После этого он защитил магистерскую, а затем и докторскую диссертацию по экономике. Служил в ВМС, занимал важные посты в администрации США. Был удостоен двух медалей. После увольнения он основал собственную компанию, в которой являлся председателем совета директоров и CEO* в течение 15 лет. К моменту его ухода с этих постов компания оценивалась в 110 миллиардов долларов, а число ее сотрудников в 40 странах мира составляло более 20 000 человек. Через пять лет журнал Fortune назвал ее самой передовой компанией Америки и одной из 25 организаций, где лучше всего работает. Когда владельца спрашивали о причинах такого успеха, он неизменно говорил

* Chief Executive Office, генеральный директор. *Прим. ред.*

об уважении, золотых правилах и абсолютной цельности. О том, что всем известна его неуклонная приверженность строгому кодексу личного поведения. Этот человек основал благотворительный семейный фонд, который выделил свыше 2,5 миллиона долларов в поддержку более чем 250 организаций, а также отчислял 1 процент доходов своей компании на благотворительность. Такое бескорыстие привлекло внимание тогдашнего президента США Джорджа Буша, который назвал владельца компании «отличным парнем» и «щедрым человеком».

Потом последовало обвинение и судебное преследование.

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

Можно спорить о том, насколько много он знал о масштабах незаконной деятельности корпорации Enron, но никто не сможет отрицать того, что он относился к категории берущих. Многим наблюдателям Лэй казался дающим, но это был обман: он лишь притворялся таковым. Он считал, что имеет полное право использовать ресурсы компании для личного обогащения. В своей книге «Самые ловкие парни в округе» Бетани Маклин и Питер Элкинд пишут, что Лэй потратил заоблачные суммы со счетов компании ради того, чтобы бутерброды ему подавали на серебряных блюдах, а кофе наливали в тончайший китайский фарфор. Однажды секретарша попыталась зарезервировать самолет компании для деловой поездки одного из руководителей, но выяснила, что это невозможно, так как все три самолета были заняты — члены семьи Лэя

пользовались ими в своих частных путешествиях. С 1997 по 1998 год компания потратила 4,5 миллиона долларов на комиссионные туристической компании, возглавляемой сестрой Лэя. По данным обвинения, Лэй успел продать акций на 70 миллионов долларов непосредственно перед банкротством компании, унося сокровища с тонущего корабля. Такое поведение можно было предвидеть еще в 70-е годы, когда Лэй работал в Exxon. В данной ему характеристике говорилось, что при всех своих деловых качествах он чрезмерно амбициозен. Теперь наблюдатели считают, что уже в 1987 году, работая в Enron Oil, Лэй санкционировал скрытие действий двух трейдеров, которые организовали подставные компании и тем самым украли у Enron 3,8 миллиона долларов, что позволило Лэю избежать официально декларируемых потерь. Когда растрата была обнаружена, компании пришлось обнародовать утаенный доход в 85 миллионов долларов, при этом сам Лэй отрицал свою причастность к махинациям: «Если кому-нибудь известно наверняка, что я об этом знал, пусть встанет и скажет». Маклин и Элкинд пишут, что такой человек нашелся — он встал, но двое коллег силой усадили его на место.

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

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

президентскую кампанию. В 1990 году Лэй был сопредседателем на саммите глав промышленно развитых стран, устроенным для Буша в Хьюстоне. Лэй сумел организовать умопомрачительное шоу и очаровал множество людей, в том числе британского премьер-министра Маргарет Тэтчер, германского канцлера Гельмута Коля и французского президента Франсуа Миттерана. После того как Буш проиграл следующие выборы и уступил место Биллу Клинтону, Лэй не стал терять времени даром и освежил связи со своим старым другом, который ходил в один детский сад с новым президентом. Вскоре Лэй уже играл в гольф с Клинтоном. Несколько лет спустя, после того как власть перешла к Джорджу Бушу-младшему, Лэй использовал свои связи для лоббирования отмены государственного регулирования, заручившись поддержкой высокопоставленных правительственные чиновников в Техасе и Белом доме, которые могли влиять на политику в интересах компании Enron. На каждом этапе своей карьеры Лэю удавалось улучшить положение компании — или свое собственное, — используя связи своей сети контактов.

