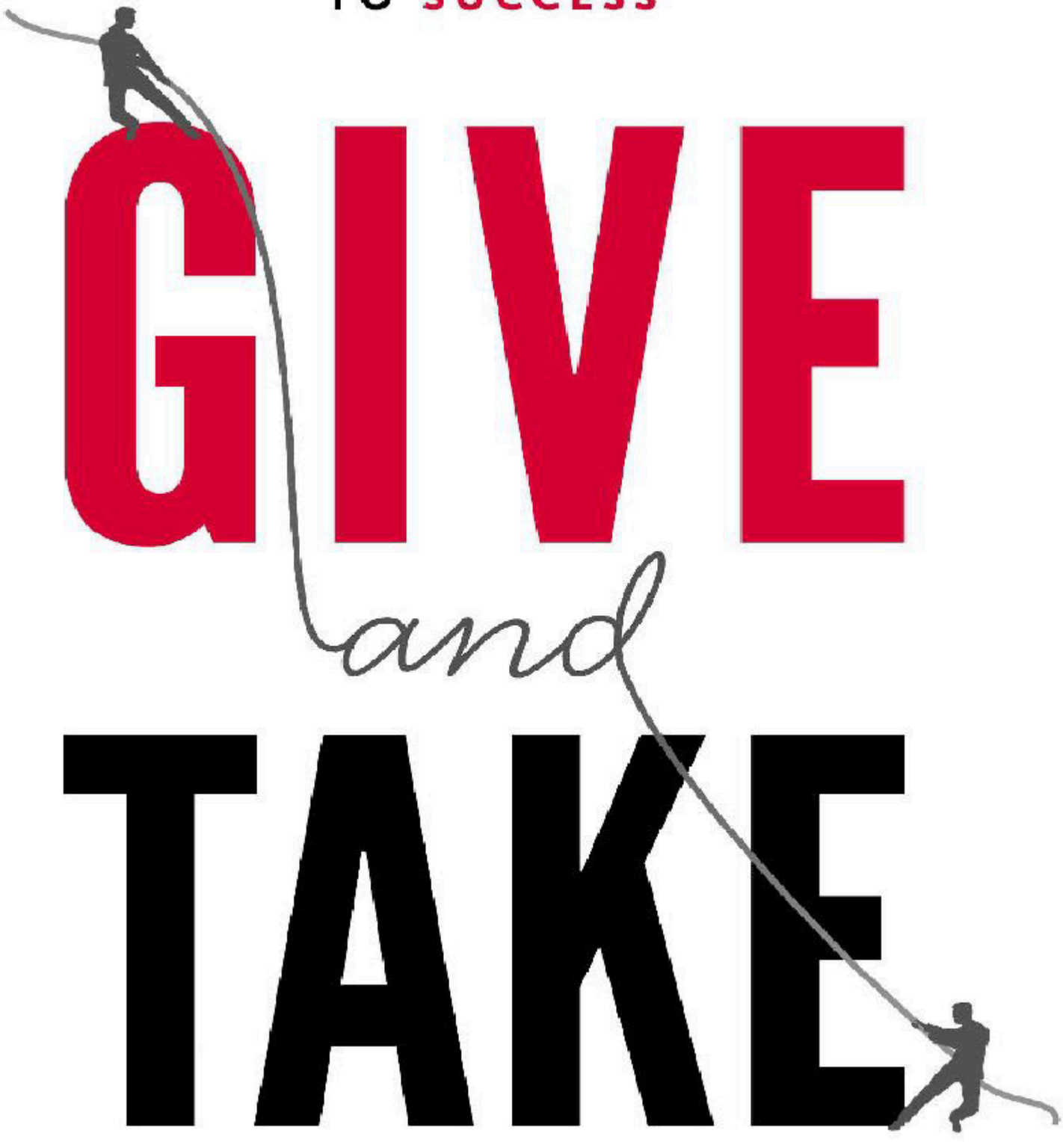
A REVOLUTIONARY APPROACH TO SUCCESS



GIVE and TAKE

ADAM GRANT

ADAM GRANT'E ÖVGÜ

Ver ve Al

"*Ver ve Al* bu genç yüzyılın en önemli kitabı olabilir. Malcolm Gladwell kadar anlayışlı ve eğlenceli olan bu kitap, kariyerlerimizi nasıl yönettiğimiz, arkadaşlarımızla ve akrabalarımızla nasıl başa çıktığımız, çocuklarımızı nasıl yetiştirdiğimiz ve kurumlarımızı nasıl tasarladığımız konusunda derin etkilere sahip . Bu mücevher okumak için bir zevktir ve açgözlülüğün başarıya giden yol olduğu efsanesini paramparça eder."

-Robert Sutton'ın, yazarı *Hayır * sshole Kuralı* ve *İyi Patron, Kötü Patron*

"*Ver ve Al* gerçekten heyecan verici bir kitap-dünyanın nasıl çalıştığına dair varsayımlarınızı paramparça edecek ve son sayfayı çevirdikten sonra beyninizi haftalarca ateşlemeye devam edecek nadir bir çalışma."

- Daniel H. Pembe, yazarı *Sürme* ve *Yepyeni Bir Zihin*

***"Ver ve Al* hayatı değiştiren içgörülerle doludur. Akıllıca olduğu kadar parlak, bu sadece bir kitap değil, yeni ve parlak bir dünya görüşü. Adam Grant, zamanımızın en büyük sosyal bilimcilerinden biridir ve olağanüstü yeni kitabı kesinlikle en çok satanlar arasındadır."**

-Susan Cain'in, yazarı *Sessiz*

"*Ver ve Al* pazardaki klişelerin karmaşasını ortadan kaldırır ve başarı sanatı ve bilimi üzerine canlandırıcı yeni bir bakış açısı sağlar. Adam Grant , işbirliği ve karşılıklılık yoluyla hedeflere ulaşmak için benzersiz, sahip olması gereken bir araç seti hazırladı." - William P. Laude r, yönetim kurulu Başkanı, Estée Lauder Şirketler A. Ş.

"*Ver ve Al* okumak bir zevktir, olağanüstü bilgilendiricidir ve muhtemelen işyeri liderliği ve yönetimi üzerine klasik kitaplardan biri haline gelecektir. Kişisel ve profesyonel ilişkilerimi görme biçimimi değiştirdi ve beni daha düşünceli bir arkadaş ve meslektaş olmaya teşvik etti." -Je ff, hby Rolünde, NASA uzay mekiği komutanı

"İle *Ver ve Al* Adam Grant, iş dünyasında ve hayatta kişisel başarı hakkında devrimci bir düşünce tarzı için ikna edici kanıtlar sıraladı. Yaptığı davanın temelde canlandırıcı karakterinin yanı sıra, okuyucular yaptığı gerçekten ilgi çekici yoldan memnun kalacaklar. Bu mutlaka okunmalı."

-Bornoz rt Cialdini, yazarı *Etkileşim*

***"Ver ve Al* bu, "iyi adamlar en son bitirir" in parlak, iyi belgelenmiş ve motive edici bir çürütücüsüdür! Yıllardır cömertliğin kendine özgü bir eşitlik yarattığını fark ettim ve Grant'in büyüleyici araştırması ve ilgi çekici tarzı, yalnızca bu ilkenin sağlam bir doğrulamasını değil, aynı zamanda onu daha etkili kullanmak için pratik bilgelik ve teknikleri de yarattı. Bu , anlamlı şeyleri sürdürülebilir bir şekilde yapmak için süper bir manifestodur."**

-David Allen, yazarı *İşleri Halletmek*

"Son teknoloji araştırmalar, somut örnekler ve derin içgörülerle dolu, *Ver ve Al* teklifler

başkalarıyla olan etkileşimlerimizin başarımızı ve mutluluğumuzu nasıl yönlendirdiğine dair olağanüstü düşündürücü-ve çoğu zaman şaşırtıcı-sonuçlar . Bu önemli ve zorunlu olarak okunabilen kitap büyük bir başarıyı hak ediyor."

- Gre tchen Rubin'in, yazarı *Mutluluk Projesi* ve *Evde daha mutlu*

"Hayatın en büyük sırlarından biri, en çok kazananların çoğu zaman en çok verenlerdir. İkna edici kanıtlar ve çağrıştırıcı örneklerle dolu bu zarif ve anlaşılır kitapta Adam Grant bize bunun neden ve nasıl böyle olduğunu gösteriyor. Şiddetle tavsiye edilir!"

-William Ury, ortak yazarı *Evet'e Ulaşmak* ve yazarı *Pozitif Bir Hayırın Gücü*

"İyi adamlar önce bitirir-ve Adam Grant nedenini bilir. *Ver ve Al* kaçırmayı göze alamayacağın akıllıca bir sürpriz ."

- Danie l Gilbert, yazarı *Mutluluğa Tökezlemek*

" *Ver ve Al* çevrelerinde anlamlı ve sürdürülebilir değişiklikler yaratmayı amaçlayan liderler için aydınlatıcı bir okumadır . Grant, başkalarına karşı cömert bir yönelimin , başarılı liderler ve örgütsel performans üretmek için nasıl bir formül oluşturabileceğini göstermektedir. Yazıları , sınıftaki tarzı kadar ilgi çekici ve keyifli."

- Kenneth Frazier, başkan, başkan ve CEO, Merck & Co., inc.

"Bu heyecan verici ve ışıltılı kitapta Adam Grant, kazanmak ve ilerlemek için gerekenlere dair geleneksel bilgeliği alt üst ediyor. Sayfa çevirme hikayeleri ve ilgi çekici çalışmalarla, *Ver ve Al* başarının ardındaki şaşırtıcı güçleri ve kendimizinkini geliştirmek için atabileceğimiz adımları ortaya çıkarır."

- Laszlo Bock, insan operasyonlarından sorumlu kıdemli başkan yardımcısı, Google

" *Ver ve Al* verenleri zayıflıkla, alıcıları güçle eşitleyen yaygın olarak kabul edilen inançları ortadan kaldırır . Grant bize prososyal davranışları beslemenin ve teşvik etmenin önemini gösteriyor."

- Dan Ariely'nin, yazarı *Tahmin Edilebileceği gibi Mantıksız*

" *Ver ve Al* iş arkadaşlarınızla ve müşterilerinizle ilişki kurmanın yeni yollarının yanı sıra bir işi büyütmenin yeni yollarıyla işaretlenmiş başarıya giden yolu tanımlar."

-Tony Hs ıeh, GENEL MÜDÜR, Zappos.com ve yazarı *Mutluluk Sunmak*

" *Ver ve Al* başarı hakkında düşünme şeklinizi kökten değiştirecek. Ne yazık ki Amerika'da, herkesin kendi dar çıkarları doğrultusunda davranması durumunda her şeyin yoluna gireceği dünya görüşüne çok sık yenik düştük. Adam Grant bize zorlayıcı araştırmalar ve büyüleyici hikayelerle daha iyi bir yol olduğunu gösteriyor."

-Lenny Bana ndonca, yönetmen, McKinsey & Co.

"Pozitif psikolojinin yükselen yıldızı Adam Grant, bilimi ve iş başarısı ve başarısızlığı hikayelerini sorunsuz bir şekilde bir araya getirerek, vermenin uzun vadede şirket dünyasında başarının reçetesi olduğuna bizi ikna ediyor. Yolda kendinizi kendi hayatınızı yeniden incelerken bulacaksınız. Kendin oku, sonra bu dünyada en çok değer verdiğin insanlara kopyalarını ver."

- Martin Se ligman, yazarı *Öğrenilmiş İyimserlik* ve *Güzelleşmek*

"*Ver ve Al* başarıya çığır açan yeni bir bakış açısı sunar. Adam Grant , her düzeyde etkinliği yönlendiren yenilikçi ilkelere büyüleyici bir pencere sunuyor. organizasyon ve hemen eyleme geçirilebilir. Büyüleyici bir okuma olmasının yanı sıra, bu kitap daha memnun ve üretken bir işyerinin, daha iyi müşteri ilişkilerinin ve daha yüksek karın anahtarını elinde tutuyor."

- Çip Konle y, kurucu, Joie de Vivre Otelleri ve yazarı *Zirve* ve *Duygusal Denklemler*

***"Ver ve Al* bu bir oyun değiştirici. Adam Grant'in zorlayıcı kitabını okumak , doktorların doktor, yöneticilerin yönetme, öğretmenlerin öğretme ve patronların patron olma şeklini değiştirecek. İnsanların daha iyi olarak daha iyisini yaptığı bir toplum yaratacaktır. Kitabı okuyun ve yaşama ve çalışma şeklinizi değiştirin."**

- Barry Schwartz'ın, yazarı *Seçim Paradoksu* ve *Pratik Bilgelik*

"*Ver ve Al* daha iyisi için iş yapmanın yeni bir davranışsal ölçütüdür ve herkesin yararına nasıl başarılı olacağına dair ilham verici yeni bir bakış açısı sağlar. Adam Grant , insanlar, gezegen ve kar için bir kazan-kazan yaratma paradigmasına , sizi daha fazla vermek ve daha az almak istemekle tamamen bağımlı ve enfekte olmanız için birçok muhteşem içgörü ve harika hikayeyle büyük destek sağlıyor."

-Jochen Ze itz, eski CEO ve başkan, PUMA

"*Ver ve Al* bu gerçek bir hediye. Adam Grant üçlü bir muamele sunar: iyi yazılmış bir roman kadar iyi hikayeler , titiz bilimden alınan şaşırtıcı içgörüler ve bu içgörüleri kendimizi ve organizasyonlarımızı başarıya ulaştırmak için kullanma konusunda tavsiyeler. Her iki iş için de daha güçlü etkileri olan başka bir kitap düşünemiyorum *ve* hayat."

-Tere bir Amabile , yazarı *İlerleme İlkesi*

"Adam Grant, bazı olağanüstü başarılı insanları bu kadar harika yapan şeyin ne olduğunu inceleyen bir dönüm noktası kitabı yazdı . Bizi son derece etkileyici bireylerle tanıştırarak, sanılanın aksine merdivenin tepesine çıkmanın en iyi yolunun başkalarını da yanınıza almak olduğunu kanıtlıyor. *Ver ve Al* yirmi birinci yüzyıl için başarıya giden yolu sunar."

-Maria Elte l, Nike Vakfı'nın kurucu CEO'su ve başkanı

"Adam Grant, aynı eski, aşırı kullanılmış platitude'larla devam eden bir iş literatürü çağında , parlak yeni topraklara giriyor. *Ver ve Al* okuyucuların etkinliklerini nasıl en üst düzeye çıkaracaklarını anlamalarına yardımcı olur *ve* başkalarına aynı anda yardım edin. Hem içgörü hem de başarı için yeni bir çerçeve görevi görecek . Mutlaka okunmalı!"

-Josh Linkner'ın, kurucu, ePrize, CEO, Detroit Venture Partners ve yazarı *Disiplinli Rüya*

"Ne *Hayır * sshole Kuralı* kurum kültürü için yaptım, *Ver ve Al* her birimiz için olduğu gibi bireyler. Grant, cömertlik ile önce bitirmek arasındaki mantığa aykırı bağlantı için kanıta dayalı bir dava sunar ."

- Douglas Stone ve She ıla He e n, ortak yazarları *Zor Konuşmalar*

"Adam Grant bir zekidir. Alanındaki her seçkin araştırma ve öğretim ödülünü kazandı ve çalışmaları insanların dünyayı görme şeklini değiştirdi. Başarıyı gerçekten neyin yönlendirdiğine şaşırmak-çok hoş bir sürpriz-istiyorsanız, o zaman *Ver ve Al* senin için. Dünyayı daha iyi bir yer yapmak istiyorsanız bu kitabı okuyun. Hayatınızı daha iyi hale getirmek istiyorsanız bu kitabı okuyun."

-Tal Be n-Shahar, yazarı *Daha mutlu*

"Yıllardır okuduğum en ilgi çekici ve anlayışlı kitaplardan birinde Adam Grant, başarıya karşı sezgisel bir yaklaşım için ikna edici bir argüman ortaya koyuyor. *Ver ve Al* ofiste veya evde daha üretken ve daha mutlu olmak isteyen herkes tarafından okunması gereken anlık bir klasiktir." - Nuh Altınları tein, yazarı *Evet!*

"*Ver ve Al* sayfadan sonra sayfada büyüleyici içgörülerle sansasyoneldir. Hemen hayatıma dahil etmek istediğim çok şey öğrendim. Dersler sizi sadece daha iyi bir insan yapmakla kalmayacak, kendiniz de dahil olmak üzere birçok insan için iyilik yapma konusunda daha yetenekli hale getirecektir."

-Haham Joseph Te lushkin'in, yazarı *Yahudi Okuryazarlığı* ve *Yahudi Etiği Kuralları*

"Adam Grant, dijital çağda ilişkilerde neyin değiştiğini ilk tanımlayan kişidir ve bunu ampirik kanıtlarla desteklemektedir. İçinde *Ver ve Al*, derinden birbirine bağlı dünyamızda, sürdürülebilir başarının köklerinin etrafımızdakiler için başarı yaratmada yattığını zekice gösteriyor you. It hem aydınlatıcı hem de son derece pratik olan nadir kitaplardan biri. Her yıl okumak ve tekrar ziyaret etmek isteyeceksiniz."

- Paul Saffo, genel müdür, Öngörü ve üye, Dünya Ekonomik Forumu Stratejik Öngörü Konseyi

VER VE AL

Başarıya Devrimci Bir Yaklaşım

adam grant

VİKİNG'İN

VİKİNG'İN

Penguen Grubu tarafından yayınlandı

Penguin Group (ABD) Inc., 375 Hudson Caddesi,
New York, New York 10014, ABD



ABD / Kanada / İNGİLTERE I irlanda I Avustralya I Yeni Zelanda I Hindistan / Güney Afrika / Çin

Penguin Books Lt d, Kayıtlı Ofisler: 80 Strand, Londra WC2R 0RL, İngiltere
Penguin Grubu hakkında daha fazla bilgi için ziyaret edin penguin.com

Telif Hakkı © Adam Grant, 2013.

Tüm hakları saklıdır. Bu kitabın hiçbir resmi, izinsiz olarak herhangi bir basılı veya elektronik biçimde çoğaltılamaz, taranamaz veya dağıtılamaz. Lütfen yazarın haklarını ihlal eden telif hakkıyla korunan materyallere tecavüz etmeyin veya onları teşvik etmeyin. Yalnızca yetkili sürümleri satın alın.

Jon Huntsman'ın fotoğrafı: Huntsman International LLC. P ermisyon tarafından kullanılır.
Kenneth Lay'in fotoğrafı: Enron 1997 yıllık raporu.

KONGRE KÜTÜPHANESİ YAYIN VERİLERİ KATALOĞU

Grant, Adam M.
Ver ve al: başarının gizli sosyal dinamikleri / Adam M. Bağışlamak.
p. cm.
Bibliyografik referanslar ve dizin içerir.
ISBN 978-1-101-62284-1
1. Başarı-Psikolojik yönler. 2. İş dünyasında başarı-Psikolojik asp akts. 3. Kişilerarası ilişkiler-Psikolojik yönler. 4. Sosyal ağlar-Psikolojik asp akts. I. Başlık.
BF637. S8G6855 2013
158.2-dc23
2012039995

ALWAYS LEARNING PEARSON

Arkadaşımın anısına

JEFF ZASLOW'UN

bu kitaptaki ilkelere örnek olarak hayatını kim yaşadı.

içerikler

Ver ve Al için övgü

Başlık Sayfası

Telif hakkı

Özveri

1 İyi Geri dönüşler

Aldığınızdan Fazlasını Vermenin Tehlikeleri ve Ödülleri

2 Tavus kuşu ve Panda

Nasıl Verenler, Alanlar, ve Eşleştiriciler Ağlar Kurar

3 Dalgalanma Etkisi

İşbirliği ve Kredi Verme ve Alma Dinamikleri

4 Elması Kaba Bulmak

Potansiyeli Tanımanın Gerçeği ve Kurgusu

5 Güçsüz İletişimin Gücü

Mütevazı Olmak ve insanları etkilemek Nasıl

6 Motivasyonu Sürdürme Sanatı

Neden Bazı Verenler Yanıyor ama Diğerleri Yanıyor

7 Chump Değişimi

Paspas Etkisinin Üstesinden Gelmek

8 Scrooge Kayması

Neden bir Futbol Takımı, bir parmak izi ve bir isim Bizi Diğer Yöne Çevirebilir

9 Gölgelerin Dışında

Etki için Eylemler

Onaylar

Referanslar

İndeks

1

İyi geri dönüşler

Aldığınızdan Fazlasını Vermenin Tehlikeleri ve Ödülleri

Ver ve al ilkesi; Bu diplomasidir-bir ver ve on al.

- Mark Twain, yazar ve mizahçı

Güneşli bir Cumartesi öğleden sonra Silikon Vadisi'nde, iki gururlu baba bir futbol sahasının kenarlarında durdu . Genç kızlarının birlikte oynamasını izliyorlardı ve iş hakkında bir konuşma yapmaları an meselesiydi . İki adamdan en uzunu , Netscape, Motorola ve Amazon'da zaman geçiren seri girişimci Danny Shader'dı. Yoğun, koyu saçlı ve sonsuza dek iş hakkında konuşabilen Shader, ilk şirketini kurduğunda otuzlu yaşlarının sonlarındaydı ve kendisine "internetin yaşlı adamı" demeyi severdi."Şirket kurmayı severdi ve dördüncü başlangıcını daha yeni başlatıyordu.

Shader anında diğer babadan hoşlanmaya başlamıştı, David Hornik adında geçimini şirketlere yatıran bir adam. 5'4" boyunda, koyu saçlı, gözlüklü ve keçi sakallı Hornik, eklektik ilgi alanlarına sahip bir adamdır: toplar *Alice Harikalar Diyarında* kitaplar ve üniversitede bilgisayar müziği alanında kendi ana dalını yarattı . Kriminoloji alanında yüksek lisans ve hukuk diploması almaya devam etti ve bir hukuk firmasında gece yarısı yağını yaktıktan sonra, bir girişim sermayesi firmasına katılmak için bir iş teklifini kabul etti ve önümüzdeki on yılı girişimcilerin konuşmalarını dinleyerek geçirdi.onları finanse edip etmeyeceğine karar vermek.

Futbol maçları arasında bir mola sırasında Shader, Hornik'e döndü ve "Üzerinde çalışıyorum" dedi. bir şey-bir atış görmek ister misin?"Hornik internet şirketlerinde uzmanlaştı, bu yüzden Shader için ideal bir yatırımcı gibi görünüyordu. İlgi karşılıklıydı. Fikirleri ortaya koyan çoğu insan , başarı geçmişi olmayan ilk kez girişimcilerdir. Buna karşılık Shader , ikramiyeyi bir kez değil iki kez kazanan mavi çipli bir girişimciydi. 1999 Yılında ilk start-up'ı, Accept.com Amazon tarafından 175 milyon dolara satın alındı. 2007'de bir sonraki şirketi Good Technology, Motorola tarafından 500 milyon dolara satın alındı. Shader'ın geçmişi göz önüne alındığında Hornik, sırada ne olduğunu duymaya hevesliydi.

Futbol maçından birkaç gün sonra Shader, Hornik'in ofisine gitti ve en yeni fikrini ortaya attı. Amerikalıların yaklaşık dörtte biri banka hesabı veya kredi kartı olmadığı için çevrimiçi alışveriş yapmakta zorlanıyor ve Shader bu soruna yenilikçi bir çözüm öneriyordu. Hornik , sahayı duyan ilk girişim kapitalistlerinden biriydi ve yarasadan hemen sevdi. Bir hafta içinde Shader'ı ortaklarının önüne koydu ve ona bir dönem ödevi teklif etti: Shader'ın şirketini finanse etmek istedi.

Hornik hızlı hareket etmesine rağmen, Shader güçlü bir konumdaydı. Shader'ın itibarı ve fikrinin kalitesi göz önüne alındığında Hornik, birçok yatırımcının Shader ile çalışmak için can atacağını biliyordu. Hornik," Bir girişimciye dönem ödevi veren nadiren tek yatırımcı sizsiniz " diye açıklıyor. " Ülkedeki en iyi risk sermayesi şirketleriyle rekabet ediyorsunuz ve girişimciyi onlarınki yerine paranızı almaya ikna etmeye çalışıyorsunuz."

Hornik'in yatırımı karaya çıkarmasının en iyi yolu, Shader'ın kararını vermesi için bir son tarih belirlemekti . Hornik kısa bir sigorta ile zorlayıcı bir teklifte bulunursa, Shader diğer yatırımcılara teklif verme şansı bulamadan imzalayabilir. Bu, birçok risk kapitalistinin olasılıkları kendi lehlerine istiflemek için yaptığı şeydir.

Ancak Hornik, Gölgelendiriciye son tarih vermedi. Aslında, Shader'ı teklifini diğer yatırımcılara alışveriş yapması için pratik olarak davet etti . Hornik, girişimcilerin seçeneklerini değerlendirmek için zamana ihtiyaçları olduğuna inanıyordu, bu nedenle prensip olarak patlayan teklifler sunmayı reddetti. "Doğru kararı vermek için gereken kadar zaman ayırın " dedi. Hornik, Gölgelendiricinin doğru kararın kendisiyle imzalamak olduğu sonucuna varmasını umsa da, Gölgelendiricinin en iyi çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak Gölgelendiriciye diğer seçenekleri keşfetmesi için yer verdi.

Shader tam da bunu yaptı: önümüzdeki birkaç haftayı fikrini diğer yatırımcılara sunarak geçirdi. Bu arada Hornik, hala güçlü bir rakip olduğundan emin olmak istedi, bu yüzden Shader'a en değerli kaynağını gönderdi: Hornik'in kalibresini yatırımcı olarak kanıtlayabilecek kırk referansın bir listesi. Hornik, girişimcilerin finansal danışmanlarda hepimizin aradığı yatırımcılarda aynı özellikleri aradığını biliyordu : yeterlilik ve güvenilirlik. Girişimciler bir yatırımcı ile sözleşme imzaladıklarında, yatırımcı yönetim kuruluna katılır ve uzman tavsiyesi verir. Hornik'in referans listesi , girişim işinde on yıldan fazla bir süredir girişimcilere adadığı kanı, teri ve gözyaşlarını yansıtıyordu . Becerisine ve karakterine kefil olacaklarını biliyordu.

Birkaç hafta sonra Hornik'in telefonu çaldı. Gölgelendiriciydi, kararını duyurmaya hazırdı. "Üzgünüm," dedi Shader, " ama başka bir yatırımcıyla anlaşıyorum." Hornik ve diğer yatırımcının teklifinin mali şartları neredeyse aynıydı, bu yüzden Hornik'in kırk referans listesi ona bir avantaj sağlamalıydı. Ve referanslarla konuştuktan sonra, Shader için Hornik'in harika bir adam olduğu açıktı.

Ama Hornik'in davasını mahveden de aynı cömertlik ruhuydu. Shader , Hornik'in ona meydan okumaktan çok onu cesaretlendirmek için daha fazla zaman harcayacağından endişeliydi. Hornik , Shader'ın başarılı bir iş kurmasına yardımcı olacak kadar zor olmayabilir ve diğer yatırımcı , girişimcileri sorgulayan ve zorlayan parlak bir danışman olarak ün yapmıştı. Shader, " Muhtemelen tahtaya bana daha fazla meydan okuyacak birini eklemeliyim. Hornik o kadar nazik ki toplantı odasında nasıl biri olacağını bilmiyorum."Hornik'i aradığında şöyle açıkladı:" Kalbim seninle gitmemi söyledi, ama başım onlarla gitmemi söyledi. Kalbim yerine kafamla gitmeye karar verdim."

Hornik harap oldu ve kendini ikinci kez tahmin etmeye başladı. "Ben bir uyuşturucu muyum? Dönem ödevini almak için baskı uygulamış olsaydım, belki o alırdı. Ama bunun olmaması için itibarımı geliştirmek için on yılımı harcadım. Bu nasıl oldu?"

David Hornik dersini zor yoldan öğrendi: iyi adamlar en son bitirir.

Yoksa yapıyorlar mı?

***

Geleneksel bilgeliğe göre, son derece başarılı insanların ortak üç yönü vardır:
motivasyon, yetenek ve fırsat. Başarılı olmak istiyorsak,sıkı çalışma,
yetenek ve şansın bir kombinasyonuna ihtiyacımız var. Danny Shader ve David Hornik'in hikayesi,
kritik ancak çoğu zaman ihmal edilen dördüncü bir bileşeni vurgulamaktadır: başarı, büyük ölçüde diğer insanlarla
etkileşimlerimize nasıl yaklaştığımıza bağlıdır . İşyerinde başka bir kişiyle her etkileşimde bulunduğumuzda, yapmamız gereken
bir seçim var: karşılığında ne alacağımız konusunda endişelenmeden elimizden geldiğince değer talep etmeye mi yoksa değer
katmaya mı çalışıyoruz ?

Bir organizasyon psikoloğu ve Wharton profesörü olarak, profesyonel
hayatımın on yılını bu seçimleri Google'dan ABD Hava Kuvvetleri'ne kadar çeşitli kuruluşlarda incelemeye
adadım ve başarı için şaşırtıcı sonuçları olduğu ortaya çıktı. Geçtiğimiz otuz
yıl boyunca, bir dizi çığır açan çalışmada, sosyal bilimciler insanların
kendi alanlarında önemli ölçüde farklılık gösterdiğini keşfettiler. karşılıklılık tercihleri- arzu ettikleri alma
ve verme karışımı. Bu tercihlere biraz ışık tutmak için, sizi işteki karşılıklılık spektrumunun zıt uçlarına
düşen iki tür insanla tanıştırayım . Ben onlara alıcı ve verici derim.

Girenler ayırt edici bir imzaya sahip olun: verdiklerinden daha fazlasını almayı severler. Karşılıklılığı
kendi lehlerine eğerler, kendi çıkarlarını başkalarının ihtiyaçlarının önüne koyarlar.
Katılımcılar, dünyanın rekabetçi, köpek yiyen bir yer olduğuna inanıyor. Başarılı olmak için diğerlerinden daha iyi
olmaları gerektiğini düşünüyorlar. Yetkinliklerini kanıtlamak için kendilerini tanıtırlar ve çabaları için bol miktarda kredi
aldıklarından emin olurlar. Bahçe çeşitliliği alanlar acımasız veya acımasız değildir; Sadece temkinli ve kendini
korurlar. " Önce kendime bakmazsam," diye düşünenler, " kimse bakmayacak."David Hornik daha çok alıcı olsaydı,
Danny Shader'a bir son tarih verirdi ve yatırımı Shader'ın esnek bir zaman çizelgesi arzusunun önüne koyma hedefini
koyardı.

Ama Hornik bir alıcının tam tersidir; o bir *veren*. İşyerinde, verenler nispeten nadir
görülen bir ırktır. Karşılıklılığı diğer yöne doğru eğerek aldıklarından fazlasını vermeyi tercih ederler.
Kabul edenler, başkalarının onlara neler sunabileceğini değerlendirerek kendi kendine odaklanma eğilimindeyken,
verenler diğer odaklıdır ve başkalarının onlardan neye ihtiyacı olduğuna daha fazla dikkat eder. Bu tercihler parayla ilgili
değildir: verenler ve alanlar, hayır kurumlarına ne kadar bağış yaptıkları veya
işverenlerinden aldıkları tazminatla ayırt edilmez. Aksine, verenler ve alanlar , diğer insanlara karşı tutum
ve eylemlerinde farklılık gösterir. Eğer bir alıcıysanız, başkalarına stratejik olarak yardım edersiniz, faydaları ne zaman *sen*
kişisel maliyetlerden daha ağır basar. Veren biriyseniz, farklı bir maliyet-fayda analizi kullanabilirsiniz:
faydaları ne zaman olursa olsun yardım edersiniz *diğerleri* kişisel masrafları aşın. Alternatif olarak,
karşılığında hiçbir şey beklemeden başkalarına yardım ederek kişisel masrafları hiç düşünmeyebilirsiniz. İş yerinde bir
vericiyseniz , zamanınızı, enerjinizi, bilginizi, becerilerinizi, fikirlerinizi ve
onlardan yararlanabilecek diğer insanlarla bağlantılarınızı paylaşmada cömert olmaya çalışırsınız.

Rahibe Teresa veya Mahatma Gandhi gibi hayattan daha büyük kahramanlar için verici etiketini
ayırmak caziptir , ancak verici olmak olağanüstü fedakarlık eylemleri gerektirmez. Bu sadece bir
yardım vermek, mentorluk sağlamak, kredi paylaşmak veya başkaları için bağlantı kurmak gibi
başkalarının çıkarlarına göre hareket etmeye odaklanın . İşyeri dışında bu tür davranışlar oldukça yaygındır.

Yale psikoloğu Margaret Clark liderliğindeki araştırmaya göre, çoğu insan yakın ilişkilerde verici gibi davranır . Evliliklerde ve arkadaşlıklarda, puan tutmadan elimizden geldiğince katkıda bulunuruz.

Ancak işyerinde vermek ve almak daha karmaşık hale gelir. Profesyonel olarak, çok azımız tamamen veren veya alan gibi davranıyor, bunun yerine üçüncü bir tarz benimsiyoruz. Biz oluyoruz *eşleştiriciler*, eşit bir verme ve alma dengesini korumaya çalışmak. Eşleştiriciler adalet ilkesi üzerinde çalışırlar: başkalarına yardım ettiklerinde karşılıklılık arayarak kendilerini korurlar. Eğer bir eşleştiriciyseniz, baştan sona inanırsınız ve ilişkileriniz iyilik alışverişi tarafından bile yönetilir.

Vermek, almak ve eşleştirmek üç temel sosyal etkileşim tarzıdır, ancak aralarındaki çizgiler zor ve hızlı değildir. Karşılıklılık tarzından diğerine geçtiğinizi görebilirsiniz farklı iş rolleri ve ilişkileri arasında seyahat ederken.*
Maaşınızı müzakere ederken alıcı, sizden daha az deneyime sahip birine danışmanlık yaparken veren ve bir meslektaşınızla uzmanlık paylaşırken eşleştirici gibi davranmanız şaşırtıcı olmaz. Ancak kanıtlar, işte insanların büyük çoğunluğunun, çoğu insana çoğu zaman nasıl yaklaştıklarını yakalayan birincil bir karşılıklılık tarzı geliştirdiğini gösteriyor . Ve bu birincil tarz, başarımızda sıkı çalışma, yetenek ve şans kadar rol oynayabilir.

Aslında, karşılıklılık tarzlarına dayanan başarı kalıpları oldukça açıktır.
Başarı merdiveninin en altında kimin olacağını tahmin etmenizi isteseydim, ne derdiniz- alıcılar, verenler veya eşleştiriciler?

Profesyonel olarak, üç karşılıklılık tarzının da kendi yararları ve dezavantajları vardır. Ancak diğer ikisinden daha maliyetli olduğunu kanıtlayan bir stil var. David Hornik'in hikayesine dayanarak, verenlerin en kötü sonuçları elde ettiğini tahmin edebilirsiniz-ve haklı olursunuz. Araştırmalar, verenlerin başarı merdiveninin dibine battığını gösteriyor. Çok çeşitli önemli mesleklerde, verenler dezavantajlıdır: başkalarını daha iyi duruma getirirler, ancak bu süreçte kendi başarılarını feda ederler.

İçinde mühendislik dünyası, en az üretken ve etkili mühendisler verenlerdir. Bir çalışmada, Kaliforniya'daki 160'tan fazla profesyonel mühendis, verilen ve alınan yardım konusunda birbirlerini derecelendirdiğinde , en az başarılı mühendisler, aldıklarından fazlasını verenlerdi. Bu verenler , tamamlanan görevlerin, teknik raporların ve çizimlerin sayısı için firmalarında en kötü objektif puanlara sahipti -yapılan hatalardan, kaçırılan son tarihlerden ve boşa harcanan paradan bahsetmiyorum bile. Başkalarına yardım etmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmak, onların kendi işlerini yapmalarını engelledi.

Tıp fakültesinde de aynı örüntü ortaya çıkıyor. Altı yüzden fazla bir çalışmada belçika'daki tıp öğrencileri , en düşük notlara sahip öğrenciler , "Başkalarına yardım etmeyi seviyorum" ve "Başkalarının ihtiyaçlarını tahmin ediyorum" gibi verici ifadelerinde alışılmadık derecede yüksek puanlara sahipti."Verenler , kendi bilgilerindeki boşlukları doldurmak pahasına zaten bildiklerini paylaşarak akranlarının çalışmasına yardımcı olmak için ellerinden gelenin en iyisini yaptılar ve bu, akranlarına test zamanında bir adım attı. Satış görevlileri farklı değil. Yönettiğim bir çalışmada kuzey Carolina'daki satıcılar, alıcılar ve eşleştiricilerle karşılaştırıldığında, verenler yıllık satış gelirinin iki buçuk katını düşürdü. Müşterileri için neyin en iyisi olduğu konusunda o kadar endişeliydiler ki agresif bir şekilde satmaya istekli değillerdi.

Meslekler arasında, verenlerin çok şefkatli, çok güvenen ve başkalarının iyiliği için kendi çıkarlarını feda etmeye çok istekli oldukları görülüyor. Ortalama olarak, katılımcılarla karşılaştırıldığında kanıtlar bile var , verenler yüzde 14 daha az para kazanıyor, sahip olmak suç mağduru olma riskinin iki katı , ve vardır yüzde 22 daha az güçlü ve baskın olarak değerlendirildi.

Öyleyse, verenlerin başarı merdiveninin dibine inme olasılığı en yüksekse, en üst sıralarda kim var ?

Hiçbiri. Verilere bir kez daha baktığımda şaşırtıcı bir örüntü keşfettim: *Yine verenler*

.

Gördüğümüz gibi, en düşük üretkenliğe sahip mühendisler çoğunlukla vericidir. Ancak en yüksek üretkenliğe sahip mühendislere baktığımızda, kanıtlar onların da verici olduklarını gösteriyor. Sonuçların niceliği ve kalitesi açısından en iyi objektif puanlara sahip Kaliforniyalı mühendisler, meslektaşlarına sürekli olarak aldıklarından daha fazlasını verenlerdir. En kötü performans gösterenler ve en iyi performans gösterenler verenlerdir; alıcıların ve eşleştiricilerin ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir.

Bu desen tahtanın karşısında duruyor. En düşük notlara sahip Belçikalı tıp öğrencileri alışılmadık derecede yüksek verici puanlarına sahiptir, ancak *en yüksek* dereceler. Tıp fakültesi boyunca, verici olmak yüzde 11 daha yüksek notları oluşturur. Satışlarda bile, en az üretken satış görevlilerinin ortalama performans gösterenlere göre yüzde 25 daha yüksek verici puanlarına sahip olduğunu buldum-ancak en üretken satış görevlileri de öyle. En iyi performans gösterenler vericilerdi ve yıllık ortalama yüzde 50 daha fazla gelir elde ettiler. Verenler dibe hakim *ve* başarı merdiveninin zirvesi . Meslekler arasında, karşılıklılık tarzları ile başarı arasındaki bağlantıyı incelerseniz, verenlerin şampiyon olma olasılığı daha yüksektir-sadece aptallar değil.

Tahmin et David Hornik hangisi oldu?

Danny Shader diğer yatırımcıyla anlaştıktan sonra içini kemiren bir his vardı. "Sadece büyük bir turu kapattık. Kutlama yapmalıyız. Neden daha mutlu değilim? Son derece zeki ve yetenekli olan yatırımcım için heyecanlandım ama Hornik ile çalışma fırsatını kaçırıyordum."Shader , Hornik'i meşgul etmenin bir yolunu bulmak istedi, ancak bir yakalama oldu. Onu dahil etmek için Shader ve baş yatırımcısı, sahipliklerini sulandırarak şirketin daha fazlasını satmak zorunda kalacaktı.

Shader, kişisel olarak onun için maliyete değeceğine karar verdi. Finansman kapanmadan önce Hornik'i şirketine yatırım yapmaya davet etti. Hornik teklifi kabul etti ve bir yatırım yaparak şirketin bir miktar mülkiyetini kazandı. Yönetim kurulu toplantılarına gelmeye başladı ve Shader , Hornik'in onu yeni yönleri düşünmeye zorlama yeteneğinden etkilendi. Shader," Onun diğer tarafını görmeliyim " diyor. "Sadece ne kadar nazik olduğu gölgesinde kalmıştı."Kısmen Hornik'in tavsiyesi sayesinde, Shader'ın başlangıcı başladı. Buna PayNearMe denir ve banka hesabı veya kredi kartı olmayan Amerikalıların barkod veya kartla çevrimiçi alışveriş yapmalarını ve ardından katılımcı kuruluşlarda onlar için nakit ödeme yapmalarını sağlar. Shader, bu hizmetleri sağlamak için 7-Eleven ve Greyhound ile büyük ortaklıklar kurdu ve lansmanından bu yana geçen ilk bir buçuk yılda PayNearMe ayda yüzde 30'dan fazla büyüyor. Bir yatırımcı olarak Hornik'in bu büyümede küçük bir payı var.

Hornik ayrıca, muhtemelen anlaşmanın kendisinden bile daha değerli olan referans listesine Gölgelendirici ekledi . Girişimciler Hornik'i sormak için aradıklarında, Shader onlara " Onun sadece iyi bir adam olduğunu düşünüyor olabilirsiniz, ama bundan çok daha fazlası. O olağanüstü: süper çalışkan ve çok cesur. Aynı anda hem zorlayıcı hem de destekleyici olabilir. Ve inanılmaz derecede duyarlı, bu da bir yatırımcıda sahip olabileceğiniz en iyi özelliklerden biri. Günün veya gecenin herhangi bir saatinde, önemli olan herhangi bir konuda size hızlı bir şekilde geri dönecektir."

Hornik'in kazancı, Paynearme'deki bu tek anlaşmayla sınırlı değildi. Hornik'i eylemde gördükten sonra Shader, Hornik'in girişimcilerin yararına hareket etme taahhüdüne hayran kaldı,

ve Hornik'i diğer yatırım fırsatlarıyla kurmaya başladı. Bir vakada, Rocket Lawyer adlı bir şirketin CEO'su ile görüştükten sonra Shader, Hornik'i yatırımcı olarak tavsiye etti. CEO'NUN zaten başka bir yatırımcıdan bir dönem çizelgesi olmasına rağmen, Hornik yatırımı kazandı.

Olumsuzlukların farkında olmasına rağmen, David Hornik bir verici gibi çalışmanın risk sermayesindeki başarısının arkasındaki itici güç olduğuna inanıyor. Hornik, çoğu girişim kapitalistinin girişimcilere dönem ödevleri sunduğunda, yüzde 50'ye yakın bir imza oranına sahip olduklarını tahmin ediyor: " Sunduğunuz anlaşmaların yarısını alırsanız, oldukça iyi gidiyorsunuz."Yine de bir girişim kapitalisti olarak on bir yılda Hornik, girişimcilere yirmi sekiz dönem ödevi teklif etti ve yirmi beşi kabul etti. Shader , Hornik'ten bir yatırımı geri çeviren üç kişiden biri. Zamanın geri kalan yüzde 89'u girişimciler Hornik'in parasını aldı. Finansmanı ve uzman tavsiyesi sayesinde, bu girişimciler bir dizi başarılı girişim kurmaya devam ettiler-
2012'deki ilk işlem gününde birinin değeri 3 milyar dolardan fazlaydı, diğerleri ise Google, Oracle, Ticketmaster ve Monster tarafından satın alındı.

Hornik'in sıkı çalışması ve yeteneği, kızının futbol maçında sağ çizgide olma şansından bahsetmiyorum bile, Danny Shader ile anlaşmayı düzenlemede büyük rol oynadı. Ama onun için günü kazanan karşılıklılık tarzıydı. Daha da iyisi, tek kazanan o değildi.

Shader'ın daha sonra Hornik'i önerdiği şirketler gibi Shader da kazandı.
Hornik, bir verici olarak hareket ederek, değerin başkalarının yararına dışa akması için fırsatları en üst düzeye çıkarırken kendisi için değer yarattı .

***

Bu kitapta, David Hornik gibi verenlerin başarısını hafife aldığımıza sizi ikna etmek istiyorum. Verenleri genellikle ahmak ve paspas olarak klişeleştirmemize rağmen, şaşırtıcı derecede başarılı oldukları ortaya çıkıyor. Verenlerin başarı merdiveninin zirvesine neden hakim olduklarını anlamak için, vermenin çoğu insanın inandığından nasıl daha güçlü ve daha az tehlikeli olabileceğini aydınlatan şaşırtıcı çalışmaları ve hikayeleri inceleyeceğiz . Yol boyunca sizi danışmanlar, avukatlar, doktorlar, mühendisler, satış görevlileri, yazarlar, girişimciler, muhasebeciler,öğretmenler, mali müşavirler ve spor yöneticileri dahil olmak üzere hayatın birçok farklı kesiminden başarılı verenlerle tanıştıracağım . Bu verenler , önce başarılı olmak ve sonra geri vermek gibi popüler planı tersine çevirerek, ilk verenlerin genellikle daha sonra başarı için en iyi konumda olma olasılığını artırır.

Ama merdivenin dibindeki mühendisleri ve satış elemanlarını unutamayız. Bazı verenler itici ve paspas olurlar ve şampiyonları aptallardan ayıran şeyi keşfetmek istiyorum . Cevap, ham yetenek veya yetenek hakkında daha az, ve verenlerin kullandıkları stratejiler ve yaptıkları seçimler hakkında daha fazla. Verenlerin başarı merdiveninin dibinden nasıl kaçtıklarını açıklamak için, verenlerle ilgili iki yaygın efsaneyi, onların mutlaka hoş olmadıklarını ve mutlaka fedakar olmadıklarını göstererek çürüteceğim . Hepimizin kendi bireysel başarılarımız için hedeflerimiz var ve başarılı verenlerin, alıcılar ve eşleştiriciler kadar hırslı oldukları ortaya çıkıyor. Sadece hedeflerini takip etmenin farklı bir yolu var .

Bu bizi üçüncü hedefime getiriyor, bu da verenlerin başarısında neyin benzersiz olduğunu ortaya çıkarmak. Verenlerin, alanların ve eşleştiricilerin hepsinin başarıya ulaşabileceğini ve başarabileceğini açıklığa kavuşturmama izin verin. Ancak , verenler başarılı olduğunda kendine özgü bir şey olur: yayılır ve basamaklanır. Kazananlar kazandığında, genellikle kaybeden başka biri olur. Araştırmalar gösteriyor ki insanlar başarılı katılımcıları kıskanmak

ve onları bir çentik düşürmenin yollarını arayın. Buna karşılık,David Hornik gibi verenler kazandığında, insanlar onlar için ateş etmek yerine onları destekliyor ve destekliyorlar. Verenler , çevrelerindeki insanların başarısını artırarak dalgalanma etkisi yaratacak şekilde başarılı olurlar. Bunu göreceksin fark, veren başarının sadece iddia etmek yerine nasıl değer yarattığındadır. Girişim kapitalisti Randy Komisar'ın dediği gibi, "Kazanmak daha kolay eğer herkes senin kazanmanı istiyorsa. Dışarıda düşman edinmezseniz, başarılı olmak daha kolaydır."

Ancak bazı alanlarda, vermenin maliyetlerinin faydalardan açıkça ağır bastığı görülüyor. Örneğin siyasette Mark Twain'in açılış sözü, diplomasinin vermenin on katını almayı içerdiğini öne sürüyor . "Siyaset"diye yazıyor eski başkan Bill Clinton, "bir' alma ' işi. Tekrar tekrar destek, katkı ve oy almak zorundasınız."Katılımcılar, rekabetçi seçimlerde lobicilik yapma ve rakiplerini geride bırakma konusunda bir avantaja sahip olmalı ve eşleştiriciler , siyasetin talep ettiği sürekli iyilik ticaretine çok uygun olabilir. Siyaset dünyasında verenlere ne olur?

Sampson adını taşıyan bir hödüğün siyasi mücadelelerini düşünün. Amacının "Illinois'li Clinton" olmak olduğunu söyledi ve Senato'da bir sandalye kazanmaya odaklandı. Sampson , ilk yıllarını bir çiftlikte çalışarak geçirmiş olması muhtemel olmayan bir siyasi ofis adayıydı. Ancak Sampson'ın büyük bir hırsı vardı; Eyalet yasama meclisinde bir koltuk için ilk adaylığını henüz yirmi üç yaşındayken yaptı. On üç aday vardı ve sadece ilk dördü sandalye kazandı. Sampson cansız bir gösteri yaptı ve sekizinci oldu.

Bu yarışı kaybettikten sonra Sampson, bir arkadaşıyla küçük bir dükkan açmak için kredi alarak gözünü işe çevirdi . İş başarısız oldu ve Sampson krediyi geri ödeyemedi, bu yüzden mülkleri yerel makamlar tarafından ele geçirildi. Kısa bir süre sonra iş ortağı mal varlığı olmadan öldü ve Sampson borcu üstlendi. Sampson şaka yollu sorumluluğunu "ulusal borç" olarak nitelendirdi: yıllık gelirinin on beş katı borçluydu. Yıllar alacaktı ama sonunda her kuruşunu geri ödedi.

İşi başarısız olduktan sonra Sampson, eyalet yasama meclisi için ikinci bir aday oldu. Sadece yirmi beş yaşında olmasına rağmen ikinci oldu ve bir koltuğa oturdu. İlk yasama oturumunda, ilk takımını satın almak için parayı ödünç almak zorunda kaldı. Sonraki sekiz yıl boyunca Sampson, eyalet yasama meclisinde görev yaptı ve yol boyunca hukuk diploması aldı. Sonunda, kırk beş yaşında , ulusal sahnede nüfuz sahibi olmaya hazırdı. Senato için bir teklifte bulundu.

Sampson yokuş yukarı bir savaşta savaştığını biliyordu. İki ana rakibi vardı: James Shields ve Lyman Trumbull. Her ikisi de Sampson'unkinden çok daha ayrıcalıklı geçmişlerden gelen eyalet Yüksek Mahkemesi yargıçlarıydı . yeniden seçilmek için görevdeki Shields, bir kongre üyesinin yeğeniydi. Trumbull, Yale eğitimli seçkin bir tarihçinin torunuydu. Buna karşılık, Sampson'ın çok az deneyimi veya siyasi nüfuzu vardı.