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

С одной стороны, сама идея сети контактов часто вызывает негативные ассоциации. Если мы встречаем человека, восторженно отзывающегося о связях, то мы невольно задаем себе вопрос: этот человек дружелюбен, потому что искренне заинтересован в отношениях, которые принесут пользу нам обоим, или же потому что хочет что-то от нас получить? Вы, вероятно, и сами не раз испытывали сильное разочарование, имея дело со скользкими краснобаями, которые милы с вами до тех пор, пока им от вас что-нибудь нужно, но которые могут ударить вас в спину или просто забыть о вашем существовании, после того как получат желаемое. Такой мошеннический

стиль общения насквозь пропитан макиавелизмом. Это безудержный эгоизм людей, устанавливающих связи с одной целью: получить выгоду исключительно в своих интересах. С другой стороны, дающие и обменивающие часто смотрят на создание такой сети как на многообещающий способ установления связей с новыми людьми и с новыми идеями. В течение нашей профессиональной и личной жизни мы встречаемся с массой народу, а так как мы все обладаем разными знаниями и возможностями, то имеет смысл, обращаясь к другим, обмениваться с ними помощью, советами и знакомствами. И здесь возникает фундаментальный вопрос: можно ли создавать обширные и глубокие сети взаимоотношений и контактов, пользуясь разными стилями взаимоотношений? Или при каком-то одном стиле создаются наиболее полноценные связи?

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

В 2011 году Fortune предпринял обширное исследование, для того чтобы выявить самых способных построителей контактов в США. Используя социальные сети, редакция журнала попыталась выяснить, кто обладает наибольшим числом связей с самыми влиятельными людьми в Америке. Сотрудники Fortune составили список из 500 CEO, 50 самых успешных специалистов в различных современных технологиях, 50 наиболее влиятельных женщин и 40 восходящих звезд бизнеса в возрасте до 40 лет. Затем, вооружившись этим списком, изучили базу данных сети LinkedIn, содержащую свыше 90 миллионов пользователей.

Обнаруженный таким образом победитель имел большее, чем у кого-либо другого, число связей в сети LinkedIn с этими 640 влиятельными людьми из списка Fortune. Всего у него оказалось 3000 связей, включая контакты с такими людьми, как сооснователь Netscape Марк Андреессен,

сооснователь Twitter Эван Уильямс, сооснователь Flickr Катерина Фейк, сооснователь Facebook Дастин Московиц, сооснователь Napster Шон Паркер и основатель Half.com Джош Копельман, не говоря уже о бывшем шеф-поваре рок-группы Grateful Dead. Как вы убедитесь позже, этот способнейший создатель связей относится к категории дающих. «Подобное кажется противоречащим здравому смыслу, но это так: чем большим альтруистом вы являетесь в своих отношениях, тем большую пользу извлекаете из своих связей и отношений, — пишет основатель LinkedIn Рид Хоффман. — Если ваша цель — помочь другим, то вскоре вы укрепите вашу репутацию настолько, что дальше она сама будет расширять вселенную ваших возможностей». Я осмелиюсь утверждать, что отчасти это происходит из-за изменений сети связей, которая к тому же продолжает развиваться. Суть моего исследования, однако, является изучение того, как мотивы, побуждающие нас расширять контакты, формируют силу и распространенность сетей и текущую по ним позитивную энергию.

Как разоблачить берущего под маской дающего

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

Однако берущим трудно все время поддерживать свою маску в безупречном состоянии. Кен Лэй мог прикидываться очаровательным, когда имел дело с сильными мира сего в Вашингтоне, но многие коллеги видели его нас kvозь и раньше. Оглядываясь назад, один из служащих компании Engon говорил: «Если вам нужно было пригласить Лэя на какую-нибудь встречу, на нее следовало заполучить важную шишку из Вашингтона». Есть голландская пословица, как нельзя лучше характеризующая такое двоедушие: «Лизнуть высшего и пнуть низшего». Берущие очень

властно ведут себя с подчиненными, но проявляют невероятное почтение к вышестоящим. Имея дело с влиятельными людьми, они надевают весьма убедительную маску. Берущие хотят, чтобы эти люди были ими очарованы, и потому превосходят самих себя в лести и подобострастии. В результате у высокопоставленных особ складывается самое благоприятное впечатление. Три немецких психолога установили, что при встречах с незнакомцами людям больше всего нравятся те из них, кто обладает официальными полномочиями и склонен манипулировать другими людьми и эксплуатировать их.

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

Берущие могут вскарабкаться наверх, облизывая вышестоящих, но часто падают из-за того, что пинают низших. Лэй хотел очаровать аналитиков с Уолл-стрит — и преуспел, но сделал это за счет эксплуатации собственных подчиненных, велев им плюнуть на свою честность ради построения фальшивого фасада, который должен был обмануть гостей. Научные исследования показывают, что, когда людям достается власть, они начинают чувствовать себя всесильными и проявлять свои естественные наклонности. Когда власть получают берущие, они перестают обращать внимание на то, как их воспринимают подчиненные и равные по положению. Берущие у власти чувствуют себя вправе преследовать собственные цели и приписывают себе невероятные заслуги. Со временем, однако, пренебрежительное отношение к подчиненным и равным начинает сильно вредить их отношениям и репутации. В конце концов, большинство людей относятся к категории обменивающих: их шкала ценностей предусматривает честность, равенство и обоюдную выгоду. Если берущие нарушают эти принципы, обменивающие начинают взывать к принципу «око за око» и требовать справедливости.