İlk ankette Sampson, yüzde 44 destekle sürpriz bir ön koşucuydu. Kalkanlar yüzde 41 ile geride kaldı ve Trumbull yüzde 5 ile uzak üçte biriydi. Bir sonraki ankette Sampson zemin kazanarak yüzde 47 desteğe yükseldi. Ancak yarışa yeni bir aday girdiğinde durum tersine dönmeye başladı : eyaletin şu anki valisi Joel Matteson. Matteson popülerdi ve hem Sampson hem de Trumbull'dan oy alma potansiyeline sahipti. Shields yarıştan çekildiğinde, Matteson hızla liderliği ele geçirdi. Matteson'un yüzde 44'ü vardı, Sampson yüzde 38'e düştü ve Trumbull sadece yüzde 9'du. Ancak saatler sonra Trumbull seçimi yüzde 51 ile kazandı ve Matteson'un yüzde 47'sini kıl payı geride bıraktı.

Matteson yarışa girdi, Sampson kazanmak için yeterli desteği toplama yeteneğinden şüphe etmeye başladı. Trumbull'un kendisinden vazgeçmeyecek küçük ama sadık bir takipçisi olduğunu biliyordu. Sampson'ın yerine geçen çoğu insan , Trumbull'un takipçilerine gemiye atlamaları için lobi yapardı. Sonuçta, sadece yüzde 9 'luk bir destekle Trumbull uzun bir atıştı.

Ancak Sampson'ın birincil endişesi seçilmemekti. Matteson'un kazanmasını engellemek içindi. Sampson, Matteson'un şüpheli uygulamalara girdiğine inanıyordu. Bazı izleyiciler Matteson'u etkili seçmenlere rüşvet vermekle suçlamıştı. En azından Sampson , kendi kilit destekçilerinden bazılarına Matteson tarafından yaklaşıldığına dair güvenilir bilgilere sahipti. Matteson, Sampson'ın bir şansı olmayacağı ortaya çıkarsa, seçmenlerin sadakatlerini değiştirmeleri ve onu desteklemeleri gerektiğini savundu.

Sampson'ın Matteson'un yöntem ve güdüleriyle ilgili endişeleri ileri görüşlüydü. Bir yıl sonra, Matteson vali olarak görev süresini bitirirken, eski veya daha önce kullanılmış olan ancak hiçbir zaman iptal edilmeyen eski hükümet çeklerini kullandı. Matteson eve birkaç yüz bin dolar aldı ve dolandırıcılıkla suçlandı.

Sampson, Matteson hakkında şüpheler beslemenin yanı sıra, meseleler söz konusu olduğunda ortak noktaları olduğu için Trumbull'a inanıyordu. Sampson, birkaç yıl boyunca sosyal ve ekonomik politikada büyük bir değişim için tutkuyla kampanya yürütmüştü. Devletinin geleceği için hayati önem taşıdığına inanıyordu ve bu konuda o ve Trumbull birleşti. Bu yüzden Trumbull'un sadık takipçilerini dönüştürmeye çalışmak yerine Sampson kendi kılıcına düşmeye karar verdi. Kat menajeri Stephen Logan'a yarıştan çekileceğini ve destekçilerinden Trumbull'a oy vermelerini isteyeceğini söyledi. Logan inanmıyordu: Daha büyük bir takipçisi olan adam seçimi neden daha küçük bir takipçisi olan bir rakibe devretsin? Logan gözyaşlarına boğuldu ama Sampson boyun eğmedi. Geri çekildi ve destekçilerinden Trumbull'a oy vermelerini istedi. Sampson'ın pahasına Trumbull'u zafere itmek yeterliydi .

Bu, Sampson'ın başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyduğu ilk sefer değildi. Avukat olarak yaptığı çalışmalarla beğeni toplamasına rağmen Trumbull'un Senato yarışını kazanmasına yardım etmeden önce, Sampson'ın başarısı ezici bir sorumlulukla bastırıldı. Suçlu olduklarını hissederse müvekkillerini savunmak için kendini getiremezdi . Bir meslektaşına göre, Sampson'ın müşterileri "davalarını kazanacaklarını biliyorlardı-eğer adil olsaydı; değilse, ona götürmenin zaman kaybı olduğunu."Bir davada, bir müşteri hırsızlıkla suçlandı ve Sampson hakime yaklaştı. "Adam için bir şey söyleyebilirsen, yap-yapamam. Eğer denersem jüri onun suçlu olduğunu düşündüğümü görecek ve onu mahkum edecek."Başka bir davada, bir ceza davası sırasında Sampson eğildi ve bir ortağa, "Bu adam suçlu; sen onu savunuyorsun, ben yapamam" dedi. Sampson davayı ortağa teslim etti ve büyük bir ücretten uzaklaştı. Bu kararlar ona saygı kazandırdı, ancak, sert siyasi kararlar verecek kadar inatçı olup olmadığı konusunda sorular sordular.

Siyasi rakiplerinden biri olan Sampson "mükemmel bir adam olmaya çok yaklaşıyor" dedi. " Tek bir şeyden yoksun."Rakip, Sampson'ın iktidara güvenilmeye uygun olmadığını, çünkü yargısının başkaları için endişe ile çok kolay bulanıklaştığını açıkladı. Siyasette, verici gibi davranmak Sampson'ı dezavantajlı duruma düşürdü. Kendini ilk sıraya koyma konusundaki isteksizliği ona Senato seçimine mal oldu ve izleyicileri affetmeyen siyaset dünyası için yeterince güçlü olup olmadığını merak etmeye bıraktı. Trumbull şiddetli bir tartışmacıydı; Sampson bir itici güçtü. "Yenilgimden pişmanım," diye itiraf etti Sampson, ancak Trumbull'un seçilmesinin paylaştıkları nedenleri ilerletmeye yardımcı olacağını savundu. Seçimden sonra yerel bir muhabir, Sampson ile karşılaştırıldığında Trumbull'un "daha gerçek yetenek ve güce sahip bir adam olduğunu yazdı ."

Ama Sampson sonsuza dek kenara çekilmeye hazır değildi. Lyman Trumbull'un kazanmasına yardım ettikten dört yıl sonra

seat, Sampson yine Senatoya aday oldu. Yine kaybetti. Ancak oylamaya giden haftalarda, Sampson'un en açık sözlü destekçilerinden biri Lyman Trumbull'dan başkası değildi. Sampson'ın fedakarlığı iyi niyet kazanmıştı ve Trumbull, Sampson'ın bağışına yanıt olarak savunucu olan tek rakip değildi . İlk Senato yarışında, Sampson oyların yüzde 47'sine sahip olduğunda ve zaferin eşiğinde göründüğünde, Norman Judd adlı bir Chicagolu avukat ve politikacı , Trumbull'a olan sadakatlerinden vazgeçmeyecek güçlü bir yüzde 5'i yönetti. Sampson'ın ikinci Senato teklifi sırasında Judd güçlü bir destekçi oldu.

İki yıl sonra, iki başarısız Senato yarışından sonra, Sampson sonunda ilk seçimini kazandı. ulusal düzeyde. Bir yorumcuya göre Judd, Sampson'ın "cömert davranışını" asla unutmadı ve Sampson'ın adaylığını güvence altına almak için "herkesten daha fazlasını" yaptı.

1999'da siyaseti kapsayan kablolu TV ağı C-SPAN, binden fazla bilgili izleyiciyle anket yaptı. Sampson ve benzer ofisler için yarışan üç düzine politikacının etkinliğini değerlendirdiler . Sampson anketin en başında çıktı ve en yüksek değerlendirmeleri aldı. Kayıplarına rağmen, o diğer politikacılardan daha popüler listede.

Sampson'ın Hayaleti, hödüğün mektuplarda kullandığı bir takma addı.
Gerçek adı İbrahim'di Lincoln.
In 1830'larda Lincoln , Erie Kanalı'nın inşasına öncülük eden bir ABD senatörü ve New York valisine atıfta bulunarak Illinois'li DeWitt Clinton olmaya çalışıyordu. Lincoln , Lyman Trumbull'un koltuğu kazanmasına yardım etmek için ilk Senato yarışından çekildiğinde , köleliği kaldırma taahhüdünü paylaştılar. Köleleri özgürleştirmekten, amaç için kendi siyasi fırsatlarını feda etmeye, suçlu görünen müşterileri savunmayı reddetmeye kadar Lincoln, sürekli olarak daha büyük iyilik için hareket etti. Ne zaman tarih, siyaset bilimi ve psikoloji uzmanları başkanları derecelendirdi Lincoln'ü açık bir verici olarak tanımladılar. İki uzman," Uygunsuz olsa bile, Lincoln başkalarına yardım etmek için elinden gelenin en iyisini yaptı "diye yazdı ve" bireysel vatandaşların refahı için bariz bir endişe duyduğunu gösterdi ."Lincoln'ün şimdiye kadarki en az bencil, egoist, övünen başkanlardan biri olarak görülmesi dikkat çekicidir . Başkanlık biyografilerinin bağımsız derecelendirmelerinde Lincoln, Washington ve Fillmore ile birlikte başkalarına kredi verme ve başkalarının yararına hareket etme konusunda ilk üçe girdi. Lincoln'le birlikte çalışan bir askeri generalin sözleriyle, " iyilikle birleşen büyüklük unsurlarının çoğuna diğerlerinden daha fazla sahipmiş gibi görünüyordu."

Oval Ofis'te Lincoln, ulusun iyiliğini kendi egosunun üzerine koymaya kararlıydı. 1860 yılında başkanlığı kazandığında, Cumhuriyetçi adaylığı için mağlup ettiği üç adayı dışişleri bakanı, hazine bakanı ve başsavcı olmaya davet etti. İçinde *Rakip Takım,* tarihçi Doris Kearns Goodwin, Lincoln'ün kabinesinin ne kadar sıra dışı olduğunu belgeliyor. "Yönetimin her üyesi, kamusal yaşamda Lincoln'den daha iyi biliniyor, daha eğitimli ve daha deneyimliydi . Kabinedeki varlıkları, belirsiz çayır avukatını gölgede bırakmakla tehdit etmiş olabilir ."

Lincoln'ün pozisyonunda, bir alıcı, "evet adamları" kendisine katılmaya davet ederek egosunu ve gücünü korumayı tercih etmiş olabilir . Bir eşleştirici, kendisini destekleyen müttefiklere atamalar teklif etmiş olabilir. Yine de Lincoln onun yerine acı rakiplerini davet etti. Lincoln inanılmaz bir muhabire" Kabinedeki partinin en güçlü adamlarına ihtiyacımız vardı " dedi. "Ülkeyi hizmetlerinden mahrum etme hakkım yoktu ."Bu rakiplerden bazıları Lincoln'ü küçümserken, diğerleri onu beceriksiz olarak gördü, ancak hepsini kazanmayı başardı. Kearns Goodwin'e göre, Lincoln'ün " kabinesindeki adamların güçlü egolarıyla başa çıkmadaki başarısı, gerçekten büyük bir politikacının elinde niteliklerin olduğunu gösteriyor

genellikle dürüstlük ve ahlakla ilişkilendiririz-nezaket, duyarlılık, şefkat, dürüstlük ve empati-etkileyici siyasi kaynaklar da olabilir."

Politika, verenler için verimli bir zemin olabilirse, verenlerin herhangi bir işte başarılı olmaları mümkündür. Bununla birlikte, vermenin etkili olup olmadığı, kullanıldığı belirli değişim türüne bağlıdır . Bu, fikirler arasında ilerlerken akılda tutulması gereken önemli bir özelliktir.
bu kitap: Herhangi bir sabah vermek başarı ile bağdaşmayabilir. Tamamen sıfır toplamlı durumlarda ve kazan-kaybet etkileşimlerinde, vermek nadiren karşılığını verir. Bu, Abraham Lincoln'ün her seferinde kendi pahasına başkalarına vermeyi seçtiğinde öğrendiği bir derstir. "Eğer bir yardımcım varsa,"dedi Lincoln, " ve buna başka bir şey diyemem-hayır diyememektir!"

Ancak hayatın çoğu sıfır toplamlı değildir ve dengede, birincil olarak vermeyi seçen insanlar karşılıklılık tarzı sonunda ödüller kazanır. Lincoln için, David Hornik gibi, görünüşte fedakar kararlar nihayetinde kendi yararına çalıştı. Lincoln ve Hornik'in kaybettiği sonucuna vardığımızda , zaman ufkunu yeterince genişletmemiştik. Verenlerin iyi niyet ve güven inşa etmeleri zaman alır, ancak sonunda başarılarını artıran itibar ve ilişkiler kurarlar. Aslında, satış ve tıp fakültesinde, verici avantajının zamanla arttığını göreceksiniz. Uzun vadede, vermek tehlikeli olduğu kadar güçlü de olabilir.
Joie de Vivre Hotels'i kuran ünlü girişimci Chip Conley'in açıkladığı gibi, " Verici olmak 100 metrelik bir çizgi için iyi değil, ama maratonda değerli."

Lincoln döneminde maratonun koşması uzun zaman aldı. Telefonlar, internet ve yüksek hızlı ulaşım olmadan ilişkiler ve itibar inşa etmek yavaş bir süreçti. Conley," Eski dünyada bir mektup gönderebilirdiniz ve kimse bilmiyordu " diyor. Conley , ilişkilerin ve itibarın daha görünür olduğu günümüzün bağlantılı dünyasında, verenlerin hızlarını hızlandırabileceğine inanıyor. "Sen artık seçim yapmak zorunda değilsinizGap Inc. 'in küresel sosyal ve çevresel sorumluluğunu yürüten Dockers'ın eski başkanı Bobbi Silten," diyor . "Verici olabilirsin *ve* başarılı ol."

Uzun vadenin kısalması, daha fazlasını vermeyi sağlayan tek güç değildir bugün profesyonel olarak üretken. İşin yapısındaki büyük değişikliklerin- ve onu şekillendiren teknolojinin-verici olmanın avantajlarını daha da güçlendirdiği bir çağda yaşıyoruz. Bugün, Amerikan ve Avrupalıların yarısından fazlası şirketler düzenli olarak ekip kullanıyor işi halletmek için. Arabalar ve evler inşa etmek, ameliyatlar yapmak, uçaklar uçurmak, savaşlarla savaşmak, senfoniler oynamak, haber raporları üretmek, şirketleri denetlemek ve danışmanlık hizmetleri sunmak için ekiplere güveniyoruz. Ekipler , bilgi paylaşmak, popüler olmayan görevler için gönüllü olmak ve yardım sağlamak için verenlere bağlıdır.

Lincoln rakiplerini kabinesine katılmaya davet ettiğinde, diğer insanlar ve ülkesi uğruna ne kadar katkıda bulunmaya istekli olduğunu ilk elden görme şansına sahip oldular. Lincoln'ün başkan olmasından birkaç yıl önce, rakiplerinden biri olan Edwin Stanton, bir duruşmada onu koza olarak reddetmiş ve ona "gösterişsiz, uzun kollu bir maymun" demişti. Yine de Lincoln ile çalıştıktan sonra Stanton onu " dünyanın gördüğü en mükemmel insan hükümdarı" olarak tanımladı."Daha fazla insanı ekipler halinde organize ettikçe, verenlerin Lincoln'ün yaptığı gibi değerlerini göstermek için daha fazla fırsatı var.

Bir takımda çalışmasanız bile, şansınız bir hizmet işine sahip olmanızdır. Dedelerimizin çoğu mal üreten bağımsız işlerde çalıştı. Her zaman diğer insanlarla işbirliği yapmaları gerekmiyordu , bu yüzden verici olmak oldukça verimsizdi. Ancak şimdi, insanların yüksek bir yüzdesi , başkalarına hizmet veren birbirine bağlı işlerde çalışıyor. 1980'lerde hizmet sektörü , dünyadaki gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYİH) yaklaşık yarısını oluşturuyordu. 1995 yılına gelindiğinde, hizmet sektörü dünya gsyih'sının yaklaşık üçte ikisinden sorumluydu. Bugün, Amerikalıların yüzde 80'inden fazlası hizmet işlerinde çalışıyor.

Olarak hizmet sektörü genişlemeye devam ediyor, giderek daha fazla insan, verici olarak ilişkiler ve itibarlar kuran sağlayıcılara prim veriyor. Karşılıklılığınız olsun stil öncelikle verici, alıcı veya eşleştiricidir, bahse girerim anahtar servis sağlayıcılarınızın verici olmasını istersiniz . Doktorunuzun, avukatınızın, öğretmeninizin, diş hekiminizin, tesisatçınızın ve emlakçınızın sizden değer talep etmeye değil, size değer katmaya odaklanacağını umuyorsunuz. Bu yüzden David Hornik yüzde 89 başarı oranına sahip: girişimciler, şirketlerine yatırım yapmayı teklif ettiğinde , kalbinde en iyi çıkarlarının olduğunu bilirler. Pek çok risk kapitalisti istenmeyen sahaları düşünmezken, kıt zamanlarını zaten umut vaat eden insanlara ve fikirlere harcamayı tercih ederken, Hornik tamamen yabancılardan gelen e-postalara kişisel olarak yanıt verir. "Ekonomik çıkarım olup olmadığından bağımsız olarak elimden geldiğince yardımcı olmaktan mutluyum " diyor. Hornik'e göre, başarılı bir girişim kapitalisti " bir hizmet sağlayıcısıdır. Girişimciler, girişim kapitalistlerine hizmet etmek için burada değiller. Girişimcilere hizmet etmek için buradayız ."

Hizmet ekonomisinin yükselişi, verenlerin tıp fakültesinde neden en kötü notlara ve en iyi notlara sahip olduklarına ışık tutuyor. Belçikalı tıp öğrencilerinin çalışmasında, verenler tıp fakültesinin ilk yılında önemli ölçüde daha düşük notlar aldılar. Verenler dezavantajlıydı-ve veren puanlar ile notlar arasındaki negatif korelasyon, sigaranın akciğer kanserine yakalanma olasılığı üzerindeki etkisinden daha güçlüydü.

Ancak bu, verenlerin düşük performans gösterdiği tıp fakültesinin tek yılıydı. İkinci yılına gelindiğinde, verenler boşluğu doldurmuştu: şimdi akranlarından biraz daha iyi performans gösteriyorlardı. Altıncı yıla gelindiğinde, verenler akranlarından önemli ölçüde daha yüksek notlar aldılar. Ölçülü bir verici tarzı *altı yıl önce*, tıp fakültesi notlarının sigara içmenin akciğer kanseri oranları üzerindeki etkisinden (ve nikotin yamaları kullanmanın sigarayı bırakma üzerindeki etkisinden) daha iyi bir yordayıcısıydı. Tıp fakültesinin yedinci yılında , verenler doktor olduklarında, daha da ileriye tırmanmışlardı. Vermenin tıp fakültesinin nihai performansı üzerindeki etkisi, yukarıdaki sigara içme etkilerinden daha güçlüydü; alkol içmenin saldırgan davranış üzerindeki etkisinden bile daha büyüktü.

Verici dezavantajı neden tersine döndü ve bu kadar güçlü bir avantaj haline geldi? Verenlerle ilgili hiçbir şey değişmedi, ancak programları değişti. Öğrenciler tıp fakültesinde ilerledikçe bağımsız sınıflardan klinik rotasyonlara, stajlara ve hasta bakımına geçerler. Ne kadar ilerlerlerse, başarıları o kadar çok ekip çalışmasına ve hizmete bağlıdır. Sınıf çalışmasının yapısı değiştikçe, verenler diğer tıp uzmanlarıyla etkili bir şekilde işbirliği yapma ve hastalara endişelerini ifade etme konusundaki doğal eğilimlerinden yararlanırlar.

Hizmet rollerindeki bu verici avantajı tıpla sınırlı değildir. Avustralya'nın en büyük bankalarından birinin ödüllü eski CEO'su Steve Jones, ne yaptığını bilmek istedi mali müşavirler başarılı. Ekibi, finansal uzmanlık ve çaba gibi temel faktörleri inceledi. Ancak Jones," en etkili tek faktör, "dedi Jones," bir finansal danışmanın müşterinin en iyi menfaatlerinin kalbinde, şirketin ve hatta kendi menfaatlerinin üstünde olup olmadığıydı. Bu değeri aşılamak ve müşterilere bu şekilde davranmanın herkesin yararına olduğunu göstermek benim en önemli üç önceliğimden biriydi."

Bu verici tarzını örnekleyen bir finansal danışman, bir zamanlar kefal giyen ve Bon Jovi'ye yakınlığı olan geniş omuzlu Avustralyalı Peter Audet'tir. Kariyerine büyük bir sigorta şirketinin telefonlarına cevap veren müşteri hizmetleri temsilcisi olarak başladı. İşe alındıktan sonraki ilk yıl Peter, müşterilere yardım etme tutkusuna dayanarak yüzlerce çalışanı geride bırakarak Yılın Kişiliği ödülünü kazandı ve tüm şirketin en genç departman amiri oldu.

Yıllar sonra, Peter bir ver ve al egzersizi için on beş yöneticiden oluşan bir gruba katıldığında, ortalama

yönetici üç meslektaşına yardım teklif etti. Petrus on beşine de yardım teklif etti. O kadar vericidir ki, işe almadığı iş arayanlara yardım etmeye bile çalışır, başka fırsatlar bulmaları için bağlantı kurmak için saatler harcar .

2011 yılında Peter finansal danışman olarak çalışırken Avustralyalı bir müşteriden telefon aldı . Müşteri, değeri 70.000 dolar olan küçük bir emeklilik fonunda değişiklik yapmak istedi. Müşteriye bir personel atandı, ancak ona baktı ve hurda metal işçisi olduğunu gördü. Bir eşleştirici gibi düşünen personel ziyareti yapmayı reddetti: bu onun zaman kaybıydı. Kesinlikle Peter'ın zamanına değmezdi. Fonları bin kat daha fazla paraya mal olan yüksek net değerli müşteriler konusunda uzmanlaştı ve en büyük müşterisinin 100 milyon dolardan fazlası vardı. Peter'ın zamanının dolar değerini hesapladıysanız, hurda metal işçisinin fonu , evine gitmek için gereken süreye bile değmezdi. Peter," O en küçük müşteriydi ve kimse onu görmek istemiyordu; herkesin altındaydı " diye düşünüyor. "Ama birini yeterince önemli olmadığını düşündüğün için görmezden gelemezsin."

Peter, hurda metal işçisini görmek ve plan değişikliklerinde ona yardım etmek için dışarı çıkması için bir randevu aldı. Eve geldiğinde çenesi düştü. Ön kapı örümcek ağlarıyla kaplıydı ve aylardır açılmamıştı. Otuz dört yaşında bir adamın kapıyı açtığı arkaya doğru sürdü . Oturma odası böceklerle doluydu ve doğrudan çatıyı görebiliyordu : tüm tavan sökülmüştü. Müşteri bazı katlanır sandalyelere zayıf bir jest yaptı ve Peter müşterinin plan değişiklikleri üzerinde çalışmaya başladı. Ciddi, çalışkan mavi yakalı bir adam gibi görünen müşteriye sempati duyan Peter cömert bir teklifte bulundu. "Ben buradayken, neden bana kendinden biraz bahsetmiyorsun ve sana yardım edebileceğim başka bir şey olup olmadığına bakacağım."

Müşteri araba sevgisinden bahsetti ve onu pis bir kulübeye kadar dolaştırdı. Peter , paslanmış bir metal yığını tasavvur ederek başka bir iç karartıcı yoksulluk gösterisine hazırlandı. Petrus kulübenin içine adım attığında nefes nefese kaldı. 1966'da inşa edilen birinci nesil Chevy Camaro, tertemiz bir durumda ondan önce yayılmıştı; drag yarışı için 1.000 beygir gücünde motorlara sahip iki eski Avustralya Yiğit arabası; güçlendirilmiş bir coupe yardımcı otomobil; ve filmden bir Ford coupe *Mad Max'in*. Müşteri bir hurda metal işçisi değildi; kazançlı bir hurda metal işine sahipti. Evi tamir etmek için yeni satın almıştı; On bir dönümlük arazideydi ve 1,4 milyon dolara mal oldu. Peter gelecek yılı müşterinin işini yeniden yapılandırarak vergi pozisyonunu iyileştirerek geçirdi, ve evi yenilemesine yardım ediyor. Peter," Tek yaptığım bir iyilik yaparak başlamaktı " diye belirtiyor. "Ertesi gün işe gittiğimde , müşteriyi ziyaret etmek için dışarı çıkarak biraz vermeye hazır olmayan meslektaşıma gülmek zorunda kaldım."Peter , ertesi yıl ücretleri yüz kat artan müşteriyle güçlü bir ilişki geliştirmeye devam etti ve on yıllardır onunla çalışmaya devam etmeyi bekliyor.

Kariyeri boyunca bağış yapmak, Peter Audet'in katılımcıların ve eşleştiricilerin rutin olarak kaçırdığı fırsatlara erişmesini sağladı, ancak aynı zamanda ona pahalıya mal oldu. 7. Bölümde göreceğiniz gibi, onu neredeyse işten çıkaran iki kişi tarafından istismar edildi. Yine de Peter, başarı merdiveninin en altından en tepesine tırmanmayı başardı ve Avustralya'daki en üretken finansal danışmanlardan biri oldu. Anahtarın, maliyetleri en aza indirirken vermenin faydalarından yararlanmayı öğrenmek olduğuna inanıyor . Genesys Wealth Advisors'ın genel müdürü olarak firmasını iflasın eşiğinden kurtarmayı ve onu bir endüstri liderine dönüştürmeyi başardı ve başarısını verici olmaya bağladı. "İş dünyasında başarılı olduğuma şüphe yok çünkü başkalarına veriyorum. Bu benim tercih ettiğim silahım," diyor Peter. "İş kazanmaya çalışmak için başka bir danışmanla yüz yüze geldiğimde, insanlar bana bu yüzden kazandığımı söylüyor."

Teknolojik ve örgütsel değişimler vermeyi daha avantajlı hale getirmiş olsa da, vermenin daha zamansız olan bir özelliği vardır: Yaşamdaki yol gösterici ilkelerimizi düşündüğümüzde, çoğumuz sezgisel olarak vermeye çekiliriz. Son otuz yılda, saygın psikolog Şalom Schwartz, dünyadaki farklı kültürlerden insanlar için önemli olan değerleri ve yol gösterici ilkeleri inceledi . Çalışmalarından biri Avustralya, Şili, Finlandiya, Fransa, Almanya, İsrail, Malezya, Hollanda, Güney Afrika, ispanya, İsveç ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki binlerce yetişkinin makul temsili örneklerini araştırdı. Anketini bir düzine dile çevirdi ve katılımcılardan farklı değerlerin önemini derecelendirmelerini istedi. İşte birkaç örnek:

Liste 1

- Zenginlik (para, maddi mallar) Güç
- (hakimiyet, başkaları üzerinde kontrol)
- Zevk (hayattan zevk almak) Kazanmak
- (diğerlerinden daha iyisini yapmak)

Liste 2

- Yardımseverlik (başkalarının iyiliği için çalışmak)
- Sorumluluk (güvenilir olmak)
- Sosyal adalet (dezavantajlılara bakmak)
- Şefkat (başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek)

Katılımcılar Liste 1'deki değerleri tercih ederken, verenler Liste 2'deki değerlere öncelik verir. Schwartz , çoğu insanın verici değerleri nerede destekleyeceğini bilmek istedi. Yukarıdaki on iki ülkeye bir göz atın . İnsanların çoğunluğu, alıcı değerlerin üzerindeki verici değerleri nerede onaylar?

Onların hepsi. On iki ülkenin hepsinde, çoğu insan vermeyi en önemli değeri olarak değerlendiriyor. Güç, başarı, heyecan, özgürlük, gelenek, uygunluk, güvenlik ve zevkten çok vermeyi önemsediklerini bildiriyorlar. Aslında bu, dünyadaki yetmişten fazla farklı ülkede geçerliydi . Verici değerler, Arjantin'den Ermenistan'a kadar birçok ülkede çoğu insan için hayatta bir numaralı yol gösterici ilkedir , Belçika'dan Brezilya'ya ve Slovakya'dan Singapur'a. Amerika Birleşik Devletleri de dahil olmak üzere dünya kültürlerinin çoğunda, insanların çoğunluğu kendi kültürleri olarak vermeyi onaylamaktadır. ~~tek en önemli yol gösterici ilke~~.

Bir düzeyde, bu hiç de şaşırtıcı değil. Ebeveynler olarak çocuklarımıza şöyle kitaplar okuyoruz *Veren Ağaç* paylaşmanın ve önemsemenin önemini vurgulayın. Ancak ,iş alanı için farklı bir değerler dizisi ayırarak vermeyi bölümlere ayırma eğilimindeyiz. Çocuklarımız için Shel Silverstein'ı sevebiliriz, ancak Robert Greene'in kitapları gibi kitapların popülaritesi *48 Güç Yasası*- pek çok iş gurusunun Sun Tzu'nun hayranlığından bahsetmiyorum bile *Savaş Sanatı*- profesyonel hayatımızda verici değerlere fazla yer görmediğimizi gösteriyor.

Sonuç olarak, işte hediye veren gibi çalışan insanlar bile genellikle itiraf etmekten korkuyorum..

2011 Yazında prestijli bir finansal hizmetler firmasında yönetici olan Sherryann Plesse adında bir kadınla tanıştım . Sherryann açıkça bir vericiydi: genç meslektaşlarına rehberlik etmek için sayısız saat harcadı ve bir kadın liderliği girişimine ve büyük bir hayır kurumu bağış toplamaya gönüllü oldu firmasında inisiyatif. "Benim varsayılanım vermek" diyor. "Karşılıksız sterlin aramıyorum; Bir fark yaratmak ve bir etki yaratmak istiyorum ve yardımımdan yararlanabilecek insanlara odaklanıyorum."

en fazla."

Sherryann, iş zekasını zenginleştirmek için altı hafta boyunca işinden ayrıldı ve dünyanın dört bir yanındaki şirketlerden altmış yöneticiyle bir liderlik programına kaydoldu. Güçlü yönlerini belirlemek için kapsamlı bir psikolojik değerlendirmeye tabi tutuldu. Sherryann, en güçlü profesyonel güçlerinin nezaket ve şefkat olduğunu öğrenince şok oldu. Sonuçların sert ve başarılı bir lider olarak ününü tehlikeye atacağından korkan Sherryann, kimseye söylememeye karar verdi. " Bir pul gibi görünmek istemedim. İnsanların beni farklı, belki de daha az ciddi bir yönetici olarak algılayacağından korkuyordum, " diye itiraf etti Sherryann. "İnsani duygularımı kapıda bırakıp kazanmak için şartlanmıştım. Birincil becerilerimin nezaket ve sonuç odaklı değil, çalışkan ve sonuç odaklı olarak görülmesini istiyorum. compassion. In iş, bazen farklı maskeler takmanız gerekir."

Zayıf veya naif olarak değerlendirilme korkusu, birçok insanın işte hediye veren gibi çalışmasını engeller . Hayatta verici değerlere sahip olan birçok insan, işte birincil karşılıklılık tarzı olarak eşleşmeyi seçer , eşit bir ver ve al dengesi aramak. Bir çalışmada, insanlar iş ilişkilerine varsayılan yaklaşımlarının vermek, almak veya eşleştirmek olup olmadığına dair bir anketi tamamladılar. Sadece yüzde 8 'i kendilerini veren olarak tanımladı; Diğer yüzde 92'si işyerinde aldıklarından daha fazla katkıda bulunmaya istekli değildi . Başka bir çalışmada, ofiste, üç kattan fazla insanın verenlerden daha eşleştirici olmayı tercih ettiğini buldum.

Vermeyi veya eşleştirmeyi tercih eden insanlar genellikle hisseder alıcı yönde eğilmek için baskı yapıldı bir işyerini sıfır toplam olarak algıladıklarında. İster zorunlu sıralama sistemlerine sahip bir şirket olsun, aynı müşterileri kazanmak için yarışan bir grup firma, ya da istenen not eğrilerine ve arzu edilen işler için arzdan daha fazla talebe sahip bir okul , akranlarının vermekten çok almaya yöneleceğini varsaymak doğaldır . Stanford psikoloğu Dale Miller," Başkalarından kendi kendine ilgilenen davranışları öngördüklerinde, "diye açıklıyor , insanlar verici gibi davranırlarsa sömürüleceklerinden korkuyorlar, bu yüzden " rekabetçi bir yönelim izlemenin rasyonel ve uygun bir şey olduğu sonucuna varıyorlar.yapmak." Sadece kanıt olduğuna dair kanıtlar bile var bir takım elbise giymek ve bir Harvard İşletme Okulu vakasını analiz etmek, insanların ilişkilere ve başkalarının çıkarlarına gösterdiği ilgiyi önemli ölçüde azaltmak için yeterlidir. Bu işgalciler tarafından sömürü korkusu Cornell ekonomisti Robert Frank, "bizi diğerlerinde en kötüsünü beklemeye teşvik ederek içimizdeki en kötüsünü ortaya çıkarır: ahmağın rolünden korkarak, genellikle daha asil içgüdülerimize kulak vermekten nefret ederiz."

Vermek, özellikle alıcılarla uğraşırken risklidir ve David Hornik , dünyanın en başarılı girişim kapitalistlerinin çoğunun alıcı gibi çalıştığına inanır- girişimcilerin girişimlerinin orantısız şekilde büyük paylarında ısrar ederler ve yatırımları başarılı olduğunda aşırı kredi talep ederler. Hornik bu normları değiştirmeye kararlıdır. Bir finansal planlamacı ona hayatta ne elde etmek istediğini sorduğunda Hornik, "her şeyden önce, başarının başkasının pahasına gelmesi gerekmediğini göstermek istiyorum."

Bunu kanıtlamak için Hornik, girişimdeki en kutsal iki kuralı çiğnedi business. In 2004 yılında blog açan ilk girişim kapitalisti oldu. Risk sermayesi kara bir kutuydu, bu yüzden Hornik girişimcileri içeri davet etti. Bilgileri çevrimiçi olarak açıkça paylaşmaya başladı ve girişimcilerin girişim kapitalistlerinin nasıl düşündüklerine dair daha derin bir anlayış kazanarak adımlarını geliştirmelerine yardımcı oldu. Hornik'in ortakları ve şirketinin genel danışmanı onu bunu yapmaktan caydırdı. Neden ticari sır vermek istesin ki? Diğer yatırımcılar blogunu okursa, karşılığında hiçbir şey paylaşmadan fikir çalabilirler. Hornik," Bir girişim kapitalistinin yaptığı şey hakkında konuşması fikri çılgınca kabul edildi " diyor. "Ama gerçekten geniş bir setle bir sohbete katılmak istedim

girişimcilerin ve onlara yardımcı olun. Eleştirmenleri haklıydı: "Birçok girişim kapitalisti onu okumaya başladı. Heyecanlandığım belirli şirketler hakkında konuştuğumda, anlaşmalar yapmak daha rekabetçi hale geldi."Ama bu Hornik'in ödemeye razı olduğu bir bedel idi. "Odak noktam tamamen girişimciler için değer yaratmaktı" diyor ve blogu son sekiz yıldır sürdürüyor.

Hornik'in alışılmadık ikinci hareketi, donuk konuşmacılarla olan hayal kırıklığıyla ateşlendi. konferanslar. Üniversiteye döndüğünde, ilginç insanları kampüse davet edebilmesi için bir konuşmacı bürosu işletmek üzere bir profesörle birlikte çalışmıştı. Kadro, oyunun mucidini içeriyordu Zindanlar ve Ejderhalar, dünya yo-yo şampiyonu ve Wile E. Coyote ve Road Runner'ı yaratan animatör Warner Bros için çizgi film karakterleri Karşılaştırıldığında, risk sermayesi ve teknoloji konferanslarındaki konuşmacılar ölçmüyordu. "Konuşmacıları dinlemek için içeri girmeyi bıraktığımı keşfettim ve tüm zamanımı lobideki insanlarla ne üzerinde çalıştıkları hakkında sohbet ederek geçirirdim . Bu olayların gerçek değeri, insanlar arasında yaratılan konuşmalar ve ilişkilerdi . Ya bir konferans, içerik değil, konuşmalar ve ilişkilerle ilgiliyse?"

2007'de Hornik ilk yıllık konferansını planladı. Lobi olarak adlandırıldı ve amaç girişimcileri yeni medya hakkındaki fikirleri paylaşmak için bir araya getirmekti. Hornik hatta yaklaşık 400.000 dolar yatırıyordu ve insanlar onu vazgeçirmeye çalıştı. Konferans başarısız olursa Hornik'in kendi kariyerinin mahvolabileceğini ima ederek," Firmanızın itibarını yok edebilirsiniz " uyarısında bulundular. Ama öne doğru bastırdı ve davetiye gönderme zamanı geldiğinde Hornik düşünülemez olanı yaptı. Rakip firmalardaki risk kapitalistlerini konferansa katılmaya davet etti.

Birkaç meslektaşı onun aklını kaçırdığını düşündü. "Neden diğer girişim kapitalistlerinin konferansa gelmesine izin verdiniz?"diye sordular. Hornik Lobide yeni ve sıcak bir fikri olan bir girişimciyle tanışsaydı , yatırımın inişinde bir ayağı olurdu. Neden avantajını vermek ve rakiplerinin fırsatlar bulmasına yardım etmek istesin ki? Hornik bir kez daha muhalifleri görmezden geldi. " Sadece bana değil herkese fayda sağlayacak bir deneyim yaratmak istiyorum."Katılan rakip girişim kapitalistlerinden biri formatı o kadar beğendi ki kendi Lobi tarzı konferansını yarattı, ancak Hornik'i veya başka herhangi bir girişim kapitalistini davet etmedi. Ortakları ona izin vermedi. Yine de Hornik , girişim kapitalistlerini Lobiye davet etmeye devam etti.

David Hornik, bir verici gibi çalışmanın maliyetlerini kabul eder. "Bazı insanlar sanrılı olduğumu düşünüyor. Başarmanın yolunun bir alıcı olmak olduğuna inanıyorlar " diyor. Daha çok katılımcı olsaydı, muhtemelen istenmeyen sahaları kabul etmez, e-postalara kişisel olarak yanıt vermez, blogunda rakipleriyle bilgi paylaşmaz veya rakiplerini Lobi konferansından yararlanmaya davet etmezdi. Zamanını koruyacak , bilgisini koruyacak ve bağlantılarını daha dikkatli kullanacaktı. Ve eğer daha çok bir eşleştirici olsaydı, Lobiye katılan ancak Hornik'i kendi konferansına davet etmeyen girişim kapitalistinden karşılıksız sterlin isterdi. Ancak Hornik, diğer insanların ihtiyaç duyduklarına, onlardan aldıklarından daha fazla önem verir. Hornik , değerleriyle yaşarken bir girişim kapitalisti olarak son derece başarılı olmuştur ve cömertliği nedeniyle büyük saygı görmektedir. Hornik," Bu bir kazan-kazan " diyor. "Diğer insanların anlaşmalar yapabileceği ve ilişkiler kurabileceği bir ortam yaratıyorum ve yaşamak istediğim dünyada yaşıyorum."Deneyimi, vermenin sadece profesyonel olarak riskli olmadığını, aynı zamanda profesyonel olarak ödüllendirici olabileceğini pekiştiriyor.

Vermeyi hem güçlü hem de tehlikeli yapan şeyin ne olduğunu anlamak ***Ver ve Al***. Bu

birinci bölüm, verenlerin nasıl ve neden zirveye yükseldiğini aydınlatan, veren başarının ilkelerini açıklar. Başarılı verenlerin dört temel alandaki etkileşimlere nasıl benzersiz yaklaşımları olduğunu size göstereceğim: ağ oluşturma, işbirliği yapma, değerlendirme ve etkileme. Ağa yakından bakmak , yeni kişilerle bağlantılar geliştirmek ve eski kişilerle bağları güçlendirmek için yeni yaklaşımları vurgular. İşbirliğini incelemek, meslektaşlarla verimli çalışmak ve onların saygısını kazanmak için gerekenleri ortaya çıkarır. Başkalarını nasıl değerlendirdiğimizi keşfetmek , diğerlerinden en iyi sonuçları elde etmek için yetenekleri yargılamak ve geliştirmek için mantıksız teknikler sunar. Ve bir etki analizi , başkalarını fikirlerimizi ve çıkarlarımızı desteklemeye ikna etme ruhuyla sunmak, satmak, ikna etmek ve müzakere etmek için yeni stratejilere ışık tutar. Bu dört alanda, başarılı verenlerin neyi farklı yaptığını ve alıcıların ve eşleştiricilerin yaklaşımlarından neler öğrenebileceklerini göreceksiniz. Yol boyunca, Amerika'nın en iyi networker'ının bağlantılarını nasıl geliştirdiğini , televizyon tarihinin en başarılı şovlarından birinin arkasındaki dahinin neden yıllarca anonimlik içinde çalıştığını, tarihin en kötü taslak baskınlarından bazılarından sorumlu bir basketbol yöneticisinin işleri nasıl tersine çevirdiğini öğreneceksiniz. tökezleyen bir avukat mı sözleri, güvenle konuşan bir avukatı ve bir alıcıyı yalnızca bir Facebook profiline bakarak nasıl tespit edebileceğinizi yenebilir.

Kitabın ikinci bölümünde odak, vermenin faydalarından maliyetlere ve bunların nasıl yönetilebileceğine kayıyor . Verenlerin kendilerini tükenmişliğe karşı nasıl koruduklarını ve itici ve paspas olmaktan nasıl kaçındıklarını inceleyeceğim . Bir öğretmenin tükenmişliğini daha az vererek nasıl azalttığını, bir milyarderin parayı vererek nasıl para kazandığını ve daha mutlu olmak ve daha uzun yaşamak istiyorsanız gönüllü olmak için ideal saat sayısını keşfedeceksiniz. Vermenin neden bir danışmanın ortağa giden yolunu yavaşlattığını, diğerinin yolunu hızlandırdığını, kimin veren ve kimin alıcı olduğunu neden yanlış değerlendirdiğimizi ve verenlerin pazarlık masasında kendilerini nasıl koruduğunu göreceksiniz. Ayrıca , verenlerin başarı merdiveninin altından nasıl kaçtıkları ve diğer insanları almaktan ve vermeye doğru iterek zirveye nasıl çıktıkları hakkında bilgi edineceksiniz . Kayda değer şekillerde bağış yapmayı serbest bırakan doksan dakikalık bir aktivite hakkında bilgi edineceksiniz ve insanların Craigslist'te kolayca kar için satabilecekleri şeyleri neden bedavaya verdiklerini , neden bazı radyologların iyileştiğini, diğerlerinin daha da kötüleştiğini, neden Süpermen'i düşünmenin insanları gönüllü olma ihtimalini azalttığını anlayacaksınız. ve Dennis adındaki insanların neden diş hekimi olma ihtimalinin alışılmadık derecede yüksek olduğu.

Bu kitabı okumayı bitirdiğinizde, başarı hakkındaki bazı temel varsayımlarınızı yeniden gözden geçiriyor olabilirsiniz. Kendini feda eden bir vericiyseniz, başarı merdiveninin en altından en üstüne çıkmak için birçok içgörü bulacaksınız. Verici değerleri onaylıyor ancak işte bir eşleştirici gibi davranıyorsanız , değerlerinizi ifade etme ve kendi başarınızdan ödün vermeden başkalarına yardım etmede anlam bulma fırsatlarının zenginliğinden hoş bir şekilde şaşırabilirsiniz. Önce başarmayı ve sonra geri vermeyi hedeflemek yerine, önce vermenin daha sonra başarılı olmak için umut verici bir yol olduğuna karar verebilirsiniz . Ve eğer şu anda almaya doğru eğilirseniz, sadece verici yönde kaymaya cazip gelebilirsiniz, başkalarına katkıda bulunarak başarıya ulaşan bu büyüyen insan türünün becerilerine hakim olmaya çalışmak .

Ancak bunu yalnızca başarılı olmak için yaparsanız, muhtemelen işe yaramaz.

2

Tavus kuşu ve Panda

Verenler, Alıcılar ve Eşleştiriciler Nasıl Ağlar Kurar?

Her insan, yaratıcı ųzgeciliğin ışığında mı yoksa yaratıcı ųzgeciliğin karanlığında mı уьrьyeceğine karar vermelidir.

yıkıcı bencillik.

- Martin Luther King Jr., sivil haklar lideri ve Nobel Barış Ödülü sahibi

Birkaç on yıl önce, hayatına yoksulluk içinde başlayan bir adam Amerikan Rüyasını yaşadı.

Mütevazı başlangıçlardan geldi, Missouri çiftlik kasabalarında iç tesisat olmadan büyüdü. Ailesine destek olmak için

genç adam çiftliklerde ve kağıt yollarında uzun saatler çalıştı. Missouri Üniversitesi'nde üniversiteye girdi

, Phi Beta Kappa'dan mezun oldu ve yüksek lisans ve ardından

ekonomi doktorasını tamamladı. Donanmaya katılarak ve ardından

ABD hükümetinde birkaç önemli rolde görev yaparak, Donanma Takdir Madalyası ve Ulusal Savunma Hizmet

Madalyası kazanarak bir kamu hizmeti hayatı sürdürdü . Oradan on beş yıl boyunca yönetim kurulu başkanı ve CEO'su olduğu

kendi şirketini kurdu. İstifa ettiğinde, şirketi dünya

çapında kırk ülkede yirmi binden fazla çalışanı ile 110 milyar dolar değerindeydi. Üst üste beş yıl boyunca, *Servet*

şirketini "Amerika'nın En Yenilikçi Şirketi" ve ülkede çalışmak için en iyi yirmi beş yerden biri olarak adlandırdı

. Başarısı sorulduğunda, "Saygının" önemini kabul etti . . .

altın kural . . . Mutlak dürüstlük . . . Herkes, kişisel olarak yaşadığım çok katı bir kişisel davranış kuralım olduğunu bilir

."250'den fazla kuruluşa 2,5 milyon doların üzerinde bağış

yapan bir hayır kurumu kurdu ve şirketinin yıllık karının yüzde 1'ini hayır kurumuna bağışladı.

Vermesi, kendisini "iyi bir adam" ve "cömert bir insan" olarak öven eski başkan George W. Bush'un dikkatini çekti

."

Sonra suçlandı.

Onun adı Kenneth Lay'di ve en çok ana kötü adam olarak hatırlanıyor. Enron'un skandal. Enron,

merkezi Houston'da bulunan bir enerji, emtia ve menkul kıymetler firmasıydı. Ekim 2001'de Enron,

üçüncü çeyrek zararlarını 618 milyon dolar olarak bildirdikten sonra 1,2 milyar dolar özkaynak kaybetti.

ABD tarihindeki en büyük kazanç düzeltmesi. Aralık ayında Enron iflas etti ve yirmi bin çalışanı işsiz bıraktı ve birçoğu hayat birikimlerinin şirket tarafından pratik olarak silinmesini izledi düşme. Araştırmacılar, Enron'un sahte karlar bildirerek ve 1 milyar doların üzerindeki borçları gizleyerek yatırımcıları aldattığını , Kaliforniya ve Teksas'taki enerji ve enerji piyasalarını manipüle ettiğini ve yabancı hükümetlere yasadışı rüşvet vererek uluslararası sözleşmeler kazandığını tespit etti. Lay, altı komplo ve sahtekarlık suçundan mahkum edildi.

Lay'in Enron'un yasadışı faaliyetleri hakkında gerçekten ne kadar şey bildiği hakkında tartışabiliriz, ancak onun bir alıcı olduğunu inkar etmek zor. Lay birçok gözlemciye verici gibi görünse de, o bir sahtekardı: kılık değiştirmiş bir alıcı. Lay, Enron'un kaynaklarını kişisel kazanç için kullanma hakkına sahip olduğunu hissetti. Bethany McLean ve Peter Elkind'in anlattığı gibi *Odadaki En Zeki Adamlar* Lay, şirketten fahiş krediler aldı ve çalışanlarına sandviçlerini gümüş tabaklara ve kaliteli porselenlere koydurttu. Bir sekreter bir keresinde bir yöneticinin iş yapması için bir Enron uçağı ayırmaya çalıştı, ancak meslekten olmayan ailenin şu anda kişisel seyahat için üç Enron uçağı kullandığını öğrenmek için. 1997'den 1998'e kadar 4,5 milyon dolarlık Enron komisyonu, Lay'in kız kardeşine ait bir seyahat acentesine gitti. Suçlamalara göre , Enron iflas etmeden hemen önce hazineyi batan bir gemiden alarak 70 milyon dolardan fazla hisse sattı. Bu davranış, Lay'in Exxon'da çalıştığı 1970'lerde önceden haber verildi. Bir patron Lay'i şiddetle tavsiye eden bir referans yazdı, ancak "Belki çok hırslı olduğu konusunda uyardı."Gözlemciler artık 1987 gibi erken bir tarihte Enron Oil'de Lay'in sahte şirketler kuran ve Enron'un büyük ticaret kayıplarından kaçınmasına izin verirken 3,8 milyon dolar çalan iki tüccarın faaliyetlerini onayladığına ve gizlemesine yardımcı olduğuna inanıyor. Kayıplar keşfedildiğinde, Enron Oil 85 milyon dolarlık bir isabet bildirmek zorunda kaldı ve Lay bilgi ve sorumluluğu reddetti: "Benim bildiğimi söyleyebilecek biri varsa ayağa kalkmasına izin verin." McLean ve Elkind'e göre, bir tüccar ayağa kalkmaya başladı, ancak iki meslektaş tarafından fiziksel olarak kısıtlandı.

Bir alıcı nasıl bu kadar başarılı oldu? Birini tanıyordu. Aslında, bir sürü insan tanıyordu. Ken Lay, şirketinin mali kaynaklarını kendisine ait olduğunu iddia etmekten büyük kazanç elde etti, ancak bu şirketi büyütmedeki başarısının çoğu eski moda bir şekilde geldi: etkili temaslardan oluşan bir ağ kurdu ve bunları kendi çıkarları için kullandı. Lay başından beri usta bir ağ kurucuydu. Üniversitede Pinkney Walker adında bir ekonomi profesörünü etkiledi ve yükselişine Walker'ın bağlantılarının omuzlarında başladı. Walker, Pentagon'da ekonomist olarak görev yapmasına ve ardından Nixon yönetiminde Beyaz Saray'da baş asistan olarak görev yapmasına yardım etti.

1980'lerin ortalarında Lay, şirketin taşınmasını tasarladıktan sonra Enron'un başına geçti. Houston birleşmeden sonra. Gücünü pekiştirirken , Enron'un çıkarlarını destekleyebilecek siyasi güç simsarlarıyla takılmaya başladı. Pinkney Walker'ın kardeşi Charls'i Enron'un yönetim kuruluna koydu ve başkanlığa aday olan George H. W. Bush ile bir ilişki geliştirdi. 1990'da Lay coch, Houston'da Bush için bir araya gelen Sanayileşmiş Ulusların önemli bir Zirvesini yönetti, göz kamaştırıcı bir gösteri sergiledi ve kalabalığı büyüledi; bunların arasında İngiltere başbakanı Margaret Thatcher, Almanya başbakanı Helmut Kohl ve Fransa cumhurbaşkanı François Mitterrand da vardı. Bush , Bill Clinton'a yeniden seçilme teklifini kaybettikten sonra Lay, seçilen cumhurbaşkanının kilit yardımcısı olan bir arkadaşına ulaşmak için zaman kaybetmedi -arkadaşı Clinton'la anaokuluna gitmişti. Kısa süre sonra Lay yeni başkanla golf oynuyordu. Birkaç yıl sonra, George W. Bush iktidara geldikçe Lay , bağlantılarını enerji kuralsızlaştırması için lobi yapmak ve destekçilerini Teksas ve Beyaz Saray'daki önemli hükümet pozisyonlarına sokmak için kullandı ve politikaları Enron'un lehine etkiledi. Kariyerinin neredeyse her aşamasında , Lay, ağındaki iyi yerleştirilmiş kişileri kullanarak şirketinin beklentilerini-veya kendi beklentilerini-önemli ölçüde iyileştirebildi .

Yüzyıllardır networking'in önemini biliyoruz. Northwestern Üniversitesi'nde yönetim profesörü olan Brian Uzzi'ye göre, ağların üç ana avantajı vardır: özel bilgiler, çeşitli beceriler ve güç. Güçlü bir ağ geliştirerek, insanlar bilgiye, uzmanlığa ve etkiye paha biçilmez erişim kazanabilirler. Kapsamlı araştırmalar , zengin ağlara sahip kişilerin daha yüksek performans derecelendirmeleri elde ettiğini, daha hızlı terfi aldığını ve daha fazla para kazandığını gösteriyor. Ağlar etkileşimlere ve ilişkilere dayandığı için güçlü bir ağ görevi görürler.

karşılıklılık tarzlarının başarı üzerindeki etkisini anlamak için prizma. İnsanlar ağlarındaki diğer insanlarla nasıl ilişki kurarlar ve ağ kurmanın amacı olarak ne görürler?

Bir yandan, ağ oluşturma kavramının çoğu zaman olumsuz çağrışımları vardır. Bağlanma konusundaki coşkusunu ifade eden yeni bir kişiyle tanıştığımızda, sık sık arkadaşça davranıp davranmadığını merak ediyoruz çünkü ikimize de fayda sağlayacak bir ilişkiyle gerçekten ilgileniyor mu, yoksa bizden bir şey istediği için mi. Hayatınızın bir noktasında, muhtemelen bir iyilik istediklerinde yüzünüze iyi davranan, ancak istediklerini elde ettikten sonra sizi arkadan bıçaklayan-ya da sadece sizi görmezden gelen-kaygan serserilerle uğraşmanın hayal kırıklığını yaşadınız. Bu sahte ağ oluşturma tarzı, tüm işletmeyi Makyavelci, insanların yalnızca kendi çıkarlarını ilerletmek amacıyla bağlantı kurduğu kendi kendine hizmet eden bir faaliyet. Öte yandan, verenler ve eşleştiriciler genellikle ağ kurmayı yeni insanlarla ve fikirlerle bağlantı kurmanın çekici bir yolu olarak görürler. Mesleki ve kişisel yaşamımız boyunca birçok insanla tanışıyoruz ve hepimizin farklı bilgi ve kaynakları olduğu için yardım, tavsiye ve tanıtım alışverişinde bulunmak için bu insanlara yönelmek mantıklı . Bu temel bir soruyu gündeme getiriyor: İnsanlar farklı karşılıklılık stilleri kullanarak genişliği ve derinliği olan ağlar kurabilir mi? Yoksa bir stil sürekli olarak daha zengin bir ağ oluşturur mu?

Bu bölümde, verenlerin, alanların ve eşleştiricilerin temelde farklı ağlar nasıl geliştirdiğini ve bu ağlar içindeki etkileşimlerinin neden farklı karakterlere ve sonuçlara sahip olduğunu incelemek istiyorum . Verenlerin ve alanların ağlarını nasıl farklı bir şekilde oluşturup yönettiklerini göreceksiniz ve yol boyunca sızdırdıkları bazı ipuçları hakkında bilgi edineceksiniz- şirket çökmeden dört yıl önce Enron'daki alıcıları nasıl tanıyabileceğimiz de dahil. Nihayetinde, verenler ve alanlar eşit derecede büyük ağlara sahip olsalar da, verenlerin ağları aracılığıyla ve açık görünmeyecek şekillerde çok daha kalıcı bir değer üretebildiklerini iddia etmek istiyorum .

2011 Yılında, *Servet* Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en iyi ağ kurucuyu belirlemek için kapsamlı araştırmalar yaptı. Amaç, Amerika'nın en güçlü insanlarıyla kimin en çok bağlantıya sahip olduğunu bulmak için çevrimiçi sosyal ağları kullanmaktı . Personel bir liste hazırladı *Servet* 500 CEO'NUN yanı sıra *Servet* teknolojideki en zeki 50 kişinin, en güçlü 50 kadının listesi, ve kırk yaşın altındaki iş dünyasının en sıcak 40 yükselen yıldızı. Ardından, LinkedIn'in doksan milyondan fazla üyeden oluşan tüm veritabanına karşı 640 güçlü kişiden oluşan bu listeye çapraz referans verdiler.

Kazanan networker linkedın'de daha fazlasına bağlandı *Servet* dünyadaki herkesten 640 nakliyeci ve çalkalayıcı. Kazanan, Netscape kurucu ortağı Marc Andreessen, Twitter kurucu ortağı Evan Williams, Flickr kurucu ortağı Caterina Fake, Facebook kurucu ortağı Dustin Moskovitz, Napster kurucu ortağı Sean Parker ve diğerleri dahil olmak üzere 3.000'den fazla LinkedIn bağlantısına sahipti. Half.com kurucu Josh Kopelman-Minnettar Ölülerin eski şefinden bahsetmiyorum bile. Daha sonra göreceğiniz gibi, bu olağanüstü networker bir vericidir. "Mantıksız görünüyor, ancak tutumunuz ne kadar özgecil olursa, ilişkiden o kadar fazla fayda elde edeceksiniz" diye yazıyor LinkedIn kurucusu Reid Hoffman. "Başkalarına yardım etmek için yola çıkarsanız, "diye açıklıyor," kendi itibarınızı hızla güçlendirecek ve olasılıklar evreninizi genişleteceksiniz."Bunun bir kısmı, tartışacağım, ağların kendilerinin sahip olduğu yolla ilgili

değişti ve hala gelişiyor. Yine de araştırmamın temelinde, ağa yaklaşma güdülerimizin bu ağların gücünü ve erişimini nasıl şekillendirdiğinin yanı sıra enerjinin onlardan nasıl aktığının araştırılması yatıyor.

Verenin Giysilerinde Alıcıyı Tespit Etmek

Yeni bir iş arkadaşınızla tanışırken gardınızı hiç kaldırdıysanız, bunun nedeni muhtemelen kendi kendine hizmet eden güdülerin kokusunu aldığınızı düşünmenizdir. Bir alıcının geldiğini gördüğümüzde , ağlarımızın kapısını kapatarak, güvenimizi ve yardımımızı engelleyerek kendimizi koruruz. Kapatılmamak için , birçok alıcı iyi sahtekar olur ve cömertçe hareket eder, böylece ağlarımıza verici veya eşleştirici kılığında girebilirler. Yirmi yılın daha iyi bir bölümünde bu, iyilikleri ve hayırsever katkıları insanların onu olumlu bir ışıkta görmelerini sağlayarak yeni bağlara ve yardım kaynaklarına kapı açan Ken Lay için işe yaradı.

Ancak, katılımcıların tüm etkileşimlerinde cepheye ayak uydurmaları zor olabilir. Ken Lay , Washington'daki güçlü insanlarla kaynaşırken çekiciydi, ancak akranlarının ve astlarının çoğu onu gördü. Geriye dönüp baktığımızda, eski bir Enron çalışanı, " Bir toplantıya katılmak için yatmak istiyorsanız , önemli birini davet etmeniz gerekiyordu."Bu ikiliği güzelce yakalayan Hollandaca bir cümle var :" öpüşmek, tekmelemek."Alıcılar astları ile baskın ve kontrol sahibi olma eğiliminde olsalar da, şaşırtıcı bir şekilde itaatkardırlar ve üstlerine karşı saygılıdırlar. Alıcılar güçlü insanlarla uğraştıklarında ikna edici sahtekarlar olurlar. Katılımcılar etkili üstler tarafından takdir edilmek isterler , bu yüzden çekicilik ve gurur duyma yollarından çekilirler. Sonuç olarak, güçlü insanlar oluşma eğilimindedir katılımcıların parlayan ilk izlenimleri. Alman psikologlardan oluşan bir üçlü, yabancıların insanlarla ilk karşılaştıklarında en çok sevdikleri kişilerin "hak duygusu ve başkalarını manipüle etme ve sömürme eğilimi olan kişiler" olduğunu buldu."

Öpüşürken, alıcılar genellikle iyi sahtekarlardır. 1998'de Wall Street analistleri Enron'u ziyaret ettiğinde, Lay, analistleri üretken bir enerji ticareti imajı ile şaşırtmayı umarak meşgul tüccarlar gibi davranmak için yetmiş çalışanı işe aldı . Lay, analistleri, çalışanların kişisel fotoğraflarını binanın farklı bir katına getirmeleri istendiği maskaralık boyunca yönlendirdi, böylece orada çalışmış gibi göründüler ve bir gösteri yaptılar. Hayali telefon görüşmeleri yaptılar, enerji ve gaz alıp satmakla meşgul olduklarına dair bir hile yarattılar. Bu, Lay'in alıcı olduğunun bir başka işaretidir: yukarı doğru iyi bir izlenim bırakmaya takıntılıydı, ancak altındakiler tarafından nasıl görüldüğü konusunda daha az endişeliydi . Samuel Johnson'ın iddia ettiği gibi, " Bir erkeğin gerçek ölçüsü , kendisine kesinlikle hiçbir faydası olmayan birine nasıl davrandığıdır."

Katılımcılar öpüşerek yükselebilir, ancak genellikle tekmeleyerek düşerler. Lay , Wall Street analistlerini etkilemeye çalıştığında, bunu kendi çalışanlarını sömürerek yaptı ve analistleri aldatacak bir cephe inşa etmek için bütünlüklerinden ödün vermelerini istedi. Araştırmalar, insanlar güç kazandıkça kendilerini büyük ve sorumlu hissettiklerini gösteriyor: doğal eğilimlerini ifade etmede daha az kısıtlı ve daha özgür. Güç kazananlar güç kazandıkça, altındakiler ve yanındakiler tarafından nasıl algılandıklarına daha az dikkat ederler;onlar kendi kendine hizmet hedeflerini takip etme hakkına sahip hissedin ve ellerinden geldiğince değer talep ediyorlar. Zamanla, akranlarına ve astlarına kötü davranmak, ilişkilerini ve itibarlarını kötü bir şekilde tehlikeye atar. Sonuçta, çoğu insan eşleştiricidir: temel değerleri adaleti, eşitliği ve karşılıklılığı vurgular. Alıcılar bu ilkeleri ihlal ettiğinde, ağlarındaki eşleştiriciler göze göze inanırlar, bu yüzden adaletin yerine getirildiğini görmek isterler .

Örnek vermek gerekirse, Princeton'daki Nobel Ödüllü psikolog Daniel Kahneman liderliğindeki ünlü bir çalışmaya katıldığınızı hayal edin . Olarak bilinen şeyi oynuyorsun ültimatom oyunu ve masanın karşısına 10 dolar verilmiş bir yabancının karşısına oturuyorsunuz. Onun görevi sunmaktır

paranın ikiniz arasında nasıl bölüneceğine dair bir teklifiniz var. Bu bir ültimatomdur: ya teklifi olduğu gibi kabul edebilir ve parayı önerildiği gibi bölebilir ya da reddedebilirsiniz ve ikiniz de hiçbir şey elde edemezsiniz. Birbirinizi bir daha asla göremeyebilirsiniz, bu yüzden bir alıcı gibi davranır, 8 dolar tutar ve size sadece 2 dolar teklif eder. Ne iş yaparsınız?

Saf kar açısından, teklifi kabul etmeniz sizin için mantıklıdır. Sonuçta, 2 dolar hiç yoktan iyidir. Ama çoğu insan gibiyseniz, bunu reddedersiniz. Parayı haksız olduğu için cezalandırmak için feda etmeye hazırsınız , sadece 8 dolar kazanmasını engellemek için hiçbir şey yapmadan uzaklaşıyorsunuz. Kanıtlar , bu pozisyondaki kişilerin büyük çoğunluğunun, bölücü için yüzde 80 veya daha fazla olan dengesiz teklifleri reddettiğini gösteriyor .*

Haksızlığa uğrayanları neden cezalandırıyoruz? Bu kin değil. Bizden faydalanmaya çalıştıkları için bizden intikam almayacağız. Bu adaletle ilgili. Eğer bir eşleştiriciyseniz, haksızlığa uğrayanları da haksız davrandıkları için cezalandıracaksınız *diğer* insanlar. Kahneman'ın öncülük ettiği başka bir çalışmada, insanlar, geçmişte haksız bir teklifte bulunan bir alıcıyla 12 doları eşit olarak bölmek veya geçmişte adil bir teklifte bulunan bir eşleştiriciyle 10 doları eşit olarak bölmek arasında bir seçeneğe sahipti. İnsanların yüzde 80'inden fazlası , eşleştiriciyle 10 doları eşit olarak bölmeyi tercih etti ve alıcının 6 dolar almasını önlemek için 6 dolar yerine 5 dolar kabul etti.

Ağlarda, yeni araştırmalar, insanlar alıcılar tarafından yakıldığında, onları şu şekilde cezalandırdıklarını gösteriyor: itibar bilgilerinin paylaşılması. Sosyal bilimciler Matthew Feinberg, Joey Cheng ve Robb Willer," Dedikodu yaygın, verimli ve düşük maliyetli bir cezalandırma biçimini temsil ediyor " diye yazıyor. İtibar bilgisi, birinin alıcı eğilimleri olduğunu öne sürdüğünde, güveni durdurabilir ve sömürülmekten kaçınabiliriz. Zamanla, itibarları yayıldıkça, alıcılar mevcut bağları keser ve potansiyel yeni bağlarla köprüleri yakarlar. Lay'in aldığı ortaya çıktığında, Bush ailesi de dahil olmak üzere eski destekçilerinin çoğu ondan uzaklaştı. Michigan Üniversitesi'nden bir sosyolog ve ağ uzmanı olan Wayne Baker'ın açıkladığı gibi, " Tek niyetimizle ağlar oluştururs ak *bir şey almak*, başaramayacağız. Biz yapamam *izlemek* ağların faydaları; faydalar , anlamlı faaliyetlere ve ilişkilere yapılan yatırımlardan kaynaklanmaktadır."

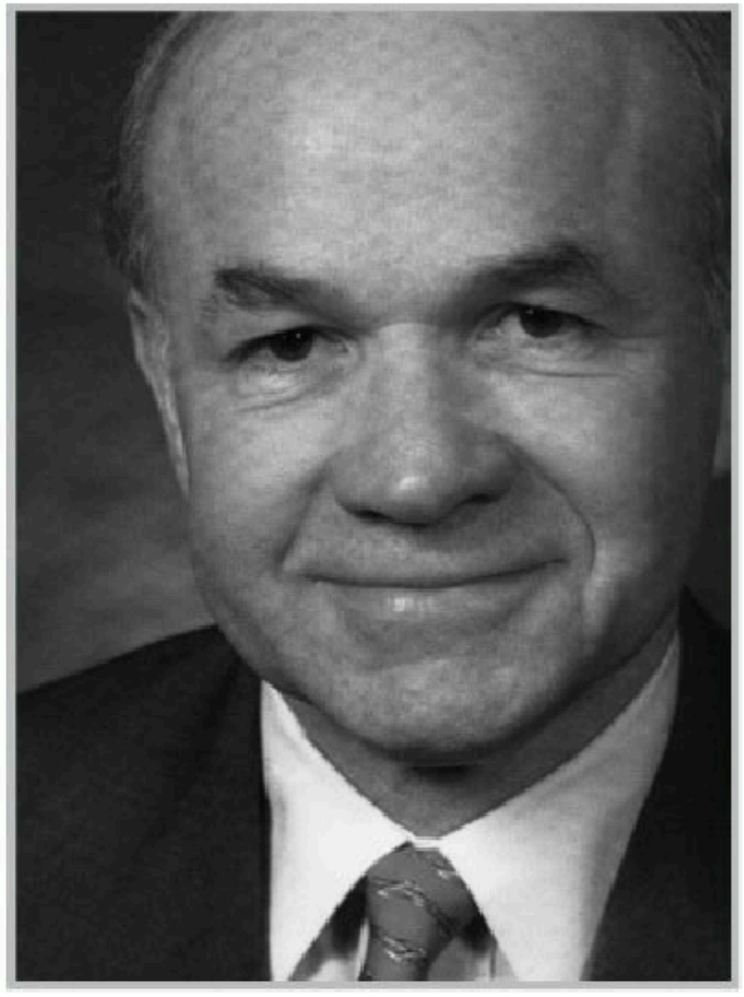
Yine de ilişkilere yatırım yapma sıçramasını yapmadan önce, günlük etkileşimlerimizdeki katılımcıları tanıyabilmemiz gerekir . Birçoğumuz için, ağ kurmanın zorluğu, yeni bir kişinin motivasyonlarını veya niyetlerini tahmin etmeye çalışmakta yatmaktadır, özellikle de potansiyel bir geri dönüş olduğunda alıcıların verici kılığında oldukça usta olabileceğini gördüğümüzden beri . Tanıştığınız bir sonraki kişi gerçek bir bağlantıyla mı ilgileniyor yoksa sadece kişisel kazançlar mı arıyor-ve farkı anlamanın iyi bir yolu var mı?

Neyse ki araştırmalar, alıcıların ipuçlarını sızdırdığını gösteriyor. Daha doğrusu, kabul edenler *lek* clues. In hayvanlar alemi, *lekking'in* erkeklerin eş olarak arzu edilebilirliklerini gösterdikleri bir ritüeli ifade eder. Üreme zamanı geldiğinde ortak bir yerde toplanırlar ve yerleşik konumlarını alırlar. Kadın izleyicileri etkilemek ve kur yapmak için abartılı gösteriler yaptılar. Bazıları çiftleşme dansı yapar. Bazıları çekici şarkılar söyler. Hatta bazıları akrobasi bile yapıyor. Lekking'in en çarpıcı görüntüsü erkek tavus kuşları arasında görülür. Her çiftleşme mevsiminde erkekler pozisyonlarını alır ve tüylerini sergilemeye başlar . Çalıyorlar. Tüylerini yaydılar. Kuyruklarını göstermek için dönerler.

CEO krallığında, katılımcılar dikkat çekici görünen bir dans yapıyorlar similar. In bir dönüm noktası çalışması, strateji profesörleri Arijit Chatterjee ve Donald Hambrick yüzden fazla çalıştı Bilgisayar donanım ve yazılım şirketlerinde CEO'lar. Her şirketin yıllık raporlarını on yıldan fazla bir süredir analiz ederek lekking belirtileri aradılar. Buldukları şey liderliğin çehresini sonsuza dek değiştirecekti.

Enron'un çöküşünü 1997 gibi erken bir tarihte, Ken Lay ile hiç karşılaşmadan veya tek bir sayıya bakmadan tahmin edebileceğimiz ortaya çıktı. Enron'un ölümünün uyarı işaretleri , şirket çözülmeden dört yıl önce çekilen tek bir görüntüde görülebilir. Aşağıdaki CEO'ların şirketlerinin yıllık raporlarından çoğaltılan iki resmine bir göz atın. Her iki adam da hayatlarına yoksulluk içinde başladı, Nixon yönetiminde çalıştı, kendi şirketlerini kurdu, zengin CEO'lar oldu ve hayır kurumlarına önemli miktarda para bağışladı. Yüzlerinden ya da kıyafetlerinden hangisinin alıcı olduğunu söyleyebilir misin ?





Soldaki adam, 6. bölümde tanışacağımız bir verici olan Jon Huntsman Sr. şirketin 2006 yıllık raporu. Sağdaki fotoğraf Ken Lay'i gösteriyor. Binlerce uzman Enron'un mali tablolarını analiz etti, ancak önemli bir gerçeği gözden kaçırdılar: bir resim gerçekten bin kelimeye bedeldir. Enron raporlarına daha dikkatli baksaydık, dümende leke sürenlerin açık sözlü işaretlerini fark edebilirdik.

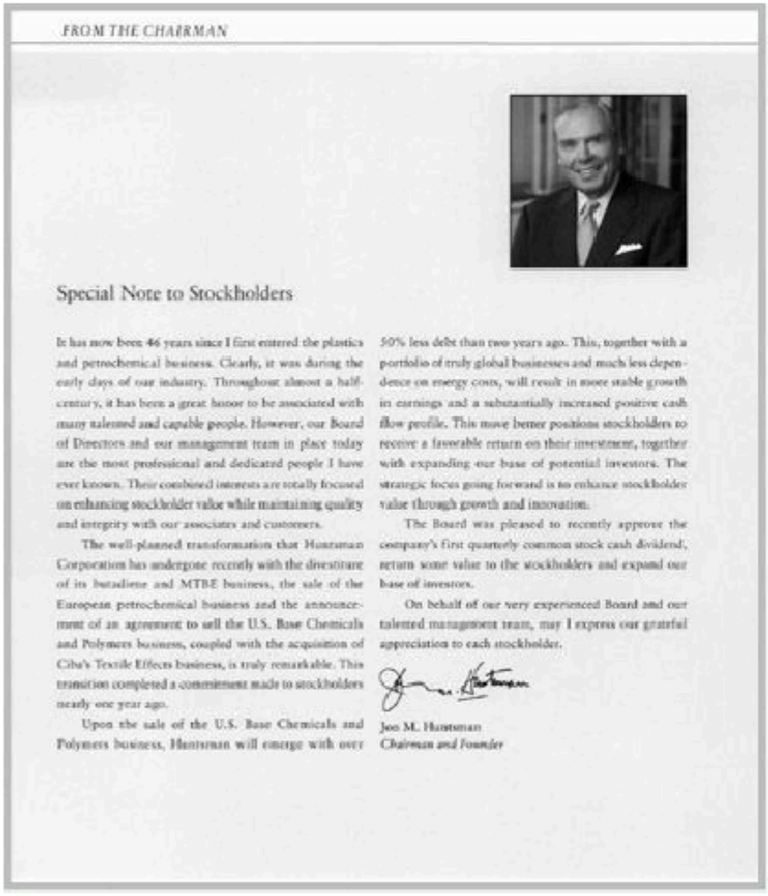
Ancak bu işaretler onları bulmayı umduğum yerde değil -CEO'ların yüzlerinde veya kıyafetlerinde değiller. Chatterjee ve Hambrick, bilgisayar endüstrisindeki CEO'lar üzerine yaptıkları araştırmada , katılımcıların kendilerini şirketlerinin güneş sistemlerinde güneş olarak göreceklerine dair bir önsezi vardı. En tepeye sıçrayan birkaç alıcı ipucu buldular . CEO görüşmelerinde bir sinyal belirdi. Çünkü alıcılar kendi kendine olma eğilimindedir-emilir, birinci şahıs tekil zamirlerini kullanma olasılıkları daha yüksektir ***İ***, ***beni***, *benim*, ***benim***, ve *kendim*-birinci şahıs çoğul zamirlerine karşı ***biz***, ***bizi***, ***bizim***, *bizim*, ve *kendimiz*. Bilgisayar endüstrisinde, şirket hakkında konuşurken, CEO'ların birinci şahıs zamirlerinin ortalama yüzde 21 'i tekildi. Aşırıya kaçanlar için, birinci şahıs zamirlerinin yüzde 39'u tekildi. Alıcı CEO'ların kendilerine atıfta bulunarak söyledikleri her on kelimeden dördü kendileriyle ilgiliydi

yalnız ve başka kimse yok.

Diğer bir sinyal tazminattı: alıcı CEO'lar, şirketlerindeki diğer üst düzey yöneticilerden çok daha fazla para kazandılar . Katılımcılar kendilerini üstün gördüler, bu nedenle kendi lehlerine önemli ücret tutarsızlıkları yapma hakkına sahip hissettiler. Bilgisayar endüstrisinde, tipik bir alıcı CEO , şirketteki diğer herkesin yıllık maaşının ve ikramiyesinin üç katından fazlasını eve götürdü. Aksine, sektördeki ortalama, CEO'ların bir sonraki en yüksek maaşın bir buçuk katından biraz fazlasını kazanmasıydı. Alıcı CEO'lar ayrıca , iki buçuk kat daha yüksek sektör ortalamasına kıyasla, bir sonraki en yüksek ücretten yedi kat daha yüksek hisse senedi opsiyonları ve diğer nakit dışı tazminatları da emretti.*

Ancak en ilginç ipucu, şirketlerin aşağıdakiler için ürettiği yıllık raporlardaydı her yıl hissedarlar. Bir sonraki sayfanın en üstünde, size daha önce gösterdiğim Ken Lay ve Jon Huntsman Sr.'nin resimleri var, ama şimdi bağlam içindeler.

Soldaki fotoğraf Huntsman'ın 2006 yıllık raporunda yer aldı. Resmi küçük, sayfanın yüzde 10'undan daha azını kaplıyor. Sağdaki fotoğraf Enron'un 1997 yıllık raporunda yer aldı. Lay'in görüntüsü tüm sayfayı kaplar.



FROM THE CHAIRMAN

Special Note to Stockholders

It has now been 46 years since I first entered the plastics and petrochemical business. Clearly, it was during the early days of our industry. Throughout almost a half-century, it has been a great honor to be associated with many talented and capable people. However, our Board of Directors and our management team in place today are the most professional and dedicated people I have ever known. Their combined interests are totally focused on enhancing stockholder value while maintaining quality and integrity with our associates and customers.

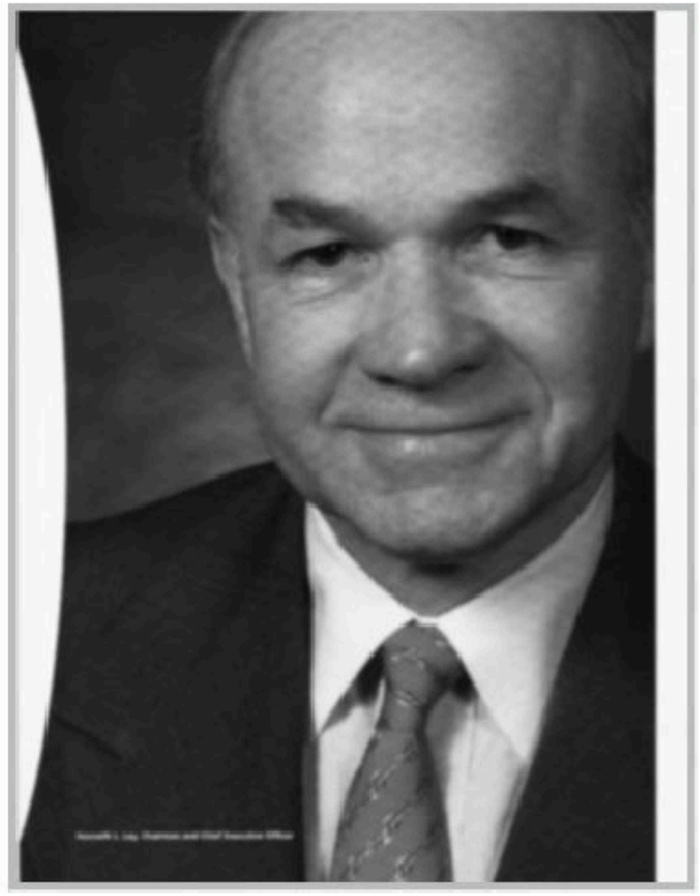
The well-planned transformation that Huntsman Corporation has undergone recently with the divestiture of its butadiene and MTBE business, the sale of the European petrochemical business and the announcement of an agreement to sell the U.S. Base Chemicals and Polymers business, coupled with the acquisition of Ciba's Textile Effects business, is truly remarkable. This transition completed a commitment made to stockholders nearly one year ago.

Upon the sale of the U.S. Base Chemicals and Polymers business, Huntsman will emerge with over 50% less debt than two years ago. This, together with a portfolio of truly global businesses and much less dependence on energy costs, will result in more stable growth in earnings and a substantially increased positive cash flow profile. This move better positions stockholders to receive a favorable return on their investment, together with expanding our base of potential investors. The strategic focus going forward is to enhance stockholder value through growth and innovation.

The Board was pleased to recently approve the company's first quarterly common stock cash dividend, return some value to the stockholders and expand our base of investors.

On behalf of our very experienced Board and our talented management team, may I express our grateful appreciation to each stockholder.

Jon M. Huntsman
Chairman and Founder



Chatterjee ve Hambrick, bilgisayar şirketlerinin yıllık raporlarına baktıklarında , ceo'nun imajının belirginliğinde çarpıcı farklılıklar fark ettiler. Bazı yıllık raporlarda CEO hiç resmedilmedi. Diğer raporlarda, sadece ceo'nun tam sayfa bir fotoğrafı vardı. Bil bakalım hangisini alacak?

Taker CEO'ları için her şey şunlardı ***beni***. Büyük bir fotoğraf kendini yüceltiyor ve net bir mesaj gönderiyor: "Bu şirketin merkezi figürüyüm."Ama bu gerçekten alıcı olmanın bir işareti mi? Öğrenmek için Chatterjee ve Hambrick, bilgi teknolojisi sektöründe uzmanlaşmış güvenlik analistlerini CEO'ları derecelendirmeye davet etti. Analistler, her ceo'nun " üstünlük, hak kazanma ve sürekli dikkat ve hayranlık ihtiyacına yansıyan şişirilmiş bir benlik duygusuna sahip olup olmadığını değerlendirdi . . .

ilgi odağı olmaktan zevk almak, büyük saygı gösterilmekte ısrar etmek, teşhircilik ve kibir."Analistlerin derecelendirmeleri , CEO'ların fotoğraflarının boyutuyla neredeyse mükemmel bir korelasyon gösterdi.

Enron'da, o ileri görüşlü 1997 raporunda, spot ışığı Ken Lay'deydi. İlk dokuz sayfadan ikisine Lay ve ardından COO Jeff Skilling'in dev tam sayfa görüntüleri hakim oldu. Desen , 1998 ve 1999'da, tam sayfa Yatma ve Beceri fotoğraflarıyla devam etti. 2000 Yılına gelindiğinde Lay ve Skilling , daha küçük resimlerle de olsa dördüncü ve beşinci sayfalara yükseldi. Her birinin bir film şeridi gibi dört farklı fotoğrafı vardı-sadece bir çizgi film için daha uygunlardı. Lay'in fotoğraflarından üçü neredeyse aynıydı ve özel olduğunu bilen bir yöneticinin ince, kendini beğenmiş gülümsemesini ortaya çıkardı. Cezadan önce kalp krizinden ölen Lay'in kartlarında masalsı bir son yoktu.

Şimdiye kadar, kabul edenleri tanımanın iki farklı yoluna baktık. İlk olarak, itibar bilgilerine eriştiğimizde, insanların ağlarında başkalarına nasıl davrandıklarını görebiliriz. İkincisi, katılımcıların eylemlerini ve izlerini gözlemleme şansımız olduğunda, lekking belirtileri arayabiliriz. Kendini yücelten görüntüler, bencil konuşmalar ve büyük ücret farkları, birinin alıcı olduğuna dair doğru ve güvenilir sinyaller gönderebilir. 2001'den bu yana dünyadaki bazı dramatik değişiklikler sayesinde, bu sinyalleri bugün tespit etmek her zamankinden daha kolay. Ağlar daha şeffaf hale geldi ve bize başkalarının itibarlarını ve lekelerini görebileceğimiz yeni pencereler sağladı.

Şeffaf Ağ

2002'de, Enron'un dağılmasından sadece aylar sonra, Jonathan Abrams adında bir bilgisayar bilimcisi Friendster'ı kurarak dünyanın ilk çevrimiçi sosyal ağını kurdu. Friendster bunu mümkün kıldı insanlar profillerini çevrimiçi yayınlayacak ve bağlantılarını dünyaya yayınlayacak. Takip eden iki yıl içinde girişimciler LinkedIn, Myspace ve Facebook'u başlattı. Yabancılar artık birbirlerinin ilişkilerine ve itibarlarına erişebiliyordu. 2012 yılına gelindiğinde dünya nüfusu yedi milyara ulaştı. Aynı zamanda Facebook aktif kullanıcıları bir milyara yaklaştı, yani dünyadaki insanların yüzde 10'undan fazlası Facebook'a bağlı. Psikologlar Benjamin Crosier, Gregory Webster ve Haley Dillon," Sosyal ağlar her zaman var olmuştur " diye yazıyor. "Sadece son zamanlarda internet, elektronik patlamaları için bir yer sağladı. . . . Sıradan iletişimden , kişinin hayatının aşkıyla tanışmaya, siyasi devrimleri kışkırtmaya, ağ bağları kanallardır bilgi ve kaynakların yayıldığı."

Bu çevrimiçi bağlantılar, eski dünyanın tanımlayıcı bir özelliğini simüle etti. Teknolojik devrimler telefon ve e-posta yoluyla iletişim kurmamıza, araba ve uçakla seyahat etmemize yardımcı olmadan önce, insanlar birbirine sıkı sıkıya bağlı, şeffaf çevrelerde nispeten yönetilebilir sayıda sosyal bağa sahipti. Bu yalıtılmış ağlar içinde insanlar itibar bilgilerini kolayca toplayabilir ve lekking'i gözlemleyebilirdi. İletişim ve ulaşım kolaylaştıkça ve nüfusun büyüklüğü arttıkça, etkileşimler daha dağınık ve anonim hale geldi. İtibar ve lekking daha az görünür hale geldi. Bu yüzden Ken Lay, çekimlerinin çoğunu gizli tutabildi. Bir pozisyondan ve organizasyondan diğerine geçerken, bağlantılarının birbirine her zaman kolay erişimi yoktu ve ağına giren yeni kişiler itibarı hakkında çok fazla bilgi edinmedi. Enron'un içinde, hazırlıksız eylemleri YouTube'da belgelenemedi, Twitter'da yayınlanamadı, bir Google aramasında kolayca dizine eklenemedi veya dahili bloglarda veya şirket intranetinde anonim olarak yayınlanamadı.

Şimdi, sahtekar olmaktan, insanları düşünmeye kandırmaktan kurtulmak alıcılar için çok daha zor onlar vericidir. İnternette, artık herkese açık veritabanlarına erişerek ve paylaşılan bağlantıları keşfederek kişilerimizle ilgili itibar bilgilerini takip edebiliriz. Ve artık bir alıcıyı yakalamak için bir şirketin yıllık raporuna ihtiyacımız yok, çünkü birçok boyut ve biçimindeki lekking sosyal ağ profillerinde bol miktarda bulunuyor. Kelimeler ve fotoğraflar gibi küçük ipuçları, hakkımızda derin ipuçları ortaya çıkarabilir ve araştırmalar , sıradan insanların sadece kendilerine bakarak alıcıları tanımlayabileceğini gösteriyor. Facebook profilleri. Bir çalışmada psikologlar, insanlardan katılımcı olup olmadıklarını ölçen bir anket doldurmalarını istedi. Ardından psikologlar Facebook sayfalarını ziyaret etmeleri için yabancıları gönderdi. Yabancılar , alıcıları şaşırtıcı bir doğrulukla tespit edebildiler.

Katılımcılar, daha fazla kendini tanıtan, bencil ve bencil olarak değerlendirilen bilgileri yayınladılar . Övünen ve kibirli olarak değerlendirilen alıntılara yer verdiler. Katılımcılar ayrıca önemli ölçüde daha fazla Facebook arkadaşına sahipti, başarılarının reklamını yapabilmeleri ve iyilik almak için iletişimde kalabilmeleri için yüzeysel bağlantılar kurdular ve kendilerinin daha gurur verici fotoğraflarını yayınladılar .

Groupon'daki Güney Çin'in eski başkanı Howard Lee, giderek artan sayıda insandan biri kullanıcıları yakalamak için sosyal medya. Lee satış elemanlarını işe aldığında, güçlü adayların çoğu saldırgandı, bu da alıcıları sadece sokulgan ve güdümlü adaylardan ayırt etmeyi zorlaştırıyordu . Lee, olağanüstü bir özgeçmişi olan bir aday olan aced'e aşıktı

röportajı ve parlak referansları vardı. Ancak aday numara yapıyor olabilirdi: "konuşmak bir saatliğine biri size sadece bir bakış atıyor, buzdağının ucu," diye düşündü Lee, " ve referanslar kendi kendine seçildi."Bir alıcı, övgülerini söyleyecek bazı üstleri kolayca bulabilir.

Böylece Lee, LinkedIn ve Facebook ağlarını aradı ve karşılıklı bir bağlantı belirledi, kim aday hakkında bazı rahatsız edici bilgiler paylaştı. "Bir alıcı gibi görünüyordu ve çok fazla ağırlık taşıyordu. Bir şirkette acımasızsa, onunla çalışmak ister miyim?"Lee , çevrimiçi sosyal ağların Groupon'un işe alım sürecinde devrim yarattığını düşünüyor. "Bugünlerde birinin itibarını öğrenmek için bir şirketi aramama gerek yok. Herkes inanılmaz derecede bağlı. Teknik turları geçtikten sonra LinkedIn veya Facebook'larını kontrol ediyorum. Bazen ortak arkadaşlarımız olur ya da aynı okula gideriz ya da ekibimdeki insanların onlarla bir bağlantısı olur" diye açıklıyor Lee. "Birinin itibarını akran düzeyinde oldukça hızlı bir şekilde anlayabilirsiniz." İlişkileriniz ve itibarınız dünyaya görünür olduğunda, alıcı olarak sürdürülebilir bir başarı elde etmek daha zordur .

Silikon Vadisi'nde panda ayısına benzeyen sessiz bir adam şeffaf ağları bir üst seviyeye taşıyor. Onun adı Adam Forrest Rifkin ve ona programlamanın dev pandası deniyor. Kendisini utangaç olarak tanımlıyor, iki favori dili olan içe dönük bilgisayar ineği: JavaScript, bilgisayar programlama dili, ve Klingon, uzaylılar tarafından konuşulan dil *Uzay Yolu*.* Rifkin bir "anagramanyaktır": kendisini en iyi yakalayanı bulmak için adındaki harfleri yeniden düzenleyerek sayısız saat harcadı ve aşağıdaki gibi adaylar üretti *Parlak Bir Sırıtış Sunun* ve *Feminist Radar Çatalı.* Rifkin'in bilgisayar bilimleri alanında iki yüksek lisans derecesi vardır, bir patenti vardır ve NASA için süper bilgisayar uygulamaları ve Microsoft için internet sistemleri geliştirmiştir. Yeni binyıl yaklaşırken Rifkin, Rohit Khare ile bir yazılım başlangıcı olan Knownow'u kurarak şirketlerin bilgileri daha verimli ve karlı bir şekilde yönetmelerine yardımcı oldu. KnowNow, 50 milyon dolardan fazla girişim finansmanı sağladıktan sonra on yıllık bir başarı elde etti. 2009 Yılına gelindiğinde, hala otuzlu yaşlarındayken, Rifkin emekli olduğunu açıkladı.

Bir önceki bölümde tanıştığınız girişim kapitalisti David Hornik'in LinkedIn bağlantılarını incelerken Rifkin'e rastladım . Rifkin'in profiline tıkladığımda gördüm insanların değiş tokuş ettiği bilgilerin halka açık, kalıcı bir kaydını oluşturmak amacıyla PandaWhale adlı bir girişim başlatmak için emekliliğinden çıktığını söyledi. Rifkin açıkça ağlarda şeffaflığın sağlam bir savunucusu olduğu için, kendi ağının neye benzediğini merak ediyordum. Bu yüzden bağlantılı bir dünyada doğal olanı yaptım: Google'a gittim ve yazdım "Adam Rifkin'in." Arama sonuçlarında gezinirken on altıncı bağlantı gözüme çarptı. Adam Rifkin'in *Servet*en iyi networker.

Ne Dцnerse Dцnsьn

2011 yılında Adam Rifkin'in daha fazla LinkedIn bağlantısı 640 güçlü insana *Servet*

gezegendeki herhangi bir insandan daha iyi listeler. Dell

bilgisayar şirketinin milyarder kurucusu Michael Dell ve LinkedIn CEO'su Jeff Weiner gibi armatürleri yendi.* Utandığım için hayrete düştüm., *Uzay*

***Yolu* - sevgi dolu, anagram takıntılı yazılım meraklısı**

, Facebook, Netscape, Napster, Twitter, Flickr'ın kurucularını içeren bir ağ kurmayı başardı, ve Half.com.

Adam Rifkin, ağını iyi niyetli bir verici olarak çalışarak kurdu. Rifkin," Ağım

yıllar boyunca küçük jestler ve nezaket eylemleriyle azar azar, aslında her gün biraz gelişti

"diye açıklıyor Rifkin," bağlı olduğum insanların hayatlarını daha iyi hale getirme arzusuyla."

1994'ten beri Rifkin, çok çeşitli çevrimiçi topluluklarda lider ve bekçi köpeği olarak hizmet

veriyor, ilişkileri güçlendirmek ve insanların çevrimiçi çatışmaları çözmelerine yardımcı olmak için özenle çalışıyor.

Joyce Park ile bir girişim olan Renkoo'nun kurucu ortağı olan Rifkin,

Facebook ve Myspace'de 36 milyondan fazla kişi tarafından 500 milyondan fazla kez kullanılan uygulamalar yarattı. Popülerliklerine rağmen, Rifkin

tatmin olmadı. "Yazılımınızı kullanan on milyonlarca insanı elde edecekseniz, gerçekten

anlamlı bir şey yapmalısınız, dünyayı değiştiren bir şey" diyor. "Açıkçası,

diğer insanlara yardım eden daha fazla insan görmek istiyorum."

Yeni başlayanlara kapsamlı rehberlik sunarak ve mühendisleri ve girişimcileri daha büyük şirketlerdeki iş adamlarıyla buluşturmak için çalışarak

Renkoo'yu kapatmaya ve tam zamanlı bir verici olmaya karar verdi .

Bu amaçla, 2005 yılında Rifkin ve Joyce Park , girişimci mühendisleri

diyalog yoluyla eğitme sosyal misyonuna sahip profesyonel bir ağ olan 106 Miles'ı kurdu. Bu ağ , birbirlerinin öğrenmesine

ve başarılı olmasına yardımcı olmak için her ay iki kez buluşan beş binden fazla girişimciyi bir araya getirdi . "Diğer

girişimcilere, genellikle bunun için ödediklerinden daha az değerli olan ücretsiz tavsiyelerde bulunmaya zorlanıyorum" diye düşünüyor

, ancak " başkalarına yardım etmek benim en sevdiğim şey."

Bu yaklaşım, sadece Rifkin için değil, yol boyunca yönettiği kişiler için de harika şeylere

yol açtı. 2001 yılında Rifkin, erken bir blog yayın hizmeti olan Blogger'ın büyük bir hayranıydı. Blogger'ın

finansmanı tükenmişti, bu yüzden Rifkin, Blogger'ın kurucusuna kendi ilk kuruluşu KnowNow için biraz iş

yapması için bir sözleşme teklif etti. Rifkin,"Onu işe almaya karar verdik çünkü Blogger'ın hayatta

kalmasını görmek istedik " diyor. "Şirketimiz için bir şey inşa etmesi için ona bir sözleşme verdik, böylece onu demo

olarak kullanabilirdik ve Blogger'ı devam ettirebilirdi."Sözleşmeden elde edilen para, kurucunun

Blogger'ı ayakta tutmasına yardımcı oldu ve Twitter adında bir şirket kurmaya devam etti.

Rifkin," Evan Williams ile şirketini devam ettirebilmesi için sözleşme yapan birkaç kişi daha vardı " diye

düşünüyor. "Birinin nereye varacağını asla bilemezsin. Bu sadece

itibarınızı inşa etmekle ilgili değil; gerçekten başkalarının yanında olmakla ilgili."

Arayışı içinde *Servet*rifkin kazanan olarak ortaya çıktığında, hikayenin muhabiri Jessica Shambora yüksek

sesle güldü. "Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, onunla zaten tanışmıştım! Birisi

sanal ürünler ve sosyal ağlar üzerinde araştırdığım bir hikaye için beni ona yönlendirmişti. Şu

anda Facebook'da çalışan Shambora, Rifkin'in "mükemmel bir ağ kurucusu" olduğunu ve bir tür tırmanıcı olarak

bu şekilde olmadığını veya hesaplandığını söylüyor. İnsanlar Adem'e yüreğinin doğru yerde olduğunu bildikleri

için giderler."Silikon Vadisi'ne ilk taşındığında, Rifkin, vermenin kabuğundan çıkmanın doğal bir yolu olduğunu

hissetti . "Çok utangaç, korunaklı bir bilgisayar adamı olarak ağ kavramı benim

kuzey yıldızımdı" diyor. "Hiçbir şeyin olmadığında, yapmaya çalıştığın ilk şey nedir? Bir şey yapmaya çalışıyorsun

bağlantı kurun ve size başkası için bir şeyler yapma fırsatı veren bir ilişkiye sahip olun."

Rifkin'in LinkedIn sayfasında sloganı " Dünyayı geliştirmek istiyorum ve bunu yaparken güzel kokmak istiyorum."Eylül 2012 itibariyle Linkedın'de 49 kişi Rifkin için öneriler yazdı ve hiçbir özelliğinden onun verdiğinden daha sık bahsedilmiyor. Bir eşleştirici , aynı 49 kişi için öneriler yazacak ve belki de karşılık verecekleri umuduyla kilit temaslar için birkaç istenmeyen öneride bulunacaktır. Ancak Rifkin aldığının beş katından fazlasını veriyor: Linkedın'de 265 farklı kişi için ayrıntılı öneriler yazdı . Girişimci Raymond Rouf," Adam ne kadar yardım ettiği konusunda listelerin dışında " diyor. " Aldığından çok daha fazlasını veriyor. Yardımcı olmak onun mantrasının bir parçası."

Verenlerin ağlara nasıl yaklaşma eğiliminde olduklarını örnekleyen Rifkin'in ağ oluşturma stili, alıcıların ve eşleştiricilerin bağlantılarından değer oluşturma ve çıkarma eğilimlerinin tam tersidir . Rifkin'in aldığından çok daha fazlasını vermesi kilit bir noktadır: alıcılar ve eşleştiriciler ağlar bağlamında da verir, ancak katkılarını aşan veya eşit olan beklenen bir kişisel getiri ile stratejik olarak verme eğilimindedirler. Alıcılar ve eşleştiriciler ağ kurduklarında, yakın gelecekte onlara kimin yardım edebileceğine odaklanma eğilimindedirler ve bu, neyi, nerede ve nasıl vereceklerini belirler. Eylemleri, dünyadaki neredeyse tüm toplumlarda ortak bir uygulamadan yararlanma eğilimindedir., insanların tipik olarak bir karşılıklılık normu sen benim sırtımı kaşıyacaksın, ben de seninkini. Bana yardım edersen, sana borçluyum ve borcumu ödemek zorunda hissediyorum. Psikolog Robert Cialdini'ye göre insanlar almak istediklerini vererek bu karşılıklılık normundan yararlanabilirler. Kendilerine daha önce yardım etmiş olan insanlara reaktif olarak iyilik yapmak yerine, alıcılar ve eşleştiriciler genellikle gelecekte yardımlarını istedikleri kişilere proaktif olarak iyilik sunarlar.* Ağ gurusu Keith Ferrazzi'nin özetlediği gibi *Asla Yalnız Yemeyin*, "Almadan önce vermek daha iyidir."

Ken Lay bu ilkeye göre yaşadı: Önemli insanların ayni yanıt vermeye mecbur hissetmeleri için karşılıksız iyilikler yapma becerisine sahipti. Öpüşürken, daha sonra arayabileceği güçlü insanlarla kredi toplamak için elinden gelenin en iyisini yaptı. 1994'te George W. Bush , Teksas valisi için koşuyordu. Bush bir mazlumdu, ama her ihtimale karşı Lay, karısı gibi 12.500 dolarlık bir bağışta bulundu. Bush vali seçildikten sonra Lay, Bush'un okuryazarlık girişimlerinden birini destekledi ve sonunda ona iki düzine lobi mektubu yazdı. Bir vatandaş bekçi köpeği liderine göre Lay, Bush'un faydayı desteklemesi için Bush'a yardım ederek "quid pro quo" emrini verdi deregulation. In bir harf, Lay, Bush'un hedeflerini ilerletmesine yardımcı olması durumunda karşılık vermeye devam etme isteğini ustaca ima etti : "Enron'un yalnızca elektriği yeniden yapılandırma yasasını geçirmede değil, yasama gündeminizin geri kalanını takip etmede de yardımcı olmak için neler yapabileceğini bana bildirin."

Karşılıklılık güçlü bir normdur, ancak her ikisi de çoğumuzun ağa yaklaşma konusundaki ihtiyatlılığına katkıda bulunan iki dezavantajı vardır. İlk dezavantajı , alıcı taraftaki insanların genellikle manipüle ediliyormuş gibi hissetmeleridir. Resource Systems Group'ta eski bir Olimpik sürat patencisi ve şu anki pazarlama danışmanı olan Dan Weinstein, " daha büyük yönetim danışmanlığı firmalarının bazılarının büyük spor etkinliklerinde kutu koltukları olduğunu belirtiyor. Bu firmalar müşterilerine Red Sox biletleri sunduklarında, müşteriler bunu en azından kısmen karşılığında bir şey alma umudu."İyilikler ekli veya zımni dizelerle geldiğinde, etkileşim , anlamlı bir ilişkinin bir parçasından çok bir işlem gibi hissederek kötü bir tat bırakabilir. Bana yardım etmeyi gerçekten önemsiyor musun, yoksa sadece bir iyilik isteyebilmek için karşılıksız para mı yaratmaya çalışıyorsun?