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

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

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

Как показывают новейшие исследования, если в сетях взаимоотношений появляются обжегшиеся на контактах с берущими люди, они наказывают обидчиков, распространяя порочащие их сведения. «Сплетни и слухи — это распространенная, эффективная и недорогая форма наказания», — пишут социологи Мэтью Фейнберг, Джой Чен и Робб Уиллер. Если негативная информация касается эгоистических качеств человека, то мы можем на всякий случай отказаться от взаимодействия с ним и тем

* Интересно, что при игре в «Ультиматум» делящие партнеры редко предлагают нечто подобное. Больше трех четвертей делящих предлагают своему визави половину, то есть действуют как обменивающие.

самым избежать эксплуатации. Со временем, по мере распространения порочащих слухов, у берущих разрываются существующие социальные связи и сгорают все мосты, через которые они могли бы установить новые связи. Когда вскрылась корыстолюбивая суть Лэя, многие его бывшие сторонники — включая и семейство Бушей — дистанцировались от него. Уэйн Бейкер, социолог и специалист по установлению связей из Мичиганского университета, по этому поводу говорит: «Мы не достигаем успеха, если создаем сеть взаимоотношений с единственной целью что-то получить. Мы в таком случае физически не можем извлечь пользу из сети; эта польза возможна лишь в результате бескорыстной деятельности и установления бескорыстных отношений».

Таким образом, прежде чем завязать новые отношения, надо суметь распознать берущих в нашем повседневном окружении. Для многих из нас опасность создания сети контактов и связей заключается в трудности угадывания истинных мотивов и намерений новых знакомых, особенно учитывая то, что берущие могут успешно притворяться дающими, если новые отношения сулят им какую-то выгоду. Заинтересован ли ваш новый знакомый в искренних отношениях — или он ищет личной корысти, и есть ли способ это выяснить?

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

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

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

В своем замечательном исследовании специалисты по стратегиям Ариджит Чаттерджи и Дональд Хэмбрек изучили поведение свыше 100 CEO компаний, занимающихся изготовлением компьютеров и разработкой программного обеспечения. Ученые проанализировали годовые отчеты

компаний более чем за десятилетие в поисках признаков «токования». То, что они обнаружили, навсегда изменило представления о лидерстве.

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



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

Однако главные признаки оказались не там, где я ожидал их обнаружить, — дело было вовсе не в лицах или костюмах CEO. В своем исследовании руководителей компаний компьютерной промышленности Чаттерджи и Хэмбрик высказали предположение о том, что берущие начинают рассматривать себя в качестве своего рода звезд, вокруг которых вращаются планеты солнечной системы — их предприятия. Сигнал

об этом можно было бы получить из интервью, данных руководителями. Так как берущие — создания эгоцентрические, они с большей вероятностью употребляют личные местоимения первого лица единственного числа — *я, мне, мое* — в противоположность местоимениям первого лица множественного числа — *мы, нам, наше*. В компьютерной промышленности, рассказывая о своей компании, руководители употребляли первое лицо и единственное число в среднем в 21 проценте случаев. Самые закоренелые берущие говорили «я», «мне», «мое» в 39 процентах случаев. Из каждого десяти слов, которые произносил руководитель-эгоист, четыре были только о нем, и ни о ком больше.

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

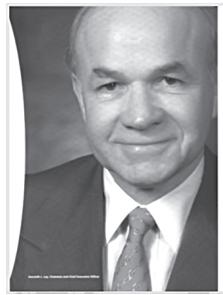
Но самый интересный намек содержался в ежегодных отчетах, предназначенных для акционеров. Давайте снова посмотрим на фотографии Кена Лэя и Джона Хантсмена-старшего, но теперь уже в определенном контексте.

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

Когда Чаттерджи и Хэмбрик просмотрели ежегодные отчеты руководства компьютерных компаний, они заметили поразительные отличия

* В исследовании данных по компьютерной промышленности было показано, что если во главе компании стоит берущий, то она демонстрирует неустойчивые показатели по объему возвращенных акций и по окупаемости фондов. У таких компаний более грандиозные победы, но и не менее впечатляющие поражения. Берущие руководители, как правило, абсолютно уверены в своей удаче и потому не боятся прыгать через высокие барьеры. Они запускают дерзкие, грандиозные проекты, делают дорогостоящие приобретения и часто ставят организацию буквально на уши. Иногда эти проекты окупаются, но в долгосрочной перспективе берущие часто подвергают свои компании лишнему и очень серьезному риску.

в размерах фотографий. Кое-где их не было вообще. В других отчетах они занимали всю страницу. Отгадайте, кто из руководителей в данном случае — берущий?