Görünüşe göre Ken Lay, George W. Bush üzerinde böyle bir izlenim bıraktı. Bush valiliğe aday olurken, Lay'den finans kampanyalarından birine başkanlık etmesini istedi. O sırada Lay, Bush'un bir

şans, bu yüzden Demokrat görevli Ann Richards için zaten bir iş konseyinde görev yaptığını belirterek reddetti . Teselli ödülü olarak 12.500 dolarlık bağışını yaptı. Ardından, kampanyanın sonuna doğru, Bush'un kazanma şansı yüksekmiş gibi göründüğünde, Lay hızla 12.500 dolarlık bir bağış daha yaptı. Lay, Bush'a Richards'tan daha fazla para bağışlamasına rağmen , yalnızca stratejik olduğunda verme kararı ilişkide silinmez bir göçük bıraktı.
Bu karar onu "sonsuza dek George W. Bush'un yakın çevresinin çevresine düşürdü" diye yazdı bir gazeteci, Lay'in "aralarında hiçbir zaman gerçekten köprülenmeyen bir mesafe yarattığına inanan bir düzine içeriden alıntı yaptı."Bush, Lay'i babasının yaptığı gibi Beyaz Saray'da kalmaya asla davet etmedi. Enron skandalı patlak verdiğinde, Lay yardım için bir dizi siyasi yetkiliye ulaştı, ancak Bush onlardan biri değildi -ilişki yeterince güçlü değildi.

Karşılıklılığın ikinci bir dezavantajı var ve özellikle eşleştiricilerin olduğu bir dezavantaj savunmasız. Eşleştiriciler, daha geniş bir yelpazedeki insanlara aktif olarak yardım etmeye çalışan vericilerden veya önceki işlemlerde yakılan köprüleri telafi etmek için genellikle ağlarını genişleten alıcılardan daha küçük ağlar kurma eğilimindedir . LinkedIn kurucusu Reid Hoffman, birçok eşleştiricinin "Benim için bir şey yaparsan senin için bir şey yaparım" tavrına dayanarak çalıştığını yazıyor, bu yüzden "kendilerini acil faydalarının en az olduğu anlaşmalarla sınırlıyorlar .diğerleri için faydalar kadar büyük . . . Başkalarına her yardım ettiğinizde karşılıksız bir teklifte ısrar ederseniz, çok daha dar bir ağınız olur."Eşleştiriciler alma beklentisiyle verdiklerinde, verdiklerini kendilerine yardım edebileceklerini düşündükleri insanlara yönlendirirler. Hepsinden sonra, iyiliklerinizin karşılığını almaktan fayda görmüyorsanız, eşleştirici olmanın değeri nedir?

Katı karşılıklılığın bu dezavantajları zaman içinde arttığından, alıcı ve eşleştiricilerin geliştirdiği ağların hem miktarını hem de kalitesini sınırlayabilirler. Her iki dezavantaj da nihayetinde ağlar hakkındaki dar görüşlülükten kaynaklanmaktadır, çünkü alıcılar ve eşleştiriciler , karşılığında en fazla faydayı kimin sağlayabileceği konusunda sert ve hızlı varsayımlarda bulunurlar. Özünde, verici yaklaşımı daha geniş bir erişimi genişletir ve bunu yaparken, bu kazançlar motive edici motor olmasa da, potansiyel kazanç aralığını genişletir . Eski Apple evangelisti ve Silikon Vadisi efsanesi Guy Kawasaki, kim olduklarına bakılmaksızın," insanlarla tanıştığınızda, "diyor," kendinize sormalısınız,"Nasıl yardımcı olabilirim diğer kişi mi?"Bu, bazılarına diğerlerine aşırı yatırım yapmanın bir yolu olarak gelebilir, ancak Adam Rifkin'in bir zamanlar büyük etkiyi öğrendiği gibi, bize kimin yardım edebileceğini her zaman tahmin edemeyiz.

Uyuyan Devleri Uyandırmak

1993'te Graham Spencer adlı bir üniversite öğrencisi, bir internet başlangıcı oluşturmak için beş arkadaşıyla bir araya geldi. Spencer utangaçtı, içe dönük bilgisayar mühendisi uzaklaşan bir saç çizgisi, kocaman gözlükler ve çizgi roman takıntısı olan. Geriye dönüp baktığında, Süpermen'in ona adaleti ve erdemi öğrettiğini, X- Men'in ezilen gruplar için endişe duyduğunu ve Örümcek Adam'ın ona umut verdiğini söylüyor: "süper kahramanlar bile okulda zor zamanlar geçirebilirdi."

Spencer ve arkadaşları, hızla internetteki en popüler sitelerden biri haline gelen erken bir Web portalı ve arama motoru olan Excite'i kurdular. 1998'de Excite 6,7 milyar dolara satın alındı ve Spencer en büyük hissedarı ve teknoloji sorumlusu olarak yüksekten uçuyordu. 1999 'da, Excite'i sattıktan kısa bir süre sonra Spencer, bir başlangıç hakkında tavsiye isteyen Adam Rifkin'den durup dururken bir e-posta aldı . Hiç tanışmamışlardı ama Spencer yine de Rifkin'le oturmaya gönüllü oldu. Tanıştıktan sonra Spencer, Rifkin'i, başlangıcını finanse eden bir girişim kapitalisti ile ilişkilendirdi . Rifkin Spencer'a nasıl ulaştı? Ve Spencer neden Rifkin'e yardım etmek için elinden geleni yaptı?

1994'ün başlarında, Spencer'ın yardımını aramadan beş yıl önce, Rifkin gelişmekte olan bir gruba aşık oldu. Grubun popülerlik kazanmasına yardımcı olmak istedi, bu yüzden bilgisayar becerisini harekete geçirdi ve Caltech sunucusunda barındırılan bir hayran web sitesi oluşturdu. "Bu gerçek bir ifadeydi müzik hayranı olmak. Müziği severdim."Sayfa açıldı: grup anonimlikten yıldızlığa fırlarken yüz binlerce insan onu buldu .

Grubun adı Yeşil Gün'dü. Rifkin'in hayran sitesi,ticari internetin gelişen günlerinde o kadar popülerdi ki, 1995'te Green Day'in yöneticileri, onu ele geçirip grubun resmi sayfası haline getirip getiremeyeceklerini sormak için onunla iletişime geçti. Rifkin," Harika, hepsi senin "dedim," diye hatırlıyor. "Sadece onlara verdim."Önceki yaz, 1994'te milyonlarca insan Rifkin'in sitesini ziyaret etmişti. Ziyaretçilerden biri, ciddi bir punk rock hayranı, Green Day'in gerçekten pop müzik olduğunu hissetti. Rifkin'e onu "gerçek" punk rock hakkında eğitmesi için e-posta göndermişti.

Hayran Graham Spencer'dan başkası değildi. Spencer, insanlar internette punk rock aradıklarında Green Day'den daha fazlasını bulmaları gerektiğini öne sürdü. Rifkin e-postayı okuduğunda, Spencer'ı yeşil Mohawklu basmakalıp bir punk rock hayranı olarak hayal etti. Rifkin'in Spencer'ın ona yardım edebileceğinden haberi yoktu-Spencer'ın Heyecanlanmaya yeni başladığı çok daha sonra ortaya çıkacaktı . Bir alıcı veya eşleştirici, Spencer'dan gelen e-postayı görmezden gelmiş olabilir. Ancak bir verici olarak, Rifkin'in doğal eğilimi, Spencer'ın punk rock hakkındaki haberi yaymasına ve mücadele eden grupların bir hayran kitlesi oluşturmasına yardımcı olmaktı. Böylece Rifkin, Green Day hayran sitesinde Spencer'ın önerdiği punk rock gruplarına bağlantılar içeren ayrı bir sayfa açtı.

Adam Rifkin'in Graham Spencer ile olan deneyiminde bir zarafet var, tatmin edici bir iyilik duygusu ödüllendirildi. Ancak daha yakından bakarsak, verici ağlarını bu kadar güçlü kılan şeyin bir örneğini buluruz ve bunun, Rifkin'in cömertliğinden sonra geçen beş yılla olduğu kadar cömertliğin kendisiyle de ilgisi vardır. Rifkin'in deneyimleri, verenlerin ağlarının tüm genişliğine erişme avantajına nasıl sahip olduklarının habercisidir.

Rifkin'in özdeyişlerinden biri " Gücüne inanıyorum zayıf bağlar."Stanford sosyoloğu Mark Granovetter'in klasik bir çalışmasına saygı duyuyor. Güçlü bağlar yakın arkadaşlarımız ve meslektaşlarımızdır, gerçekten güvendiğimiz insanlardır. Zayıf bağlar tanıdıklarımızdır, tesadüfen tanıdığımız insanlardır. Test etmek

güçlü bağlarımızdan en fazla yardımı aldığımıza dair yaygın varsayım olan Granovetter, yakın zamanda iş değiştiren profesyonel, teknik ve yönetsel mesleklerden insanlarla anket yaptı. Yaklaşık yüzde 17 'si işi güçlü bir beraberlikten duydu. Arkadaşları ve güvenilir meslektaşları onlara birçok ipucu verdi.

Ancak şaşırtıcı bir şekilde, insanların zayıf bağlardan yararlanma olasılıkları önemli ölçüde daha fazlaydı. Neredeyse yüzde 28'i işi zayıf bir beraberlikten duydu. Güçlü bağlar bağlar sağlar, ancak zayıf bağlar köprü görevi görür: yeni bilgilere daha verimli erişim sağlarlar. Güçlü bağlarımız aynı sosyal çevrelerde seyahat etme ve bizimle aynı fırsatları bilme eğilimindedir. Zayıf bağların , orijinal potansiyel müşterilerin keşfedilmesini kolaylaştırarak farklı bir ağa erişim açma olasılığı daha yüksektir.

İşte kırışıklık: zayıf bağlardan yardım istemek zor. Yeni potansiyel müşterilere giden daha hızlı yol olsalar da, onlara ulaşmaktan her zaman kendimizi rahat hissetmiyoruz. Tanıdıklar arasında karşılıklı güven eksikliği psikolojik bir engel oluşturur. Ama Adam Rifkin gibi vericiler bir boşluk keşfettiler. Her iki dünyanın da en iyisini elde etmek mümkündür: güçlü bağların güveni , zayıf bağların yeni bilgileriyle birleşir.

Anahtar yeniden bağlanmaktır ve bu, verenlerin uzun vadede başarılı olmalarının önemli bir nedenidir. Rifkin, 1994 yılında Spencer için Green Day sitesinde punk rock bağlantılarını oluşturduktan sonra, Excite havalandı ve Rifkin lisansüstü okula geri döndü. Beş yıl boyunca bağlantılarını kaybettiler. Rifkin Silikon Vadisi'ne taşınırken, eski e-posta zincirini kazdı ve Spencer'a bir not hazırladı. Rifkin,"Beni beş yıl öncesinden hatırlamayabilirsiniz; Green Day web sitesinde değişiklik yapan benim " diye yazdı. "Bir şirket kuruyorum ve Silikon Vadisi'ne taşınıyorum, ve çok fazla insan tanımıyorum. Benimle görüşmeye ve tavsiyede bulunmaya istekli olur musun?"

Rifkin eşleştirici değildi. Başlangıçta Spencer'a yardım ettiğinde, bunu koşulsuz yaptı bağlı, asla bir iyilik yapmak niyetinde değil. Ancak beş yıl sonra yardıma ihtiyacı olduğunda gerçek bir istekle ulaştı. Spencer yardım etmekten memnundu ve kahve içmek için buluştular. Rifkin," Onu hala Mohawklu kocaman bir adam olarak hayal ettim " diyor. "Onunla şahsen tanıştığımda neredeyse hiç söz söylemedi . Benden bile daha içe dönüktü."İkinci toplantıda Spencer, Rifkin'i bir girişim kapitalistiyle tanıştırıyordu. Rifkin," 1994'te meydana gelen tamamen rastgele bir olaylar dizisi , 1999'da e-posta yoluyla onunla yeniden ilişkiye girmeye yol açtı ve bu da şirketimin 2000'de kurulmasına yol açtı " diye hatırlıyor. "Verenler şanslı olur."

Yine de, Rifkin'in şans dediği şeyin bir kısmının aslında çoğu insanın vermesi gereken öngörülebilir, desenli bir yanıt olduğuna inanmak için sebep var. Otuz yıl önce sosyolog Fred Goldner paranoyanın tam tersini yaşamanın ne anlama geldiğini yazdı: ~~*pronoia'nın*~~. Seçkin psikolog Brian Little'a göre pronoia, "başkalarının sizin iyiliğinizi planladığına veya arkanızdan sizin hakkınızda güzel şeyler söylediğine dair sanrısal inançtır."

Eğer bir vericiyseniz, bu inanç bir yanılsama değil, bir gerçeklik olabilir. Ya diğer insanlar gerçekten Adam Rifkin gibi verenlerin başarısını planlıyorsa?

2005 yılında, Rifkin Joyce Park ile Renkoo'ya başlarken, ofis alanları yoktu, bu yüzden Rifkin'in mutfağında çalışıyorlardı. Bir meslektaşı, Rifkin'i , o sırada elliden az çalışanı olan Linkedın'i yakın zamanda kurmuş olan Reid Hoffman ile tanıştırmak için elinden geleni yaptı. Hoffman bir Pazar günü Rifkin ve Park ile bir araya geldi ve Linkedın'de onlara ücretsiz masalar sunarak Rifkin'i Silikon Vadisi'nin kalbine yerleştirdi. Rifkin, "2005 yazında, hemen yanımızdaki şirketlerden biri Youtube'du ve onlarla gerçekten havalanmadan önce bebeklik döneminde tanıştık" diyor.

Rifkin'in deneyimi, eskiye, etrafta olup bitenlerin ortaya çıktığını söyleyen yeni bir ışık tutuyor. Bunlar

karmik anlar genellikle eşleştiricilerin onları gerçekleştirme görevinde oldukları gerçeğine kadar izlenebilir. Eşleştiriciler,başkalarına karşı bencilce davrananları cezalandırmak için kendi çıkarlarını feda edecekleri gibi , başkalarına karşı cömertçe davrananları ödüllendirmek için kendi yollarından gideceklerdir. Adam Rifkin ağındaki insanlara yardım ettiğinde, eşleştiriciler onun refahını planlamanın adil olduğunu düşündüler. Forma sadık kalarak,ağındaki diğer insanların refahını çizmek için Linkedın'deki yeni keşfedilen erişimini kullandı ve linkedın'deki işlere mühendisleri yönlendirdi.

Mayıs ayının çarşamba akşamı, pandayı doğal ortamında görmem gerekti. Redwood City'de 106 Millik bir buluşma için bir barda Rifkin, San Francisco Giants forması giyerek kocaman bir sırıtışla içeri girdi. Hemen bir grup teknoloji girişimcisi tarafından kuşatıldı-bazıları pürüzsüz, diğerleri sevimli bir şekilde garip. Düzinelerce girişimci bara yığılırken, Rifkin bana hikayelerinin her birini anlatabildi, bu da tipik bir günde sekiz yüzden fazla e-posta alan biri için küçük bir başarı değildi.

Sırrı aldatıcı bir şekilde basitti: düşünceli sorular sordu ve olağanüstü bir sabırla dinledi. Akşamın erken saatlerinde Rifkin, tomurcuklanan bir girişimciye şirketinin nasıl olduğunu sordu. Girişimci on dört dakika kesintisiz konuştu. Monolog , en meraklı teknoloji meraklılarını bile tüketmiş olsa da, Rifkin ilgisini asla kaybetmedi. "Nerede yardıma ihtiyacın var?" diye sordu ve girişimci, belirsiz bir bilgisayar dilinde uzmanlaşmış bir programcıya duyulan ihtiyaçtan bahsetti . Rifkin zihinsel Rolodeksinde gezinmeye başladı ve adaylara iletişim kurmalarını tavsiye etti. Akşamın ilerleyen saatlerinde bu adaylardan biri şahsen geldi ve tanıtımı Rifkin yaptı. Kalabalık büyüdükçe, Rifkin hala oradaki herkesle kişisel bir sohbet etmek için zaman ayırdı . Yeni üyeler ona yaklaştığında, genellikle onları tanımak için on beş veya yirmi dakika harcadı , onları neyin motive ettiğini ve onlara nasıl yardımcı olabileceğini sordu. Bu insanların çoğu tamamen yabancıydı, ancak Graham Spencer'a on sekiz yıl önce iki kez düşünmeden yardım ettiği gibi, onlara iş bulmayı, onları potansiyel kurucu ortaklarla ilişkilendirmeyi ve şirketlerindeki sorunları çözmek için tavsiyelerde bulunmayı üstlendi. Her verdiğinde yeni bir bağlantı kurdu. Ancak tüm bu temaslara ayak uydurmak gerçekten mümkün mü?

Uyuyan Bağlar

Bu kadar geniş bir ağa sahip olduğu için Adam Rifkin'in giderek artan sayıda ağı var. uyuyan bağlar- _____
sık sık gördüğü veya iyi tanıdığı, ancak o zamandan beri temastan düştüğü insanlar.
Yönetim profesörleri Daniel Levin, Jorge Walter ve Keith Murnighan'a göre, " yetişkinler
yaşamları boyunca binlerce ilişki biriktiriyorlar, ancak İnternet'ten önce herhangi
bir zamanda aktif olarak 100 veya 200'den fazla ilişki sürdürmediler."Son birkaç yıldır, bu profesörler
yöneticilerden korktukları bir şey yapmalarını istiyorlar: uykuda olan bağlarını yeniden etkinleştirmek.
Bir yönetici görevi öğrendiğinde, " Diye inledim. Uykuda temaslar varsa, bir nedenden dolayı
uykuda olurlar, değil mi? Neden onlarla iletişime geçmek isteyeyim ki?"

Ancak kanıtlar farklı bir hikaye anlatıyor. Bir çalışmada Levin ve meslektaşları, iki
yüzden fazla yöneticiden en az üç yıldır uykuda olan bağları yeniden etkinleştirmelerini istedi. Her
yönetici iki eski meslektaşına ulaştı ve devam eden bir çalışma projesi hakkında tavsiye istedi.
Tavsiyeyi aldıktan sonra değerini değerlendirdiler: sorunları çözmelerine ve faydalı tavsiyeler almalarına
ne ölçüde yardımcı oldu? Ayrıca, aynı projedeki mevcut iki kişiden aldıkları tavsiyeleri de değerlendirdiler
. Şaşırtıcı bir şekilde, yöneticiler uykuda olan bağlardan gelen tavsiyeyi , mevcut
bağlardan gelen tavsiyeden daha fazla değere katkıda bulundukları şeklinde değerlendirdiler. Niçin?

Uyuyan bağlar, mevcut temaslardan daha yeni bilgiler sağladı. Geçtiğimiz birkaç
yıl boyunca, iletişim dışındayken, yeni fikirlere ve bakış açılarına maruz kalmışlardı.
Mevcut temasların, yöneticilerin zaten sahip oldukları bilgi tabanını ve bakış açısını paylaşma olasılığı
daha yüksekti. Bir yönetici, "onlarla iletişime geçmeden önce, önceden düşündüğümün
ötesinde sağlayacakları çok şey olmayacağını düşündüm, ancak yanıldığımı kanıtladım.
Yeni fikirlere çok şaşırdım."

Uyuyan bağlar, zayıf bağların karşılayabileceği yeni bilgilere erişim sağlar, ancak
rahatsızlık. Levin ve meslektaşlarının açıkladığı gibi, " uykuda olan bir ilişkiyi yeniden bağlamak
, bir ilişkiyi sıfırdan başlatmak gibi değildir. İnsanlar yeniden bağlandıklarında, hala *güven duyguları*."Bir
yönetici bunu açıkladı" Kendimi rahat hissediyorum . . . Niyetinin ne olduğunu tahmin etmeme gerek yoktu . .
. yıllar önce kurduğumuz karşılıklı güven, bugünkü konuşmamızı daha sorunsuz hale getirdi."
Hareketsiz bir bağın yeniden etkinleştirilmesi aslında daha kısa bir konuşma gerektiriyordu, çünkü zaten
ortak bir zemin vardı. Yöneticilerin,zayıf bağlarda olduğu gibi, uykuda olan bağlarıyla baştan bir ilişki
kurmaya yatırım yapmaları gerekmiyordu .

Levin ve meslektaşları, yüzden fazla yöneticiden oluşan başka bir gruptan
uykuda olan on bağı belirlemelerini ve bunları sağlayacakları olası değere göre sıralamalarını istedi. Yöneticiler daha
sonra uykuda olan on bağın tümünü yeniden etkinleştirdi ve konuşmaların değerini değerlendirdi. Uyuyan on bağın
tümü yüksek değer sağladı ve rütbeye göre hiçbir fark yoktu: yöneticiler
onuncu tercihlerinden ilk tercihlerinden olduğu kadar değer elde ettiler. Yeni bilgiye ihtiyacımız olduğunda
, zayıf bağlarımız çabucak tükenebilir, ancak yararlı olduğunu kanıtlayan geniş bir uyku bağları havuzumuz var. Ve
yaşlandıkça, sahip olduğumuz daha uykuda bağlar ve daha değerli hale gelirler. Levin ve meslektaşları
, kırklı ve ellili yaşlarındaki insanların, hareketsiz bağları yeniden etkinleştirmekten otuzlu yaşlarındaki insanlardan
daha fazla değer aldıklarını ve bunun da yirmili yaşlarındaki insanlardan daha fazla fayda sağladığını buldular.
Yeniden bağlantı kurma konusunda inleyen yönetici, bunun "benim için göz açıcı olduğunu" itiraf etti . . .
Rolodex'imde ne kadar potansiyele sahip olduğumu gösterdi."

Uyuyan bağlar, ağlarımızda ihmal edilen değerdir ve verenlerin , bu değerin kilidini açmada alıcılar ve eşleştiriciler üzerinde belirgin bir üstünlüğü vardır. Katılımcılar için uykuda olan bağları yeniden etkinleştirmek zor bir iştir. Eğer uyuyan bağlar diğer kişilerse, şüpheli ve kendini koruyacaklar, yeni bilgileri saklayacaklar. Eğer uykuda olan bağlar eşleştiriciyse, ultimatum oyununda gördüğümüz gibi, alıcıları cezalandırmak için motive olabilirler . Uyuyan bağlar akıllı vericiler ise, bu kitapta daha sonra göreceğiniz gibi, alıcılara yardım etmeye o kadar istekli olmayacaklar. Ve tabii ki, eğer bir alıcının kendi kendine hizmet eden eylemleri, bir bağın ilk etapta uykuda kalmasına neden olmuşsa, ilişkiyi yeniden canlandırmak imkansız olabilir.

Eşleştiriciler yeniden bağlantı kurmak için çok daha kolay bir zamana sahiptir, ancak karşılıklılık normuna olan bağlılıkları nedeniyle genellikle yardım istemekten rahatsız olurlar. Bir iyilik istediklerinde, bir tanesini geri borçlu olacaklarını hissederler. Zaten uykuda olan beraberliğe borçluylarsa ve skoru henüz eşitlememişlerse, sormak iki kat zor. Ve birçok eşleştirici için, uykuda olan bağlar , anlamlı ilişkilerden çok işlemsel değiş tokuşlara benzedikleri için derin bir güven rezervuarı oluşturmadı.

Ağ uzmanlarına göre,yeniden bağlantı kurmak, özellikle kablolu bir dünyada, verenler için tamamen farklı bir deneyimdir . Verenler,bilgilerini cömertçe paylaşma , bize becerilerini öğretme ve kendileri için neyin içinde olduğu konusunda endişelenmeden iş bulmamıza yardımcı olma konusunda bir geçmişe sahiptir, bu nedenle bizimle iletişime geçtiklerinde onlara yardımcı olmaktan memnuniyet duyarız. Bugün Adam Rifkin daha az zaman harcıyor kariyerinde daha önce olduğundan daha yeni insanlarla ağ kurmak , bunun yerine giderek artan sayıda uykuda olan bağlara odaklanmak. "Şimdi zamanım, bir süredir konuşmadığım insanlara geri dönmek için harcanıyor." Uyuyan birçok bağından birini yeniden etkinleştirdiğinde, temas genellikle ondan haber almaktan heyecan duyar. Onun cömertliği ve nezaketi onların güvenini kazanmıştır. Yardımları için minnettarlar ve bunun şartlarla gelmediğini biliyorlar; Her zaman bilgisini paylaşmaya, tavsiyelerde bulunmaya veya bir giriş yapmaya isteklidir. 2006'da Rifkin, 106 Millik bir toplantı için bir dinamit konuşmacısı arıyordu. Evan Williams ile yeniden bağlantı kurdu ve Williams ünlü olmasına ve Twitter'ın lansmanıyla son derece meşgul olmasına rağmen kabul etti. Rifkin," Beş yıl sonra, ondan grupla konuşmasını istediğimizde asla unutmadı " diyor.

Rifkin gibi iyi niyet verenlerin inşa ettiği iyi niyet türü büyüleyici araştırmaların konusudur. Geleneksel olarak, sosyal ağ araştırmacıları bilgi alışverişini haritalandırır: kişiden kişiye bilgi akışları. Ancak Wayne Baker, Virginia Üniversitesi profesörü Rob Cross ve ıbm'den Andrew Parker ile işbirliği yaptığında, ağlar üzerinden enerji. Bir dizi organizasyonda, çalışanlar birbirleriyle etkileşimlerini güçlü bir şekilde enerjisiz hale getirmekten güçlü bir şekilde enerji vermeye kadar bir ölçekte derecelendirdiler. Araştırmacılar , bir galaksi modeline benzeyen bir enerji ağı haritası oluşturdular.

Girenler kara deliklerdi. Etraflarındakilerin enerjisini emdiler. Verenler güneşlerdi: organizasyonun etrafına ışık enjekte ettiler. Verenler , fikirlerini empoze etmek ve başarılar için kredi almak yerine meslektaşlarına katkıda bulunmaları için fırsatlar yarattılar. Önerilere katılmadıklarında, verenler, onları küçümsemek yerine, konuşan insanlara saygı gösterdiler.

Adam Rifkin'in ağındaki enerjiyi haritalandırırsanız, onun birçok farklı güneş sisteminde güneş'e benzediğini görürsünüz. Birkaç yıl önce bir tatil partisinde Rifkin , Raymond Rouf adında mücadele eden bir girişimciyle tanıştı. Sohbet etmeye başladılar ve Rifkin ona biraz geri bildirim verdi. Altı ay sonra, Rouf yeni bir başlangıç üzerinde çalışıyordu ve tavsiye için Rifkin'e ulaştı. Rifkin aynı gün cevap verdi ve ertesi sabah için bir kahvaltı hazırladı ve burada iki saatini Rouf'a daha fazla geri bildirim vererek geçirdi. Birkaç ay sonra tekrar yolları kesişti. Rouf iki yıl gelirsiz kalmıştı ve evindeki tesisat çalışmıyordu, bu yüzden sadece orada duş almak için bir spor salonu üyeliği satın aldı. Koştu

girişimin nasıl gittiğini soran ve şirketini nasıl yeniden konumlandıracağına dair paha biçilmez bilgiler sunan Rifkin'e . Rifkin daha sonra Rouf'u şirketini finanse eden ve yönetim kurulu üyesi olan bir girişim kapitalistiyle tanıştırmaya başladı. Rouf," İkisi bana nasıl yardım edebileceklerini tartışmak için benimle ilgili toplantılar yapardı " diyor. Rouf'un şirketi GraphScience, dünyanın en iyi Facebook analiz şirketlerinden biri haline geldi ve bunun Rifkin'in yardımı olmadan asla olmayacağını söylüyor .

Rifkin, bir Hollywood yazarı / yönetmeni için projeleri aydınlatmayı bile başardı. Bölüm 8'de göreceğiniz gibi, Rifkin iletişim bilgilerini internette açıkça paylaştığı için tanıştılar. Sıradan bir sohbette Hollywood yönetmeni, bir Showtime dizisinde prodüksiyonu yeni bitirdiğini ve Rifkin'den yardım istediğini söyledi. Yönetmen," Seçtiği alanda oldukça başarılı olmasına rağmen, bir Hollywood yayıncısı olarak becerisine çok fazla güvenmedim " diyor. "Oğlum yanılmışım!" Yirmi dört saat içinde Rifkin, Twitter ve YouTube'daki üst düzey yöneticilerle toplantılar ve gösterinin özel gösterimlerini yaptı. Hollywood teması açıklıyor:

> Vurgulamak önemlidir: Adam'ın şovumun başarısında kesinlikle hiçbir payı yoktu. Batar ya da yüzer, her iki şekilde de fayda sağlamaz ya da acı çekmez. Ama gerçek verme sevincine sadık kalarak, bizi sayısız medya fırsatıyla tanıştırmak için elinden gelenin en iyisini yaptı. Toz çöktüğünde, sayısız ulusal medya kuruluşundaki olumlu ve parlak makalelerin yanı sıra inanılmaz sosyal medya tanıtımından tek başına sorumluydu. Sonunda, cömertliği şovumuzun yüksek ücretli Hollywood'undan çok daha geniş kapsamlı ve çok daha etkiliydi publicist. As sonuç olarak, gösteri, Showtime'ın tarihindeki zaman diliminde şimdiye kadar alınan en yüksek reytinglerin tadını çıkardı! Mütevazı şovumuzun sayılarından çok etkilenen Showtime, şimdiden başka bir diziye yeşil ışık yaktı. Cömertliği şovun hit olmasından ve Şov zamanının şu anki dizime evet demesinden sorumlu.

Bu hisleri veren ve bu kadar iyi niyete ilham veren biri için yeniden bağlantı kurmak enerji verici bir deneyimdir. Rifkin'in LinkedIn önerileri yazdığı 265 kişiyi veya 106 Mil içinde yardım ettiği yüzlerce girişimciyi düşünün. Her birinin Rifkin ile yeniden bağlantı kurma ve temaslarını kaybederlerse ona yardım etme konusunda hevesli olacağını hayal etmek zor değil .

Ama Adam Rifkin onların yardımının peşinde değil-en azından kendisi için değil. Rifkin'in asıl amacı , ağlarımızı nasıl kurduğumuz ve onlardan kimin yararlanması gerektiği hakkındaki temel fikirlerimizi değiştirmektir. Ağları sadece kendimiz için talep etmek yerine herkes için değer yaratmanın bir aracı olarak görmemiz gerektiğine inanıyor . Ve ağa bu verici yaklaşımın, geleneksel karşılıklılık normunu, dahil olan herkes için oldukça üretken bir şekilde kökünden sökebileceğine inanıyor.

Beş Dakikalık İyilik

2012'de Stephanie adlı bir LinkedIn işe alım görevlisinden kariyeri üzerinde en fazla etkiye sahip olan üç kişiyi listelemesi istendi . Adam Rifkin, onun listesinde göründüğünü öğrenince şok oldu, çünkü aylar önce sadece bir kez tanışmışlardı. Stephanie bir iş arıyordu ve bir arkadaşının arkadaşı aracılığıyla Rifkin ile tanıştı . Ona tavsiyede bulundu, öncelikle kısa mesajla, ve iş ilanları bulmasına yardım etti. Minnettarlığını ifade etmesi için ona e-posta gönderdi ve karşılık vermeyi teklif etti: "Sadece bir kez şahsen tanıştığımızı ve sadece ara sıra konuştuğumuzu biliyorum, ama bana bildiğinden daha fazla yardım ettin . . . Sana geri vermek için gerçekten bir şeyler yapmak istiyorum."

Ama Stephanie sadece Adam Rifkin'e yardım etmek istemiyordu. Bunun yerine, Rifkin'in onlara yardım etmesine yardımcı olabilmesi için Silikon Vadisi girişimcilerinin 106 Millik bir toplantısına katılmaya gönüllü oldu. Toplantıda Stephanie, girişimcilere fikirleri hakkında geri bildirimde bulunacak, ürün prototiplerini test etmeyi teklif edecek ve potansiyel ortak çalışanlar ve yatırımcılarla bağlantıları kolaylaştıracaktı. Aynı şey Rifkin'in yardım ettiği diğer birçok insanda da oldu. Raymond Rouf, diğer girişimcilere yardımcı olmak için sık sık 106 Millik toplantılara uğrar . Rifkin'le 2009'da bir barda tanışan Bob adında bir mühendis de öyle. Bir konuşma başlattılar ve Rifkin, Bob'un işsiz olduğunu öğrendi, bu yüzden Bob'a bir pozisyon kazandıran bazı tanıtımlar yaptı. Şirket iflas etti ve Rifkin , altı ay sonra Google tarafından satın alınan bir başlangıçta Bob için bir işle sonuçlanan daha fazla bağlantı kurdu. Bugün, Bob başarılı bir Google mühendisi ve 106 Mil ağında aldığı yardımı ödüyor .

Bu karşılıklılık konusunda yeni bir dönüş. Geleneksel eski okul karşılıklılığında insanlar şöyle hareket ederdi eşleştiriciler, birbirleriyle ileri geri değer ticareti yaparlar. Bize yardım edenlere yardım ettik ve karşılığında bir şey istediğimiz insanlara da verdik. Fakat bugün, Adam Rifkin gibi vericiler daha güçlü bir karşılıklılık biçimini ateşleyebiliyorlar. Rifkin, değer ticareti yapmak yerine değer katmayı hedefliyor. Vermesi basit bir kuralla yönetilir: beş dakikalık iyilik. "Sizi beş dakika veya daha kısa sürecek bir şey yapmaya istekli olmalısınız *herkes için*."

Rifkin, yardım ettiği hiçbir insanın ona ne gibi katkılarda bulunacağını düşünmez. Alıcılar önemli görünmek ve güçlü insanlara erişmek için büyük ağlar biriktirirken ve eşleştiriciler bunu iyilik elde etmek için yaparken, Rifkin bunu vermek için daha fazla fırsat yaratmak için yapar. Harvardlı siyaset bilimci Robert Putnam'ın sözleriyle, " Bunu, sizden belirli bir geri dönüş beklemeden, kendinden emin bir beklentiyle sizin için yapacağım." yolun aşağısında başka biri benim için bir şeyler yapacak." İnsanlar Stephanie gibi Rifkin'in yardımına minnettar hissettiklerinde, bunu ileri ödeme olasılıkları daha yüksektir. Stephanie," Her zaman çok samimi ve iyi kalpli bir insan oldum "diyor," ama bunu saklamaya ve daha rekabetçi olmaya çalıştım, böylece ilerleyebildim. Adem'den öğrendiğim önemli ders , gerçekten iyi kalpli bir insan olabileceğiniz ve hala dünyada ilerleyebileceğinizdir."Rifkin uzmanlığını veya bağlantılarını her cömertçe paylaştığında , ağındaki insanları verici gibi davranmaya teşvik etmeye yatırım yapıyor. Rifkin insanlardan yardım istediğinde, genellikle başka birine yardım etmek için yardım ister. Bu, geniş ağındaki insanların ticaret değeri yerine değer katmaya çalışma ihtimalini artırarak, kendisine ve başkalarına hiç yardım etmedikleri, hatta tanışmadıkları insanlardan fayda sağlamaları için kapıyı açar . Değer katan bir norm oluşturarak, Rifkin sıfır toplamlı bir kayıptan kazan-kazan kazancına dönüştürüyor.

Alıcılar ağlar kurduklarında, kendileri için mümkün olduğunca fazla değer talep etmeye çalışırlar.

sabit pasta. Rifkin gibi vericiler ağlar kurduklarında, pastayı genişletirler, böylece herkes daha büyük bir dilim alabilir. Rifkin'in yardımından yararlanan bir girişimci olan Nick Sullivan, "Adam'ın hepimiz üzerinde aynı etkisi var: insanlara yardım etmemizi sağlamak."Rouf detaylandırıyor:" Adam her zaman kime veriyorsa başkasına da verdiğinden emin olmak ister. Eğer insanlar onun tavsiyesinden faydalanırsa, tavsiye verdiği diğer insanlara yardım etmelerini sağlar-bu bir ağ oluşturmak ve ağındaki herkesin birbirlerine yardım ettiğinden emin olmak, bunu ileriye ödemektir."

Son teknoloji araştırmalar, Rifkin'in diğer insanları vermeye nasıl motive ettiğini gösteriyor. Vermek, özellikle ayırt edici ve tutarlı olduğunda, diğer insanların karşılıklılık tarzlarını bir grup içinde değiştiren bir model oluşturur . Bu ortaya çıkıyor vermek bulaşıcı olabilir. Bir çalışmada, bulaşma uzmanları James Fowler ve Nicholas Christakis, vermenin sosyal ağlarda hızla ve yaygın bir şekilde yayıldığını buldu. Bir kişi bir gruba bir dizi tur üzerinden kişisel bir maliyetle katkıda bulunma seçimini yaptığında, diğer grup üyelerinin, orijinal eylemde bulunmayan kişilerle etkileşimde bulunsalar bile, gelecekteki turlara katkıda bulunma olasılıkları daha yüksekti. Fowler ve Christakis," Bu etki birden fazla süre devam eder ve üç dereceye kadar (kişiden kişiye kişiden kişiye) yayılır, "diye bulur, öyle ki" bir öznenin yaptığı her ek katkı . . . ilk dönemde , sonuç olarak daha fazla katkıda bulunmak için doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen diğer denekler tarafından deney boyunca üçe katlanır."

İnsanlar yeni bir duruma girdiklerinde, uygun davranışla ilgili ipuçları için başkalarına bakarlar. Verme gerçekleşmeye başladığında norm haline gelir ve insanlar onu diğer insanlarla etkileşimler halinde ileriye taşır. Örnek vermek gerekirse, dört kişilik bir gruba atandığınızı hayal edin. Diğer üç kişi yabancıdır ve her biriniz altı turda iletişim kurma fırsatı olmadan isimsiz kararlar vereceksiniz. Her turda, her biriniz 3 dolar alacak ve kendiniz için alıp almayacağınıza veya gruba verip vermeyeceğinize karar vereceksiniz. Eğer alırsan, 3 doların tamamını alırsın. Gruba verirseniz, siz de dahil olmak üzere her grup üyesi 2 dolar alır. Her turun sonunda, herkesin neye karar verdiğini öğreneceksiniz. Herkes verirse grup daha iyidir-her üye tur başına 8 dolar alır ve toplamda altı turdan fazla 48 dolar alır. Ama sen verirsen ve başka kimse vermezse, sadece 12 dolar alırsın. Bu , size 18 dolar garanti edecek bir teşvik yaratır.

Birbirinizle iletişim kuramadığınız için vermek riskli bir stratejidir. Ancak gerçek çalışmada, katılımcıların yüzde 15'i şunlardı tutarlı verenler: altı turda da gruba katkıda bulunarak grubun yararına kişisel bir fedakarlık yaptılar. Ve beklediğiniz kadar maliyetli değildi. Şaşırtıcı bir şekilde, tutarlı verenler hala başarılı oldular: tek bir tutarlı verici olmayan gruplardan katılımcılara göre ortalama yüzde 26 daha fazla parayla uzaklaştılar. Nasıl daha fazlasını verip daha fazlasını alabilirler?

Gruplar tutarlı bir verici içerdiğinde, diğer üyeler daha fazla katkıda bulundu. Tek bir vericinin varlığı, bir verme normu oluşturmak için yeterliydi. Katılımcılar vererek grup üyelerini daha iyi duruma getirebildiler ve süreçte daha fazlasını elde etmeyi başardılar. Her katkıdan yüzde 50 daha az kazanmalarına rağmen, başkalarına vermeleri için ilham verdikleri için, tüm katılımcılara daha büyük bir toplam sağladılar. Verenler çıtayı yükseltti ve tüm grup için pastayı genişletti.

Bu deneyde, tutarlı verenler, her turda paralarına katkıda bulunduklarında beş dakikalık bir iyiliğe eşdeğer bir şey yapıyorlardı. Grubun her üyesine fayda sağlamak için küçük fedakarlıklar yapıyorlardı ve bu, grup üyelerine de aynısını yapmaları için ilham verdi. Beş dakikalık iyilikle Rifkin, tüm ağı için pastayı genişletiyor. 106 Mil içinde norm, beş bin girişimcinin de birbirine yardım etmesidir. Rifkin, " birine iyilik yapmıyorsun çünkü

karşılığında bir şey alacaksın. Grubun amacı, vermenin değerini aşılamaktır:
bu konuda işlem yapmak zorunda değilsiniz, takas etmek zorunda değilsiniz.
Gruptaki biri için bir şey yaparsanız, ihtiyacınız olduğunda gruptaki biri sizin için bir şey yapar."

Alıcılar ve eşleştiriciler için bu tür amansız bağışlar hala biraz riskli görünüyor. Adam Rifkin gibi bağışçılar, özellikle yardımlarının kendilerine doğrudan fayda sağlamak için geri geleceğine dair hiçbir garanti olmadığında üretkenliklerini koruyabilirler mi? Bu soruya ışık tutmak için Stanford profesörü Frank Flynn okudu profesyonel mühendisler körfez Bölgesi'ndeki büyük bir telekomünikasyon firmasında. Mühendislerden kendilerini ve birbirlerini ne kadar verdikleri ve birbirlerinden yardım aldıkları konusunda derecelendirmelerini istedi, bu da hangi mühendislerin verici, alıcı ve eşleştirici olduğunu belirlemesine izin verdi. Ayrıca her mühendisden diğer on mühendisin durumunu değerlendirmesini istedi: ne kadar saygıları vardı?

Girenler en düşük statüye sahipti. Sürekli iyilik isteyerek, ancak nadiren karşılık vererek köprüleri yaktılar. Meslektaşları onları bencil olarak gördüler ve saygısızlıkla cezalandırdılar. Verenler, eşleştiricileri ve alıcıları geride bırakarak en yüksek statüye sahipti. Ne kadar cömert olurlarsa, meslektaşlarından o kadar fazla saygı ve prestij kazanırlardı. Verenler , elde ettiklerinden fazlasını vererek benzersiz becerilerinin sinyallerini verdiler, değerlerini gösterdiler ve iyi niyetlerini gösterdiler.

En yüksek itibara sahip olmalarına rağmen, verenler bir sorunla karşı karşıya kaldılar: üretkenlik bedeli ödediler. Üç ay boyunca Flynn, her mühendis tarafından tamamlanan işin miktarını ve kalitesini ölçtü. Verenler, alanlardan daha üretkendi: daha çok çalıştılar ve daha fazlasını yaptılar. Ancak eşleştiriciler, verenleri geride bırakarak en yüksek üretkenliğe sahipti. Verenlerin meslektaşlarına yardım etmeye adadıkları zaman, görünüşe göre işleri, raporları ve çizimleri bitirme yeteneklerinden uzaklaştılar. Eşleştiricilerin iyilik çağırma ve yardım alma olasılıkları daha yüksekti ve bu onları yolda tutuyor gibi görünüyordu. İlk bakışta, bu, ağ oluşturma stiline engel teşkil eden bir engel gibi görünüyor. Verenler başkalarına yardım ederek üretkenliklerini feda ederse, buna nasıl değer olabilir?

Yine de Adam Rifkin, birçok başarılı şirketin kurucu ortağı olarak verici olmayı ve oldukça üretken kalmayı başardı . Verme ve üretkenlik arasındaki değiş tokuştan nasıl kaçınır?
Daha fazlasını veriyor.

Mühendislerin çalışmasında, verenler her zaman bir verimlilik bedeli ödemediler. Flynn ölçüldü mühendislerin, meslektaşlarından
aldıklarından daha fazla mı, aynı mı yoksa daha az mı verdiklerini derecelendirmelerini isteyerek verici, eşleştirici veya alıcı olup olmadıkları. Bu, bazı mühendislerin , karşılığında daha az istedikleri sürece, başkalarına çok sık yardım etmeseler bile, hediye veren olarak puan alabilecekleri anlamına geliyordu. Flynn , mühendislerin ne sıklıkta yardım verdiğine ve aldığına bağlı olarak verileri incelediğinde, verenler yalnızca nadiren verdiklerinde üretkenlik dalışı yaptılar. Tüm mühendisler arasında en üretken olanlar sık sık verenlerdi-ve aldıklarından fazlasını verenlerdi. Bunlar gerçek vericilerdi ve en yüksek üretkenliğe ve en yüksek statüye sahiplerdi: akranları tarafından saygı görüyorlardı. Mühendisler sık sık vererek daha fazla güven oluşturdular ve yalnızca yardım ettikleri kişilerden değil, çalışma gruplarından daha değerli yardımlar aldılar
.

Adam Rifkin'in beş dakikalık iyilikleriyle başına gelen de tam olarak buydu.
Sosyal medyadan önceki günlerde, Rifkin anonimlik içinde çalışmış olabilir. Bağlantılı dünya sayesinde, verici olarak ünü ses hızından daha hızlı seyahat etti. Rouf şaşkın bir iz bırakarak,"
Girişimleri için fon toplaması zaman almıyor " diyor. "Çok büyük bir itibarı var; insanlar onun iyi bir adam olduğunu biliyor. Bu onun kim olduğu için ödenen bir temettü."

Rifkin'in deneyimi, verenlerin olağanüstü zengin ağları nasıl geliştirip kaldırabildiklerini göstermektedir . Ağlarındaki diğer insanlarla etkileşim biçimleri sayesinde, verenler normlar yaratır

bu, değer talep etmek veya ticaret yapmak yerine eklemeyi, ilgili herkes için pastayı genişletmeyi tercih eder. Gerçekten yardıma ihtiyaç duyduklarında, verenler uykuda olan bağlarla yeniden bağlantı kurabilir ve neredeyse unutulmuş ancak güvenilir kaynaklardan yeni yardım alabilirler. Keith Ferrazzi," Başarının anahtarını tek kelimeyle özetleyeceğim: cömertlik " diye yazıyor. "Etkileşimleriniz cömertlikle yönetiliyorsa, ödülleriniz de aynı şekilde olacaktır."Belki de dünyanın en büyük iş ağı kuruluşu olan bnı'nin kurucusu ve başkanı Ivan Misner'in yol gösterici felsefesini tanımlamak için sadece iki kelimeye ihtiyacı olması tesadüf değildir:" Verenler kazanır."

Adındaki harfleri yıllarca yeniden düzenledikten sonra, Adam Rifkin mükemmel anagrama yerleşti: *Karma'yı Buluyorum*.

3

Dalgalanma Etkisi

İşbirliği ve Kredi Verme ve Alma Dinamikleri

Tьm evrenin, цnemsiz bir istisna dışında, diğerlerinden oluştuğunu hatırlamakta fayda var.

- John Andrew Holmes, eski ABD temsilcisi ve senatörü

Muhtemelen tanımıyorsundur. George Meyer'inadı, ama onun çalışmalarına kesinlikle aşinasınız. Aslında, olasılıklar, size yakın birinin, dünya çapında bütün bir nesil insanı büyüleyen fikirlerinin büyük bir hayranı olmasıdır. Yakın zamana kadar ona ait olduğunu bilmeme rağmen, dokuz yaşımdan beri çalışmalarına hayran kaldım. Meyer, ellili yaşlarının ortalarında uzun, lifli saçları ve keçi sakalı olan uzun boylu, köşeli bir adamdır. Ona sokakta rastlasaydın , yüzünü yerleştiremezdin, ama onun Grateful Dead hayranı olduğuna dair bir önsezin olabilir. Haklı olurdun: Jerry Garcia'nın hayatının son beş yılında Meyer, en az yetmiş farklı Grateful Dead konserine katıldı.

Meyer, Harvard'daki üniversiteye gitti ve burada bir birinci sınıfa buzdolabı sattıktan ve ödemeyi kabul ettikten sonra neredeyse askıya alındı, ancak asla teslim etmedi. Bir yurt odasının penceresini paramparça etmek için elektro gitar kullandığında neredeyse tekrar askıya alınıyordu. Üniversite kariyerinde nadir görülen parlak bir nokta , başkan seçilmekti. *Harvard Lampoon'un*, ünlü komedi dergisi, ancak darbe girişimi nedeniyle hızla karardı. Gazeteci David Owen'a göre Meyer'in akranları " yeterince sorumlu olmadığını düşündükleri için onu acı ve yıkıcı bir iç savaşta devirmeye çalıştılar ."

1978'de üniversiteden mezun olduktan sonra Meyer eve taşındı ve hızlı para kazanmanın yollarını aradı. Zamanının çoğunu kolejde bir tazı pistinde köpek yarışlarında kumar oynayarak geçirdi, bu yüzden bundan bir kariyer yapabileceğini düşündü. Kendisini bir halk kütüphanesine park etti ve sistemi yenmek için bilimsel stratejileri analiz etmeye başladı. İşe yaramadı: iki hafta sonra parası bitti .

Otuz yıl sonra, George Meyer şov dünyasının en başarılı insanlarından biridir. O sahip

527 milyon dolardan fazla hasılat elde eden bir filme büyük katkıda bulundu. Yedi Emmy Ödülü kazandı ve ingilizce sözlüklere giren birkaç kelime icat etti-bunlardan biri dört yıl boyunca kolej oda arkadaşım tarafından her gün söylendi. Ancak en çok dünyayı değiştiren bir televizyon fenomenindeki rolüyle kutlanıyor. İçerdekiler,diğer herhangi bir kişi kadar, gösterinin başarısından kendisinin sorumlu olduğunu iddia ediyor *Zaman* dergi, yirminci yüzyılın en iyi televizyon dizisini seçti.

1981'de Meyer, iki arkadaşının tavsiyesi üzerine yeni bir NBC şovuna birkaç yazı örneği gönderdi . *David Letterman ile Gece geç saatlerde*. Letterman, Owen'a" Teslimiyetindeki her şey, son küçük ayrıntıya kadar çok güzel bir şekilde bilenmişti " diye fısıldadı. "O zamandan beri kimseye tam olarak böyle rastlamadım ."Meyer, ilk sezonda Letterman'ın imza rutinlerinden biri olacak şeyi icat etti: meyve parçaları gibi sıradan nesneleri ezmek için bir buhar silindiri kullanmak. Letterman ile iki yıl geçirdikten sonra Meyer, üzerinde çalışmak için ayrıldı *Yeni Gösteri* lorne Michaels ile ve sonra katıldı *Cumartesi Gecesi Canlı*, 1987'de nihayetinde rafa kaldırılan bir Letterman filminin senaryosunu yazmak için yola çıktı.

Meyer'in iki arkadaşı onu Letterman'a tavsiye ettiğinde, ona "Amerika'nın en komik adamı " dediler."Bu hafife alınacak bir ifade değildi-ikisi, aşağıdaki gibi şovlarda Emmy ödüllü bir komedi yazarı çifti olmaya devam etti *Seinfeld'in*, *Harika Yıllar*, ve *Keşiş*. Ve George Meyer'in Letterman filminin senaryosunu bitirdiğinden beri neler başardığına bakarsanız, onlarla aynı fikirde olma eğiliminde olabilirsiniz.

George Meyer, mizahın çoğunun beyni *Simpsonlar*, Amerika'nın en uzun soluklu durum komedisi ve animasyon programı.

Simpsonlar altısı Meyer'e giden yirmi yedi prime time Emmy Ödülü kazandı ve animasyon komedisinin çehresini değiştirdi. Meyer fırlatmasa da *Simpsonlar*-Matt Groening tarafından yaratıldı ve James L. Brooks ve Sam Simon ile geliştirildi- Meyer'in gösterinin başarısının arkasındaki en önemli güç olduğu konusunda yaygın bir fikir birliği var. Meyer yazmak için işe alındı *Simpsonlar* 1989'da gösterime girmeden önce ve yazar ve yapımcı olarak on altı sezon boyunca büyük katkıda bulundu. Meyer " programı o kadar kapsamlı bir şekilde şekillendirdi ki, şimdiye kadarki komedi duyarlılığı *Simpsonlar* çoğunlukla onun olarak görülebilir" diye yazıyor Owen. Mizah yazarı Mike Sacks'e göre," Meyer, büyük ölçüde yazar kadrosu arasında , dahiler arasında perde arkası dehası, en iyi repliklerden ve şakalardan sorumlu adam "olarak kabul ediliyor."Jon Vitti, orijinallerden biri *Simpsonlar* ilk bölümlerin çoğunu yazan ve daha sonra yapımcı olarak görev yapan yazarlar *Ofis* Meyer, "odada gösteriyi herkesten daha fazla yazan kişi-parmak izleri neredeyse her senaryoda. Yaratıcılardan biri olmadan spav üzerinde herkesin yapabileceği kadar etki yaratıyor."

George Meyer gibi bir adam ortak çalışmalarda nasıl bu kadar başarılı olur? Karşılıklılık stilleri, bazı insanların neden takım halinde geliştiğini, bazılarının ise başarısız olduğunu açıklamak için güçlü bir mercek sunar. İçinde *Çarpanları*, eski Oracle yöneticisi Liz Wiseman arasında ayrım yapıyor ~~dahiler ve dahiler . Dahiler~~ alıcı olma eğilimindedir: kendi çıkarlarını desteklemek için başkalarından "zekayı, enerjiyi ve yeteneği tüketirler". Dahi yaratıcılar verici olma eğilimindedir: Wiseman, diğer insanların "zekalarını ve yeteneklerini güçlendirmek için" zekalarını kullanırlar, öyle ki "insanların kafalarının üzerinden ampuller patlar , fikirler akar ve sorunlar çözülür."Bu bölümdeki amacım , verenler ve alanlar arasındaki bu farklılıkların bireysel ve grup başarısını nasıl etkilediğini araştırmaktır.

İşbirliği ve Yaratıcı Karakter

George Meyer'in komedi etkisi seviyesine ulaşmak için gerekenleri düşündüğümüzde , yaratıcılığın denklemin büyük bir parçası olduğuna dair çok az soru var. Carolyn Omine, uzun zamandır *Simpsonlar* yazar ve yapımcı, Meyer'in "dünyaya farklı bir bakış açısı olduğunu söylüyor. Tamamen benzersiz." Yönetici yapımcı ve şovmen Mike Scully bir keresinde ilk katıldığında bunu yorumladı *Bu Simpsonlar*, Meyer " az önce beni uçurdu. Daha önce bir sürü sitcom çalışması yapmıştım ama George'un işleri o kadar farklı ve orijinaldi ki bir süre kafamın içinde olup olmadığımı merak ettim."

İnsanların nasıl son derece yaratıcı olduklarının gizemini çözmek için, 1958'de bir Berkeley Donald MacKinnon adlı psikolog çığır açan bir çalışma başlattı. 'Nin benzersiz özelliklerini tanımlamak istedi son derece yaratıcı insanlar sanat, bilim ve iş dünyasında, çalışmaları üç alanı da içeren bir grup insanı inceledi: mimarlar. Başlamak için MacKinnon ve meslektaşları , beş bağımsız mimarlık uzmanından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en yaratıcı kırk mimarın bir listesini sunmalarını istedi. Birbirleriyle hiç konuşmasalar da, uzmanlar oldukça yüksek bir fikir birliğine vardılar. Toplamda iki yüze kadar mimar aday gösterebilirlerdi, ancak örtüşmeyi hesaba kattıktan sonra listelerinde sadece seksen altı kişi vardı. Bu mimarların yarısından fazlası birden fazla uzman, üçte birinden fazlası uzmanların çoğunluğu ve yüzde 15'i de beş uzman tarafından aday gösterildi.

Oradan, ülkenin en yaratıcı mimarlarından kırkı psikolojik olarak parçalanmayı kabul etti. Mackinnon'un ekibi, onları başarılı ancak son derece yaratıcı olmayan, yaratıcı ve "sıradan" mimarları yaş ve coğrafi konum açısından eşleştiren seksen dört mimarla karşılaştırdı. Tüm mimarlar Berkeley'e gittiler ve burada üç tam gün boyunca zihinlerini Mackinnon'un ekibine ve bilime açarak geçirdiler. Bir dizi kişilik anketi doldurdular, stresli sosyal durumlar yaşadılar, zor problem çözme testleri yaptılar ve tüm yaşam geçmişleriyle ilgili kapsamlı mülakat sorularını yanıtladılar. Mackinnon'un ekibi ,her mimar için takma adlar kullanarak veri dağlarını inceledi, böylece kimin son derece yaratıcı olup kimin olmadığına kör kalacaklardı .

Bir grup mimar, önemli ölçüde daha "sorumlu, samimi, güvenilir" olarak ortaya çıktı, güvenilir," diğerinden daha "iyi karakterli" ve "başkaları için sempatik kaygılı". Karma ilkesi, yaratıcı mimarlar olması gerektiğini öne sürüyor, ama değildi.Sıradan mimarlardı. MacKinnon,yaratıcı mimarların karşılaştırma grubundan önemli ölçüde daha "talepkar, saldırgan ve benmerkezci" olarak öne çıktığını buldu. Yaratıcı mimarların muazzam egoları vardı ve eleştirilere agresif ve savunmacı bir şekilde yanıt verdiler. Daha sonraki çalışmalarda, aynı kalıplar yaratıcı ve daha az yaratıcı karşılaştırmalardan ortaya çıktı. yaratıcı bilim adamları: yaratıcı bilim adamları baskınlık, düşmanlık ve psikopatik sapma açısından önemli ölçüde daha yüksek puan aldı. Son derece yaratıcı bilim adamları, gözlemciler tarafından diğerlerinde bağımlılık yaratma ve bunlardan yararlanma olarak değerlendirildi. Son derece yaratıcı bilim adamlarının kendileri bile "Başkalarının katkısını hafife alma ve kendime aşırı itibar etme eğilimindeyim" ve "Diğer araştırmacıların değerini tanımlarken alaycı ve aşağılayıcı olma eğilimindeyim" gibi ifadelere katıldılar ."

Katılımcılar, yaratıcı fikirler üretme ve muhalefet karşısında onları savunma becerisine sahiptir. Kendi görüşlerine en yüksek güvene sahip oldukları için, birçok insanın hayal gücünü kısıtlayan sosyal onay zincirlerinden arınmış hissederler. Bu ayırt edici bir imzadır George Meyer komedisi. 2002'de adlı küçük bir oyunda yazdı, yönetti ve rol aldı *Kıkırdama Kadar*. İçinde

monologları, Tanrı'yı "saçma bir batıl inanç" olarak adlandırdı, korkmuş mağara adamları tarafından icat edildi "ve evlilikten" korkmuş ve yargılayıcı, fermente edilmiş kızgınlıkların durgun bir kazanı " olarak bahsedildi uygunluk, çocuklar için abartılı endişe . . . ve geçmiş sevgililerden gelen erotik görüntülerin , eş cinsiyetini mümkün kılmak için umutsuz ve yürek kırıcı bir girişimde gizli bir şekilde taranması."

Yaratıcılığın sırrı: alıcı olmak mı?

O kadar hızlı değil. Meyer alaycı bir mizah anlayışı barındırabilir, zamanla ilgili derin şüpheler- onurlu gelenekler ve geçmişteki birkaç kararsızlık, ancak alıcıların egemen olduğu bir Hollywood evreninde , kariyerinin çoğunu verici tarzda geçirdi. Hayatın erken dönemlerinde başladı: büyürken, o bir kartal izci ve bir sunak çocuğuydu. Harvard'da Meyer biyokimya alanında uzmanlaştı ve tıp fakültesine kabul edildi, ancak katılmamaya karar verdi. Üniversitede tanıştığı , düzenli olarak "birbirlerinin deneylerini sabote edecek-çok topal olan aşırı rekabetçi tıp öğrencileri tarafından kapatıldı." Cumhurbaşkanı seçildikten sonra *Lampoon'un* akranlar onu tahttan indirmeye çalıştığında Owen, " Meyer sadece bu darbeden kurtulmakla kalmadı, aynı zamanda karakteristik olarak ana rakibinin yakın arkadaşı oldu." Mezun olduktan ve köpek parkurunda başarısız olduktan sonra Meyer, bir kanser araştırma laboratuvarında ve yedek öğretmen olarak çalıştı. Meyer'e onu komediye neyin çektiğini sorduğumda, "İnsanları güldürmeyi, eğlendirmeyi ve dünyayı biraz daha iyi hale getirmeye çalışmayı seviyorum."

Meyer, komedi yeteneğini sosyal ve çevresel sorumluluğu teşvik etmek için kullandı. 1992 Yılında, erken *Simpsonlar* Meyer'in yazdığı "Bay Lisa Washington'a Gidiyor" bölümü , çevre yanlısı bir mesajla televizyondaki en iyi epizodik komediye verilen Çevre Medya Ödülü'ne aday gösterildi. Görev süresi boyunca, *Simpsonlar* bu ödüllerden altısını kazandı. 1995 Yılında, *Simpsonlar* hayvan sorunları konusunda halkı bilinçlendirmek için Humane Society'den bir Yaratılış Ödülü kazandı . Meyer, yoga yapan bir vejeteryandır ve 2005'te korkakça yazmıştır ***Dünya'dan Amerika'ya***, komediyi küresel ısınma ve ilgili çevre sorunları hakkında farkındalık yaratmak için bir araç olarak kullanan bir TBS özel programı. Conservation International için kapsamlı çalışmalar yaptı ve biyoçeşitliliği teşvik etmek için mizahi PowerPoint dersleri verdi. 2007'de bilim adamları Sri Lanka'da yeni bir yosun kurbağası türü keşfettiklerinde, kurbağaları korumak için Küresel Amfibi Değerlendirmesine katkılarını onurlandıran Meyer'in kızının adını verdiler .

Meyer'in gezegen adına yaptığı çalışmalardan daha etkileyici olanı, diğer insanlarla nasıl çalıştığıdır . Büyük atılımı, 1988'de Letterman film senaryosu üzerinde çalışırken geldi. İş gününde biraz çeşitlilik sağlamak için adında bir mizah dergisi yazdı ve kendi kendine yayınladı ***Ordu Adamı***. Meyer mizahçı Eric Spitznagel'e" Sadece komik olmaya çalışan çok az yayın vardı, " dedi," bu yüzden seni güldürmekten başka gündemi olmayan bir şey yapmaya çalıştım."İlk sayısı *Ordu Adamı* sadece sekiz sayfa uzunluğundaydı. Meyer kendisi yazdı, yatağına yerleştirdi ve fotokopi çekmeye başladı. Sonra en iyi komedisini verdi ve kopyalarını yaklaşık iki yüz arkadaşına ücretsiz olarak gönderdi.

Okuyucular bulundu *Ordu Adamı* çok komikti ve arkadaşlarına iletmeye başladı. Dergi hızla takip eden bir tarikatı kendine çekti ve *Yuvarlanan Taş* derginin eğlencede yılın en iyileri listesi . Kısa süre sonra Meyer'in arkadaşları, gelecekteki sayılarda yer alması için ona gönderimler göndermeye başladı. İkinci sayıya gelindiğinde, Meyer'in yaklaşık bin kopya dolaştırması için yeterli talep vardı. Üçüncü sayıdan sonra, kısmen arkadaşlarının tüm gönderilerini yayınlayamadığı, ancak geri çevirmeye dayanamadığı için kapattı.

İlk sayısı *Ordu Adamı* ne zaman giriş yaptı *Simpsonlar* yerden kalkıyordu ve bir yazı ekibini işe almak üzere olan yönetici yapımcı Sam Simon'ın eline geçti.

Simon, Meyer'i ve diğer katkıda bulunanlardan birkaçını işe aldı *Ordu Adamı* ve yapmaya devam ettiler *Simpsonlar* birlikte bir vuruş. Yazarlar odasında George Meyer kendini bir verici olarak kurdu. Tim Long, bir *Simpsonlar* yazar ve beş kez Emmy kazanan, bana "George tanıdığım herkes arasında en iyi üne sahip. Başkalarına verme ve yardım etme konusunda inanılmaz derecede cömerttir."Benzer şekilde Carolyn Omine de hayret ediyor," George'u tanıyan herkes onun gerçekten iyi bir insan olduğunu biliyor. Bir şeref kuralları vardır ve doğaüstü bir bütünlükle bu kurallara göre yaşar."

George Meyer'in başarısı, verenlerin en az verenler kadar yaratıcı olabileceğinin altını çiziyor. Alışkanlıklarını işbirliği içinde inceleyerek , verenlerin kendi başarılarına ve etraflarındakilerin başarısına katkıda bulunacak şekilde nasıl çalıştıklarına dair zengin bir takdir kazanabiliriz. Ancak , verenlerin işbirliği içinde etkili bir şekilde ne yaptıklarına dair tam bir anlayış geliştirmek için, onları alanlarla karşılaştırmak önemlidir. Yaratıcı mimarlar üzerine yapılan araştırmalar, katılımcıların genellikle gelenekleri bozan ve bu fikirleri savunmak için yokuş yukarı savaşlarda savaşan orijinal fikirler üretme güvenine sahip olduklarını gösteriyor. Ama bu bağımsızlığın bir bedeli var mı?

Yalnız Uzmak

Yirminci yüzyılda, belki de hiç kimse seçkin yaratıcılığın simgelerinden daha sembolik değildi Frank Lloyd Wright'ın. 1991 yılında Wright, Amerikan Mimarlar Enstitüsü tarafından tüm zamanların en büyük Amerikalı mimarı olarak tanındı . Pittsburgh yakınlarındaki ünlü Fallingwater house'u, Guggenheim Müzesi'ni ve kabaca yarısı inşa edilmiş binden fazla başka yapıyı tasarlayarak olağanüstü üretken bir kariyere sahipti . Yedi yıla yayılan bir kariyerinde , on yılda ortalama 140'tan fazla tasarım ve 70 yapıyı tamamladı.

Wright, yirminci yüzyılın ilk çeyreği boyunca üretken olmasına rağmen, 1924'ten başlayarak dokuz yıllık bir burun dalışı yaptı. Sosyolog Roger Friedland ve mimar Harold Zellman, 1925 itibariyle "Wright'ın kariyeri Los Angeles'taki birkaç eve düşmüştü" diye yazıyor. Wright'ın kariyerini inceledikten sonra psikolog Ed de St. Aubin, Wright'ın mimari olarak şimdiye kadar battığı en düşük seviyenin, yalnızca iki projeyi tamamladığı 1924 ile 1933 arasındaki yıllarda meydana geldiği sonucuna vardı." Bu dokuz yıl boyunca Wright, normalden yaklaşık otuz beş kat daha az üretkendi. İki yıllık bir süre boyunca tek bir komisyon kazanmadı, mimarlık eleştirmeni Christopher Hawthorne," profesyonelce çırpınıyordu " diyor. Biyografi yazarı Brendan Gill, 1932'de "dünyaca ünlü Frank Lloyd Wright" ın"neredeyse işsiz" olduğunu yazdı. 1929'da" idam edilen son büyük komisyonu kuzeni için bir evdi "ve" sürekli borç içindeydi" , yiyecek satın alacak yeri bulmak için mücadele edecek kadar."Amerika'nın en büyük mimarının çürümesine ne sebep oldu?

Wright, Mackinnon'un yaratıcılık çalışmasına katılmaya davet edilen mimarlardan biriydi. Daveti reddetmesine rağmen, ortaya çıkan yaratıcı mimarın portresi

Mackinnon'un analizi Wright'ın tüküren görüntüsüydü. Tasarımlarında Frank Lloyd Wright bir insancıl gibi görünüyordu. İnsanlar ve yaşadıkları ortamlar arasındaki uyumu teşvik etmeye çalışarak organik mimari kavramını tanıttı. Ama diğer insanlarla olan etkileşimlerinde , bir alıcı gibi davrandı. Uzmanlar, bir çırak olarak Wright'ın bağımsız çalışmayı yasaklayan sözleşmesinin şartlarını ihlal ederek en az dokuz kaçak ev tasarladığına inanıyor. Yasadışı işi gizlemek için Wright'ın ressam arkadaşlarından birini birkaç evi imzalamaya ikna ettiği bildirildi. Bir noktada Wright, oğlu John'a çeşitli projelerde asistan olarak çalıştığı için maaş sözü verdi. John ona ödeme yapılmasını istediğinde Wright ona, John'un doğumdan günümüze hayatı boyunca maliyeti olan toplam para miktarını gösteren bir fatura gönderdi .

Ünlü Fallingwater evini tasarlarken Wright aylarca durdu. Müvekkil Edgar Kaufmann sonunda Wright'ı arayıp ilerlemesini görmek için 140 mil sürdüğünü duyurduğunda Wright, evin bittiğini iddia etti. Fakat Kaufmann geldiğinde, Wright bırakın evi, bir çizimi bile tamamlamamıştı. Birkaç saat içinde, Kaufmann'ın gözlerinin önünde Wright ayrıntılı bir tasarım çizdi. Kaufmann, ailesinin en sevdiği piknik yerlerinden birinde bir şelale görebilecekleri bir hafta sonu kulübesi yaptırmıştı. Wright'ın aklında kökten farklı bir fikir vardı: evi şelalenin tepesindeki bir kayaya çizdi, bu da evin görüş alanı dışında olacaktı. Kaufmann'ı bunu kabul etmeye ikna etti ve sonunda sözleşmede belirtilen 35.000 doların üç katından fazla olmak üzere ondan 125.000 dolar talep etti . Bir vericinin , onu coşkuyla onaylamaya ikna etmek ve bunun için fazladan ücret almak bir yana, bir müşterinin beklentilerinden bu kadar uzağa sapmakta rahat olması pek olası değildir . Görünüşe göre Wright 'a gerçekten özgün bir vizyon geliştirme ve onu bir müşteriye satma cesaretini veren bir alıcının zihniyetiydi.

Ancak Wright'a Fallingwater'da iyi hizmet eden aynı alıcı eğilimleri , dokuz yıllık düşüşünü de hızlandırdı. Yirmi yıl boyunca, 1911'e kadar Wright , zanaatkarların ve heykeltıraşların yardımından yararlandığı Chicago ve Oak Park, Illinois'de yaşayan bir mimar olarak adını duyurdu. 1911 'de uzak bir Wisconsin vadisinde bir mülk olan Taliesin'i tasarladı. Tek başına başarılı olabileceğine inanarak oraya taşındı. Ancak zaman geçtikçe Wright, "uzun yıllar süren zorunlu tembellik" sırasında tekerleklerini döndürdü, diye yazdı Gill. Taliesin'de, Wright'ın yetenekli çıraklara erişimi yoktu. De St. Aubin," Taliesin'i yaratarak seçtiği tecrit , "onu yaşamı için gerekli hale gelen unsurlardan yoksun bıraktı: mimari komisyonlar ve bina tasarımlarını tamamlamasına yardımcı olacak usta işçiler ."

Frank Lloyd Wright'ın kuraklığı bağımsızlıktan vazgeçene ve yetenekli işbirlikçilerle tekrar bağımsız çalışmaya başlayana kadar sürdü. Bu onun kendi fikri değildi: karısı Olgivanna, işinde ona yardım etmesi için çıraklar için bir burs başlatması için onu ikna etti. Çıraklar 1932'de ona katıldığında üretkenliği arttı ve kısa süre sonra Fallingwater house üzerinde çalışıyordu, bu, birçokları tarafından modern tarihin en büyük mimarlık eseri olarak görülecektir. Wright , burs programını çeyrek yüzyıl boyunca yürüttü, ancak o zaman bile çıraklara ne kadar bağımlı olduğunu takdir etmekte zorlandı. Çıraklara yemek pişirme, temizlik ve saha çalışması yapmalarını talep ederek ödeme yapmayı reddetti . Wright" harika bir mimardı " diye açıkladı eski çırağı Edgar Tafel "ama tasarımlarının işe yaraması için benim gibi insanlara ihtiyacı vardı-bunu ona söyleyemeseniz de."

Wright'ın hikayesi, yaratıcı başarıyı bireylere atfetme konusundaki doğal eğilimlerimiz ile gerçekten harika çalışmaların temelini oluşturan işbirlikçi gerçeklik arasındaki boşluğu ortaya koyuyor. Bu boşluk sadece yaratıcı alanlarla sınırlı değil. Ham beyin gücüne dayanan görünüşte bağımsız işlerde bile başarımız, fark ettiğimizden çok başkalarına bağlıdır. Geçtiğimiz on yıl boyunca, birkaç Harvard profesörü okudu kalp cerrahları hastanelerde ve yatırım bankalarındaki güvenlik analistlerinde. Her iki grup da bilgi çalışmalarında uzmanlaşmıştır: hastaların kalplerini yeniden bağlamak ve hisse senedi önerileri için karmaşık bilgiler düzenlemek için ciddi akıllılara ihtiyaçları vardır. Yönetim gurusu Peter Drucker'a göre, bu " bilgi işçileri, üretimdeki el işçilerinin aksine, üretim araçlarına sahipler: bu bilgiyi kafalarında taşıyorlar ve bu nedenle yanlarında götürebiliyorlar."Ama bilgi taşımak aslında o kadar kolay değil.

Bir çalışmada profesörler Robert Huckman ve Gary Pisano, cerrahların pratikle iyileşip iyileşmediğini bilmek istediler . Cerrahlar yüksek talep gördüğü için birden fazla hastanede işlem yaparlar. İki yıllık bir süre boyunca Huckman ve Pisano , kırk üç farklı hastanede 203 kalp cerrahı tarafından gerçekleştirilen 38.577 prosedürü izledi. Cerrahların bir hastanın göğsünü açtığı ve bir arterdeki tıkanıklığı kalbe atlamak için bir bacaktan veya göğüs arterinin bir bölümünden bir damar taktığı koroner arter baypas greftlerine odaklandılar . Bu işlemler sırasında hastaların ortalama yüzde 3'ü öldü .

Huckman ve Pisano verileri incelediklerinde dikkate değer bir örüntü keşfettiler. Genel olarak, cerrahlar pratikle daha iyi olmadılar. Sadece daha iyi oldular *özel hastane* çalıştıkları yerde. Belirli bir hastanede yaptıkları her işlem için hasta ölüm riski yüzde 1 azaldı. Ancak diğer hastanelerde ölüm riski aynı kaldı. Cerrahlar performanslarını yanlarında götüremediler. Koroner arter baypas greftleri yapmakta daha iyi değillerdi. Belirli hemşirelere ve anestezistlere daha aşina hale geliyor , güçlü ve zayıf yönlerini, alışkanlıklarını ve tarzlarını öğreniyorlardı. Bu aşinalık, hasta ölümlerinden kaçınmalarına yardımcı oldu, ancak

başka hastanelere taşınmadı. Hasta ölüm riskini azaltmak için cerrahların belirli cerrahi ekip üyeleriyle ilişkilere ihtiyacı vardı.

Huckman ve Pisano hastane verilerini Harvard'daki koridorun aşağısında toplarken, finans sektöründe de benzer bir çalışma devam ediyordu. Yatırım bankalarında güvenlik analistleri şunları yapar kazanç tahminleri üretmek için araştırma yapın ve para yönetimi firmalarına bir şirketin hissesini alıp almayacakları konusunda önerilerde bulunun. Yıldız analistleri meslektaşlarının kim olduğuna bakılmaksızın kullanabilmeleri gereken üstün bilgi ve uzmanlığı taşıyın. Yatırım araştırması yöneticisi Fred Fraenkel'in açıkladığı gibi: "Analistler, uzmanlıkları taşınabilir olduğu için Wall Street'in en hareketli mesleklerinden biridir. Demek istediğim, burada olduğun zaman ve orada olduğun zaman buna sahipsin. Müşteri tabanı değişmez. Rolodex'ine ve dosyalarına ihtiyacın var ve işin içindesin."

Bu varsayımı test etmek için Boris Groysberg, yetmiş sekiz farklı firmada dokuz yıllık bir süre boyunca binden fazla hisse senedi ve sabit getirili güvenlik analisti üzerinde çalıştı. Analistler , kazanç tahminlerinin kalitesine, sektör bilgisine, yazılı raporlara, hizmete, hisse senedi seçimine ve erişilebilirliğe ve yanıt verebilirliğe göre yatırım yönetimi kurumlarındaki binlerce müşteri tarafından etkinlik açısından sıralandı . Seksen endüstri sektörünün her birindeki ilk üç analist yıldız olarak sıralandı ve 2 milyon ila 5 milyon dolar kazandı. Groysberg ve meslektaşları , analistler firma değiştirdiğinde neler olduğunu izledi. Dokuz yıllık dönemde 366 analist-yüzde 9 -hareket etti, böylece yıldızların yeni firmalarda başarılarını sürdürüp sürdürmediklerini görmek mümkün oldu.

Bireysel yıldızlar olmaları gerekmesine rağmen performansları taşınabilir değildi. Yıldız analistleri farklı bir firmaya geçtiğinde performansları düştü ve en az beş yıl daha düşük kaldı. Hareketten sonraki ilk yılda, yıldız analistlerinin birinci olma olasılığı yüzde 5 , ikinci olma olasılığı yüzde 6, üçüncü olma olasılığı yüzde 1 ve sıralanmama olasılığı yüzde 6 daha düşüktü. Hareketten beş yıl sonra bile, yıldızların ilk sırada yer alma olasılığı yüzde 5 daha azdı ve sıralanmama olasılığı yüzde 8 daha fazlaydı. Ortalama olarak, firmalar yıldız analistleri işe alarak yaklaşık 24 milyon dolar kaybetti. Fraenkel ve diğer endüstri içerdekilerin inançlarının aksine, Groysberg ve meslektaşları şu sonuca varıyor: "yıldızları işe almak, performansları açısından ne yıldızların kendileri için ne de şirketleri piyasa değerleri açısından işe almak için avantajlıdır."

Ancak bazı yıldız analistler başarılarını sürdürdüler. Takımlarıyla birlikte hareket ederlerse, yıldızlar performansta hiç düşüş göstermedi. Tek başına hareket eden yıldız analistlerin birinci olma olasılığı yüzde 5 idi, takım arkadaşlarıyla birlikte hareket eden yıldız analistlerin ilk sırada yer alma olasılığı yüzde 10 iken-hiç hareket etmeyenlerle aynı. Başka bir çalışmada Groysberg ve meslektaşları , ekiplerinde ve departmanlarında yüksek kaliteli meslektaşlarıyla çalıştıklarında analistlerin yıldız performanslarını sürdürme olasılıklarının daha yüksek olduğunu buldular. Yıldız analistler , bilgi ve yeni fikirler için bilgili meslektaşlarına güvendiler.

Yıldız yatırım analistleri ve kalp cerrahları , büyük ölçüde onları iyi tanıyan veya kendilerine ait güçlü becerilere sahip olan işbirlikçilere bağlıydı. Frank Lloyd Wright bir alıcıdan çok bir verici olsaydı , gelirinin ve itibarının düştüğü dokuz yıldan kaçınabilir miydi? George Meyer öyle düşünüyor.

Keşke senden Nefret edebilseydim

Meyer gittikten sonra *Cumartesi Gecesi Canlı* 1987'de New York City'den ayrıldı ve yalnızca Letterman film senaryosu üzerinde çalışmak için Colorado, Boulder'a taşındı. Tıpkı Frank Lloyd Wright gibi Meyer de kendisini işbirlikçilerinden izole etmişti. Ancak Wright'ın tam aksine Meyer, başarılı olmak için başka insanlara ihtiyacı olduğunu fark etti. Performansının bağımsız değil birbirine bağlı olduğunu biliyordu: insanları güldürme yeteneği kısmen diğer komedi yazarlarıyla işbirliği yapmaktan kaynaklanıyordu. Bu yüzden onunla birlikte çalışan insanlara ulaştı. *Lampoon'un* ve geçmiş şovlarında, onları katkıda bulunmaya davet ediyor *Ordu Adamı*. Meyer," İşbirliğinin özellikle komedide çok güzel bir şey olduğuna inanıyorum " dedi . "Komik insanlardan oluşan bir toplulukta, o nadir sinerjiyi, asla kendi başınıza bulamayacağınız şakaları elde edebilirsiniz."Dört meslektaş, Meyer'in açılış sayısında yardımcı oldu. Bu meslektaşlarından biri , çılgınca popüler bir şaka dizisi haline gelen"Derin Düşünceler" in erken bir bölümüne katkıda bulunan Jack Handey'di. Meyer , ünlü olmadan üç yıl önce "Derin Düşünceler" yayınladı *Cumartesi Gecesi Canlı* ve başarısına katkıda bulundular *Ordu Adamı*.

George Meyer'in Frank Lloyd Wright ile yan yana gelmesi, verenlerin ve alanların başarı hakkında nasıl farklı düşündüklerini ortaya koyuyor. Wright, mimarlık dehasını uzmanlardan oluşan bir ekiple çalıştığı Chicago'dan, büyük ölçüde yalnız olduğu Wisconsin'in uzak bir yerine götürebileceğini düşündü. Wright'ın aile sloganı "dünyaya karşı gerçek" idi ve Batı kültüründe tanıdık bir tema. Bizi büyüleyen veya dünyamızı değiştiren fikirler üreten yalnız dehaya ayrıcalık verme eğilimindeyiz. Stanford psikologlarından oluşan bir üçlünün araştırmasına göre, Amerikalılar bağımsızlığı bir güç sembolü olarak görüyorlar zayıflığın bir işareti olarak karşılıklı bağımlılık. Bu, özellikle kendilerini diğerlerinden üstün ve ayrı görme eğiliminde olan alıcılar için geçerlidir. Başkalarına çok fazla bağımlı olurlarsa, kabul edenler,aşılmaya karşı savunmasız kalacaklarına inanırlar. Wright gibi, yatırım bankalarını başarılı ekipleri olmadan ya da katıldıkları yeni takımların kalitesini düşünmeden terk eden yıldız analistler de bu tuzağa düştü.

Verenler, karşılıklı bağımlılığın zayıf olduğu fikrini reddederler. Verenlerin görmesi daha olasıdır bir güç kaynağı olarak karşılıklı bağımlılık, birden fazla kişinin becerilerini daha büyük bir iyilik için kullanmanın bir yolu . Karşılıklı bağımlılığın bu takdiri, Meyer'in işbirliği şeklini büyük ölçüde etkiledi. Gruba etkili bir şekilde katkıda bulunabilseydi herkesin daha iyi durumda olacağının farkındaydı, bu yüzden meslektaşlarını desteklemek için elinden gelenin en iyisini yaptı. Meyer için yazdığında *Cumartesi Gecesi Canlı* 1980'lerin ortalarında sanal bir bilinmeyen olarak neredeyse her zaman ofisteydi ve kendini geri bildirim vermeye hazır hale getiriyordu. Jon Lovitz, Phil Hartman ve Randy Quaid gibi ünlü komedyenlere yazıları ve teslimatları konusunda yardım etti.

Perde arkasında *Cumartesi Gecesi Canlı*, birçok yazar eskizlerini gösteriye çıkarmak için yarışıyordu . Meyer," Darwinci bir unsur vardı " diye itiraf ediyor. "Gösteri başına on eskiz olabilir ve masada otuz beş veya kırk eskiz olurdu. Küçük bir savaş oldu ve ben sadece iyi bir işbirlikçi olmaya çalıştım."Madonna gibi büyük yıldızların gösteride yer alması planlandığında, meslektaşları eskiz göndermek için akın etti. Meyer bu gösteriler için materyal sundu, ancak aynı zamanda daha az eskiz çekme eğiliminde olan daha az elektrikli misafir için eskizler üzerinde ekstra çaba sarf etti. Meyer , Jimmy Breslin gibi daha az çekici konuklar için ilgi çekici eskizler geliştirmeyi üstlendi çünkü şovun ona en çok ihtiyacı olan yer burasıydı. Meyer," Sadece iyi bir asker olmak istedim " diyor. "Ne zaman

insanlar o kadar heyecanlı değildi, o zaman oyunumu hızlandırmam gerektiğini hissettim."Duruma yükseldi ve Breslin için James Bond'un kötü adamlarının bir talk show'da yer aldığı komik bir skeç yazdı. Breslin oynadı Altın Parmak, kaleler tasarlama ve planlarını Bond tarafından engellenme konusunda yakınma konusunda ipuçları veriyor. Eskiz vuruştan önceydi *Austin Powers'ın* Bond filmlerinin on yıldan fazla bir süredir sahteciliği.

Meyer'in verme şekli devam etti *Simpson*S. Yazarlar arasında en popüler görev , yaratıcı damgalarını üzerine koymalarına izin verdiği için tipik olarak bir bölümün ilk taslağını yazmaktı. Meyer bölümler için birçok fikir üretecekti, ancak ilk taslağı nadiren yazdı. Bunun yerine, yeniden yazmada becerilerine daha fazla ihtiyaç duyulduğunu hissederek , her bölümün yeniden yazılmasına ve revize edilmesine yardımcı olmak için aylarca harcadığı kirli işin sorumluluğunu üstlendi. Bu, verenlerin nasıl işbirliği yaptığının tanımlayıcı bir özelliğidir: kendi kişisel çıkarları olmak zorunda değil, grubun yararına olan görevleri üstlenirler . Bu onların gruplarını daha iyi hale getirir: araştırmalar, satış ekiplerinden kağıt fabrikası ekiplerine ve restoranlara kadar ortalama olarak grup üyelerinin ne kadar çok bağışta bulunduğunu, gruplarının ürün ve hizmetlerinin niceliğinin ve kalitesinin o kadar yüksek olduğunu gösteriyor. Ancak ödüllendirilen sadece grupları değil: Adam Rifkin gibi başarılı verenler de pastayı hem kendilerine hem de gruplarına fayda sağlayacak şekilde genişletiyor . Kapsamlı araştırmalar, meslektaşlarına yardım etmek için zamanlarını ve bilgilerini düzenli olarak veren kişilerin , bankalardan imalat şirketlerine kadar çok çeşitli ortamlarda daha fazla zam ve terfi aldıklarını ortaya koymaktadır. "Açık *Simpsonlar,* Sanırım George kendini gösteriye teslim etti, " diyor Tim Long. "Sezgisel olarak, onun için en iyi şeyin gösterinin olabildiğince iyi olması olduğunu anladı ."

Meyer'in eylemlerinin bir adı var: dağcılık dünyasında buna denir *keşif davranışı.* Terim , NASA astronotlarının mürettebatı da dahil olmak üzere binlerce kişiye vahşi yaşam eğitimi veren Ulusal Açık Hava Liderlik Okulu (NOLS) tarafından icat edildi. Keşif davranışı, grubun hedeflerini ve misyonunu ilk sıraya koymayı ve kendiniz için yaptığınız gibi başkaları için de aynı endişeyi göstermeyi içerir. Dünya etrafında dört yüzden fazla yörüngeye uçan NASA uzay mekiği komutanı Jeff Ashby, "keşif davranışının- özverili, cömert olmak ve ekibi önünüze koymak-uzayda daha başarılı olmamıza yardımcı olan şey olduğunu söylüyor her şeyden çok."nols'de liderliği yöneten John Kanengieter, keşif davranışının "sıfır toplamlı bir oyun olmadığını ekliyor: onu verdiğinizde yanıt olarak daha fazla kazanırsınız."

Meyer'in başarısının bir kısmı pastayı genişletmekten geldi: gösterilerinin başarısına ne kadar çok katkıda bulunursa, tüm ekibin paylaşması için o kadar fazla başarı oldu. Ancak Meyer'in keşif davranışı , meslektaşlarının onu görme şeklini de değiştirdi. Verenler bir grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyduklarında, birincil hedeflerinin gruba fayda sağlamak olduğuna işaret ederler. Sonuç olarak, verenler işbirlikçilerinin saygısını kazanırlar . Meyer, Madonna için en güçlü eskizlerini hazırlamak için yarışmış olsaydı, yazar arkadaşları onu kendi statüleri ve kariyerleri için bir tehdit olarak görebilirdi. Meyer, daha az imrenilen konuklar için elinden gelenin en iyisini yaparak meslektaşlarına bir iyilik yapıyordu. Alıcılar artık onunla rekabet etmeleri gerektiğini hissetmiyorlardı, eşleştiriciler ona borçlu olduklarını hissettiler ve verenler onu onlardan biri olarak gördüler. Don Payne," Hikayenizi kırarken veya senaryonuzu odada yeniden yazarken, George gruba her zaman hoş bir katkı oldu " diyor. *Simpsonlar* 1998'den beri yazar. "Her zaman senaryolarınızı daha iyi hale getirecek bir şey bulurdu. İnsanları ona çeken şey budur; Ona saygı duyuyor ve ona hayran kalıyorlar."

İyi niyet oluşturmanın yanı sıra, popüler olmayan görevler için gönüllü olmak ve geri bildirim sunmak Meyer'e komedi hediyelerini meslektaşlarının kendilerini güvensiz hissetmelerine yol açmadan gösterme şansı verdi. Bir çalışmada, Minnesota Üniversitesi araştırmacıları Eugene Kim ve Theresa Glomb bunu çok yetenekli buldular

insanlar başkalarını kıskandırmaya meyillidir, kendilerini sevilmeme, içerleme, dışlanma ve baltalanma riskine sokar. Ama eğer bu yetenekli insanlar da vericiyse, onlar artık sırtlarında bir hedef yok. Bunun yerine, verenler gruba katkılarından dolayı takdir edilmektedir. Meyer, meslektaşlarının istemediği görevleri üstlenerek, kıskançlık yaratmadan zekası ve mizahıyla gözlerini kamaştırmayı başardı.

Meyer, şeref kurallarını " (1) Ortaya çık. (2) Çok çalışın. (3) Nazik olun. (4) Yüksek yola çıkın."Bu şekilde katkıda bulunduğu gibi yeteneklerini ortaya çıkardı kıskançlık yaratmadan, meslektaşları komedi dehasına hayran olmaya ve güvenmeye başladı. Tim Long," İnsanlar onu sadece kişisel olarak motive olmayan biri olarak görmeye başladı " diye açıklıyor. "Onu rakip olarak görmüyorsunuz. Daha yüksek bir düzlemde düşünebileceğiniz ve yaratıcı bir şekilde güvenebileceğiniz biri."Carolyn Omine ekliyor," İçinde bulunduğum diğer yazarların odalarına kıyasla şunu söyleyebilirim *Simpsonlar* şakalar için daha uzun süre bakma eğilimindedir. Sanırım George gibi yazarlarımız olduğu için, 'Hayır, bu tam olarak doğru değil' diyecek, geç olsa bile , hepimiz yorgun olsak bile. Bence bu önemli bir nitelik. George gibi, 'Hayır, bu yeterince iyi değil' demekten korkmayan insanlara ihtiyacımız var. Daha iyisini yapabiliriz.'"

Klasik bir makalede psikolog Edwin Hollander, insanlar gruplar halinde cömertçe hareket ettiklerinde kazandıklarını savundu ***kendine özgü krediler***- grup üyelerinin zihninde biriken olumlu izlenimler . Birçok kişi eşleştiriciler gibi düşündüğünden, gruplar halinde çalıştıklarında , her üyenin kredilerini ve borçlarını takip etmeleri çok yaygındır. Bir grup üyesi verme yoluyla kendine özgü krediler kazandığında, eşleştiriciler o üyeye bir grubun normlarından veya beklentilerinden sapma lisansı verir . Olarak Berkeley sosyolog Robb Willer şöyle özetliyor: "Gruplar bireysel fedakarlığı ödüllendirir."Açık *Simpsonlar* Meyer, özgün fikirlere katkıda bulunmak ve gösterinin yaratıcı yönünü değiştirmek için enlem kazanarak birçok kendine özgü kredi topladı. Meyer," Bu güvenilirliği geliştirmenin en iyi yanlarından biri, oldukça garip bir şey denemek isteseydim, insanların en azından masada bir şans vermeye istekli olmalarıydı " diye yansıtıyor Meyer. " Eşyalarımı erkenden olduğu kadar yeniden yazmadılar, çünkü iyi bir sicile sahip olduğumu biliyorlardı. Sanırım insanlar kalbimin doğru yerde olduğunu gördü-niyetlerim iyiydi. Bu uzun bir yol kat ediyor."

Meyer'in tecrübesine uygun olarak, araştırmalar şunu gösteriyor verenler ekstra kredi alır statükoya meydan okuyan fikirler sunduklarında . Meslektaşları Sharon Parker ve Catherine Collins ile yaptığım çalışmalarda , katılımcılar iyileştirme önerileri sunduklarında, meslektaşları niyetlerine şüpheyle yaklaştılar ve bunları kendi kendine hizmet olarak yazdılar. Ancak tehdit edici olabilecek fikirler verenler tarafından önerildiğinde, meslektaşları gerçek bir katkıda bulunma arzusuyla motive olduklarını bilerek konuştukları için onları dinledi ve ödüllendirdi . "George'u bir yazarlar odasında düşündüğümde, söyleyeceğim şey hoş değil . Bundan daha baharatlıdır."Carolyn Omine gülüyor. "Ama George sert olduğunda, bunun sadece doğru olanı yapmayı çok önemsediği için olduğunu biliyorsun."

1995 Yılında, altıncı sırasında *Simpsonlar* Meyer, meslektaşlarına sezon sonunda gösteriden ayrılacağını söyledi. Ayrılışını kişisel gelişim için bir fırsat olarak görmek yerine , yazarlar gitmesine izin vermek istemediler. Onu geri almak için hızla güçlerini birleştirdiler ve danışman olarak geri dönmeye ikna ettiler. Kısa süre sonra onu tam zamanlı bir yazar olarak geri getirdiler. Jon Vitti, "Çok erken bir noktada, George'un odadan çıkamayacak kadar önemli olduğunu fark ettiler" dedi *Harvard Kızıl*. "Hiç kimsenin görüşü George'unkinden daha değerli değildir." Meyer ile çalışma deneyimlerine baktığımızda, Tim Long, " başkalarını kendinden daha çok önemseyen biri olarak ün kazanmanın büyülü bir yanı var. Sizin yararınıza sayısız şekilde telafi eder."

Kredinin Aslan Payını Talep Etmek

Meyer, şov dünyasının iç çevrelerindeki itibarını güçlendirmesine rağmen , dış dünyada anonimlik içinde çalıştı. Hollywood'da bu soruna kolay bir çözüm var. Yazarlar , mümkün olduğunca çok sayıda televizyon bölümünde kredi talep ederek öne çıkıyorlar, bu da fikirlerin ve sahnelerin onların beyni olduğunu kanıtlıyor.

George Meyer üç yüzden fazla şekillendirdi ve şekillendirdi *Simpsonlar* bölümler, ancak Hollywood normlarına sessiz bir şekilde meydan okuyarak, yalnızca on ikisinde yazar olarak anılıyor. Yüzlerce bölümler, diğer yazarlar Meyer'in fikirleri ve şakaları için kredi aldı. "George asla kredi yazmadı *Simpsonlar* bir fikir makinesi olmasına rağmen, " dedi Tim Long. "İnsanlar fikir üretme ve onları kıskançlıkla koruma eğilimindedir, ancak George fikirler yaratır, başkasına verir ve asla itibar kazanmazdı. Çok önemli bir gerginlik var *Simpsonlar* on yıldan fazla bir süredir, çok sayıda şakadan sorumlu olmasına rağmen, tek bir şakayla kredilendirilmediği yerde."*

Meyer, itibar vererek görünürlüğünü tehlikeye attı. Long," Uzun zamandır, George'un bazılarının dönemin en önemli TV şovu olarak gördüklerine yaptığı büyük katkı, olması gerektiği kadar iyi bilinmiyordu " diye hatırlıyor Long. "Muazzam miktarda malzeme üretiyordu ve gerçekten kredi almıyordu."Meyer çabaları için daha fazla kredi talep etmeli miydi? Kredi almak kesinlikle Frank Lloyd Wright için işe yarıyor gibiydi: Taliesin'de Wright , çıraklar bir projeye öncülük etse bile adının baş mimar olarak her belgede olması konusunda ısrar etti. Çıraklarını, önce kendisine kredi vermezlerse ve tüm belgeleri onayına sunmazlarsa, onları sahtecilikle suçlayıp mahkemeye götüreceği konusunda tehdit etti.

Yine de Meyer'in deneyimine daha yakından bakarsak , Wright'ın bir mimar olarak başarılı olduğu zaman bunun itibar kazanmasına rağmen olduğu sonucuna varabiliriz-bunun yüzünden değil. Meyer'in kredi alma konusundaki isteksizliği kısa vadede ona biraz şöhrete mal olmuş olabilir, ancak bu konuda endişelenmedi . Yönetici yapımcı olarak kredi kazandı ve çalışmaları için yarım düzine Emmy kazandı *Simpsonlar* ve etrafta dolaşacak çok fazla kredi olduğunu hissettim. Meyer," Bir senaryoda çok fazla isim varsa, herkes bir köpek kasesini paylaşmaya çalışıyormuş gibi birçok insan azaldığını hissediyor " diyor. "Ama aslında işler böyle yürümüyor. Krediyle ilgili olan şey, sıfır toplamlı olmamasıdır. Herkese yer var ve eğer başkaları parlıyorsa sen parlayacaksın."

Zaman Meyer'in haklı olduğunu kanıtlar. Meyer, kısa vadeli fedakarlıklarına rağmen hak ettiği krediyi aldı. Meyer, David Owen'ın profilini yayınladığı 2000 yılına kadar Hollywood dışında neredeyse bilinmiyordu. *New Yorklu* Meyer'i " televizyondaki en komik şovun arkasındaki en komik adam."Owen key ile temasa geçtiğinde *Simpsonlar* röportajlar için yazarlar, Meyer'in övgülerini söyleme şansına atladılar. Tim Long'un dediği gibi, " Onu utandıracak olsam bile George'un erdemlerini övmek beni inanılmaz mutlu ediyor."

Eşleştiriciler, işbirliklerinde verenlere bir ikramiye verdikleri gibi, alıcılara da vergi uygularlar. İn a sloven şirketlerinin incelenmesi matej Cerne liderliğinde, iş arkadaşlarından bilgi saklayan çalışanlar , iş arkadaşları ayni yanıt vererek onlarla bilgi paylaşmayı reddettikleri için yaratıcı fikirler üretmekte zorlandılar . Göstermek için, tıbbi araştırmacının kariyerini düşünün Jonas Salk'ın dsö, 1948'de çocuk felci aşısı geliştirmek için çalışmaya başladı. Ertesi yıl, bilim adamları John Enders, Frederick Robbins ve Thomas Weller, çocuk felci virüsünü test tüplerinde başarıyla büyüttüler ve canlı bir virüse dayalı bir aşının seri üretilmesinin yolunu açtılar. 1952'de Salk'ın araştırma laboratuvarı

Pittsburgh Üniversitesi etkili görünen bir aşı geliştirmişti. O yıl ABD tarihindeki en kötü çocuk felci salgınına tanık oldu. Virüs 57.000'den fazla kişiyi enfekte ederek 3.000'den fazla ölüme ve 20.000 felç vakasına yol açtı. Önümüzdeki üç yıl boyunca Salk'ın akıl hocası Thomas Francis, Salk aşısının saha denemesinin değerlendirilmesini yönetti ve 220.000 gönüllü, 64.000 okul çalışanı ve 20.000 sağlık uzmanının yardımıyla 1,8 milyondan fazla çocuk üzerinde test etti . 12 Nisan 1955'te Michigan, Ann Arbor'da Francis , ülke çapında bir umut dalgası gönderen bir duyuru yaptı: Salk aşısı " güvenli, etkili ve güçlüydü."İki yıl içinde aşı, On Sent Yürüyüşü'nün herkül çabalarıyla yayıldı ve çocuk felci insidansı yaklaşık yüzde 90 düştü. 1961'de Amerika Birleşik Devletleri'nde sadece 161 vaka vardı. Aşı dünya çapında benzer etkilere sahipti.

Jonas Salk uluslararası bir kahraman oldu. Ancak tarihi 1955 basın toplantısında Salk , ilişkilerini ve bilim camiasındaki itibarını tehlikeye atan veda konuşması yaptı. Salk'ın ekibinin aşıyı üretmesini sağlayan çığır açan çalışmaları nedeniyle bir yıl önce Nobel Ödülü kazanan Enders, Robbins ve Weller'in önemli katkılarını kabul etmedi. Daha da endişe verici bir şekilde Salk, laboratuvarındaki aşıyı geliştirme çabalarına büyük katkıda bulunan altı araştırmacıya-Byron Bennett, Percival Bazeley, L. James Lewis, Julius Youngner, Elsie Ward ve Francis Yurochko'ya-itibar etmedi.

Salk'ın ekibi basın toplantısından gözyaşları içinde ayrıldı. Tarihçi David Oshinsky'nin yazdığı gibi *Çocuk Felci: Bir Amerikan Hikayesi* Salk, " kendi laboratuvarındaki insanları asla kabul etmedi. Kalabalık oditoryumda gururla birlikte oturan bu grup, acı verici bir şekilde küçümsenmiş hissedecekti. . . . Salk'ın Pittsburgh'dan iş arkadaşları . . . patronları tarafından onurlandırılmayı bekliyorlardı. Bir haraç gerekli ve gecikmiş görünüyordu ."Bu özellikle bir eşleştiricinin bakış açısından doğruydu. Bir meslektaşım bir muhabire, " Başlangıçta onu bir baba figürü olarak gördüm. Ve sonunda, bir kötü baba figürü."