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

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

* Chief Operating Officer, операционный директор. *Прим. ред.*

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

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

Прозрачная сеть

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

Эти онлайновые связи стали повторением на ином уровне связей, существовавших и в старом мире. До того как техническая революция

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

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

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

на получение услуг и помощи, располагают на своих страничках хвастливые и тщательно отобранные фотографии.

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

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

Говард Ли считает, что онлайновые социальные сети произвели революцию в кадровой политике Groupon. «Теперь мне не надо обзванивать предыдущих работодателей моих кандидатов, поскольку теперь все крепко связаны друг с другом. После прохождения стандартного отбора я просматриваю странички соискателей в LinkedIn и Facebook. Иногда находятся общие друзья или люди, работающие в моей команде, которые знакомы с друзьями кандидата или учились вместе с ними, — говорит Ли. — Выяснить репутацию, пользуясь дружескими связями в социальных сетях, можно чрезвычайно быстро». Когда ваши связи и реноме известны всему миру, вам будет трудно добиться успеха, если вы эгоист.

В Кремниевой долине живет тихий, незаметный, похожий на панду человек. Он поднял прозрачность социальных сетей на новый уровень. Имя этого человека Адам Форрест Рифкин. Его называют «большой пандой программирования». О себе он отзыается как о застенчивом интроверте, увлеченном компьютерщике и утверждает, что больше всего любит два языка: JavaScript — язык программирования и клингон, на котором изъясняются инопланетяне в сериале «Звездный путь»*. Рифкин — маниакальный

* Это намек на песню о чересчур увлеченных людях, исполняемую Альфредом Янковичем по прозвищу Странный Эл, — там есть следующая строчка: «Я бегло говорю на JavaScript и клингоне». Сам Рифкин очень переживал по поводу потери времени из-за того, что после предложений печатал два пробела после точки, а не один.

поклонник анаграмм: он тратит часы, переставляя буквы в своем имени, чтобы найти фразу, которая бы его исчерпывающе характеризовала. Пока лучшими анаграммами являются Offer Radiant Smirk («глупо ухмыляющийся чудак») и Feminist Radar Fork («радарное обнаружение феминисток»). У Рифкина две магистерские степени в компьютерных науках, он обладатель патента, а кроме того, в свое время участвовал в разработке суперкомпьютеров для НАСА и интернет-систем для корпорации Microsoft. На рубеже нового тысячелетия Рифкин вместе с Рохитом Харе стал сооснователем компании KnowNow. Они помогают другим компаниям более эффективно и прибыльно обрабатывать информацию. За десятилетие своей деятельности KnowNow достигла выдающихся успехов. Достаточно сказать, что она привлекла 50 миллионов долларов венчурных инвестиций. Однако в 2009 году Рифкин, которому не исполнилось еще и сорока, объявил о своей отставке.

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

Как аукнется, так и откликнется

В 2011 году Адам Рифкин имел больше контактов с 640 самыми влиятельными людьми из списка Fortune, чем кто-либо на нашей планете. Он превзошел таких светил, как Майкл Делл (миллиардер и основатель компьютерной компании Dell) и Джек Уэйнэр, CEO LinkedIn*. Я был пора-

* По техническим причинам, поскольку служащие компании LinkedIn имеют преимущества в пользовании сетью, они как инсайдеры были исключены из списка Fortune. Интересно, что в «неофициальном зачете» Рифкин опередил всех служащих LinkedIn, за исключением двух: соучредителя компании Рида Хоффмана и члена совета директоров и главного инвестора Дэвида Зе. *Прим. авт.*

жен тем, что такой застенчивый, увлеченный сериалом «Звездный путь», одержимый составлением анаграмм и повернутый на программировании «ботаник» умудрился создать сеть контактов, в которой присутствуют значимые персоны вроде учредителей Facebook, Netscape, Napster, Twitter, Flickr и Half.com.

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

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

Такой подход возымел великолепные результаты — не только для Рифкина, но и для тех, кого он повел за собой. В 2001 году он всерьез увлекся сервисом Blogger, первой платформой для публикации блогов.

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

Обнаружив, что лидером списка создателей лучших сетей контактов по версии Fortune оказался Адам Рифкин, журналистка Джессика Шамбора не смогла удержаться от смеха. «В этом нет ничего удивительного, я его уже давно знаю! Кто-то посоветовал мне обратиться к нему, когда я писала статью о виртуальной экономике и социальных сетях». Шамбора, которая теперь работает в Facebook, говорит, что Рифкин — идеальный сетевой партнер, и он стал таким не благодаря каким-то сверхъестественным усилиям или дьявольскому расчету. Дело в том, что люди сами обращаются к Адаму, зная о его отзывчивости. Приехав в Кремниевую долину, Рифкин понял, что давать что-то людям — это естественный способ перестать быть затворником. «Концепция сети стала для меня, замкнутого увлеченного компьютерщика, спасительной путеводной звездой, — говорит он. — Если у вас ничего нет, что вы будете делать в первую очередь? Вы начнете заводить связи и строить отношения, которые позволят вам сделать что-то для людей».