Zamanla, Julius Youngner'ın özellikle hafife alındığını hissettiği anlaşıldı. "Herkes yaptıklarının karşılığını almayı sever,"Youngner Oshinsky'ye söyledi. "Bu büyük bir şoktu."Küçümseme ilişkilerini bozdu: Youngner 1957'de Salk'ın laboratuvarından ayrıldı ve viroloji ve immünolojiye bir dizi önemli katkı yapmaya devam etti. 1993'te nihayet Pittsburgh Üniversitesi'nde yolları kesişti ve Youngner duygularını paylaştı. Youngner," Seyircideydik, en yakın meslektaşlarınız ve özverili ortaklarınız, arzu ettiğiniz aynı amaç için çok ve sadakatle çalıştık " diye başladı. "Kimden bahsettiğinizi ve kimi dışarıda bıraktığınızı hatırlıyor musunuz? İş arkadaşlarınızı görünmez kılmakta ısrar ettiğinizde o anda ve sonrasında ne kadar harap olduğumuzun farkında mısınız ?"Youngner, Salk'ın "bu anılarla açıkça sarsıldığını ve çok az yanıt verdiğini yansıtıyordu."

Jonas Salk'ın tek övgüyü alma anı, kariyerinin geri kalanında onu rahatsız etti. Bugün yüzlerce araştırmacının insancıl bilimin zarfını zorlamaya devam ettiği Salk Biyolojik Araştırmalar Enstitüsü'nü kurdu. Ancak Salk'ın kendi üretkenliği azaldı-kariyerinin ilerleyen dönemlerinde başarısız bir şekilde AIDS aşısı geliştirmeye çalıştı-ve meslektaşları tarafından dışlandı. Hiçbir zaman Nobel Ödülü kazanmadı ve hiçbir zaman prestijli Ulusal Bilimler Akademisi'ne seçilmedi.* Oshinsky," Önümüzdeki yıllarda, hemen hemen her önde gelen çocuk felci araştırmacısı giriş kazanacaktı " diye yazıyor. " Asıl istisna elbette Jonas Salk'tı. . . . Bir gözlemcinin dediği gibi Salk , bilimsel araştırmanın" yazılı olmayan emirlerini "çiğnemişti, ki bu da" Başkalarına kredi vereceksin " i içeriyordu." Youngner'a göre," İnsanlar onun böyle büyük olduğunu ve gerçekten hayal edebileceğiniz en meslektaş olmayan şeyi yaptığını gerçekten ona karşı tuttular."

Salk, meslektaşlarının kıskanç olduğunu düşündü. "Birisi bir şey yapar ve bunun için kredi alırsa, o zaman bu rekabetçi tepkiye sahip olma eğilimi vardır" diye kabul etti olayla ilgili nadir yorumlar . "Ann Arbor'dan zarar görmedim."Ancak Salk , meslektaşlarının katkılarını hiç kabul etmeden 1995 yılında vefat etti. On yıl sonra, 2005 yılında Pittsburgh Üniversitesi, aşı duyurusunun ellinci yıldönümünü anmak için bir etkinlik düzenledi. Salk'ın oğlu Youngner'ın katılımıyla AIDS araştırmacısı Peter Salk'ın, sonunda rekoru düzeltti. "Bu bir adamın başarısı değildi. Bu, kendini adamış ve yetenekli bir ekibin başarısıydı, " dedi Peter Salk. "Bu işbirlikçi bir çabaydı."

Görünüşe göre Jonas Salk, Frank Lloyd Wright ile aynı hatayı yaptı: kendini birbirine bağımlı olmaktan ziyade bağımsız. George Meyer'in kazandığı kendine özgü kredileri kazanmak yerine Salk, meslektaşları tarafından tek kredi aldığı için cezalandırıldı.

Salk neden meslektaşlarının çocuk felci aşısının geliştirilmesine katkılarını hiç takdir etmedi? Bir alıcının doğal olarak yapacağı gibi, kendi başarılarını kıskançlıkla koruyor olması mümkündür , ancak daha ikna edici bir cevap olduğuna inanıyorum: krediyi hak ettiklerini hissetmedi. Neden öyle olsun ki?

Sorumluluk Цnyargısı

Bu bulmacayı anlamak için Kanada'ya bir gezi yapmamız gerekiyor, psikologların evli çiftlerden ilişkilerini ortaya koymalarını istedikleri yer. Evliliğinizi veya en son romantik ilişkinizi düşünün. İlişkiye giren toplam çabadan, akşam yemeği yapmaktan ve randevu planlamaktan çöpü atmaya ve çatışmaları çözmeye kadar, işin yüzde kaçını hallediyorsunuz?

İlişkideki toplam çabanın yüzde 55'inin sorumluluğunu üstlendiğinizi varsayalım. Mükemmel bir şekilde kalibre edildiyseniz, eşiniz yüzde 45'in sorumluluğunu üstlenecek ve tahminleriniz yüzde 100'e kadar çıkacaktır. Gerçekte, psikologlar Michael Ross ve Fiore Sicoly, her dört çiftten üçünün yüzde 100'den önemli ölçüde fazla olduğunu buldular. Ortaklar kendi katkılarını abartıyorlar. Bu olarak bilinir *sorumluluk önyargısı:* başkalarının girdilerine göre kendi katkılarımızı abartmak . Bu, katılımcıların özellikle savunmasız olduğu bir hatadır ve kısmen kendimizi olumlu görme ve sunma arzusundan kaynaklanır. Bu fikir doğrultusunda Jonas Salk kesinlikle spot ışığından kaçınmadı. Oshinsky," En büyük armağanlarından biri, "diye yazıyor," kendisini şöhretine gerçekten kayıtsız gösterecek şekilde öne sürmek için bir ustalıktı. . . . Muhabirler ve fotoğrafçılar Salk'ı her zaman kin dolu ama müsait bulurlardı. Onları zamanının çoğunu boşa harcamamaları konusunda uyarırdı; Onu yapmaktan alıkoydukları önemli işler hakkında tavukçuluk yapardı; ve sonra, kalıplaşmış protestosunu yaptıktan sonra, tamamen uyum sağlayacaktı."

Ancak oyunda hem daha güçlü hem de daha gurur verici olan başka bir faktör daha var: bilgi tutarsızlığı. Kendi katkılarımızla ilgili bilgilere başkalarının katkılarından daha fazla erişimimiz var . Tüm çabalarımızı görüyoruz, ancak ortaklarımızın çabalarının yalnızca bir alt kümesine tanık oluyoruz. Krediyi kimin hak ettiğini düşündüğümüzde, kendi katkılarımız hakkında daha fazla bilgiye sahibiz. Öyle mi?, her eşin evliliğine yaptığı belirli katkıları listelemesi istendiğinde, ortalama olarak insanlar kendi katkılarından on birini, ancak ortaklarının katkılarından yalnızca sekizini bulabildiler.

Salk, çocuk felci aşısı için tek kredi talep ettiğinde, aşıyı geliştirmeye yatırdığı kan,ter ve gözyaşlarıyla ilgili canlı anıları vardı, ancak meslektaşlarının katkıları hakkında nispeten az bilgi vardı. Kelimenin tam anlamıyla Youngner'ın ve ekibin geri kalanının yaptıklarını deneyimlememişti -ve Enders, Robbins ve Weller'in yaptığı Nobel Ödüllü keşif için hazır değildi .

LinkedIn kurucusu Reid Hoffman," İnsanlar iyi niyetli olsalar bile , kendi katkılarını fazla değerleme ve başkalarının katkılarını küçümseme eğilimindedirler "diye yazıyor."Bu sorumluluk yanlılığı, başarısız işbirliklerinin önemli bir kaynağıdır. Girişimciler, mucitler, yatırımcılar ve yöneticiler, ortaklarının kendilerine hak ettikleri krediyi vermediklerini veya adil paylarını almadıklarını hissettiklerinde profesyonel ilişkiler dağılır .

Hollywood'da, yalnızca 1993 ile 1997 yılları arasında, dört yüzden fazla senaryo-kabaca sunulanların üçte biri-kredi tahkimine gitti. Eğer bir alıcı iseniz, sürüş motivasyonunuz , verdiğinizden daha fazlasını aldığınızdan emin olmaktır, bu da yaptığınız her katkıyı dikkatlice saydığınız anlamına gelir. Meslektaşlarınızın katkılarını gözden kaçırarak, işin aslan payını yaptığınıza inanmak çok kolay .

George Meyer sorumluluk yanlılığının üstesinden gelebildi. *Simpsonlar* ingilizce sözlüğe birçok kelimeye katkıda bulundu, en ünlüsü Homeros ' s *d'oh*! neden olan bir olaya yanıt

zihinsel veya fiziksel ıstırap. Meyer bu kelimeyi icat etmedi, ama para kazandı *yoink'in*, tanıdık ifade *Simpsonlar* karakterler, başka bir karakterin elinden bir öğeyi kaptıklarında ses çıkarır. 2007 Yılında mizah dergisi *Çatlak* üzerinde bir özellik çalıştırdı en iyi kelimeler tarafından oluşturuldu *Simpsonlar*. Listeyi yapmak gibi klasiklerdi *kromulent* (iyi, kabul edilebilir veya gayri meşru meşru bir şeyi tanımlamak) ve *tomacco'nun* (Homer tarafından yapılan, ilk olarak 1959'da önerilen bir domates ve tütün melezi *Bilimsel Amerikalı* parça ve aslında 2003 yılında bir *Simpsonlar* Rob Bauer adlı hayran). Ancak listedeki en çok icat edilen kelime şuydu: ***meh***, gösterinin altıncı sezonunda ortaya çıkan saf kayıtsızlığın ifadesi. Bir bölümde Marge Simpson , lisede dokuma eğitimi almış bir Rönesans Fuarındaki dokuma tezgahından etkilenir. Bir mesaj örüyor: "Merhaba Bart, bir dokuma tezgahında dokuma yapıyorum."Bart'ın cevabı:" meh."Altı yıl sonra, Lisa Simpson'ın aslında kelimeyi hecelediği bir bölüm yayınlandı.

Meh Macmillan'dan ("ne olduğunu umursamadığınızı veya özellikle bir şeyle ilgilenmediğinizi göstermek için kullanılır") çok sayıda sözlükte yer aldı. Dictionary.com (" can sıkıntısı veya ilgisizlik ifadesi") ***Collins Türkçe Sözlük*** (" kayıtsızlık veya can sıkıntısı önermek için bir ünlem-veya bir şeyi vasat veya bir kişi etkilenmemiş demek için bir sıfat olarak"). Birkaç yıl önce, George Meyer bir sürpriz tarafından yakalandı *Simpsonlar* yazar , içinde bulunduğu bölüm hakkında onunla bir anı paylaştı *meh* ilk ortaya çıktı. "Bana o bölüm üzerinde çalıştığımı hatırlattı ve kelimeyi bulduğumu düşündü ***meh***. Hatırlamıyordum." Tim Long'a kimin yarattığını sorduğumda ***meh*** George Meyer olduğundan oldukça emindi. "İcat ettiğinden neredeyse eminim ***meh***. Her yerdedir-çoğu insan bununla başladığının farkında bile değildir *Simpsonlar*." Sonunda yazarlarla yapılan konuşmalar Meyer'in hafızasını canlandırdı. " En az çabayla söylenmesi en kolay kelime olacak bir kelime düşünmeye çalışıyordum-sadece dudakların ve havanın ayrılması çıkacaktı."

Meyer neden katkılarını daha iyi hatırlamadı? Bir verici olarak odak noktası, bunun için kişisel sorumluluk talep etmek yerine başkalarını eğlendiren kolektif bir sonuç elde etmekti sonuç. Mümkün olduğunca çok satır, şaka ve kelime önererek başkalarının onlarla birlikte çalışmasına ve bunları senaryolarına dahil etmesine izin verirdi. Dikkati , senaryodan kimin sorumlu olduğunu izlemek yerine senaryonun genel kalitesini iyileştirmeye odaklandı. "Birçok şey tıpkı bir basketbol asisti gibidir. Birisi 'George, o senindi' dediğinde, gerçekten bilmiyordum" diyor Meyer. "Yaptığım şeyleri hatırlayamama eğilimindeydim, bu yüzden her zaman ne zaman olduğunu söylemiyordum ***i*** bunu ve bunu yaptım. Ne zaman diyordum ***biz*** bunu ve bunu yaptım. Bunu yapmayı alışkanlık haline getirmenin iyi olduğunu düşünüyorum ."

Araştırmalar, eşleştiricilerin ve alıcıların bu alışkanlığı geliştirmesinin o kadar da zor olmadığını gösteriyor. Sorumluluk önyargısının, kendi katkılarımız hakkında diğerlerinden daha fazla bilgiye sahip olduğumuz için ortaya çıktığını hatırlayın . Sorumluluk kararlarımızı dengelemenin anahtarı, dikkatimizi başkalarının katkıda bulunduklarına odaklamaktır . Tek yapmanız gereken, eşinizin neye katkıda bulunduğunun bir listesini yapmak *önce* kendi katkınızı tahmin ediyorsunuz. Araştırmalar , çalışanların patronlarına ne kadar katkıda bulunduklarını düşünmeden önce patronlarından ne kadar yardım aldıklarını düşündüklerinde, patronlarının katkılarına ilişkin tahminlerinin yüzde 17'nin altından yüzde 33'ün üzerine çıktığını gösteriyor. Üç ila altı kişilik bir çalışma grubunu bir araya getirin ve her üyeden yaptığı toplam işin yüzdesini tahmin etmesini isteyin. Tahminlerini toplayın ve ortalama toplam yüzde 140'ın üzerindedir. Onlara sor her üyenin katkılarını yansıtın kendilerinden önce ve ortalama toplam yüzde 123'e düşüyor .

Meyer gibi vericiler bunu doğal olarak yaparlar: diğer insanların neye katkıda bulunduğunu kabul edin. Bir çalışmada psikolog Michael McCall, insanlardan verici mi alıcı mı olduklarını ölçen bir anket doldurmalarını ve çölde hayatta kalmak için farklı öğelerin önemi hakkında çiftler halinde kararlar almalarını istedi. Çiftlerin yarısına rastgele başarısız olduklarını ve diğer yarısına başarılı olduklarını söyledi. Katılımcılar ortaklarını başarısızlıklardan sorumlu tuttular ve başarılar için kredi talep ettiler. Verenler başarısızlıkların suçunu omuzladılar ve ortaklarına başarılar için daha fazla kredi verdiler.

Bu George Meyer'in işleyiş şeklidir: işler kötü gittiğinde kendine karşı inanılmaz derecede serttir, ancak işler yolunda gittiğinde başkalarını tebrik etmek hızlıdır. Tim Long," Kötü komedi George'u fiziksel olarak incitir " diyor. Meyer, her şakanın insanları güldürmesini ve birçoğunun onları düşündürmesini istiyor. Diğer insanları kendisi için belirlediği aynı yüksek standartlarda tutmasına rağmen , hatalarını daha çok affeder. Kariyerinin başlarında Meyer adlı bir şovdan kovuldu *Mutlaka Haber Değil* altı hafta sonra. Yirmi yıl sonra, onu kovan patronla karşılaştı. Özür diledi-onu kovmak açıkça bir hataydı-ve Meyer'in kızması için kendini hazırladı. Hikayeyi benimle paylaşırken Meyer güldü: "Onu tekrar görmek güzeldi. Dedim ki ' Hadi, nerede olduğumuza bak; hepsi affedildi.Hollywood'da düşmanlarının yüzlerini çamura bulayan çok az insan var. Bu çok boş bir motivasyon. Ve tüm bu insanların seni baltalamaya çalışmasını istemezsin ."

İçinde *Simpsonlar* odayı yeniden yazın, başkalarını kendisinden daha bağışlayıcı olmak Meyer'in diğerlerinden en iyi fikirleri almasına yardımcı oldu. "Odada herkesin katkıda bulunabileceğini hissettiği, yüzünüze defalarca düşmenin sorun olmadığını hissettiği bir iklim yaratmaya çalıştım"diyor. Bu şu şekilde bilinir *psikolojik güvenlik*- cezalandırılmadan veya cezalandırılmadan risk alabileceğiniz inancı. Harvard Business School profesörü Amy Edmondson tarafından yapılan araştırmalar , Meyer'in yaratmasına yardımcı olduğu psikolojik olarak güvenli bir ortamda insanların daha fazla şey öğrendiğini ve yenilik yaptığını gösteriyor.* Ve çoğu zaman böyle bir ortam yaratan verenlerdir: bir çalışmada, karşılığında hiçbir şey beklemeden fikir paylaşan mühendislerin bir oyun oynama olasılığı daha yüksekti. inovasyonda önemli rol bilgi alışverişini güvenli hale getirdikleri için. Don Payne, kendisi ve yazar arkadaşı John Frink katıldığında bunu hatırlıyor *Simpsonlar* , şovdaki yetenekli gaziler tarafından korkutuldular, ancak Meyer fikirlerini sunmayı güvenli hale getirdi. "George inanılmaz derecede destekleyiciydi ve bizi kanatları altına aldı. Katılmayı ve katılmayı çok kolaylaştırdı, bizi sahaya çıkmaya teşvik etti ve bizi aşağılamadı. Dinledi ve görüşlerimizi sordu."

Senaryoları gözden geçirirken, birçok komedi yazarı materyali acımasızca keserek, malzemenin psikolojik olarak yaralandığını yazdı. Meyer ise "diğer insanların duygusal desteğinde uzmanlaşmaya çalıştığını" söylüyor ."Yazarlar senaryolarının yeniden yazılmasından korktuklarında, genellikle onları teselli eden ve sakinleştiren oydu. Meyer," Her zaman aşırılık yanlısı insanlarla uğraşıyordum; İnsanları sık sık panikten aşağı çekerdim " diye gözlemliyor Meyer. "Onları yatıştırmakta ve duruma bakmaları için onlara farklı bir yol göstermekte iyiydim."Günün sonunda, işlerini mahvetse bile, onları insan olarak önemsediğini biliyorlardı. Carolyn Omine, " George laftan anlamaz; hemen çıkıp söylediğin şakanın aptalca olduğunu düşünürse sana söyler, ama onun senin aptal olduğunu söylediğini asla hissetmezsin."Tim Long bana Meyer'e okuması için bir senaryo verdiğinde, sanki ona bir bebek vermişsin gibi olduğunu ve bebeğinizin hasta olup olmadığını söylemenin onun sorumluluğu olduğunu söyledi . Harika yazıları ve seni gerçekten önemsiyor."

Perspektif Boşluğu

Sorumluluk önyargısının üstesinden gelmek bize başkalarının katkılarını daha net anlamamızı sağlıyorsa, duyguların yükselebileceği ve insanların sıklıkla eleştiriyi kişisel olarak ele aldığı işbirliklerinde meslektaşlarımıza destek sunmamıza izin veren nedir ? Kredi paylaşımı, başarılı grup çalışmasının yalnızca bir parçasıdır. Meyer ' in çalışmaları kesilirken diğer yazarları teselli etme ve psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratma konusundaki ilgili yetenekleri, verenlerin işbirliği içinde attığı bir diğer önemli adımın ayırt edici özelliğidir: ötesini görmek perspektif boşluğu.

Northwestern Üniversitesi psikoloğu Loran Nordgren liderliğindeki bir deneyde insanlar dondurucu bir odada beş saat oturmanın ne kadar acı verici olacağını tahmin ettiler. Tahminlerini iki farklı koşulda yaptılar: ılık ve soğuk. Sıcak grup donma odasında ne kadar acı çekeceklerini tahmin ettiğinde, bir kova ılık suda bir kolları vardı. Soğuk grup da yargılarını kovadaki bir kolla yaptı, ama içi buzlu suyla doluydu.
Dondurucu odada en çok acıyı hangi grup hissetmeyi bekler?

Muhtemelen tahmin ettiğiniz gibi, soğuk gruptu. İnsanlar kollarını bir kova buzlu suya soktuklarında dondurucu odanın bir kova ılık sudan yüzde 14 daha acı verici olacağını tahmin ediyorlardı . Kelimenin tam anlamıyla bir dakikalığına soğuğu hissettikten sonra, birkaç saatin korkunç olacağını biliyorlardı. Ancak farklı koşullar altında soğuk algınlığı yaşayan üçüncü bir grup insan vardı. Bir kova buzlu suya bir kol soktular, ancak sonra kolu çıkardılar ve ayrı bir anket doldurdular. On dakika geçtikten sonra, donma odasının ne kadar acı verici olacağını tahmin ettiler.

Tahminlerinin soğuk gruba benzemesi gerekirdi, donma sıcaklığını sadece on dakika önce hissetmişlerdi, ama hissetmediler. Sıcak grupla aynıydılar. Soğuğu on dakika önce hissetmiş olsalar da, artık üşümediklerinde, artık hayal bile edemiyorlardı. Bu bir... *perspektif boşluğu*: psikolojik veya fiziksel olarak yoğun bir durum yaşamadığımızda, bunun bizi ne kadar etkileyeceğini önemli ölçüde hafife alırız. Örneğin, kanıtlar doktorların sürekli olarak hastalarının gerçekte olduklarından daha az acı hissettiğini düşündüklerini göstermektedir. Kendileri acı çekmeden, doktorlar o durumda olmanın nasıl bir şey olduğunu tam olarak anlayamazlar.

İn a San Francisco hastanesi, saygın bir onkolog bir hasta hakkında endişeliydi. "Dün olduğu kadar zihinsel olarak net değil."Hasta yaşlıydı ve ilerlemiş metastatik kanseri vardı. Onkolog, hastanın ömrünü uzatma umuduyla neyin yanlış olduğunu görmek için omurilik musluğu sipariş etmeye karar verdi. "Belki bir enfeksiyonu vardır-menenjit, beyin apsesi-tedavi edilebilir bir şey."

Nöbetçi nörolog Robert Burton'ın şüpheleri vardı. Hastanın prognozu kötüydü ve omurilik musluğu aşırı derecede ağrılı olurdu. Ancak onkolog havluyu atmaya hazır değildi. Burton, spinal musluk tepsisiyle odaya girdiğinde, hastanın ailesi protesto etti. "Lütfen, daha fazla değil," dediler birlikte. Hasta-ölümcül bir hastalıktan konuşamayacak kadar zayıf-başını salladı ve omurga musluğunu indirdi. Burton onkoloğa çağrı attı ve ailenin omurilikten kaçınma isteklerini açıkladı, ancak onkolog pes etmeye hazır değildi. Sonunda hastanın karısı Burton'ın kolunu tuttu ve onkoloğun spinal musluğu yapma planını reddetmesi için ona destek için yalvardı. "İstediğimiz bu değil," diye yalvardı karısı. Onkolog hala hastayı kurtarmaya kararlıydı. Omurilik musluğunun neden gerekli olduğunu açıkladı ve sonunda aile ve hasta pes etti.

Burton, gerçekleştirmesi zor ve hasta için oldukça acı verici olan omurilik musluğunu yaptı. Hasta şiddetli bir baş ağrısı geliştirdi, komaya girdi ve üç gün sonra öldü

kanser. Onkolog kendi alanında önde gelen bir uzman olmasına rağmen, Burton onu hatırlıyor "esas olarak bana iyi yaptığınıza inanmanın eleştirel olmayan kabulü hakkında öğrettiği şey için. Gerçekten bilmenin tek yolu hastaya sorup diyalog kurmanızdır."

İşbirliklerinde, katılımcılar bu perspektif boşluğunu nadiren aşarlar. Kendi bakış açılarına o kadar odaklanırlar ki, başkalarının fikirlerine ve geri bildirimlerine nasıl tepki verdiklerini asla göremezler. Öte yandan, araştırmacı Jim Berry ve ben yaratıcı çalışmalarda, verenlerin motive olduklarını keşfettik. başkalarına fayda sağlayın, böylece yollarını bulurlar kendilerini başkalarının yerine koyun. George Meyer çalışmalarını düzenlerken *Simpsonlar* animatörler ve yazarlar, perspektif açığıyla karşı karşıyaydı. En sevdikleri sahneleri ve şakaları kesiyordu, kendi sahnelerini değil. Hissettiklerini tam anlamıyla hissedemediğini fark ederek , yakın bir ikame buldu: geri bildirim almanın ve pozisyonlarındayken çalışmalarını gözden geçirmenin nasıl bir his olduğunu düşündü.

O katıldığında *Simpsonlar* 1989'da Meyer, bir rüya dizisi içeren bir Şükran Günü bölümü yazmıştı . Dizinin komik olduğunu düşündü, ancak o zamanki şov koşucusu Sam Simon aynı fikirde değildi. Simon rüyayı senaryodan kestiğinde Meyer öfkelendi. "Kafayı yedim. O kadar öfkeliydim ki, Sam beni odadan çıkarmak için başka bir görev yapmam için göndermek zorunda kaldı." Animatörlerin ve yazarların çalışmalarını eleştirirken ve değiştirirken Meyer bu deneyime geri dönecekti. "Diğer insanlar eşyalarını yeniden yazarken içime boşalma duygusuyla ilişki kurabilirim"dedi. Bu onu daha empatik ve düşünceli yaptı, diğer insanların yoğun durumlardan uzaklaşmasına ve revizyonlarını kabul etmesine yardımcı oldu.

Meyer gibi, başarılı verenler de referans çerçevelerini alıcının bakış açısına kaydırır. Çoğu insan için bu doğal başlangıç noktası değildir. Bir düğün veya yeni bir bebeğin gelişi için hediye vermenin ortak ikilemini düşünün. Alıcı bir kayıt defteri oluşturduğunda, kayıt defterinden bir şey mi seçersiniz yoksa benzersiz bir hediye mi gönderirsiniz?

Bir akşam karım bazı arkadaşlar için bir düğün hediyesi arıyordu. Kayıtlarında olmayan bir şeyi bulmanın daha düşünceli ve düşünceli olduğuna karar verdi ve arkadaşlarımızın bu eşsiz hediyeyi takdir edeceğini varsayarak şamdanlar göndermeyi seçti. Şahsen ben şaşırmıştım. Birkaç yıl önce, düğün hediyeleri aldığımızda, insanlar sicilimizden eşya seçmek yerine benzersiz hediyeler gönderdiklerinde karım sık sık hayal kırıklığına uğradı. Belirli eşyalar istediğini biliyordu ve herkesin gerçekten seçtiklerine göre tercih ettiği bir hediyeyi göndermesi oldukça nadirdi . Alıcı iken sicil hediyesini tercih ettiğini bilerek, verme rolündeyken neden benzersiz bir hediyeyi tercih etti?

Bu bulmacanın özüne ulaşmak için Harvard'dan araştırmacılar Francesca Gino ve Stanford'dan Frank Flynn, gönderenlerin ve alıcıların nasıl tepki verdiğini inceledi kayıt defteri hediyeleri ve benzersiz hediyeler. Gönderenlerin, alıcıların kayıt defteri hediyelerini ne kadar takdir ettiklerini sürekli olarak hafife aldıklarını buldular. Bir deneyde, bir hediye vermek veya almak için doksan kişiyi işe aldılar Amazon.com. Alıcıların yirmi ila otuz dolar fiyat aralığında on üründen oluşan bir istek listesi oluşturmak için yirmi dört saati vardı. Gönderenler istek listelerine eriştiler ve rastgele bir kayıt defteri hediyesi (listeden) veya benzersiz bir hediye (kendilerine ait bir fikir) seçmeleri için atandılar.

Gönderenler, alıcıların benzersiz hediyeyi biraz daha düşünceli ve kişisel olarak takdir etmelerini bekliyorlardı. Aslında tam tersi doğruydu. Alıcılar , kayıt defteri hediyelerini benzersiz hediyelerden önemli ölçüde daha fazla takdir ettiklerini bildirdi. Aynı kalıplar , düğün hediyeleri ve doğum günü hediyeleri veren ve alan arkadaşlarla da ortaya çıktı. Gönderenler benzersiz hediyeler vermeyi tercih ettiler, ancak alıcılar aslında kayıtlarında ve istek listelerinde talep ettikleri hediyeleri tercih ettiler.

Niçin? Araştırmalar gösteriyor ki, başkalarının bakış açılarını ele aldığımızda, biz kendi referans çerçevelerimiz içinde kalmaya eğilimliyiz, "Nasıl olur *ben* bu durumda hissediyor musun?"Bir hediye verirken , seçtiğimiz hediyeleri alırken yaşayacağımız sevinci hayal ediyoruz. Ancak bu , alıcının yaşayacağı sevinçle aynı şey değildir, çünkü alıcının farklı tercihleri vardır. Verenin rolünde karım seçtiği şamdanları severdi. Ama eğer arkadaşlarımız o şamdanlara aşık olsalardı, onları hediye defterlerine koyarlardı.*

Meslektaşlarına etkili bir şekilde yardımcı olmak için insanların kendi referans çerçevelerinin dışına çıkmaları gerekir. George Meyer'in yaptığı gibi, "Nasıl olacak?" Diye sormaları gerekiyor. *alıcı* bu durumda hissediyor musun?" Dünyayı başka bir kişinin bakış açısından görme kapasitesi yaşamın çok erken dönemlerinde gelişir. Bir deneyde Berkeley psikologları Betty Repacholi ve Alison Gopnik, on dört aylık ve on sekiz aylık bebekler üzerinde çalıştılar. Küçük çocukların önünde iki kase mama vardı: biri japon balığı krakerli , diğeri brokolili. Yeni yürümeye başlayan çocuklar, her iki kaseden de yiyecekleri tattılar ve bu da güçlü bir tercih olduğunu gösterdi. brokoli üzerine japon balığı krakerleri. Ardından, bir araştırmacının krakerleri tadarken tiksinti duyduğunu ve brokoliyi tadarken zevk aldığını izlediler. Araştırmacı elini uzatıp biraz yiyecek istediğinde, küçük çocuklar araştırmacıya krakerleri veya brokoliyi sunma şansına sahip oldular. Kendilerinden nefret etmelerine rağmen kendi bakış açılarının dışına çıkarlar ve brokoliyi ona verirler miydi?

On dört aylık çocuklar yapmadı, ama on sekiz aylık çocuklar yaptı. On dört ayda yüzde 87'si brokoli yerine japon balığı krakerlerini paylaştı. On sekiz aya gelindiğinde, bu hatayı yalnızca yüzde 31'i yaparken , yüzde 69'u beğendiklerinden farklı olsa bile başkalarının beğendiklerini paylaşmayı öğrenmişti . Kendi bakış açılarımıza takılmak yerine başkalarının bakış açılarını hayal etme yeteneği , işbirliklerinde başarılı verenlerin imza becerisidir.* İlginç bir şekilde, George Meyer kariyerine komedi yazarı olarak ilk başladığında, bakış açısı alma becerilerini meslektaşlarına yardım etme hizmetinde kullanmadı. Yazar arkadaşlarını rakip olarak gördü:

> Başladığınızda, diğer insanları başarınızın önündeki engeller olarak görürsünüz. Ama bu , dünyanızın engellerle dolu olacağı anlamına geliyor, ki bu kötü. İlk yıllarda, bazı meslektaşlarım ve arkadaşlarım-hatta yakın arkadaşlarım bile-bir tür kükreyen başarıya sahip olduklarında, bu benim için zordu. Kıskanç hissederdim, başarılarının bir şekilde benim için bir sitem olduğunu. Kariyerinize başladığınızda, doğal olarak esas olarak kendinizi ilerletmek ve kendinizi tanıtmakla ilgilenirsiniz.

Ama Meyer televizyon programlarında çalışırken, aynı insanlarla tekrar tekrar karşılaşmaya başladı. Küçük bir dünyaydı ve birbirine bağlıydı. "Çok küçük bir gölet olduğunu fark ettim. Herhangi bir zamanda yaşamak için televizyon komedisi yazan sadece birkaç yüz kişi var" diyor Meyer. "Bu adamları yabancılaştırmamak iyi bir fikir ve aldığınız işlerin çoğu az ya da çok ağızdan ağıza ya da bir tavsiye yoluyla. İyi bir üne sahip olmak gerçekten önemlidir. Diğer komedi yazarlarını müttefik olarak görmeyi çabucak öğrendim."Meyer, diğer insanların başarılı olması için kök salmaya başladı. "Sıfır toplamlı bir oyun değil . Birinin bir pilotu aldığını veya gösterilerinden birinin diziye gittiğini duyarsanız, bu gerçekten iyi bir şekilde, çünkü komedi daha iyi gidiyor."

Frank Lloyd Wright'ın izlediği yol bu değildi. Şüphesiz o bir dahiydi, ama dahi bir yaratıcı değildi. Wright başarılı olduğunda, diğer mimarların başarısını çoğaltmadı; genellikle onların pahasına gelirdi. Wright'ın oğlu John'un da yansıttığı gibi, "Kendi işinizi kurmak için iyi bir iş çıkarıyorsunuz."

idealinize uygun binalar. Fakat siz, aynı başarıya ulaşma arzusunda başkalarına karşı desteğinizde zayıf kaldınız."İş çıraklara gelince, oğlu suçladı, Wright asla birinin arkasında durmadı ve ona yardım etmedi."Bir vakada Wright, çıraklarına çalışabilmeleri için bir taslak hazırlama odası sözü verdi, ancak Taliesin bursuna başladıktan yedi yıl sonrasına kadar sözünü yerine getirmedi. Bir noktada, bir müşteri , çıraklar yeteneğine uyduğu, ancak işi zamanında ve bütçe dahilinde tamamlama söz konusu olduğunda vicdanlılığını aştığı için Wright'ın çıraklarını Wright'ın kendisi yerine işe almayı tercih ettiğini itiraf etti . Wright öfkelendi ve mimarlarının bağımsız komisyonları kabul etmelerini yasakladı ve tüm çalışmalarının en üstüne adını koymalarını istedi. En yetenekli ve deneyimli çıraklarından bazıları, Wright'ın onları kişisel kazanç için sömürdüğünü ve çalışmaları için kredi çaldığını protesto ederek istifa etti. "Bu inanılmaz, "de St. Aubin," Wright'ın "yüzlerce çırağından çok azının, mimar olarak önemli, bağımsız kariyerler elde etmeye devam ettiğini gözlemliyor ."

George Meyer'in başarısı, işbirlikçileri üzerinde tam tersi bir etkiye sahipti: dalgalandı, basamaklandı ve etrafındaki insanlara yayıldı. Meyer'in meslektaşları ona dahi diyor ama aynı zamanda dahi bir yapımcı olması da dikkat çekici. Yazar arkadaşlarına yardım ederek *Simpsonlar* George Meyer, kolektif etkinliklerini artırarak onları işlerinde daha etkili hale getirdi. Don Payne," Beni daha iyi bir yazar yaptı ve kutunun dışında düşünmem için bana ilham verdi " diyor. Meyer ' in sevilmeyen görevler için gönüllü olma, başkalarının şakalarını geliştirmelerine yardım etme ve yüksek kolektif standartlara ulaşmak için uzun saatler çalışma isteği meslektaşlarının üzerine yıkıldı. "Herkesi daha çok dener,"Jon Vitti bir *Harvard Kızıl* "Meyer'in varlığının başkalarını teşvik ettiğini" haykıran muhabir *Simpsonlar* yazarlar daha komik olmak için, Meyer'in hediyesini "etrafındakilere ilham verici büyüklük için övüyorlar"."

Meyer ayrıldı *Simpsonlar* 2004 yılında ve şu anda ilk romanı üzerinde çalışıyor-geçici olarak başlıklı *Beni 1.000.000 kez tekmele yoksa ölürüm*- ama yazarlar odasındaki etkisi devam ediyor. Bugün, " George'un sesi şovun dna'sında güçlü bir şekilde yer alıyor "diyor Payne," ve bana ilerlemek için pislik olmana gerek olmadığını gösterdi. Carolyn Omine, "Hepimiz George'un komedi anlayışını çok fazla aldık . Burada olmamasına rağmen *Simpsonlar* artık bazen onun yolunda düşünüyoruz."Yıllar sonra Meyer hala meslektaşlarını kaldırmak için çalışıyor. Beş Emmy Ödülü kazanmasına rağmen, Tim Uzun zamandır hayat boyu hayalini gerçekleştirmemişti: yayınlanmak istedi *New Yorklu*. 2010 Yılında Long, Meyer'e bir başvuru taslağı gönderdi. Meyer, keskin geri bildirimlerle hızla yanıt verdi. "Sadece satır satır geçti ve inanılmaz derecede cömertti. Notları , ruhumun derinliklerinde canımı sıkan şeyleri düzeltmeme yardımcı oldu, ama onları ifade edemedim."Sonra Meyer bir adım daha ileri gitti: bir editöre ulaştı *New Yorklu* Long'un ayağını kapıya sokmasına yardım etmek için. 2011 yılına gelindiğinde Long'un hayali iki kez gerçekleşti.

Meyer ikinci sayısını yayınladığında *Ordu Adamı*, otuz katılımcısı vardı. Hepsi bedava şakalar yazdılar ve kariyerleri Meyer'inkiyle birlikte yükseldi. katkıda bulunanlardan en az yedisi yazmaya devam etti *Simpsonlar*. Katkıda bulunanlardan biri, Spike Feresten, bir single yazdı *Simpsonlar* bölüm 1995'te yayınlandı ve Emmy adayı bir yazar ve yapımcı oldu *Seinfeld'in*, ünlü "Çorba Nazi" bölümünü yazdığı yer. Ve... *Ordu Adamı* olmayan katkıda bulunanlar *Simpsonlar* yazarlar başka yerlerde başarı elde ettiler. Örneğin, Bob Odenkirk tanınmış bir yazar ve aktördür, Roz Chast ise tam zamanlı bir karikatüristtir. *New Yorklu* Andy Borowitz, milyonlarca hayranı olan bir hiciv sütunu ve web sitesi olan "The Borowitz Report" un en çok satan yazarı ve yaratıcısı oldu. Bundan önce, Borowitz hit filmin yapımcılığını üstlendi *Pleasantville'de* ve yaratıldı *Bel-Air'in Taze Prensi* bu da Will Smith'in kariyerini başlattı. Onları yazmaya davet ederek *Ordu Adamı*,

Meyer uçmalarına yardım etti. Meyer, Mike Sacks'e" Beni güldüren insanlardan katkıda bulunmalarını istedim " dedi. "Onların şanlı olacağının farkında değildim."

4

Kaba elmas bulmak

Potansiyeli Tanımanın Gerçeği ve Kurgusu

İnsana olduğu gibi davrandığımızda, onu olduğundan daha kцtь yaparız; Ona zaten цyleymiş gibi davrandığımızda potansiyel olarak ne olabilirse, onu olması gerektiği gibi yaparız.

- alman yazar, fizikçi, biyolog ve sanatçı Johann Wolfgang von Goethe'ye atfedildi

Barack Obama Beyaz Saray'a girdiğinde, bir muhabir ona favori bir uygulaması olup olmadığını sordu. Tereddüt etmeden Obama, "kitaplarım, gazetelerim, müziğim tek bir yerde olan ıReggie adını verdi."ıReggie bir yazılım parçası değildi. Adında bir adamdı. Reggie Aşk, ve hiç kimse onun Başkan Obama için vazgeçilmez bir kaynak olacağını tahmin edemezdi.

Aşk, Duke'te yıldız bir sporcuydu ve burada hem futbol hem de basketbol takımlarında kilit roller oynamanın nadir başarısını başardı . Ancak mezun olduktan sonra iki yıl süren başarısız NFL seçmelerinden sonra vites değiştirmeye karar verdi. Duke'da siyaset bilimi ve kamu politikası okuyan Love, Capitol Hill'de staj yaptı. Sporcu geçmişi ve çok az iş tecrübesi ile Obama'nın Senato ofisinin posta odasında bir pozisyon aldı. Yine de bir yıl içinde, yirmi altı yaşında, Aşk posta odasından Obama'nın beden adamı veya kişisel asistanı olmak için terfi ettirildi.

Aşk günde on sekiz saat çalıştı ve Obama ile 880.000 milden fazla uçtu. Obama ," Bu kadar az uyku ile bu kadar çok sorumlulukla hokkabazlık yapma yeteneği izlemek için ilham kaynağı oldu " dedi. "O, yaptıklarının efendisidir."Obama başkan seçildiğinde, bir yardımcı Sevginin başkanla ilgilendiğini belirtti."Aşk, ofisine gelen her mektuba cevap vermek için elinden geleni yaptı. Love," Her zaman insanları tanımak ve seslerinin duyulduğunu bilmelerini istedim " dedi. Bir muhabire göre Aşk, "olağanüstü ve evrensel nezaketiyle bilinir."

Yıllar önce, Love'ın memleketi Kuzey Carolina'da Beth Traynham adında bir kadın muhasebe okumak için okula dönmeye karar verdi. Beth otuzlu yaşlarının başındaydı ve sayılar onun güçlü kıyafeti değildi. Üçüncü sınıfa gelene kadar analog bir saatte zaman söylemeyi öğrenmedi ve lisede matematik derslerini bitirmesi için bir erkek arkadaşına yoğun bir şekilde yaslandı. Yetişkinlikte bile, o

yüzdelerle mücadele etti.

Yeminli mali müşavirlik (EBM) sınavına girme zamanı geldiğinde Beth başarısız olacağına ikna olmuştu . Matematikle ilgili sorunları olmasının ötesinde, ciddi zaman kısıtlamalarıyla karşı karşıyaydı. Evde üç çocuğa bakmakla tam zamanlı bir işte hokkabazlık yapıyordu-ikisi küçük çocuklardı, ikisi de sınavdan sonraki iki hafta içinde suçiçeği geçirdi. En düşük nokta, bütün bir hafta sonunu emeklilik muhasebesini anlamaya çalışarak geçirdiği ve üç gün sonra başladığı zamandan daha az anladığını hissettiği zaman geldi. Beth EBM sınavına girmek için hemen oturduğunda çoktan seçmeli sorulara baktığında panik atak geçirdi.
Beth," Bu sınava tekrar oturmak zorunda kalmaktansa, doğal doğumdan (tekrar) geçmeyi tercih ederim " dedi. Başarısız olduğundan emin olarak üzgün bir şekilde ayrıldı.

Ağustos 1992'de bir Pazartesi sabahı Beth'in telefonu çaldı. Hattın diğer ucundaki ses , Kuzey Carolina'daki EBM sınavında altın madalya kazandığını söyledi. Ona şaka yapan bir arkadaş olduğunu düşündü, bu yüzden o günün ilerleyen saatlerinde haberleri doğrulamak için eyalet kurulunu aradı. Şaka değildi : Beth tüm eyaletteki en yüksek puana sahipti. Daha sonra başka bir ödül aldığında şaşkına döndü: ulusal İlyas Watt , tüm ülkedeki ilk on EBM sınavı puanına verilen ve diğer 136.525 adayı geride bırakan Ayırt Edici Performans Ödülü Satıyor. Bugün, Beth , muhasebe firması Hughes, Pittman & Gupton, LLC'nin saygın bir ortağıdır. Araştırma Üçgeninde Impact 25 finans lideri ve iş dünyasındaki en iyi yirmi beş kadından biri seçildi.

Beth Traynham ve Reggie Love dramatik olarak farklı hayatlar sürdüler. Onların dışında mesleki başarı ve Kuzey Carolina kökleri, onları birleştiren ortak bir konu var. Onun adı C. J. İskender ve o yaşayan bir efsanedir.

İskender muhasebe öğretir, ancak ona muhasebe profesörü demek ona adalet yapmaz. Kendine özgü papyonları ve kelimeleri binlerce şarkı ve filme komutada okuma yeteneği ile tanınan eşsiz bir karakter. Ofisinde rapçi 50 Cent'in posterini sergileyen açık tenli ve beyaz saçlı elli sekiz yaşındaki tek erkek o olabilir. Ve o gerçek bir sayı vızıltısı olsa da, sınıftaki etkisini ölçmek imkansız. İskender , Duke Üniversitesi ve Kuzey Carolina Üniversitesi'nin işbirliği yapmak için rekabetlerini geride bıraktığı birkaç profesörden biridir : o kadar yüksek talep görmektedir ki, her iki okulda da aynı anda öğretmenlik yapma iznine sahiptir. On dördü unc'de, altısı Duke'te ve beşi Kuzey Carolina Eyaletinde olmak üzere iki düzineden fazla büyük öğretmenlik ödülü kazandı . Kariyeri boyunca şimdi altı yüze yakın ders verdi ve otuz beş binden fazla öğrenciyi değerlendirdi. Öğrencilerine yatırım yaptığı zamandan dolayı, en etkileyici becerisinin ne olabileceğini geliştirdi: yetenek için dikkate değer bir göz.

2004 yılında Reggie Love, C. J. İskender'in Duke'teki muhasebe sınıfına kaydoldu. Aşkın mezun olması gereken bir yaz kursuydu ve birçok profesör onu sporcu olarak yazacak olsa da İskender, Aşkın atletizmin ötesindeki potansiyelini fark etti. "Nedense Duke futbolcuları sınıfıma hiç akın etmediler," diye açıklıyor İskender, " ama Reggie'nin başarılı olmak için gerekenlere sahip olduğunu biliyordum." İskender, Aşkı sınıfa dahil etmek için elinden gelenin en iyisini yaptı ve sezgisi, temettü ödeyeceği konusunda haklıydı . Love," C. J.'nin dersine girmeden önce muhasebe hakkında hiçbir şey bilmiyordum "diyor ve" bu kurstaki temel bilgi tabanı, Beyaz Saray'a giden yolda bana rehberlik etmeme yardımcı oldu." Obama'nın posta odasında Love, İskender sınıfında öğrendiği envanter bilgisini , büyük bir posta birikimini organize etmek ve dijitalleştirmek için daha verimli bir süreç geliştirmek için kullandı. Love," Uyguladığım bir numaralı şeydi " diyor ve Obama'nın genelkurmay başkanını etkileyerek Sevgiyi etkiledi

radar. 2011'de Love, Wharton'da okumak için Beyaz Saray'dan ayrıldı. İskender'e bir not gönderdi: "Executive MBA programına başlamak için Philly'ye giden trendeyim ve ilk derslerden biri finansal muhasebe-ve sınıfınızdayken benimle kaldığınız için teşekkür etmek istedim."

Bir düzine yıl önce, Beth Traynham EBM sınavına girdikten sonra, onu hayal kırıklığı yaratan performansı konusunda uyarmak için İskender'e başvurdu. Ona tüm sınavı geçtiğinden emin olduğunu söyledi ama İskender daha iyisini biliyordu. Söz verdi: "Geçmediysen ipoteğini ödeyeceğim."İskender yine haklıydı-ve sadece Beth konusunda haklı değildi. O bahar, Kuzey Carolina'daki EBM sınavındaki gümüş ve bronz madalyalar da onun öğrencileriydi. İskender'in öğrencileri , sınava giren 3.396 EBM adayının tamamında ilk üç puanı aldı. Kuzey Carolina'da ilk kez herhangi bir okul madalyaları süpürdü ve muhasebe erkek egemen bir alan olmasına rağmen, İskender'in üç madalyası da kadındı. Toplamda, İskender kırktan fazla farklı öğrenciye eyalette ilk üçe girerek EBM madalyası kazandırdı. Ayrıca gelecekteki öğretmenleri belirleme konusunda da bir ustalık gösterdi : üç düzineden fazla öğrenci üniversite öğretimine ayak izlerini takip etti.

Yeteneği gördüğünde nasıl anlar?

Saf sezgi gibi gelebilir, ancak C. J. İskender'in potansiyeli tanıma becerisinin arkasında titiz bir bilim vardır. Yetenekleri tespit etmek ve geliştirmek hemen hemen her sektörde temel becerilerdir; Kendimizi yıldızlarla çevrelemenin değerini abartmak zordur. Ağ oluşturma ve işbirliğinde olduğu gibi , diğerlerindeki potansiyeli keşfetmeye gelince, karşılıklılık stilleri yaklaşımlarımızı ve etkinliğimizi şekillendirir. Bu bölümde, verenlerin diğerlerindeki potansiyeli fark ederek nasıl başarılı olduklarını göstermek istiyorum . Skender'ın tekniklerini takip etmenin yanı sıra, yetenek avcılarının dünya standartlarında sporcuları nasıl tanımladıklarına, insanların neden düşük potansiyelli adaylara aşırı yatırım yaptıklarına ve en iyi müzisyenlerin ilk öğretmenleri hakkında söylediklerine bir göz atacağız. Ancak başlamak için en iyi yer, psikologların en yetenekli öğrencileri belirlemek için gerekenleri araştırmak için otuz yılını harcadıkları ordudur.

Yıldız Arama

1980'lerin başında, Dov Eden adlı bir psikolog, bir dizi olağanüstü sonucun ilkini yayınladı. Hangi askerlerin içinde olduğunu söyleyebiliyordu. İsrail Savunma Kuvvetleri (IDF) eğitime başlamadan önce en iyi performans gösterenler olacaktı.

Eden, Amerika Birleşik Devletleri'nde büyüyen fiziksel olarak hafif ama psikolojik olarak yoğun bir adamdır. Doktorasını bitirdikten sonra İsrail'e göç etti ve IDF ile araştırma yapmaya başladı. Bir çalışmada, müfrezeleriyle eğitime gelmek üzere olan yaklaşık bin askerin kapsamlı değerlendirmelerini inceledi . Yetenek testi puanlarını, temel eğitim sırasındaki değerlendirmelerini ve önceki komutanlardan değerlendirmelerini aldı. Eden, mevcut rolleri için eğitime başlamadan önce toplanan bu bilgiyi tek başına kullanarak , yıldız olarak ortaya çıkacak bir grup yüksek potansiyelli kursiyeri tanımlayabildi.

Sonraki on bir hafta boyunca, kursiyerler savaş taktikleri, haritalar ve standart işletim prosedürleri konusundaki uzmanlıklarını ölçen testler yaptılar. Ayrıca uzmanlar tarafından değerlendirilen bir silahı kullanma becerilerini de gösterdiler. Elbette, Eden'in başlangıçta yüksek potansiyeller olarak gördüğü adaylar önümüzdeki üç ay içinde akranlarından önemli ölçüde daha iyi performans gösterdi: uzmanlık testlerinde yüzde 9, silah değerlendirmesinde yüzde 10 daha yüksek puan aldılar. Eden , yüksek potansiyelleri tanımlamak için hangi bilgileri kullandı? Idf'de bir müfreze lideri olsaydınız, askerlerinizdeki diğerlerinden daha yüksek hangi özelliklere değer verirdiniz?

Eden'in ilhamını Harvard liderliğindeki klasik bir çalışmadan aldığını bilmek faydalı San Francisco'daki bir ilkokulun müdürü Lenore Jacobson ile birlikte çalışan psikolog Robert Rosenthal . On sekiz farklı sınıfta, anaokulundan beşinci sınıfa kadar olan öğrenciler Harvard bilişsel yetenek testine girdiler. Test, öğrencilerin öğrenme ve problem çözme için kritik olduğu bilinen sözel ve akıl yürütme becerilerini objektif olarak ölçtü. Rosenthal ve Jacobson test sonuçlarını öğretmenlerle paylaştı: Öğrencilerin yaklaşık yüzde 20'si entelektüel çiçeklenme veya fışkırıyor. Bugün farklı görünmese de, test sonuçları bu çiçek açanların okul yılı boyunca "olağandışı entelektüel kazanımlar" göstereceğini öne sürdü.

Harvard testi ayırt ediciydi: Öğrenciler bir yıl sonra bilişsel yetenek testine girdiklerinde, olgunlaşanlar diğer öğrencilerden daha fazla gelişti. Olgunlaşanlar , sınıf arkadaşları için yalnızca sekiz puanlık ortalama kazanımlara kıyasla ortalama on iki IQ puanı kazandılar. Olgunlaşanlar , birinci sınıfta yaklaşık on beş IQ puanı ve ikinci sınıfta on IQ puanı ile akranlarını geride bıraktılar. İki yıl sonra, çiçek açanlar hala sınıf arkadaşlarını geride bırakıyorlardı. Zeka testi , yüksek potansiyelli öğrencileri belirlemede başarılı oldu: olgunlaşanlar sınıf arkadaşlarından daha akıllı ve daha hızlı hale geldi.

Bu sonuçlara dayanarak, zeka, yüksek potansiyelli öğrenciler için temel farklılaştırıcı faktör olarak güçlü bir rakip gibi görünüyor . Ama değildi-en azından başlangıçta değil. Neden olmasın?

Çiçek açan olarak etiketlenen öğrenciler aslında Harvard zeka testinde daha yüksek puan almadılar. Rosenthal onları rastgele seçti.

Çalışma, öğretmenler olduğunda öğrencilere ne olduğunu bulmak için tasarlandı *inanıyordu* yüksek potansiyelleri vardı. Rosenthal, her sınıftaki öğrencilerin yüzde 20 'sini çiçek açan olarak etiketlenecek şekilde rastgele seçti ve diğer yüzde 80'i bir kontrol grubuydu. Çiçek açanlar hiç değildi

akranlarından daha zeki - fark " öğretmenin zihnindeydi."

Yine de çiçek açanlar hem sözel hem de akıl yürütme yeteneği bakımından akranlarından daha akıllı hale geldi. Rastgele çiçek açan olarak etiketlenen bazı öğrenciler, bir yılda yüzde 50'den fazla zeka kazancı elde ettiler. Öğrenciler, yıl sonunda zekalarını, hangi öğrencilerin çiçek açan olarak tanımlandığından bahsetmeden, deneyin gerçekleştiğinin farkında olmayan ayrı denetçiler tarafından test ettirdiklerinde çiçek açanlara karşı yetenek avantajı devam etti. Ve çiçek açan olarak etiketlenen öğrenciler , iki yıl sonra, hangi öğrencilerin çiçek açan olarak etiketlendiğini bilmeyen tamamen farklı öğretmenler tarafından öğretildiklerinde bile kazanç göstermeye devam ettiler. Niçin?

Öğretmenlerin inançları kendi kendini gerçekleştiren kehanetler yarattı. Öğretmenler öğrencilerinin çiçek açtığına inandıklarında, başarıları için yüksek beklentiler belirlediler. Sonuç olarak, öğretmenler öğrencilerin güvenini artıran, öğrenmelerini ve gelişimlerini artıran daha destekleyici davranışlarda bulundular. Öğretmenler çiçek açanlara daha sıcak iletişim kurdular, onlara daha zorlu görevler verdiler , onları daha sık çağırdı ve onlara daha fazla geri bildirim sağladı. Pek çok deney bu etkileri tekrarlayarak, öğretmen beklentilerinin özellikle düşük başarılı öğrencilerin ve damgalanmış azınlık gruplarının üyelerinin notlarını ve zeka testi puanlarını iyileştirmek için önemli olduğunu göstermiştir. Kanıtların kapsamlı bir incelemesinde psikologlar Lee Jussim ve Kent Harber şu sonuca vardılar:"Kendini gerçekleştiren kehanetler sınıfta gerçek vardır."

Fakat hepimiz biliyoruz ki çocuklar entelektüel gelişimin ilk aşamalarında etkilenebilirler. Dov Eden araştırmasına ıdf'de başladığında, bu tür kendi kendini gerçekleştiren kehanetlerin daha tam olarak oluşmuş yetişkinlerle oynayıp oynayamayacağını merak etti. Bazı müfreze liderlerine yetenek testi puanlarını, temel eğitim sırasındaki değerlendirmeleri ve önceki komutanlardan gelen değerlendirmeleri gözden geçirdiğini ve "kursiyerlerinizin ortalama komuta potansiyelinin normal seviyeden kayda değer ölçüde daha yüksek olduğunu söyledi . . . Bu nedenle, grubunuzdaki kursiyerlerden olağandışı başarılar bekleyebilirsiniz."

İlkokul çalışmasında olduğu gibi Eden, bu kursiyerleri rastgele yüksek potansiyeller olarak seçmişti. Kursiyerlerinin yüksek potansiyelli olduğuna inanan liderlerin etkisini test ediyordu. Şaşırtıcı bir şekilde, rastgele yüksek potansiyel olarak etiketlenen kursiyerler, uzmanlık testleri ve silah değerlendirmelerinde keyfi olarak yüksek potansiyel olarak belirlenmemiş kursiyerlere göre önemli ölçüde daha iyi performans gösterdi. Tıpkı öğretmenler gibi, müfreze liderleri kursiyerlerin potansiyeline inandıklarında, bu potansiyeli gerçeğe dönüştürecek şekilde hareket ettiler. Kursiyerlerinden yüksek beklentileri olan müfreze liderleri , kursiyerlerine daha fazla yardım, kariyer tavsiyesi ve geri bildirim sağladı. Kursiyerleri yeteneksiz olduklarını varsaymak yerine hata yaptıklarında, müfreze liderleri öğretme ve öğrenme fırsatları gördüler. Müfreze liderlerinin destekleyici davranışları, kursiyerlerin güvenini ve yeteneğini artırarak , daha yüksek performans elde etmelerini sağladı ve teşvik etti.

Kanıtlar, liderlerin inançlarının ordunun ötesindeki birçok ortamda kendi kendini gerçekleştiren kehanetleri katalize edebileceğini gösteriyor . Yönetim araştırmacısı Brian McNatt, bankacılıktan perakende satışlara ve üretime kadar çok çeşitli iş organizasyonlarında yaklaşık üç bin çalışanı ile on yedi farklı çalışmanın kapsamlı bir analizini yaptı. Genel olarak, yöneticiler çalışanları çiçek açan olarak görmeleri için rastgele atandığında, çalışanlar çiçek açtı. McNatt, bu müdahalelerin "performans üzerinde oldukça büyük bir etkisi olabileceği sonucuna varıyor."Yöneticileri , (a) çalışanlarının potansiyeline gerçek bir ilgi ve inanca sahip olmadaki olası gücü ve etkiyi tanımaya teşvik eder . . . ve (b) başkalarını destekleyen ve bu inancı ileten eylemlerde bulunmak . . . başkalarının motivasyonunu ve çabalarını artırmak ve bu potansiyele ulaşmalarına yardımcı olmak."

Bazı yöneticiler ve öğretmenler bu mesajı çoktan içselleştirdiler. İnsanları şu şekilde görüyorlar

bloomers doğal olarak, hiç söylenmeden. Bu, diğer insanlara çok az güvenme eğiliminde olan alıcılar için nadiren geçerlidir. Çünkü çoğu insanın alıcı olduğunu varsayıyorlar, akranlarının ve astlarının potansiyeli için nispeten düşük beklentileri vardır. Araştırmalar, katılımcıların başkalarının niyetleri hakkında şüpheler beslediğini gösteriyor,bu nedenle başkalarının kendilerine zarar verebileceği bilgileri dikkatle izliyor, başkalarına şüphe ve güvensizlikle davranıyorlar. Bunlar düşük beklentiler kısır döngüyü tetikler, başkalarının gelişimini ve motivasyonunu kısıtlamak. Katılımcılar başka bir kişinin yeteneklerinden veya motivasyonundan etkilendiklerinde bile, bu kişiyi bir tehdit olarak görme olasılıkları daha yüksektir, bu da onu desteklemeye ve geliştirmeye daha az istekli oldukları anlamına gelir. Sonuç olarak, katılımcılar genellikle akranlarının ve astlarının güvenine ve gelişimine elverişli destekleyici davranış türlerinde başarısız olurlar.

Eşleştiriciler, kendi kendini gerçekleştiren kehanetlere ilham vermek için daha donanımlıdır. Karşılıklılığa değer verdikleri için, bir akran veya ast yüksek potansiyel gösterdiğinde, eşleştiriciler , gelecek vaat eden meslektaşlarını desteklemek, teşvik etmek ve geliştirmek ve raporları yönlendirmek için kendi yollarından çıkarak ayni şekilde yanıt verirler. Ancak eşleştiricinin hatası, yüksek potansiyel belirtileri beklemekte yatmaktadır. Eşleştiriciler güvenli oynama eğiliminde olduklarından, vaat kanıtı görene kadar genellikle destek sunmayı beklerler. Sonuç olarak , ilk başta yetenek kıvılcımı veya yüksek potansiyel göstermeyen insanları geliştirme fırsatlarını kaçırırlar.

Verenler potansiyel belirtileri beklemezler. Başkalarının niyetlerine, lider, yönetici ve mentor rollerine güvenme ve iyimser olma eğiliminde oldukları için, verenler herkesin içindeki potansiyeli görme eğilimindedir . Varsayılan olarak, verenler insanları çiçek açan olarak görerek başlar. C. J. Skender'ın bu kadar çok yıldız öğrenci geliştirmesini sağlayan da tam olarak buydu. Yetenekli insanları tanımada alışılmadık bir şey değildir ; Herkesi yetenekli görerek başlar ve en iyisini ortaya çıkarmaya çalışır. them. In İskender'in aklı, sınıfına giren her öğrenci, kaba yetenekli ve mayınlı, kesilmiş ve cilalanmaya istekli bir elmastır. Başkalarının görmediği yerde potansiyeli görür ve bu da bir dizi kendini gerçekleştiren kehaneti harekete geçirir.

Kaba Elmas parlatma

1985'te İskender adlı bir öğrenci Marie Arcuri EBM sınavına oturdu. İyi biri değildi.
standartlaştırılmış sınava giren ve ilk seferinde geçemedi. Birkaç gün sonra,
İskender'den postayla bir mektup aldı. Sınava giren her öğrenciye, geçenleri tebrik
ederek ve geçmeyenleri cesaretlendirerek yazdı. Son çeyrek yüzyıl boyunca Marie mektubu kurtardı
:

> **Kocanız, aileniz ve arkadaşlarınız sizi kendiniz**
> **yaptığınız güzel insan yüzünden seviyor-sınavdaki performans nedeniyle değil.**
> **Bunu unutma . . . Kasım ayına odaklanın. Antrenmana konsantre ol . . . Senin**
> **için en iyisini istiyorum. Bunu atlatacaksın Marie. Testlerime yazıyorum,**
> **"Birincil amaç, bu sınava hazırlığınız tarafından zaten**
> **yerine getirildi" . . . Başarı bir insanı ölçmez, çaba ölçer.**

Araştırmalar, muhasebecilerin, İskender'in sağladığı teşvik türünü aldıklarında potansiyellerine ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir . Birkaç yıl önce, yetmiş iki yeni denetçiler
dört Büyük muhasebe firmasına katıldı. Denetçilerin yarısı
, başarılı olma potansiyellerinin yüksek olduğu bilgisini almak üzere rastgele görevlendirildi. Çalışma
, doktora, iki muhasebe derecesi, EBM sertifikası ve muhasebeci ve denetçi olarak beş yıllık deneyime sahip araştırmacı Brian McNatt tarafından yönetildi . McNatt, potansiyellerine inanmaları için rastgele atanan denetçilerin özgeçmişlerini okudu . Ardından, denetçilerin her biriyle bir araya geldi ve onlara oldukça rekabetçi bir seçim sürecinden sonra işe alındıklarını , yönetimin başarılarından yüksek beklentileri
olduğunu ve zorlukların üstesinden gelme ve başarılı olma becerilerine sahip olduklarını bildirdi. Üç hafta sonra McNatt onlara bu mesajı pekiştiren bir mektup gönderdi. Tam bir ay boyunca, mcnatt'ın mesajını alan denetçiler
, McNatt ile hiç görüşmeyen veya ondan mektup almayan kontrol grubundaki denetçilerden daha yüksek performans notları aldı. Bu, denetçilerin zeka testi puanlarını ve
üniversite notlarını kontrol ettikten sonra bile geçerliydi.

İskender'in mektubunun Marie Arcuri üzerindeki etkisi buydu. Onu potansiyeline inanmaya teşvik etti
ve başarılı olması için yüksek beklentiler belirledi.
Marie," Öğrencilerinde en iyisini gördü ve hala öğrencilerinde en iyisini görüyor " diyor. Sınava tekrar girdi
ve iki bölümü geçti, geriye iki bölüm daha kaldı. Yol boyunca İskender onu cesaretlendirmeye devam etti. "Bir parça gevşememe izin vermeyecekti . Beni arayıp ilerlememi kontrol ederdi."Son bölümü geçti ve
sınavın dört bölümünü almaya başladıktan iki yıl sonra 1987'de EBM'SİNİ kazandı.
Marie," Hayatımda yarattığı fark, önceliklerimin düzenli olduğundan emin olmak, beni yolda tutmak ve
havluyu atmamı engellemekti " diye açıklıyor. "Bana ne kadar yatırım yaptığını biliyordum ve onu hayal kırıklığına uğratmayacaktım."Bugün Marie'nin iki Lexus otomobil bayisi var. "Muhasebe
geçmişi ve finansal tabloları okuma becerileri çok değerliydi. Ama C. J.'nin
bana işim için malzeme öğrettiğinden daha fazlası, karakterimi, tutkumu ve kararlılığımı inşa etti.
Geçtiğimden emin olmaya olan bağlılığı
, bir sınavı geçip geçmediğimden ziyade azimle tanımlanmayı tercih ettiğimi fark etmemi sağladı."

İskender'in yaklaşımı, söz konusu olduğunda çoğu şirketin izlediği temel modelle çelişiyor

liderlik gelişimi: Yüksek potansiyele sahip kişileri belirleyin ve ardından onlara potansiyellerine ulaşmak için büyümek için gereken mentorluk, destek ve kaynakları sağlayın. Bu yüksek potansiyelli gelecekteki liderleri belirlemek için şirketler her yıl yetenekleri değerlendirmek ve değerlendirmek için milyarlarca dolar harcıyor. Bu modelin popülaritesine rağmen, verenler bir açıdan ölümcül kusurlu olduğunun farkındalar. Yeteneğin belirlenmesi başlamak için yanlış yer olabilir.

Psikologlar uzun yıllar boyunca herhangi bir alanda başarının önce yeteneğe , ikinci olarak motivasyona bağlı olduğuna inandılar. Dünya standartlarında sporcuları ve müzisyenleri yetiştirmek için uzmanlar, doğru ham yeteneklere sahip insanları aradı ve ardından onları motive etmeye çalıştı. Michael Jordan gibi smaç basabilecek ya da Beethoven gibi piyano çalabilecek insanları bulmak istiyorsan , adayları sıçrama yeteneği ve müzik kulağı için tarayarak başlamak doğaldır. Ancak son yıllarda psikologlar bu yaklaşımın geriye dönük olabileceğine inanmaya başladılar.

1960'larda Raymond Cattell adında öncü bir psikolog bir zekanın yatırım teorisi. İlginin, insanları zamanlarını ve enerjilerini belirli beceriler ve bilgi tabanları geliştirmeye yatırmaya iten şey olduğunu öne sürdü. Bugün, ilginin yeteneğin gelişmesinden önce geldiğine dair ikna edici kanıtlarımız var. Motivasyonun, insanların ilk etapta yetenek geliştirmesinin nedeni olduğu ortaya çıkıyor.

1980'lerde psikolog Benjamin Bloom bir dünya standartlarında müzisyenlerin, bilim adamlarının ve sporcuların dönüm noktası çalışması. Bloom'un ekibi, büyük uluslararası yarışmalarda finalist olan yirmi bir konser piyanistiyle röportaj yaptı. Araştırmacılar, seçkin piyanistlerin müzikle ilgili ilk deneyimlerini araştırmaya başladıklarında, beklenmedik bir ham yetenek eksikliği keşfettiler. Çalışma , yıldız piyanistlerin çoğunun "yalnızca bir çocuğu ailedeki veya mahalledeki diğerleriyle karşılaştırırken özel göründüğünü" gösterdi ."Yerel, bölgesel veya ulusal düzeyde öne çıkmadılar ve pek çok erken yarışma kazanamadılar.

Bloom'un ekibi dünya standartlarında piyanistler ve ebeveynleriyle röportaj yaptığında başka bir sürprizle karşılaştılar. Piyanistler, uzman piyano öğretmenlerinden öğrenmeye başlamadılar. Genellikle ilk piyano derslerini mahallelerinde yakınlarda yaşayan bir öğretmenle alırlar. İçinde *Yetenek Kodu* Daniel Coyle şöyle yazıyor: "Bilimsel bir bakış açısıyla, sanki araştırmacılar dünyanın en güzel kuğularının soyunu takip etti çiftlik tavuklarının pis bir sürüsüne geri dönelim." Zamanla, başlangıçta uzman bir öğretmen olmasa bile piyanistler dünyanın en iyi müzisyenleri olmayı başardılar. Piyanistler, akranlarından çok daha fazla saat çalışarak avantajlarını kazandılar . Malcolm Gladwell'in bize gösterdiği gibi *Aykırı değerler*, psikolog Anders Ericsson liderliğindeki araştırma , bir alanda uzmanlığa ulaşmanın tipik olarak şunları gerektirdiğini ortaya koyuyor on bin saatlik kasıtlı uygulama. Fakat insanları ilk etapta bu kadar uzun süre pratik yapmaya motive eden nedir? Verenlerin genellikle resme girdiği yer burasıdır.

Piyanistler ve ebeveynleri ilk piyano öğretmenleri hakkında konuştuklarında, sürekli olarak tek bir temaya odaklandılar: öğretmenler şefkatli, kibar ve sabırlıydı. Piyanistler piyano derslerini dört gözle bekliyorlardı çünkü ilk öğretmenleri müziği ilginç ve eğlenceli hale getirdiler. "Çocuklar ilk derslerinde çok olumlu deneyimler yaşadılar. Başka bir yetişkinle temas kurdular, onların dışında sıcak, destekleyici ve sevgi dolu olan ev," diye açıklıyor Bloom'un ekibi. Birinci sınıf piyanistlerin ilk ilgileri, veren öğretmenler tarafından ateşlendi. Öğretmenler piyano derslerini keyifli hale getirmenin yollarını aradılar, bu da uzmanlık geliştirmek için gereken yoğun uygulama için erken bir katalizör görevi gördü. "Olasılıkları keşfetmek ve çok çeşitli müzikal etkinliklere katılmak ," doğru ya da yanlış ya da iyi ya da kötü "gibi faktörlere göre öncelikliydi."

Dünya standartlarında tenisçiler için de aynı kalıplar ortaya çıktı. Bloom'un ekibi , dünyanın ilk onunda yer alan on sekiz Amerikalı tenisçiyle röportaj yaptığında, ilk antrenörlerinin "istisnai antrenörler olmamasına rağmen, küçük çocuklarla çok iyi olma eğiliminde olduklarını buldular . . . Bu ilk antrenörün sağladığı şey, çocuğun tenise ilgi duyması ve pratik yaparak zaman geçirmesi için motivasyondu."

Liderler ve mentor rollerinde, verenler önce yetenek arama cazibesine direnirler. Tarafından herkesin çiçek açabileceğini kabul ederek, verenler dikkatlerini motivasyona odaklarlar. Bloom'un ekibi, en üst sıradaki tenisçilerin, "tenisçiye özel ilgi duyan" bir ilk antrenöre sahip olma eğiliminde olduklarını,çünkü genellikle oyuncuyu herhangi bir özel fiziksel yetenek nedeniyle değil, motive ve çok çalışmaya istekli olarak algıladığını belirtiyor."

Muhasebe sınıfında, sadece entelektüel yetenek değil, motivasyon ve iş ahlakı aramak , C. J. Skender'ı yeteneği tanımada bu kadar başarılı kılan şeyin bir parçasıdır. İskender, Beth Traynham'a EBM sınavını geçeceğine bahse girdiğinde, muhasebede alışılmadık derecede yetenekli olduğu için değildi . Çünkü " bütün dönem ne kadar çok çalıştığını fark etti. İskender, "İskender, Reggie Love'ın söz verdiğini fark ettiğinde, diğerleri onu sadece başka bir sporcu olarak yazdığında, bunun nedeni Aşkın" özenle çalıştığı ve her zaman derse hazırlıklı olmasıydı " diyor. " Öğrenmek ve kendini geliştirmekle ilgileniyordu."İskender Marie Arcuri'yi cesaretlendirdiğinde, bunun nedeni " şimdiye kadar tanıştığım en ilgili ve kararlı birey olmasıydı. Onun azmi onu ayırdı."

Psikolog Angela Duckworth buna şöyle diyor ***kum***: uzun vadeli hedeflere yönelik tutku ve azim sahibi olmak. Araştırmaları, zeka ve yeteneklerin üstünde ve ötesinde, cesur insanların- ilgileri, odaklanmaları ve dürtüleri sayesinde-daha yüksek performans elde ettiklerini gösteriyor. ABD Askeri Akademisi'nde bir düzine yıldır davranış bilimleri ve liderliğe başkanlık eden tuğgeneral psikolog Tom Kolditz," Sebat inanılmaz derecede önemlidir " diyor . Ordu subaylarının kilit komuta pozisyonlarına standart seçim oranı yüzde 12'dir; Kolditz'in eski fakültesi yüzde 75'e varan oranlarda seçildi ve bunun çoğunu kum temelli aday seçmeye ayırıyor. George Anders'in yazdığı gibi ***Nadir Buluntu***, "motivasyonu hafife alamazsın."

Tabii ki, doğal yetenek de önemlidir, ancak gerekli potansiyelin eşiğinin üzerinde bir aday havuzuna sahip olduğunuzda, cesaret, potansiyellerine ulaşmaya ne kadar yaklaştıklarını tahmin eden önemli bir faktördür . Verenlerin cesur insanlara odaklanmasının nedeni budur: verenlerin yatırımlarından en fazla getiriye , en anlamlı ve kalıcı etkiye sahip oldukları yer burasıdır. Ve cesur insanları motive etmek için zamanlarını yatırmanın yanı sıra, İskender gibi bağışçılar ilk etapta kum yetiştirmeye çalışırlar. İskender," Yüksek beklentiler belirlemek çok önemli " diyor. "İnsanları zorlamalı, gerdirmeli ve mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmalısınız. Sınavlarıma girdiklerinde, bunun hayatlarında gördükleri en zor sınav olduğunu düşünmelerini istiyorum . Bu onları daha iyi öğrenenler yapar."Çabayı teşvik etmek için onlara pratik yapmaları için yarım düzine geçmiş sınav veriyor. "Önemli bir yatırım yapmaları gerekiyor ve karşılığını veriyor. Onları hayatlarında hiç olmadığı kadar çok çalışmaya zorlamak, uzun vadede onlara fayda sağlar."

Kum yetiştirmenin anahtarlarından biri, eldeki görevi daha ilginç ve motive edici hale getirmektir. Bloom'un çalışmasında, yönetim kurulu genelinde yetenekli müzisyenlere ve sporculara başlangıçta verenler, öğretmenler tarafından öğretildi.

> çocukları sevdiler ve doğru bir şey yaptıklarında onları övgü, onay işaretleri ve hatta şekerle ödüllendirdiler . Son derece cesaret vericiydiler. Yetenek alanı ve bu çocuklara öğretmeleri gerekenler konusunda hevesliydiler. İçinde

birçok vaka . . . çocuğa ailenin bir arkadaşı gibi davrandılar. Belki de bu öğretmenlerin en önemli özelliği, ilk öğrenmeyi çok keyifli ve ödüllendirici hale getirmeleriydi.

Bu açıklama İskender hakkında yazılmış olabilir. İlk bakışta, bir muhasebe vızıltısının klişesine uyuyor gibi görünüyor.* Ancak hayatının çeşitli aşamalarında İskender bir disk olmayı arzuluyordu jokey, müzisyen, oyuncu, talk show sunucusu ve stand-up komedyeni. Sınıfına ayak bastığında, bu hayallerinden tam olarak vazgeçmediğini göreceksin. Zorlayıcı doğasına ve eklektik zevkine sadık kalarak, öğrencilerini meşgul etmek için kurslarını eğlenceli rutinlerle noktalıyor, her sınıfın başında dört şarkı çalıyor ve müziğe doğru cevapları haykıran ilk öğrencilere şeker çubukları atıyor .önemsiz şeyler. Duvarında bir rapçi posteri bu şekilde sona erdi. "Kitlenizi meşgul etmek istiyorsanız, gerçekten onların dikkatini çekmek istiyorsanız, içinde yaşadıkları dünyayı, dinledikleri müziği, izledikleri filmleri bilmek zorundasınız"diye açıklıyor. "Bu çocukların çoğu için muhasebe bir kök kanalı gibidir. Ama Usher ya da Cee Lo Green'den alıntı yaptığımı duyduklarında, kendi kendilerine, ' O şişman yaşlı beyaz saçlı adam dediğini düşündüğümü mü söyledi? Ve sonra onları yakaladın."

İskender, muhasebeye ilgi geliştirerek , öğrencilerinin disipline hakim olmak için gereken zamana ve enerjiye yatırım yapma olasılıklarının daha yüksek olacağına inanıyor. Reggie Love," C. J. empatik birinin özüdür " diyor. "Müzik hakkında herkesten daha çok şey biliyor ve insanların materyalle bağlantı kurmasına yardımcı olmak için onu her zaman derse dahil edebiliyor. Genellikle çok ilginç olmayan zor bir kursa girmek zorunda kalmayı düşündüğünüzde, buna ayak uydurmak zordur. C. J. bunu ilginç hale getirdi ve sonuç olarak daha çok çalıştım."Aşk, İskender'in sınıfında A kazandı . Google'da çalışan İskender'in eski bir öğrencisi olan David Moltz, İskender'in "karşılaştığı her öğrenciye (ve kişiye) mümkün olan her şekilde yardım ettiğini" ayrıntılarıyla anlatıyor. Öğrencilerin hayatlarını etkilemek ve mümkün olduğunca çok kişiye öğretmek için kişisel hayatının yüzlerce saatini feda eder . Birlikte çalıştığı herkesi özel hissettirmek için elinden gelenin en iyisini yapar."

Kцtь Yetenekten Sonra iyi para Atmak

Çünkü etraflarında potansiyel görüyorlar, verenler, zamanlarının çoğunu insanları bu potansiyele ulaşmaya teşvik etmek ve geliştirmek için harcarlar. Bu yatırımlar her zaman karşılığını vermez; Bazı adaylar ham yetenekten yoksundur ve diğerleri tutkularını sürdürmez veya gerekli cesaret seviyesini korumaz. İskender bir keresinde muhasebe dışındaki lisansüstü programlara başvuran bir öğrenci için yüzden fazla tavsiye mektubu yazmıştı . İlk yılında tüm programlar tarafından reddedildi ve tekrar başvurmaya karar verdi, bu yüzden tavsiye mektuplarını itaatkar bir şekilde yeniden yazdı. Okullar onu bir kez daha geri çevirdiğinde, İskender tavsiye mektuplarını üst üste üçüncü yıl için revize etti. Sonunda, üç vuruştan sonra İskender onu farklı bir rota izlemeye teşvik etti.

İskender daha çok alıcı veya eşleştirici olsaydı, kendi zamanını ve öğrencininkini kurtararak daha erken pes eder miydi? Verenler, çok fazla tutkuya sahip olan ancak yeteneklerinde yetersiz kalan insanlara aşırı yatırım yapıyor mu ve yapmayanlara daha az yatırım yaparken umut vaat eden insanlara odaklanmak için önceliklerini nasıl yönetiyorlar ? Bunu öğrenmek için, yıllık NBA seçmeleri'nin yetenek uzmanlarını uluslararası bir sahnede test ettiği profesyonel basketboldan daha iyi bir yer yoktur.

Geç Stu Inman'ın Ulusal Basketbol Birliği tarihindeki en kötü taslak hatalarından ikisinin arkasındaki adam olarak hatırlanıyor . 1972'de Portland Trail Blazers taslakta ilk seçimi yaptı. Inman, oyuncu personelinin direktörü olarak görev yapıyordu ve Blazers ile dört sezonda maç başına ortalama beş sayı ve dört ribaund ortalaması alarak hayal kırıklığı yaratan merkez LaRue Martin'i seçti . Martin'i hazırlarken Inman, NBA tarihinin en büyük iki oyuncusunu kaybetti. O yılki ikinci seçim, ilk sezonunda Martin'in tüm kariyerinde olduğundan daha fazla puan alan Bob McAdoo oldu. McAdoo Yılın Çaylağı seçildi ve iki yıl sonra nba'in En Değerli Oyuncusuydu. On dört yıllık NBA kariyerinde McAdoo, lig gol unvanını iki kez kazandı, iki şampiyonluk takımında oynadı ve beş All-Star takımı yaptı. Bu taslakta Inman , on ikinci seçilen daha çok Dr. J. olarak bilinen Julius Erving'i de kaçırdı. Erving , takımlarını üç şampiyonaya götürdü, dört MVP ödülü kazandı, on altı All-Star takımı kazandı ve profesyonel basketbol tarihinin en iyi beş golcüsünden biri oldu. Hem McAdoo hem de Erving, Basketbol Onur Listesi'nin üyeleridir.

Bir düzine yıl sonra, Blazers'ın genel müdürlüğüne terfi ettikten sonra Stu Inman kendini affettirme şansı buldu. 1984 NBA Seçmeleri'nde Inman ikinci seçimi yaptı. Yedi metreden uzun, ancak atletik ve koordineli olan başka bir merkez olan Sam Bowie'yi seçti: blok atışlarından ve ribauntlardan bahsetmeden ateş edebilir, pas atabilir ve çalabilirdi. Ama Bowie asla potansiyelini gerçekleştiremedi. Basketboldan emekli olduğunda ESPN, onu Kuzey Amerika profesyonel sporları tarihindeki en kötü draft seçimi olarak adlandırdı . 2003 Yılında, *Sports Illustrated'ın* Bowie'nin yıllar önce örtüsünü süslediği, onu NBA tarihindeki en büyük ikinci taslak flop olarak nitelendirdi. En büyüğü mü? LaRue Martin.

İkinci Bowie'yi seçerken Inman, Kuzey Carolina'dan Michael Jordan adında bir silahlı bekçiye geçti. Üçüncü seçimle Chicago Bulls Ürdün'ü seçti ve gerisi tarih oldu. Ürdün, Yılın Çaylağı seçildikten sonra altı şampiyonluk, on gol atma şampiyonluğu ve on bir MVP ödülü kazanırken, on dört All-Star takımı kazandı ve şimdiye kadarki tüm oyunculardan daha fazla puan ortalaması aldı. ESPN tarafından yirminci yüzyılın en büyük Kuzey Amerikalı sporcusu olarak tanındı.

Inman, Ürdün'ün potansiyelini fark etti, ancak Blazers'ın zaten iki güçlü muhafızı vardı. İhtiyaçları vardı

bir merkez, bu yüzden Sam Bowie'yi seçti. Bu seçimle sadece Michael Jordan'ı kaçırmadı;
Ayrıca geleceğin Ünlüler Salonu'nu da geçti Charles Barkley (beşinci seçildi) ve John Stockton (
on altıncı seçildi). Inman'ın Martin'i McAdoo ve Erving'e, Bowie'yi Jordan, Barkley
ve Stockton'a tercih etmesi yeterince kötüydü. Ancak profesyonel basketbolcular hazırlamak en iyi
ihtimalle kusurlu bir bilimdir ve büyük menajerler ve antrenörler bile hata yapar.

Daha da kötüsü, Blazers'ın her iki oyuncuya da olması gerekenden çok daha uzun süre tutunmasıydı.
LaRue Martin'i dört mevsim tuttular ve onu takas etmeye karar verdiklerinde neredeyse
hiçbir değeri yoktu. Blazers, Martin karşılığında gerçek bir oyuncu bile alamadı-
sezon başlamadan önce gitmesine izin veren Seattle Supersonics'in "gelecekteki düşünceleri" karşılığında onu verdiler
. Bu Martin'in basketbol kariyerinin sonuydu ve
Inman için utanç verici bir sonuçtu.
Martin'in geçen yıl Blazers'ın koçu olan ve şu anda ESPN analisti olarak görev yapan Jack Ramsay," Bu acı verici bir
konuydu " dedi. "Çünkü LaRue oynayamadı. Oraya vardığımda takımı kurmaya çalışıyordu ama ona yerimiz yoktu.
Hücum oyunu yoktu. Ve altı-on bir yaşında olmasına rağmen ribauntçu ya da şut engelleyici değildi. Yani hiçbir yeteneği
yoktu." Blazers, Sam Bowie ile benzer bir yol izledi. 1989'da, beş cansız sezonun ardından Blazers
nihayet Bowie'yi New Jersey Nets'e takas etti. Blazerler neden Sam Bowie ve LaRue
Martin'i bu kadar uzun süre tuttu?

Stu Inman yaygın olarak verici olarak biliniyordu. Kolej basketbolu oynadıktan ve
birkaç yıl lise basketboluna koçluk yaptıktan sonra, Inman kolej koçuna sıçradı ve sonunda
mezun olduğu San Jose Eyaletinin baş antrenörü. Bu rolde Inman
, kendi başarısından önce oyuncuların çıkarlarına öncelik veriyor gibiydi. Inman'ın yıldız oyuncularından biri
, atletizm yapmak, futbol ve basketbol oynamak için San Jose Eyaletine gelen olağanüstü bir atlet olan
Tommie Smith'ti. Birinci sınıf basketbol takımında Smith en golcü ve ribauntçuydu, bu yüzden ikinci yılında
Inman yönetimindeki üniversite basketbol takımında antrenman yapmaya başladı. Bir gün Smith, Inman'ın
ofisine geldi ve yola odaklanmak için basketbolu bırakacağını duyurdu. "Bana patlayacağını sanıyordum,"
diye yazıyor Smith, " ama yapmadı. koç Inman, 'Tamam, Tom, anlıyorum' dedi, elimi sıktı ve
ne zaman istersem onu görmeye geleceğimden emin olmamı söyledi. fikrimi değiştirirsem her zaman hoş
geldin . Bu benim için dünyadaki en harika şeydi."

Inman için o kadar da iyi değildi. Smith'in hızı San Jose Eyalet
basketbol takımına büyük katkı sağlayabilirdi; Birkaç yıl sonra, 1968'de Smith, 200 metrelik çizgide Olimpiyat altın
madalyasını kazandı ve dünya rekoru kırdı. Ama Inman, Smith için en iyisini istemişti. En iyi yeteneklerin
uzaklaşmasına izin vermenin yanı sıra Inman, yetenekleri olmasa bile cesur oyunculara yer açtı.
Terry Murphy adında sıska beyaz bir oyuncu üniversite takımı için denediğinde, Inman iş ahlakına saygı duydu ve
onu gemiye davet etti. Murphy, Inman'ın şimdiye kadar çalıştırdığı en kötü oyunculardan biri olduğunu hatırlıyor:
"Tüm yıl boyunca dört sayı attım."

Bu cansız performansa rağmen Inman, Murphy'ye " Seni asla kesmeyeceğim, sen
hevesli ve sert oynuyorsun ve sen iyi bir adamsın.
Inman'ın görev süresi boyunca Blazers'ı ele alan bir muhabir olan Wayne Thompson, "Inman, onu arayan herhangi bir
basketbol bağımlısına sürekli tavsiyelerde bulunuyordu" diye yazıyor . Inman, Thompson'a "Herhangi bir konuda herhangi
bir düzeyde öğretmek , yapabileceğiniz en ödüllendirici şeydir" dedi. "
Bu ifadeyi ilk kez alan bir öğrencinin yüzünde görmeyi seviyorum. Sadece öğrenme sürecinin çiçek açmasını izlemek beni
çok heyecanlandırıyor."

Inman oyuncular hakkında olumlu bir izlenim geliştirdiğinde, öğretmeye çok mu bağlıydı ve

onları o kadar geliştiriyor ki, gerekli yeteneğe sahip olmasalar bile motive olmuş oyunculara yatırım yapıyor mu? Sınıfta, C. J. İskender , her dönem çok sayıda öğrenciye ders verebildiği ve rehberlik edebildiği için zamanını ilgi gösteren ve araba kullanan öğrencilere ayırabilir. Tersine, profesyonel basketbolda ve çoğu iş organizasyonunda daha fazla sınırla karşı karşıyayız: bir kişinin potansiyeline bahis yapmak, başkalarını geçmek demektir.

Inman, LaRue Martin ve Sam Bowie'yi geliştirme taahhüdünde bulunmuştu. Eğer Inman daha çok oyuncu olsaydı, kayıplarını çok daha çabuk keseceği ve diğer oyunculara geçeceği aşikar görünmüyor mu ? Martin ve Bowie'nin ekibinin başarısına katkıda bulunmadığını fark ettiği anda , bir oyuncu onlara karşı herhangi bir sorumluluk hissetmezdi. Ve eğer Inman daha çok bir eşleştirici olsaydı, onların gitmesine izin vermeye daha istekli olmaz mıydı? Elbette bir eşleştirici , Martin ve Bowie'ye yaptığı yatırımların karşılık görmemesi veya ödüllendirilmemesi nedeniyle hüsrana uğrayacaktır.

Verenlerin gitmesine izin vermek daha zor olabilir. Ama gerçekte, tam tersi doğrudur. Verenlerin olduğu ortaya çıktı *en az* insanlara aşırı yatırım yapma hatasına karşı savunmasızdır-ve Stu İnman'ın çok daha kötü hatalar yapmasını engelleyen şey verici olmaktır.

Aynaya Bakmak: İyi gцrьnmek mi, iyi yapmak mı?

Barry Staw, Berkeley'deki California Üniversitesi'nde dünyaca ünlü bir örgütsel davranış profesörüdür ve kariyerini insanların örgütlerde neden kötü kararlar aldığını anlamaya çalışarak geçirmiştir . Ustaca bir çalışmada, Staw ve Ha Hoang , taslak pozisyonunun bir oyuncunun kariyeri üzerinde ne gibi bir etkisi olduğunu görmek umuduyla, 1980 ile 1986 yılları arasında NBA seçmeleri'nin ilk iki turunda seçilen 240'tan fazla oyuncu hakkında veri topladı . Her oyuncunun performansını bir dizi farklı ölçümle ölçtüler: puanlama (dakika başına sayı, saha gol yüzdesi ve serbest atış yüzdesi), dayanıklılık (dakika başına ribaunt ve blok) ve çabukluk (dakika başına asist ve top çalma). Staw ve Hoang, her oyuncunun tüm bu metriklerdeki performansının yanı sıra oyuncunun sakatlıkları ve hastalıkları, oyuncunun gardiyan, forvet veya merkez olup olmadığı ve galibiyet/mağlubiyet kayıtlarına göre oyuncunun takımının kalitesini kontrol etti. Daha sonra, oyuncuların mahkemede ne kadar zaman aldıklarını ve takımlarının alım satım yapmadan önce onları ne kadar süre tuttuklarını incelediler, takımların sırf onları erken hazırladıkları için oyunculara aşırı yatırım yapma hatasını yapıp yapmadıklarını görmek için.

Sonuçlar yıkıcı bir sonuç verdi: takımlar büyük bahislerini bırakamadı. Erken hazırladıkları oyunculara takılıp kaldılar, onlara daha fazla oyun süresi verdiler ve kötü oynasalar bile takas etmeyi reddettiler. Performansı denklemden çıkardıktan sonra, daha önce draft edilen oyuncular hala sahada daha fazla dakika geçirdiler ve takas edilme olasılıkları daha düşüktü. Taslakta daha yüksek olan her slot için , oyunculara ikinci sezonlarında ortalama yirmi iki dakika daha verildi ve takımları beşinci sezonlarına kadar onlara daha fazla yatırım yapıyorlardı, daha yüksek olan her draft slotu sahada on bir dakika daha sorumluydu. Ve taslakta daha yüksek olan her slot için oyuncuların takas edilme olasılığı yüzde 3 daha düşüktü.

Bu çalışma, Staw'ın dediği şeyin klasik bir örneğidir *taahhüdün artması* kaybedilen bir hareket tarzına. Geçtiğimiz kırk yıl boyunca, Staw liderliğindeki kapsamlı araştırmalar, insanlar ilk kez zaman, enerji veya kaynak yatırımı yaptıklarında, işler kötüye gittiğinde yatırımlarını artırma riski altında olduklarını gösteriyor . Delikteki kumarbazlar, sadece bir el daha poker oynarlarsa kayıplarını telafi edebileceklerine, hatta büyük kazanabileceklerine inanırlar. Mücadele eden girişimciler , girişimlerine biraz daha ter dökerlerse, bunu tersine çevirebileceklerini düşünüyorlar. Bir yatırım karşılığını vermediğinde, beklenen değer negatif olsa bile daha fazla yatırım yaparız.

Ekonomistler bu davranışı "batık maliyet yanılgısı" olarak bilinen bir kavram kullanarak açıklarlar: ne zaman gelecekteki bir yatırımın değerini tahmin ederek, geçmişte zaten yatırım yaptığımızı görmezden gelmekte zorlanıyoruz . Batık maliyetler hikayenin bir parçası, ancak yeni araştırmalar diğer faktörlerin daha önemli olduğunu gösteriyor. Anlamak için bağlılığın artması neden ve ne zaman gerçekleşir Michigan Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmacılar 166 farklı çalışmayı analiz etti. Batık maliyetlerin küçük bir etkisi vardır-karar vericiler önceki yatırımları lehine önyargılıdır-ancak diğer üç faktör daha güçlüdür. Beklenen bir pişmanlık: Buna bir şans daha vermediğim için üzülecek miyim? İkincisi proje tamamlama: yatırım yapmaya devam edersem projeyi bitirebilirim. Ancak en güçlü tek faktör *ego tehdidi*: yatırım yapmaya devam etmezsem aptal gibi görünüp hissedeceğim. Ego tehdidine yanıt olarak, insanlar projeyi başarıya dönüştürmeyi umarak daha fazla yatırım yaparlar, böylece başkalarına-ve kendilerine-başından beri haklı olduklarını kanıtlayabilirler .

Staw liderliğindeki bir çalışmada, ne zaman Kaliforniya bankası müşterileri kredilerde temerrüde düştü, başlangıçta kredileri finanse eden yöneticiler, kayıpları bırakmak ve silmek için mücadele ettiler. "Olan bankacılar

sorunlu kredileri finanse etme kararlarıyla yakından ilişkili olanlar,
bu kredilerin müteakip risklerini ve temerrüt olasılığını kabul etmede en büyük zorluğu gösterenlerdir " diye yazıyor Staw ve meslektaşları . Çalışma,sorunlu kredileri başlangıçta finanse eden yöneticilerin bankadan ayrıldığında, yeni yöneticilerin kredileri yazma olasılıklarının önemli ölçüde daha yüksek olduğunu gösterdi. Yeni yöneticilerin sorunlu kredilerden kişisel sorumluluğu yoktu, bu nedenle egoları tehdit altında değildi; orijinal kararları akıllıca haklı çıkarmaya mecbur hissetmediler.

Araştırmalar, ego tehdidine duyarlılıkları nedeniyle, katılımcıların bağlılığın artmasına karşı verenlerden daha savunmasız olduklarını göstermektedir. Bir uçak şirketi işlettiğinizi ve işletip işletmeyeceğinize karar vermeniz gerektiğini hayal edin bir uçağa 1 milyon dolar yatırım yapın bu radar teknolojisine görünmez. Sen bul projenin finansal olarak iyi gitmediği ve bir rakibin daha iyi bir modeli bitirdiği ortaya çıktı.
Ancak önemli yatırımlar yaptınız: proje yüzde 50 tamamlandı ve üzerinde çalışmak için şimdiden 5 milyon on sekiz ay harcadınız. Fazladan 1 milyon doları ne kadar yatırırsınız?

Henry Moon tarafından London Business School'da yapılan bu çalışmada, yatırımlarını yapmadan önce 360 kişi, "Sözlerimi tutarım" gibi verici ifadeler ve "Görevlerimi başkalarına yaptırmaya çalışıyorum" gibi alıcı ifadeleri içeren bir anket doldurdu."Katılımcıların , ekstra 1 milyon doları verenlere göre önemli ölçüde daha fazla yatırım yapma olasılıkları daha yüksekti. Kötü giden bir yatırımdan kendilerini sorumlu hissettiler , bu yüzden gururlarını korumak ve yüzünü kurtarmak için daha fazlasını taahhüt ettiler.
Güney Carolina Üniversitesi yönetim profesörleri Bruce Meglino ve Audrey Korsgaard'ın açıkladığı gibi, " kararın reddedilmesi durumunda kuruluşun kendisi daha iyi durumda olsa da, bu tür bir eylem karar vericinin önemli kişisel maliyetlere maruz kalmasına neden olacaktır (örneğin, kariyer hareketliliğinin kaybı , itibar kaybı). Çünkü taahhüdünün artması karar vericinin şunları yapmasına izin verir: başarısızlık ihtimalini gizli tutun, bu tür davranışlar kişisel olarak rasyoneldir" bir alıcı açısından.

Verenler ise öncelikle diğer insanları ve örgütü korumakla ilgileniyorlardı , bu nedenle ilk hatalarını kabul etmeye ve bağlılıklarını azaltmaya daha istekliydiler . Diğer araştırmalar, insanların gerçekte daha doğru ve yaratıcı kararlar aldıklarını gösteriyor. başkaları adına seçim yapmak kendilerinden daha. İnsanlar kendi kendine odaklanmış bir durumda kararlar aldıklarında, ego tehdidi tarafından önyargılı olma olasılıkları daha yüksektir ve çoğu zaman mümkün olan tüm boyutlarda ideal bir seçim bulmaya çalışırken acı çekerler. İnsanlar başkalarına odaklandıklarında, verenlerin doğal olarak yaptığı gibi, egolar ve küçük detaylar hakkında endişelenme olasılıkları daha düşüktür; Büyük resme bakarlar ve başkaları için en önemli olana öncelik verirler.

Bu anlayışla donanmış olarak, Stu Inman'ın hikayesini tekrar gözden geçirmeye değer. Bir verici olarak, ilk hazırladığı oyunculara yatırım yaptığını hissetmesine rağmen, takıma karşı daha güçlü bir sorumluluk duygusu hissetti. Wayne Thompson bana" Stu kibar bir insandı, başkalarının duygularına karşı düşünceli biriydi " dedi. "Ama bunun seçimleri etkilemesine asla izin vermedi. Bir erkeğin oynayabileceğini düşünmeseydi, kolunu etrafına doladı ve ona iyi dileklerde bulundu."Sam Bowie'yi gemide tutmaktan sorumlu olan Inman değildi; Inman , Bowie'yi hazırladıktan sadece iki yıl sonra 1986'da Blazers'tan ayrıldı. Bir alıcı kötü kararı savunmaya devam etmiş olabilir, ancak Inman Ürdün yerine Bowie'yi seçmedeki hatasını kabul etti. Inman," Bütün izcilerimiz Bowie'nin sorunlarımızın cevabı olduğunu düşündü ve ben de öyle yaptım "dedi, ancak" bu bir hataydı."*

Inman, LaRue Martin'e olan bağlılığını da artırmadı. Blazers, Martin'i dört sezon tutmasına rağmen, Inman ve meslektaşları Martin'in düşük performansına yanıt olarak erken harekete geçti. Çaylak sezonunda, Martin'in bocaladığına dair açık işaretler olduğunda, bir oyuncu onu Bob McAdoo ve Julius Erving'in önünde seçmeyi haklı çıkarmak için ona fazladan oyun süresi vermiş olabilir. Ama olan bu değildi. Blazers başlangıç merkezi pozisyonunu verdi

sadece 6'7" olan çalışkan Lloyd Neal, Martin'i desteğe koydu. Çaylak sezonunda Martin,
McAdoo için otuz iki e Erving için kırk iki ile karşılaştırıldığında, sahada maç başına ortalama on
üç dakikadan az kaldı. İkinci sezonunda Martin düşük performans göstermeye devam etti ve
ona sahada daha fazla zaman tanıyarak bağlılığı artırmak yerine, Blazers ona maç başına
on bir dakikadan daha az süre verirken, McAdoo kırk üç, Erving ise kırkın üzerinde oynadı. Inman
ve meslektaşları, Martin'e bahis oynamaya devam etme cazibesinin üstesinden gelmeyi başardılar.

Audrey Korsgaard, Bruce Meglino ve Scott Lester
tarafından verenlerin ve alanların performansları hakkındaki bilgilere nasıl tepki verdikleri üzerine yapılan araştırmada gösterildiği gibi, verenlerin bağlılığın artmasına karşı katılımcılardan daha
geri bildirime verilen yanıtlarla ilgilidir. Bir çalışmada,
insanlar verici mi yoksa alıcı mı olduklarını gösteren bir anket doldurdular ve
sorunların nasıl çözüleceğine dair on karar verdiler. Ardından tüm katılımcılara bir performans puanı ve
karar verirken yetkilerini daha fazla devretmeleri için bir öneri geldi. Skor rastgele belirlendi, böylece katılımcıların yarısı
performanslarının ortalamanın üzerinde olduğunu öğrenirken, diğer yarısına
ortalamanın altında oldukları söylendi. Ardından, tüm katılımcılar on karar daha verdi.
Öneriyi daha fazla temsilci seçmek için kullanırlar mı?