На страничке Рифкина в LinkedIn можно прочесть его девиз: «Я хочу улучшить мир и притом хорошо пахнуть». В сентябре 2012 года 49 пользователей этой социальной сети разместили рекомендательные отзывы об Адаме Рифкине, и чаще прочих там встречалось слово «бескорыстие». Обменивающий написал бы в ответ 49 рекомендаций этим людям и, вероятно, присовокупил бы еще несколько положительных характеристик в адрес своих ключевых контактов в надежде, что они откликнутся. Но Рифкин отдает в пять раз больше, чем получает: в сети LinkedIn он разместил

265 рекомендательных отзывов о самых разных людях. «Адам не вписывается ни в какие рамки со своим стремлением помогать другим, — говорит предприниматель Реймонд Рауф. — Он дает намного больше, чем получает. Это часть его манты: быть полезным».

Характерный для Рифкина стиль установления контактов и связей — пример того, как дающие относятся к социальным сетям. Такой подход разительно контрастирует с подходом берущих и обменивающих, которые строят свои отношения на извлечении выгоды из связей. Ключевой пункт тут состоит в том, что Рифкин отдает намного больше, чем получает взамен. Берущие и обменивающие тоже отдают, но с расчетом получить взамен больше или столько же. Если берущие и обменивающие создают сеть контактов, то они в первую очередь обращают внимание на тех, кто способен помочь им в самом недалеком будущем, — и эта тактика определяет, что, где и как они дают. Подобного рода действия вполне вписываются в общепринятую во всем мире практику обоюдной выгоды: почеши меня, а я почешу тебя. Если ты мне поможешь, то я окажусь у тебя в долгу и буду обязан отдать его. По мнению психолога Роберта Чалдини, люди строят свои капиталы на таком взаимовыгодном подходе: они отдают ровно столько же, сколько хотят получить взамен. Вместо того чтобы благодарить за помощь ответной услугой, берущие и обменивающие очень часто сами предлагают свои услуги людям, к которым собираются за чем-либо обратиться в будущем*. Как пишет в своей книге «Никогда не ешьте в одиночку» Кейт Феррacci, авторитетный гуро в области установления сетевых контактов, «перед тем как что-то получить, постарайтесь что-нибудь дать».

Кен Лэй жил именно по такому принципу: он умел мастерски оказывать услуги, о которых его не просили, и высокопоставленные чиновники чувствовали себя обязанными ответить ему тем же. Облизывая вышестоящих, он изо всех сил старался заручиться поддержкой властей предержащих, чтобы затем иметь возможность в случае необходимости обратиться за помощью. В 1994 году Джордж Буш баллотировался на пост губернатора Техаса. Хотя на этих выборах он был явным аутсайдером, Лэй словно невзначай пожертвовал на его избирательную кампанию 12,5 тысячи долларов, и то же самое сделала его жена. Когда Буш все же выиграл, Лэй поддержал одну из его инициатив в отношении образовательного ценза, написав губернатору две дюжины сочувственных писем. Согласно данным

* Конечно, когда берущие и обменивающие что-то дают другим, они делают это с разными целями. Берущие обычно хотят получить как можно больше, в то время как обменивающие рассчитывают на равносовенную сделку.

одного из лидеров наблюдательного комитета, Лэй следовал принципу «ты мне, я тебе»: он помогал Бушу, чтобы тот, в свою очередь, отменил государственное регулирование платы за коммунальные услуги. В одном из писем предприниматель тонко намекнул на возможность дальнейшего сотрудничества, если Буш поможет Лэю достичь его целей: «Дайте мне знать, если Engon чем-то может посодействовать как принятию закона о реструктуризации цен на электроэнергию, так и другим вашим инициативам».

Взаимовыгодный обмен — очень мощная социальная норма, но у нее есть два недостатка, и оба они объясняют осторожность, которую мы часто проявляем, имея дело с социальными сетями. Первый недостаток заключается в том, что люди, принимающие некие непрошеные услуги, чувствуют, что ими манипулируют. Дэн Вайнштейн, олимпийский чемпион по скоростному бегу на коньках, а ныне консультант по маркетингу Resource Systems Group, отмечает, что некоторые консалтинговые компании постоянно бронируют билеты на значимые спортивные события. Когда же они предлагают бесплатные билеты на матчи своим клиентам, те понимают — во всяком случае некоторые из них, — что в будущем с них взамен потребуют какие-нибудь услуги. Когда услуга прикрывает ниточки, за которые благодетель намеревается дергать клиента, как марионетку, она воспринимается как торговая сделка и оставляет у принимающей стороны неприятный осадок, поскольку подобные действия несовместимы с нормальными, осмысленными и значимыми человеческими отношениями. «Вы действительно хотите мне помочь или намереваетесь оставить за собой право попросить меня о чем-то взамен?»

Совершенно очевидно, что Кен Лэй произвел на Джорджа Буша-младшего именно такое впечатление. Когда он баллотировался в губернаторы, то попросил Лэя взять на себя кампанию по сбору средств. В тот момент Буш не был фаворитом, поэтому предприниматель-берущий вежливо отказался от предложения, сославшись на то, что он является бизнес-советником действующего губернатора от Демократической партии Энн Ричардс. Вместо этого Лэй пожертвовал в избирательный фонд Буша те самые 12,5 тысячи долларов. Потом, ближе к концу кампании, когда все уже понимали, что Буш имеет неплохие шансы стать губернатором, предприниматель быстро перевел в его фонд еще столько же. Несмотря на то что в итоге Лэй помог Бушу больше, чем Ричардс, его решения, продиктованные расчетом, оказались на отношениях с будущим президентом. Это решение (отказ возглавить кампанию по сбору средств) навсегда отбросило Лэя на периферию внутреннего круга Джорджа Буша, написал один

журналист, процитировав нескольких близких к администрации людей, которые утверждали, что Лэй сам создал пропасть, через которую уже было невозможно перебросить мост. Буш ни разу не пригласил Лэя в Белый дом, как это делал его отец. Когда разразился скандал с корпорацией Enron, Лэй обратился за помощью к некоторым высокопоставленным политикам, но не отважился пойти к Бушу. Их связи были недостаточно крепкими для этого.

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

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

Пробуждение спящего гиганта

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

Спенсер и его друзья основали Excite — один из первых сетевых порталов с оригинальным поисковым механизмом, который вскоре стал одним из самых популярных сайтов в интернете. В 1998 году Excite был продан за 5,6 миллиарда долларов, а Спенсер стал одним из ключевых акционеров и главным технологом компании, купившей сайт. В 1999 году, вскоре после продажи, Спенсер вдруг получил электронное письмо от Адама Рифкина, который спрашивал совета по организации новой компании. Не будучи знаком с ним, Спенсер тем не менее вызвался помочь. Они встретились, и Спенсер свел Рифкина с одним венчурным инвестором, который вложил деньги в его начинание. Как Рифкин нашел Спенсера? И почему тот сделал все, что мог, для того чтобы ему помочь?

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

Группа называлась Green Day.

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

Этим человеком был не кто иной, как Грэм Спенсер. Он предложил сделять так, чтобы люди, ищущие панк-рок в интернете, находили не только

Green Day. Когда Рифкин прочел письмо Спенсера, он представил себе типичного фаната с зеленым ирокезом на голове. Он и подумать не мог, что Спенсер когда-нибудь окажется ему чем-то полезен — как это произошло спустя годы, когда Спенсер учредил Excite. Берущий или обменивающий просто проигнорировал бы письмо Спенсера. Но как искренний дающий Рифкин, следя своей натуре, помог Спенсеру создать базу данных для фанатов. Рифкин завел отдельную страницу на сайте Green Day, где поместил ссылки на сайты других панк-групп, которые прислал ему Спенсер.

История Спенсера и Рифкина подтверждает старый афоризм о том, что все добрые дела вознаграждаются. Однако если мы приглядимся внимательнее, то увидим пример того, что делает сети контактов дающих такими мощными: очень большое значение имеют те пять лет, которые прошли после проявленного Рифкином великодушия, — впрочем, важен и сам факт совершенного поступка. Этот пример демонстрирует все преимущества, которые дающие способны извлекать из своих сетей контактов.

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

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

Правда, здесь есть одно препятствие: чаще всего бывает трудно просить о помощи случайных знакомых. Несмотря на то что они могут быстро привести нас к желаемым результатам, мы испытываем неловкость, обращаясь к ним. Отсутствие взаимного доверия между случайными знакомыми

создает психологический барьер. Впрочем, такие дающие, как Адам Рифкин, нашли подходящую лазейку. Можно с успехом пользоваться преимуществами обоих этих непересекающихся миров: доверительностью прочных уз — и доступом к новой информации, который лучше обеспечивается слабыми связями.

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

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

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

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

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

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

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

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

Секрет Рифкина оказался обманчиво прост: он задавал осмысленные вопросы и с поразительным терпением выслушивал ответы. В самом начале вечера Рифкин поинтересовался у одного из своих приятелей, как идут дела в его компании. Бизнесмен начал рассказывать и говорил четырнадцать минут без перерыва. Этот монолог мог бы вывести из себя

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

Дремлющие связи

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

Факты, однако, убеждают нас совсем в другом. В одном из своих исследований Левин и его коллеги попросили около двухсот руководителей восстановить связи, дремавшие не менее трех лет. Каждому испытуемому требовалось связаться с двумя своими бывшими коллегами и обратиться к ним с вопросами относительно своих текущих дел. После получения

советов руководителям следовало оценить их достоинства: в какой степени такого рода рекомендации способны помочь им решить проблемы и получить какую-то ценную информацию? Также нужно было дать оценку советам по тому же кругу проблем, полученным от людей, с которыми в тот момент испытуемые поддерживали активные отношения. Удивительно, но рекомендации, полученные от бывших коллег, оказались более ценными, чем те, которые давали нынешние знакомые. Почему?

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

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

Далее Левин и его сотрудники предложили еще одной группе руководителей численностью более ста человек вспомнить по десять дремлющих связей каждому и ранжировать их по потенциальной ценности информации, которую из них можно извлечь. Затем испытуемым нужно было восстановить все десять связей и оценить качество сведений, полученных в разговорах с каждым из этих людей. Беседы со всеми оказались одинаково ценными, независимо от прежней априорной оценки; руководители получили такую же пользу от десятого контакта в списке, как

и от первого. Когда нам нужна новая информация, мы в своих поисках можем быстро исчерпать слабые связи, но у нас в запасе всегда есть связи дремлющие. При этом чем старше мы становимся, тем больше такого рода связей у нас накапливается и тем ценнее они становятся. Левин и его коллеги установили, что люди в возрасте от 40 до 50 лет получают больше пользы от восстановления дремлющих связей, чем 20- или 30-летние. Тот руководитель, который принялся стонать при упоминании о его старых связях, в конце концов признал, что для него это оказалось неожиданным и приятным сюрпризом. «Обращение к дремлющим связям показало мне, какие возможности таятся в моей картотеке». Сказав так, он выразительно постучал себя по лбу.

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

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

По мнению специалистов, изучающих социальные связи, восстановление дремлющих связей у дающих принципиально отличается от аналогичного процесса в двух других случаях, особенно сегодня, в виртуальном электронном мире. У дающих за многие годы складывается устойчивая репутация людей, бескорыстно делящихся знаниями, передающих другим

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

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

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

Если вы составите энергетическую карту сети Адама Рифкина, то увидите, что он — солнце сразу во множестве солнечных систем. Несколько лет назад на одном праздничном мероприятии Адам познакомился с неутомимым бизнесменом Реймондом Рауфом. Они разговорились, и Рифкин чем-то ему помог. Полгода спустя Рауф, создававший в то время новую компанию, обратился к нему за советом. Рифкин немедленно ответил на письмо и пригласил Рауфа вместе позавтракать на следующий день. За завтраком Адам потратил два часа, давая собеседнику полезные советы. Через несколько месяцев их пути снова пересеклись. Два года компания Рауфа не приносила ему никаких доходов, у него не было даже денег на ремонт водопровода, и он купил абонемент в фитнес-клуб только для того, чтобы принимать там душ. В тот период он опять встретился с Рифкином — это произошло случайно, — и Адам спросил, как идут дела новой компании. Узнав о плачевном положении Рауфа, Рифкин дал ему несколько бесценных рекомендаций по переустройству компании и познакомил с венчурным инвестором, который согласился финансировать компанию и войти в совет ее директоров. «Они договорились о встрече, на которой обсудили возможности помочь мне», — вспоминает бизнесмен. Его компания, GraphScience стала одной из ведущих аналитических компаний сети Facebook, и сам Рауф говорит, что это было бы невозможно без помощи Рифкина.

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

Голливудский режиссер рассказывает:

Хочу особо подчеркнуть следующее: Адам не имел ни малейшего отношения к моим успехам. Если бы я пошел на дно, он бы не пострадал, если бы я выплыл — он не получил бы от этого никаких выгод. Но Адам был верен своим принципам безвозмездного дарения — он

сделал все, чтобы обеспечить нам медийную поддержку. Когда пыль рассеялась, выяснилось, что он один стоял за массой позитивных отзывов в национальных СМИ. В итоге его щедрость и великодушие оказались более эффективными, чем все усилия нашего высокооплачиваемого штатного сотрудника. В результате телеканал получил такой рейтинг, какого у него не бывало за всю свою историю! Руководство настолько впечатлилось цифрами, что дало зеленый свет продолжению нашей программы. Таким образом, великодушие Адама позволило нашему шоу стать хитом и вынудило администрацию дать добро на производство нынешних серий.

Любого, кто излучает обаяние и доброжелательность, восстановление прежних связей всегда воодушевляет и заряжает энергией. Вспомните хотя бы 265 человек, которым Рифкин дал рекомендации для работы в LinkedIn, вспомните о сотнях предпринимателей, которым он помогает в 106 Miles. Не надо особого воображения, чтобы представить себе, что каждый из них с радостью восстановит связь с Рифкином, если она вдруг будет утрачена, и поможет ему.

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

Пятиминутная услуга

Когда в 2012 году специалиста по подбору персонала компании LinkedIn, женщину по имени Стефани, попросили перечислить имена трех человек, оказавших наибольшее влияние на ее карьеру, она первым назвала Адама Рифкина, чем немало его удивила, так как они встречались всего один раз, несколькими месяцами ранее. Стефани искала работу и через знакомых своих друзей нашла Рифкина. Он дал ей несколько ценных советов, отчасти лично, отчасти по электронной почте, и в конечном счете помог найти подходящую вакансию. Стефани отправила Рифкину письмо с выражением

благодарности и предложением как-нибудь расплатиться за его любезность: «Я понимаю, что мы с вами едва знакомы, наша встреча была, можно сказать, случайной, но вы не представляете, как помогли мне. Я очень хочу чем-нибудь помочь вам».

Но Стефани не только предложила свое содействие Адаму Рифкину. Она стала активно посещать встречи бизнесменов в 106 Miles в Кремниевой долине, где старалась сделать что-нибудь полезное. На встречах Стефани помогала бизнесменам оценить их собственные идеи, предлагала возможности для испытания опытных образцов продукции и связывалась с потенциальными сотрудниками и инвесторами. То же самое можно сказать и о многих других людях, которым помог Адам Рифкин. На встречах в 106 Miles часто бывает Реймонд Рауф. Он приезжает, чтобы помочь предпринимателям, оказавшимся в затруднительном положении. Так же поступает инженер по имени Боб, который случайно познакомился с Рифкином в баре в 2009 году. Они разговорились, и Рифкин, узнав, что Боб недавно потерял работу, познакомил его с людьми, которые помогли инженеру найти подходящее место. Компания, в которую он устроился, была ликвидирована, и Рифкин, пустив в ход свои связи, устроил Боба в новую компанию, которую полгода спустя приобрела Google. Сегодня Боб — преуспевающий инженер Google, и теперь он возвращает долг, помогая людям на встречах в 106 Miles.

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

Рифкин никогда не задумывается о том, чем отплатят ему люди, которым он помогает. В то время как берущие раскидывают обширные сети с целью поиска важной информации и получения доступа к влиятельным персонам, а обменивающие делают это в поисках получения услуг, Рифкин формирует связи для создания больших возможностей для бескорыстной деятельности. Выражаясь словами гарвардского политолога Роберта Патнэма, можно сказать: «Я делаю это для тебя без надежды получить взамен что-то конкретное, но ради уверенности в том, что в случае необходимости

мне всегда кто-нибудь поможет». Если люди испытывают благодарность за содействие, оказанное Рифкином, то они, как Стефани, оплачивают ее помощью другим. «Я всегда была искренним и добрым человеком, — рассказывает Стефани, — но пыталась это скрыть и проявляла агрессивность и напористость, чтобы вырваться вперед и не отстать от других. Адам преподал мне очень важный урок: можно быть искренним и добросердечным и одновременно вести за собой мир». Каждый раз, когда Рифкин щедро делится с людьми своим опытом и связями, он поощряет их становиться дающими. Если Рифкин просит человека о содействии — то чтобы помочь кому-то еще. Это увеличивает шансы на то, что люди в его обширной сети контактов будут утверждать ценность бескорыстного общения, а не торговать отношениями, что в конечном счете создаст для всех возможность получать помощь от тех, кому они никогда не помогали, кого, возможно, даже никогда и не знали. Утверждая новую ценность, Рифкин превращает безвозмездную отдачу из проигрыша в игру с нулевой суммой в победу, при которой выигрывают все стороны.

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

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

даже если они не были свидетелями первого акта самопожертвования. Это влияние является устойчивым и передается как эстафета вплоть до третьего человека в цепочке.

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

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

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

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

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

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

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

отличались обменивающие, которые превосходили в этом отношении всех. Времени, которое дающие тратили на помощь другим, не хватало на выполнение их собственных заданий, отчетов и чертежей. Обменивающие с равным успехом просили помощи и оказывали ее, что позволяло им сохранять высокую производительность и эффективность.

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

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

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

Именно это мы видели и на примере Рифкина с его пятиминутными любезностями. В прежние времена, когда не было интернета и социальных сетей, Рифкин, скорее всего, прозябал бы в полной безвестности. Благодаря тому, что мир стал теснее, его репутация бессребреника распространилась по сети со скоростью звука. «На то, чтобы найти финансирование для бизнесмена-новичка, Рифкин тратит буквально несколько минут, — не скрывая изумления, говорит Рауф. — У него потрясающая репутация. Люди знают, что он отличный парень. Это его качество теперь приносит свои плоды».

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

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