Ortalamanın üzerinde olduklarına inandıklarında, katılımcılar öneriyi takip
ederek yüzde 30 daha sık yetki verdiler. Ancak ortalamanın altında olduklarına inandıklarında, katılımcılar
yalnızca yüzde 15 daha sık yetki verdiler. Eleştirildiklerini hissettiklerinde, iyileştirme önerisini kabul
etmeye daha az istekliydiler . Kötü kararlar aldıklarına inanmayı reddederek,olumsuz geri bildirimleri
dikkate alarak gururlarını korudular . Verenler ise eleştiriyi kabul ettiler ve
öneriyi takip ettiler. Ortalamanın altında olduklarını gösteren olumsuz geri bildirimler alsalar bile,
verenler yüzde 30 daha sık yetki verdiler.

Tırmanma durumlarında, katılımcılar genellikle ilk seçimin kötü gittiği gerçeğiyle yüzleşmek için mücadele eder.
Katılımcılar "kendileri hakkındaki olumlu görüşlerini desteklemeyen sosyal bilgileri ve performans geri bildirimlerini indirim" eğilimindedir
, Meglino ve Korsgaard'ı yazarken, verenler " kişisel sonuçları dikkatlice değerlendirmeden
sosyal bilgileri kabul etmeye ve bunlara göre hareket etmeye daha yatkın olabilirler."Verenler , uzun vadede daha iyi seçimler yapmak
için kısa vadede gururlarına ve itibarlarına bir darbe alarak kararlarının kişilerarası ve örgütsel sonuçlarına daha fazla odaklanıyor.

Olumsuz geri bildirime olan bu duyarlılık, Stu Inman'ın ne zaman kötü bir şey yaptığını anlamasına yardımcı oldu.
yatırım. Inman, eleştiriye açıklığı nedeniyle lig genelinde takdir edildi.
Muhabir Steve Duin, birçok koçun "daha kışkırtıcı eleştirilerimle ilgili sorun çıkardığını" yazıyor, ancak "
sabırlı ve cömert" ve "NBA ile ilişkilendirilen en zarif adamlardan biri olan" Inman'ı asla rahatsız
etmediler"."LaRue Martin düşük performans gösterdiğinde, o zamanki Blazers koçu Jack McCloskey
endişelerini Inman'a dile getirdi. "Çok çalıştı ve çok iyi bir gençti ama yetenekli değildi.
Bu kadar basitti. Basketin etrafında yeteneklerini geliştirmeye çalıştım ve o dışarıdan bir oyuncu değildi.
Bir numaralı seçim olma becerisine sahip değildi."Bir alıcı olumsuz geri bildirimi reddetmiş olabilir,
ancak Inman onu dinledi.

Martin'in ikinci sezonundan sonra, 1974'te Blazers, drafttaki ilk seçimi tekrar yaptı. Martin'e olan
bağlılıklarını azalttıktan sonra, onun yerine başka bir merkeze ihtiyaçları vardı, bu yüzden Inman
, ucla'dan Bill Walton adında genç bir adam seçti. Çaylak sezonunda Walton başlangıç merkeziydi
ve maç başına ortalama otuz üç dakika, yedek pozisyondaki Martin'in kabaca iki katı kadardı. Bu
düzenleme bir yıl daha devam etti ve ardından Inman Martin'i boşalttı.
Bir sonraki sezon 1976-1977 idi ve Walton Blazers'ı NBA şampiyonasına götürdü.

Julius Erving tarafından yönetilen Philadelphia 76'lılar. Walton Finallerin mvp'si oldu ve ertesi yıl ligin mvp'si oldu. Emekli olduktan sonra Basketbol Onur Listesi'ne girdi ve NBA tarihinin en büyük elli oyuncusundan biri seçildi. Inman, bir önceki yıl ligde en son olan 1977 şampiyonluk takımının mimarıydı ve Blazers'ın kırk yıllık tarihinde şampiyonluğu kazanan tek takım olmaya devam ediyor. Kazanan takıma koçluk yapan Jack Ramsay'a göre Inman, "hiçbir zaman ilgi odağı olmadı ve topladığı takım için asla uygun kredi almadı."

Kцmьr Parзalarında Parıldayan Parıltılar

Bir verici olarak Inman, bu şampiyonluk takımını C. J. İskender'inkini yansıtan bir yaklaşımla kurdu: başkalarının görmediği oyunculardaki potansiyeli görmek. wayne Thompson, "Inman, ilgilendiği herkes hakkında eksiksiz bir portföy istedi " diye yazıyor. "Hiç şüphe yok ki, onu kaba elmas bulmakta bu kadar başarılı yapan şey buydu."Şampiyonluk takımındaki ilk altı golcünün yarısı-ve ilk dokuzdan beşi-ikinci veya üçüncü turda Inman tarafından geç seçildi. Steve Duin," Potansiyeli görme konusunda eğrinin çok ilerisindeydi " dedi. "Basketbol gurularının alt kültüründe Stu zirveye yakındı. Bir dahi olarak kabul edildi, " dedi Mavericks başkanı Norm Sonju. 1984 taslağının bir tarihçesinde Filip Bondy, Inman'ın birçok kişi tarafından "ligdeki en iyi personel adam" olarak görüldüğünü yazıyor. O kadar iyiydi, o kadar saygı duyuldu ki, diğer kulüpler keşif görevlerini takip edecek ve hangi oyuncuların ilgisini çekebileceğine dair söylentileri çok dikkatli dinleyecekti."

1970'lerde çoğu basketbol takımı büyük ölçüde hız, güç, koordinasyon, çeviklik ve dikey sıçrama gibi gözlemlenebilir fiziksel yeteneklere odaklanıyordu. Inman , oyuncuların içsel özelliklerine dikkat etmenin de önemli olduğunu düşündü, bu yüzden psikolojik yapılarını değerlendirmeye başlamaya karar verdi . Bir taslaktan önce, bir oyuncunun istatistiklerini gözden geçirip oynamasını izlemenin yanı sıra Inman, onu bir kişi olarak anlamak istedi. Ne kadar çalıştıklarını görmek için oyun öncesi ısınma sırasında oyuncuları yakından izlerdi ve koçları, aile üyeleri, arkadaşları ve öğretmenleriyle motivasyon, zihin seti ve dürüstlük konularında röportaj yapardı. Göre *Oregon,* "Inman , değer düşüklüğüne uğramış oyuncular bularak ününü kazandı. . . . Yeteneğe olan gözü, insanlara duyduğu his kadar keskindi . Karakteri ve zekası dikey sıçramaları kadar yüksek olan oyuncular istiyordu."

1970 yılında Inman, o zamanlar yepyeni bir NBA takımı olan Blazers'a baş yetenek avcısı olarak katıldı. O yaz, insanların basketbol becerilerini test etmeleri için açık bir deneme yaptı. Basketbol konusunda yerel heyecan yaratmak kısmen bir halkla ilişkiler dublörüydü, ancak Inman aynı zamanda diğer takımlar tarafından gözden kaçan oyuncuları da arıyordu. Açık seçmedeki adamlardan hiçbiri takım, ancak Inman'ın olası adaylara olan hayranlığı birkaç yıl sonra meyve verecekti. 1975 'te,taslağın ikinci turundaki yirmi beşinci seçimle Inman, adında az bilinen bir Yahudi forvet seçti Bob Brüt. Antrenörler ve taraftarlar bunun bir hata olduğunu düşündüler. Gross , Seattle'da kolej basketbolu oynamış, maç başına ortalama on sayı atmış ve ardından Long Beach Eyaletine transfer olmuş ve burada ilk yılında sadece altı buçuk sayı ortalaması almıştı. "Bob Gross'un üniversite ve profesyonel basketbol hayatının hikayesi, kimsenin onu fark etmemesiydi," diye yazdı Frank Coffey Blazers hakkında bir kitapta , " gerçekten sert görünmeye başlayana kadar."

Inman, Long Beach ile Michigan Eyaleti arasında bir maç gördü ve Gross, hızlı bir molada kolay bir Spartalı olması gereken bir atışı engellemek için acele ettiğinde ilgisi arttı. Inman daha yakından baktı ve Gross'un iş ahlakına dair daha fazla kanıt gördü: bir maçta on altıdan fazla sayı attığında puan ortalamasını ortaokuldan son sınıfa iki katından fazla artırdı. Coffey, Inman'ın "tutarlı, çalışkan, olağanüstü etkili bir basketbolcu olan bir mücevher keşfettiğini "yazdı. Gross, kolej koçlarından biri tarafından "takıma özverili bağlılığı nedeniyle övüldü." Blazers üçüncü NBA sezonunda Finale çıktığında, Gross teslim etti ve maç başına ortalama on yedi sayı attı. Beşinci ve altıncı önemli oyunlarda Julius Erving'i korudu ve Blazers'ı yirmi beş ve yirmi dört sayı atarak yönetti. Bill Walton'a göre, "Bob Gross o takımın "şişman adamıydı". Akışına bıraktı . . . Bob acımasızca koşar, korur ve savunurdu . . .

Bob olmadan . . . Portland şampiyonluğu kazanamazdı."

Inman, spot ışığı almadıkları veya en gösterişli hareketleri kullanmadıkları için, verenlerin birçok takım tarafından değer düşüklüğüne uğradığını fark etti. Felsefesi şuydu: "Bir oyuncunun ne olduğu değil, ne olabileceğidir . . . bu onun büyümesine izin verecek."Inman, bir adamın cesurca antrenman yaptığını ve bir verici gibi oynadığını gördüğünde , onu kaba bir elmas olarak sınıflandırdı. Aslında, cesaretle vermek arasında yakın bir bağlantı var . Kendi araştırmamda, bunu başkalarına olan bağlılıkları nedeniyle buldum, verenler daha çok ve daha uzun süre çalışmaya isteklidir kabul edenlerden ve eşleştirenlerden daha. Uygulama artık eğlenceli olmasa bile, verenler ekiplerine karşı sorumluluk duygusundan çaba göstermeye devam eder.

Bu model diğer birçok endüstride görülebilir.
Hip-hop etiketinin kurucu ortağı Russell Simmons'ı düşünün Def Reçel Kayıtları, LL Cool J ve Beastie Boys'un kariyerlerini başlattı. Simmons'a genellikle hip-hop'un vaftiz babası denir ve çoğu plak şirketi bunu yapmaya başlamadan çok önce 1978 gibi erken bir tarihte ücretsiz müzik dağıtıyordu. Ona başarısını sorduğumda, bunu verenleri bulmaya ve teşvik etmeye bağladı. Simmons,"İyi verenler harika alıcılardır; Herkesi daha iyi yaparlar" diye açıklıyor. En sevdiği verenlerden biri, stajyer olarak ücretsiz çalışmaya başlayan ve Def Jam'in başkanı olmak için sonuna kadar yükselen Kevin Liles. Stajyer olarak işe ilk gelen ve en son giden Liles oldu. Terfi direktörü olarak Liles bir bölgeden sorumluydu, ancak diğer bölgeleri de tanıtmak için elinden gelenin en iyisini yaptı. "Herkes Kevin'e lider olarak bakmaya başladı, çünkü hepsi ona yön arıyordu. İnsanlar onsuz yaşayamayana kadar verdi.
Simmons, yeteneği seçerken ve tanıtırken şöyle yazıyor: "Bana gösterebileceğiniz en önemli kalite , verme taahhüdüdür."

Stu Inman, cesur verenlerin , ihtiyaç duydukları rolleri yerine getirmek için çok çalışarak ekibin iyiliğini kendi kişisel çıkarlarının üzerine koymaya istekli olacağını biliyordu. Efsanevi 1984 taslağında, Sam Bowie'yi seçtikten sonra Inman, genel olarak kırk altıncı seçimle ikinci turda Jerome Kersey adında bir forvet aldı . Kersey, Virginia'da az bilinen bir Division II okulu olan Longwood College'dan geldi, ancak mükemmel bir NBA oyuncusuna dönüştü. Bir Longwood spor yöneticisi , Kersey'nin "şimdiye kadar burada olan herkesin en iyi iş ahlakına sahip olduğunu" söyledi ve bu da Inman'ın birkaç NBA içerdekinin verdiği sözü kabul etmesine neden oldu. Ertesi yıl, 1985'te Inman , taslakta yirmi dördüncü seçimle bir oyun kurucunun başka bir gizli mücevherini buldu: Koşuşturmacası ve bencilliği ile beğeni toplayan cesur bir verici olan Terry Porter. Blazers ile iki All-Star takımı kurdu ve on yedi güçlü NBA sezonu oynadı ve 1993'te J. Walter Kennedy Vatandaşlık Ödülü, her yıl "topluma üstün hizmet ve bağlılık gösteren bir oyuncuya,antrenöre veya antrenöre verilir."
Porter, dezavantajlı çocuklara oyunlara katılmaları için bilet sağlamanın ve mezuniyet partilerini uyuşturucu ve alkolden arındırmanın yanı sıra, eski takım arkadaşı Jerome Kersey ile ortaklaşa çalışarak erkek ve kız kulüplerine yoğun bir şekilde bağışta bulundu.

Belki de Inman'ın en iyi yatırımı, Blazers'ın on dördüncü seçimi yaptığı 1983 taslağında gerçekleşti . Inman atış muhafızını seçti Clyde Drexler'ın, çok güçlü bir tetikçi olarak görülmediği için diğer takımlar tarafından kaçırıldı. Seçilen beşinci tetikçi olmasına rağmen, Drexler şu anda yaygın olarak 1983 taslağının çalınması olarak kabul ediliyor. Taslaktaki diğer tüm oyuncuları geride bıraktı ,kariyerinde maç başına ortalama 20 sayı attı ve bu taslakta all-NBA takımını, en az bir All-Star maçını (on tanesini yaptı) yapan tek oyuncuydu., Olimpiyatlar ve Basketbol Onur Listesi. Emekli olduğunda Drexler efsanelere katıldı Oscar Robertson ve John Havlicek NBA tarihinde 20.000'den fazla sayı, 6.000 ribaund ve 3.000 asist toplayan üçüncü oyuncu olarak. Walton gibi Drexler de tüm zamanların en iyi elli oyuncusundan biri seçildi. Nasıl

Inman, Drexler'in diğer birçok takım onun geçmesine izin verdiğinde böyle bir yıldız olacağını biliyor muydu?

Bir verici olarak Inman dışarıdan tavsiyeye açıktı. San Jose Eyaletindeyken Inman, spor psikolojisinde öncü olan Bruce Ogilvie ile tanıştı ve "psikologlara 'psikiyatrist' denildiğinde ve birini ziyaret edecek herhangi bir oyuncu bir sorun olarak görüldüğünde spor sahnesine çıktı."Çoğu genel müdür ve antrenör, Ogilvie gibi psikologlardan kaçındı ve sözde bilime şüpheyle yaklaştı. Bazıları psikolojik değerlendirmeyi alakasız olarak görüyordu; Diğerleri bunun kendi uzmanlıklarını ve duruşlarını tehdit edeceğinden endişeliydi.

Katılımcılar genellikle odadaki en zeki insanlar olmaya çabalarken, verenler kendi inançlarına meydan okusalar bile başkalarından gelen uzmanlığa daha açıktırlar. Inman, Ogilvie'yi ve yöntemlerini açık kollarla kucakladı ve oyuncuların taslaktan önce birkaç saatlik değerlendirmeden geçmesini gerektirdi. Inman, oyuncuları bencillikleri, başarılı olma arzuları, sebat etme isteklilikleri, koçluğa karşı duyarlılıkları ve spora bağlılıkları konusunda değerlendirmek için Ogilvie ile birlikte çalıştı. Bu değerlendirmeler sayesinde Inman, bir oyuncunun cesaret ve verme eğilimlerine dair derin bir anlayış geliştirebilir. Inman," Diğer NBA takımları hazırlanabilir oyunculara psikolojik olarak bakıyordu, ancak hiçbiri onu kullandığımız ve güvendiğimiz ölçüde değildi " dedi. "Yeteneğinizi değerlendirmenizde değerlendirmeden önce beğenmeniz gerekiyordu . Ancak bu, adamın potansiyelini yerine getirip getirmeyeceği konusunda net bir barometre sağladı."

Ogilvie Drexler'ı değerlendirdiğinde, Inman psikolojik profilinden etkilendi. Inman , Drexler'in Houston'da oynadığını gören antrenörlerle röportaj yaptı ve tutarlı bir tema vardı: Drexler bir verici gibi oynadı. "Clyde o takımın tutkalıydı. O ligdeki diğer antrenörlerin neredeyse oybirliğiyle tepkisi beni aldı" diye açıkladı Inman. "Bir maçı kazanmak için yapması gerekeni yaptığını söylediler . Egosu kazanma isteğine asla müdahale etmedi."O zamanlar izci olan Bucky Buckwalter'a göre, " Takımlardan bazı isteksizlikler vardı . . . İyi bir tetikçi değildi. Ancak Inman ve ekibi, Drexler'in "çevreden ateş etmeyi öğrenebileceğine ya da bir şekilde diğer yetenekleriyle telafi edebileceğine" karar verdi."Inman haklıydı: Drexler" daha yetenekli bir oyuncu olduğu ortaya çıktı . . . beklediğimden daha fazla, " dedi Buckwalter.

Inman'ın basketbol sahasındaki kötü bahisleri bile başka yerlerde başarıya ulaştı; Adam bir vereni gördüğünde tanıyordu. LaRue Martin, ups'de yirmi beş yıldır, en son Illinois'de toplum hizmetleri direktörü olarak çalıştı. 2008'de Blazers'ın eski sahibi Larry Weinberg'den durup dururken bir mektup aldı : "UPS için yaptığınız işte kesinlikle harika bir rol modelsiniz ."Martin, Başkan Obama ile basketbol oynadı ve 2011'de Emekli Oyuncular Derneği yönetim kuruluna seçildi. Martin," Geri verebilmeyi çok isterim " dedi.

Inman'ın San Jose Eyaletindeki en kötü oyuncusu Terry Murphy'yi hatırlıyor musun? Inman Murphy'ye bir şans verdi ama basketbolda onun için bir gelecek görmedi, bu yüzden onu voleybola çıkmaya teşvik etti. Inman iş ahlakı konusunda açık sözlüydü: Murphy sonunda ABD milli voleybol takımını kurdu. Ancak Murphy basketbolu tamamen geride bırakmadı: 1986'da Özel Olimpiyatlar için para toplamak için Dallas'ta üçe üç sokak basketbol turnuvasına başladı. 1992 Yılına gelindiğinde, Hoop It Up vardı 150.000'den fazla oyuncu ve bir milyon hayran. Beş yıl sonra, yirmi yedi farklı ülkede 302 etkinlik düzenlendi ve hayır işleri için milyonlarca dolar toplandı.

Belki de Inman'ın başarısının en iyi kanıtı, kaçırmasına rağmen Michael Jordan'ın bir oyuncu olarak Ürdün'ü yetenek değerlendiricisi olarak geride bıraktı. Bir basketbol yöneticisi olarak Jordan, vericiden daha fazla alıcı ipucu ileten bir ün geliştirdi. Bu, Ürdün'ün bencil ve bencil olarak bilindiği mahkemede önceden haber verildi. Jordan'ın kendisinin de belirttiği gibi, " Olmak

başarılı olmak için bencil olmalısın."Koçlar ona yapıcı olmak için yumurta kabukları üzerinde yürümek zorunda kaldılar geri bildirim ve Şeref Salonu konuşmasında Ürdün, çok az kişiye teşekkür ettiği ve kendisinden şüphe edenleri kötülediği için geniş çapta eleştirildi. Oyun günlerinde, oyunculara giden takım gelirlerinin daha büyük bir payının sesli bir savunucusuydu . Şimdi, bir mal sahibi olarak, muhtemelen kendi ceplerine daha fazla para koymak için mal sahiplerine daha fazla gelir sağlamaya itti.*

Çok uzun süre yetenek üzerine bahis yapmak söz konusu olduğunda, Ürdün'ün yönetici olarak yaptığı hareketler Inman'ınkiyle büyüleyici bir tezat oluşturuyor. ürdün, washington Wizards'ın basketbol operasyonları başkanı olduğunda , 2001 taslağındaki ilk seçimi merkez kwame Brown'u seçmek için kullandı. Brown liseden mezun oldu, yeteneklerle doluydu, ama cesaretten yoksun görünüyordu ve potansiyeline hiç yaklaşmadı . Daha sonra, on yılın en büyük ikinci NBA seçmeleri ve spor tarihinin en kötü yüz seçiminden biri olarak adlandırılacaktı. Brown'dan sonra taslaklardaki ikinci ve üçüncü seçimler de merkezdi ve çok daha iyi sonuç verdiler. İkinci seçim , 2012 ABD Olimpiyat takımına girmeye devam eden Tyson Chandler'dı. Üçüncü seçim Pau Gasol'du, Brown'dan bir buçuk yaşından küçük bir başka genç merkez . Gasol, Yılın Çaylağı ödülünü kazandı ve önümüzdeki on yılda dört All-Star takımı kuracak, iki NBA şampiyonluğu kazanacak ve J. Walter Kennedy Vatandaşlık Ödülü'nü kazanacaktı. Hem Gasol hem de Chandler, Brown'ın gol atma, ribaund yapma ve şutları engelleme konusundaki performansını artırdı.

Brown'ın hayal kırıklığı yaratan sonuçları Ürdün'ün egosunu tehdit ediyor gibiydi. Jordan çıktığında Brown ile birlikte Sihirbazlar için oynamak için emekli olduktan sonra, düşük performansı takıma zarar veren ve Ürdün'ün taslak seçimini aptalca gösteren Brown'ı rutin olarak azarladı ve küçümsedi. Brown, ilk sezonunda maç başına ortalama beş sayı ve dört ribaunttan az sayılarla önemsiz sayılar attı. Ancak ikinci sezonunda Brown'ın sahadaki dakikaları ikiye katlandı.

Jordan o sezondan sonra Wizards'tan kovuldu, ancak Brown'dan vazgeçmeye hazır değildi. Yaklaşık on yıl sonra, 2010 yılında Brown, Michael Jordan'dan başkasına ait olmayan Charlotte Bobcats ile bir sözleşme imzaladı . Brown'ın menajeri," Michael bunun bir parçasıydı " dedi. " Bunun olmasını istedi."

Bu noktada Brown, dört farklı takımda on sezon oynadı ve beş yüzden fazla maçta ortalama yedi sayı ve altı ribaundun altında oynadı. Önceki sezonunda sahada sadece on üç dakika geçiriyordu. Brown, Ürdün'ün Bobcat'lerine katıldığında, oyun süresi iki katına çıkarak maç başına yirmi altı dakikaya çıkarıldı. Bobcats, Brown'a önceki iki sezonda oynadığından daha fazla dakika verdi , ancak mücadele etmeye devam etti, ortalama sekiz sayı ve yedinin altında kaldı

ribaunt. Brown'un ajanı Jordan, "Kwame'e başka bir fırsat vermek istedi" dedi. "Bunun Michael'ın ilk seçimi olduğu ve işe yaramadığında ikisine de yöneltilen çok fazla eleştiri olduğu hakkında çok şey yazıldı ."Bir verici hatayı kabul edip yoluna devam edebilir, ancak Ürdün hala kötü yatırımı tersine çevirmeye çalışıyordu. Arkadaşı ve eski Olimpiyat takım arkadaşı Charles Barkley," Michael'ı seviyorum ama iyi bir iş çıkarmadı " diyor . "Michael'ın etrafında aynı fikirde olmayacak kadar insan tuttuğunu sanmıyorum."Ürdün'ün yönetiminde, 2012'de Bobcats , NBA tarihindeki en kötü galibiyet yüzdesiyle bitirdi.

Tersine, Inman'ın ekipleri şaşırtıcı düzeyde başarı elde etti. Çok sayıda bilinmeyenle sadece bir yıl içinde son sıradan şampiyonluğa giden 1977 takımını kurmanın yanı sıra, Inman'ın draft seçimleri Blazers'ı gelecek yıllar için zorlu bir takım haline getirdi. 1986'da Blazers'tan ayrıldıktan sonra takım Drexler, Porter ve Kersey liderliğinde gelişti. Inman tarafından üç yıl üst üste keşfedilen üç gizli mücevher,Blazers'ı iki kez Finale çıkardı. Bir kez daha,

Inman krediyi nadiren aldı. Sıradan bir hayran için, Inman'ın bir başarısızlık olduğu görünebilir, ancak basketbolcular onu sporun gördüğü en iyi yetenek değerlendiricilerinden biri olarak görüyor. Inman'ın deneyimi, araştırma kanıtlarıyla birleştiğinde, verenlerin yalnızca yetenekleri tanıma ve geliştirme konusunda başarılı olmadıklarını ortaya koyuyor; Bahisleri işe yaramadığında da şaşırtıcı derecede iyidirler.

Stu Inman, hayatının son dört yılını Oregon'daki Lake Oswego Lisesi basketbol takımında yardımcı antrenör olarak gönüllü olarak geçirdi. Oswego Gölü'nün baş antrenörü," Onları bir T'ye aldı " dedi . "Onları sadece basketbolcu olarak değil, karakterleri de vardı. İnsanları yargılamak için değil, gerçekte oldukları gibi görmek için zaman aldı."Oswego Gölü'nde Stu Inman , Sam Bowie ve LaRue Martin'in asla yerine getirmediği mirasın peşinden koşmaya devam eden Kevin Love adında genç bir oyuncunun yetiştirilmesine yardım etti: ateş edebilen büyük bir adam olarak gelişmek. 6'10" ' luk bir merkez olan Love , ilk dört sezonunda ABD Olimpiyat takımını ve iki All-Star takımını yaptı, nba'nin en gelişmiş oyuncusu seçildi ve üç sayılık atış şampiyonluğunu kazandı.

"Eğer seçersen şampiyon büyük yetenek, bir insanın yapabileceği en fedakar şeylerden birini seçeceksiniz " diye yazıyor George Anders. "Herhangi bir yılda, hızlı vuruş yapan operatörler en azından kısaca daha fazla para kazanabilir ve daha fazla tanınma kazanabilir. Ancak zamanla bu dinamik tersine döner."

5

Güçsüz İletişimin Gücü

Mütevazı Olmak ve insanları etkilemek Nasıl

Yumuşak konuşun ama bьyьk bir sopa taşıyın.

- Theodore Roosevelt, ABD başkanı

Dave Walton'un derin bir nefes aldım. Ticari sırlar ve çalışan rekabeti davalarında uzmanlaşmış bir iş hukuku uzmanıydı . Cozen O'Connor firmasının ortağı olarak Dave, hissedar seçilen en genç avukatlardan biriydi ve birkaç yıldır Pennsylvania Süper Avukat Yükselen Yıldızı seçildi. Ama ayağa kalkıp jüri önünde ilk kapanış konuşmasını yapmak üzereydi .

Yıl 2008'di ve Dave , tedarikini Hindistan'ın Mumbai kentindeki Jayant Yağları ve Türevlerinden alan bir Pennsylvania hint yağı distribütörü olan Acme-Hardesty'nin sahibi olan bir şirketi temsil ediyordu. Aralık 2006'da, Acme'nin ana şirketinin ceo'suna Jayant'ın bir ABD ofis ve satış organizasyonu kurduğu ve artık Acme'ye hint yağı tedarik etmeyeceği bildirildi. Ertesi ay boyunca Acme yöneticileri, Jayant'ın hint yağı ürünlerini doğrudan ABD pazarındaki müşterilere satmayı planladığını ve iş için Acme ile rekabet ettiğini öğrendi.

2006 yazında, iki Acme çalışanı gemiden Jayant'a atlamış ve rakip şirketi kurmalarına yardımcı olmuştu . Acme'nin ana şirketi, Jayant ve iki çalışana ticari sırları ve gizli bilgileri çalmakla suçlayarak dava açtı.

Dave özenle hazırlandı ve tutkuyla konuştu. Mart 2006'da, hala Acme için çalışırken, çalışanların Jayant'ın rakip distribütörü kurmasına yardımcı olmak için mali şartları kabul ettiğine dair kanıtlar sundu . Haziran ayında, ikisinin her biri danışmanlık hizmetleri için Jayant'tan 50.000 dolarlık ilk ödemeleri aldı .

Çalışanlar ayrıldıklarını bildirdiler ve Acme'ye yeni pozisyonları hakkında bilgi vermeden doğrudan Hindistan'a gittiler. Dave, Hindistan'da Acme'den gelen bilgileri şu konulara dahil ettiklerini savundu:

Jayant'ın iş planı. Dave, bir çalışanın Jayant'a Acme için geliştirmesi için para aldığı ABD müşteri beklentilerinin bir listesini verdiğini iddia etti ve Jayant başkanı, Acme'nin belgelerinin yatırımcılar için projeksiyonlar oluşturmak için kullanıldığını itiraf etti. Dave ayrıca , çalışanların Hindistan'da Jayant için planı hazırlarken, onlara Acme'nin emirlerine sürekli erişim sağlayan sahte e-posta takma adları kullandıklarını savundu .

Sanıklar üç farklı önde gelen hukuk firması tarafından temsil edildi ve Dave'in duruşmadaki rakibi son derece açık sözlüydü. Yirmi beş yıllık tecrübesi, Columbia'dan bir hukuk derecesi ve Cornell'den bir lisans derecesi ve Pennsylvania'daki en iyi yüz avukattan biri ve tüm ülke için haftanın davacısı seçilmek de dahil olmak üzere kemerinin altında bir dizi ödülü vardı. Bir kaynak onu " mahkemede ayakları üzerinde duran başarılı, bilgili ve sofistike bir avukat" olarak tanımladı."

Savunma avukatı, jüriye Jayant'ın yapmaya hakkı olduğu gibi meşru bir rekabete girdiğini söyleyerek anlamlı ve cilalıydı. Avukat, Acme'nin bazı müşterilerini kaybettiğini itiraf etti, ancak bunun nedeni çalışanların yanlış bir şey yapması değildi. Acme, Jayant'ın hint yağı ürünlerini müşterilere dağıtan ortanca adamdı. Aracıyı keserek Jayant, ürünleri daha ucuza satabildi, bu da tam olarak adil rekabetin noktası. Çalışanlara Acme'de kötü davranılıyordu: biri burayı hayatının en kötü işi olan "cehennem deliği" olarak nitelendirdi. Savunma avukatı kilit argümanlarını çiviledi ve Dave'in ana tanıklarının güvenilirliğini sorguladı. Dave , savunma avukatının gösterdiği beceriden etkilendi. "Gerçekten iyiydi. Tahmin ettiğimizden daha iyi argümanlar yaptı."

Dave, duruşmanın her iki şekilde de devam edebileceğini biliyordu. Bir yandan Jayant ve iki çalışanın suçlu olduğuna dair ikna edici bir portre çizmişti. Öte yandan, bu yüksek basınçlı, yüksek profilli bir durumdu. Dave'in ilk kez bir jüri duruşmasına liderlik etmesiydi;Oradaki en genç avukattı . Muayenelerinden biri sırasında yaşlı bir düşman kafasını kaldırdı: Dave kekelemeye başladı. Bu birkaç kez daha oldu ve kendine güveninin olmadığını gösterdi.

Dave özellikle belirli bir jüri üyesi üzerindeki etkisinden endişe duyuyordu. Duruşma sırasında bu jüri üyesi sanıkların lehine olduğunu açıkça belirtti: Jayant ve çalışanların yanlış bir şey yapmadığını hissetti. Jüri üyesi savunma avukatına coşkuyla karşılık verdi, argümanları boyunca takdirle başını salladı ve şakalarına yüksek sesle güldü. Buna karşılık, Dave konuştuğunda jüri göz temasından kaçındı, sırıttı ve küçümseyici jestler yaptı. Duruşma boyunca jüri üyesi mavi kot pantolon giyerek mahkemeye geldi. Ancak kapanış tartışmalarının yapıldığı gün jüri bir takım elbise ve kravat takarak geldi. Dave jüri üyesinin içeri girmesini izlediğinde kalbi battı. Jüri ustabaşı olmak istiyordu ve belli ki jüriyi Dave'in davasına karşı çevirmek için yarışıyordu.

Dave kapanışını bitirdi ve jüri tartışmaya girdi. Dışarı çıktıklarında, düşman jüri üyesi önce dışarı çıktı. Ustabaşı seçilmişti ve kararı okudu.

Jüri Dave'in müvekkilinin lehine 7 milyon dolar karar verdi. Dave'in zaferi , Pennsylvania'daki en büyük ticari sır kararı için rekor kırdı. Dave'in harika bir dava sunduğuna şüphe yok, alanında gerçek bir uzman olarak inançla konuşmak. Ama ona en ufak bir avantaj sağlayan başka bir faktör daha vardı.

Dave Walton'u diğer seçkin avukatlardan ayıran bir şey var-ve bu , eski GE CEO'su Jack Welch, Başkan Yardımcısı Joe Biden, şarkıcı Carly Simon ile paylaştığı bir şey , *20/20* sunucu John Stossel, aktör James Earl Jones ve şu anda basketbol spikeri olan Portland Trail Blazers'tan Bill Walton.

Hepsi kekeliyor. Kekemelik, nüfusun yaklaşık yüzde 1'ini etkileyen bir konuşma bozukluğudur. Büyürken Dave Walton kekemelik yaptığı için alay edildi ve alay edildi. Üniversiteden mezun olduğunda bir satış işine başvurdu, ancak geri çevrildi. Karısı Mary," Görüşmeci ona kekemeliği nedeniyle satışta asla başaramayacağını söyledi " diyor. Dave hukuk fakültesine başvurmaya karar verdiğinde, arkadaşlarının ve aile üyelerinin çoğu, halka açık bir konuşma yapmak zorunda kalmayacağını umarak kaşlarını kaldırdı. Hukuk fakültesinde korkularının ileri görüşlü olduğu görülüyordu. Dave, ilk sahte mahkeme tartışması sırasında hakimin ağlamaya başladığını hatırlıyor. "Benim için üzülüyordu."

Çoğu insan kekemeliği bir sakatlık olarak görür ve kendine güvenen tavırları tipik olarak konuşma güçlüklerinden çok az iz bırakan Jack Welch ve James Earl Jones gibi insanlara hayret ederiz. Ama gerçek çok daha ilginç ve karmaşık. Kekeleyen birçok insan oldukça başarılı olur ve bu her zaman kekemeliklerini fethettikleri için değildir. Ticari sırlar davasında Dave kekeleyip birkaç tartışmaya takılınca garip bir şey oldu.

Jüri üyeleri *beğenildi* him. At duruşmanın sonunda birkaç jüri üyesi ona yaklaştı. Dave," Bana gerçekten saygı duyduklarını söylediler çünkü kekeme olduğumu biliyorlardı " diyor. "Kekemeliğimin küçük olduğunu, ancak bunu fark ettiklerini ve bunun hakkında konuştuklarını vurguladılar. Jüri üyeleri duruşma avukatı olma cesaretime hayran olduklarını söylediler ."

Dave kekemeliği yüzünden davayı kazanamadı. Ancak jüri ile daha güçlü bir bağlantı kurmuş ve dengeyi kendi lehine çevirmeye yardımcı olmuş olabilir. Jüri üyeleri onu övdüğünde Dave " şaşırdı ve biraz utandı . . . İlk düşüncem, 'O kadar kekelediğimi hatırlamıyorum. Jüri üyeleri benden uzaklaştıkça, doğal ve gerçek bir şeyim olduğunu fark ettim. Bu bir aydınlanmaydı-kekemeliğim bir avantaj olabilirdi."

Bu bölümde, Dave Walton'un deneyiminin nasıl eleştirel olduğunu ortaya çıkardığını keşfetmek istiyorum ama başkalarını etkilemekle ilgili mantığa aykırı ipuçları-ve Dave'in , etki ararken verenlerin neyi farklı yaptığını nasıl örneklediği. İçinde *Satmak insandır* Daniel Pink, bizim başarı büyük ölçüde etki becerilerine bağlıdır. Başkalarını ürünlerimizi satın almaya, hizmetlerimizi kullanmaya, fikirlerimizi kabul etmeye ve bize yatırım yapmaya ikna etmek için ikna edecek ve motive edecek şekilde iletişim kurmamız gerekir. Ancak etki için en iyi yöntem akla ilk gelen yöntem olmayabilir.

Araştırmalar, etkilemenin iki temel yolu olduğunu gösteriyor: hakimiyet ve prestij. Hakimiyet kurduğumuzda nüfuz kazanırız çünkü diğerleri bizi güçlü, güçlü ve otoriter olarak görür. Prestij kazandığımızda, başkaları bize saygı duyduğu ve hayran olduğu için etkili oluruz.

Etkilemenin bu iki yolu, karşılıklılık tarzlarımızla yakından bağlantılıdır. Girenler , hakimiyet kazanmaya çekilir ve üstün gelir. Mümkün olduğu kadar değer talep etme çabasıyla , diğerlerinden üstün olmaya çalışırlar. Hakimiyet kurmak için, katılımcılar uzmanlaşırlar *güçlü iletişim:* güçlü konuşurlar , otoritelerini savunmak için seslerini yükseltirler, güven yansıtmak için kesinliklerini ifade ederler, başarılarını teşvik ederler ve inanç ve gururla satarlar. Kollarını baskın pozlarda yayarak, meydan okumada kaşlarını kaldırarak, mümkün olduğunca fazla fiziksel alana komuta ederek ve gerektiğinde öfke ileterek ve tehditler savurarak güç gösterirler. Etki arayışında, katılımcılar güçlü sözlü ve sözsüz sinyaller göndererek tonu belirler ve konuşmayı kontrol eder. Sonuç olarak, alıcılar hakimiyet kazanmada verenlerden çok daha etkili olma eğilimindedir. Ama etkilemek için en sürdürülebilir yol bu mu?

İzleyicilerimiz şüpheci olduğunda, onlara ne kadar hakim olmaya çalışırsak, o kadar direnirler. Hatta

alıcı bir izleyici kitlesiyle, hakimiyet sıfır toplamlı bir oyundur: ne kadar çok güç ve otoriteye sahipsem, o kadar azınız olur. Katılımcılar daha baskın biriyle karşılaştıklarında, etkilerini kaybetme riski altındadırlar. Tersine, prestij sıfır toplamlı değildir; Yapabileceğimiz saygı ve hayranlık miktarının sınırı yoktur . Bu, prestijin genellikle daha kalıcı bir değere sahip olduğu anlamına gelir ve insanların bunu nasıl kazandığını incelemeye değer.

Bir alıcının güçlü iletişim tarzının tam tersi denir *güçsüz iletişim*. Güçsüz iletişimciler daha az iddialı konuşma, çok fazla şüphe ifade etme ve büyük ölçüde başkalarının tavsiyelerine güvenme eğilimindedir. Kırılganlığa işaret edecek, zayıflıklarını ortaya çıkaracak ve feragatnameleri, çitleri ve tereddütleri kullanacak şekilde konuşurlar. Batı toplumlarında Susan Cain şöyle yazıyor:

***Sessiz*, insanlar güçlü bir şekilde iletişim kurmamızı bekliyor. Büyük liderlerin mesajlarını zorla iletmek için "güç konuşması" ve "güç sözleri" kullandıkları söylenir. Güçsüz iletişim kullanarak, etki söz konusu olduğunda insanlar kesinlikle dezavantajlı duruma düşerler.**

Pek sayılmaz.

Ben think.

In bu bölüm, amacım, önemi hakkındaki geleneksel varsayımlara meydan okumaktır. etki kazanma konusunda atılganlık ve güven yansıtma. Bu tarzın bize her zaman iyi hizmet etmediği ortaya çıkıyor ve verenler içgüdüsel olarak prestij oluşturmada şaşırtıcı derecede etkili olduğunu kanıtlayan güçsüz bir iletişim tarzını benimsiyorlar . Verenlerin dört etki alanında nasıl prestij geliştirdiklerini izlemek istiyorum : sunum yapmak, satmak, ikna etmek ve müzakere etmek. Başkalarının bakış açılarına ve çıkarlarına değer verdikleri için, verenler cevap vermekten çok soru sormaya, cesur olmaktan çok geçici konuşmaya, güçlü yanlarını göstermekten çok zayıflıklarını kabul etmeye ve görüşlerini başkalarına dayatmaktan çok tavsiye almaya daha meyillidirler. Bu güçsüz iletişim biçimlerinin güçlenmesi mümkün mü?

Sunum: Gьvenlik Azığının Değeri

Yirmi altı yaşında, örgüt psikolojisi doktoramı bitirdikten iki yıl sonra , üst düzey askeri liderlere birliklerini nasıl motive edeceklerini öğretmem istendi. Ordu komuta ve kontrol modelinden daha işbirlikçi bir yaklaşıma geçmeye çalışıyordu ve ben de konuyla ilgili araştırmalar yapıyordum. İlk görevim, ABD Hava Kuvvetleri'ndeki yirmi üç albay için dört saatlik bir dersti . Ortalama 3.500'den fazla uçuş saati ve 300 savaş saati kaydeden eski savaş pilotlarıydı. Tercih ettikleri uçaklar: Roket ve hassas güdümlü mühimmat taşıyan F - 16'lar . Ve tıpkı *En iyi Silah* bana öğretmişti, kötü lakapları vardı.

Striker, 53.000'den fazla memurdan ve 300 milyon dolarlık işletme bütçesinden sorumluydu. Kumul bir havacılık mühendisiydi savaş misyonları uçuran Çöl Fırtınası operasyonları, Irak Özgürlüğü, ve Kalıcı Özgürlük. Boomer ,New Mexico'dan Afganistan'a uzaktan kumanda ile uçabilen insansız uçaklar da dahil olmak üzere 15 milyar dolardan fazlaya mal olan programlar yürütüyordu.

Albaylar kırklı ve ellili yaşlarındaydı-benim yaşımın iki katı. Kariyerlerini kıdemi ödüllendiren bir organizasyonda geçirmişlerdi ve bende hiç yoktu. İlgili bazı bilgilerim ve doktoram olmasına rağmen, ligimin çok dışındaydım ve gösterdi. Günün sonunda albaylar kurs geri bildirim formlarını doldurdular. İki yorum özellikle açıklayıcıydı:

Gizlilik: "İzleyicide podyumdan daha kaliteli bilgi."

Topçu:" Eğitmen çok bilgiliydi, ancak henüz yeterince deneyimli değildi . . . seyircinin ihtiyaçlarını biraz kaçırdı. Materyal çok akademikti . . . Seanstan çok az şey kazandım. Eğitmenin faydalı bilgiler edindiğine inanıyorum." Diğerleri daha nazikti, ancak mesaj hala yüksek sesle ve net bir şekilde geldi. Bombacı dedi ki," profesörler her yıl gençleşiyor, "diye ekledi Stingray," Profesörlerimin benden daha yaşlı olmasını tercih ederim ya da orta yaşa yaklaştığıma inanmaya başlarım ve bunun doğru olmadığını hepimiz biliyoruz . . . değil miyiz?"

Albaylara sunumuma güçlü bir iletişimle başlamıştım: Kimlik bilgilerim hakkında güvenle konuştum. Sınıfta genelde böyle açılmazdım. Profesör olarak görevimde, öğrencilerime vermek konusunda her zaman güçlü bir sorumluluk duygusu hissettim ve otoritemi kurmaktan çok öğrencilerle bağlantı kurma konusunda daha fazla endişe duyma eğilimindeyim. Lisans öğrencilerine ders verdiğimde, en büyük başarısızlıklarımla ilgili bir hikaye ile birinci sınıfımı açıyorum. Yine de Hava Kuvvetleri albayları ile güvenilirlik konusunda endişeliydim ve bunu kurmak için her zamanki dört ayım yerine sadece dört saatim vardı. Tipik savunmasız tarzımdan saparak, niteliklerimi tanımlarken baskın bir ton benimsedim. Ama ne kadar egemen olmaya çalışırsam, albaylar o kadar direndi. Onların saygısını kazanamadım ve hayal kırıklığına uğradım ve utandım.

Programımda Hava Kuvvetleri albayları ile bir seans daha yaptım, bu yüzden farklı bir açılış denemeye karar verdim . Kimlik bilgilerim hakkında güvenle konuşmak yerine, daha güçsüz, kendini küçümseyen bir sözle açıldım:

"Bazılarınızın şu anda ne düşündüğünü biliyorum:

On iki yaşında bir profesörden ne öğrenebilirim ki?'"

Bir saniyelik garip bir sessizlik oldu ve nefesimi tuttum. Sonra oda kahkaha patlamalarıyla patladı. Hawk adında bir albay boru attı: "Hadi, orası üssün çok dışında. On üç yaşında olduğuna eminim."Oradan, ilk sunumumun neredeyse bir kopyasını sunmaya devam ettim - sonuçta motivasyon konusunda vermek zorunda olduğum bilgiler değişmemişti. Ancak daha sonra, geri bildirimlere baktığımda, önceki seansımdan gece ve gündüz farklıydı:

- "Kişisel deneyimlerle konuştu. O doğru yaştaydı! Yüksek enerji; zaten açıkça başarılı."
- "Adam konuyla ilgili açıkça bilgiliydi ve bu onun tutkusuna ve ilgisine dönüştü. Bu onun çok etkili olmasına izin verdi. Tek kelime-MÜKEMMEL!"
- "Genç yaşta olmasına rağmen, çalışmaları ilginç bir şekilde ele aldı. İyi iş. Çok enerjik ve dinamik."
- "Adam'ın sadece on iki olduğuna inanamıyorum! Harika bir iş çıkardı."

Güçsüz iletişim tüm farkı yaratmıştı. Kurmak için çalışmak yerine kimlik bilgileri, kendimi savunmasız bıraktım ve odadaki fili çağırdım. Daha sonra Ordu generallerine ve Donanma bayrak subaylarına ders verirken de aynı yaklaşımı benimsedim ve işe yaradı. Doğal iletişim tarzımı kullanıyordum ve şüpheci bir kitleyle bağlantı kurmama yardımcı oldu.

Katılımcılar, zayıflıkları ortaya çıkarmanın hakimiyetlerini ve otoritelerini tehlikeye atacağından endişelenme eğilimindedir. Verenler çok daha fazlası savunmasızlığı rahat ifade etme: başkalarına yardım etmekle ilgileniyorlar , onlar üzerinde güç kazanmıyorlar, bu yüzden zırhlarındaki çinlileri açığa çıkarmaktan korkmuyorlar. Kendilerini savunmasız hale getirerek, verenler aslında prestij kazanabilirler.

Ancak bir bükülme var: savunmasızlığı ifade etmek, yalnızca izleyici konuşmacının yetkinliğini belirleyen başka sinyaller alırsa etkilidir. Psikolog Elliot Aronson liderliğindeki klasik bir deneyde öğrenciler, bir Quiz Bowl takımı için seçmelere katılan bir adayın dört kasetinden birini dinlediler. Zamanın yarısında aday bir uzmandı ve soruların yüzde 92'sini doğru alıyordu. Zamanın diğer yarısında adayın sadece ortalama bilgisi vardı ve yüzde 30 haklıydı.

Beklendiği gibi, izleyiciler uzmanı tercih etti. Ancak kasette adayın beceriksiz bir davranışı yer aldığında ilginç bir kırışıklık ortaya çıktı. Bulaşıklar çöktü ve aday, "Aman tanrım-Yeni takımımın her yerine kahve döktüm."
Ortalama aday beceriksiz olduğunda izleyiciler onu daha da az severdi.
Ancak uzman beceriksiz olduğunda izleyiciler onu daha da çok severdi.
Psikologlar buna *düşme etkisi*. Bir fincan kahvenin dökülmesi ortalama adayın imajına zarar verdi: seyircinin ondan hoşlanmamasının bir başka nedeni de buydu. Ancak aynı hata , uzmanın üstün ve mesafeli olmak yerine insani ve ulaşılabilir görünmesine yardımcı oldu.* Bu, Dave Walton'un kekemeliğinin jüri üzerinde neden olumlu bir etki bıraktığını açıklıyor. Dave'in kendini savunmasız bırakmaya istekli olması, kekemeliğini dünyanın görmesi için ortaya koyması onların saygısını ve hayranlığını kazandı. Jüri üyeleri onu sevdi ve ona güvendi ve onu dikkatle dinledi. Bu, Dave'in diğer olumlu özellikleriyle birleştiğinde, Dave Walton gibi bir avukat için mükemmel bir Güvenilirlik Bulucu yarattı. Dave'in verici bir eğilimi var: küçük ortaklara danışmanlık yapmak için çok zaman harcıyor ve müşterileri adına adalet için tutkuyla savaşıyor. Ancak bunlar bir jürinin gördüğü ilk özellikler değil: görünüşü

tam olarak sıcaklık sızdırmıyor. Dave," Ben askeri görünümlü büyük bir adamım " diye açıklıyor,

> ve yoğun bir çizgim var. Ticari sırlar davasında kekemeliğin
> neden kazandığımı söyleyemem ama güvenilirliğime yardımcı oldu: beni gerçek bir
> insan yaptı. Bu onlara karakterim hakkında sevdikleri bir fikir verdi. Beni insanlaştırdı:
> Bu bizim için çekebileceğimiz bir adam. Bir avukat olarak daha az cilalı ve daha
> inandırıcı görünmemi sağladı. İnsanlar senin bu parlak, mükemmel insan olman gerektiğini
> düşünüyor. Aslında çok kurnaz bir avukat istemezsin. İyi duruşma avukatları
> aynı zamanda uzman ve düzenli bir adam olmayı hedefler.

Dave Walton kekelemesine rağmen bir jüri önünde durduğunda, müşterilerini derinden önemsediğini görebilirler-onlara destek olmak için kendi savunmasızlığını ortaya çıkarmaya istekli olacak kadar onlara inanır . Bu, izleyicisine prestijini artırarak ve doğal görünümündeki hakimiyeti yumuşatarak onları kazanmalarına yardımcı olan güçlü bir mesaj gönderir .

Satış: Dolandırıcıları Samiriyelilerden Ayırmak

Savunmasızlığı yetkinlikle ilgisi olmayan şekillerde ifade etmek prestij yaratabilir, ancak bu , verenlerin etki göstermesi için yalnızca bir başlangıç noktasıdır. İnsanları etkili bir şekilde etkilemek için, kazandığımız saygıyı izleyicilerimizin tutum ve davranışlarını değiştirmeleri için bir nedene dönüştürmemiz gerekir. Hiçbir yerde bu, tüm işin insanları satın almaya ve daha fazlasını satın almaya bağlı olduğu satışlardan daha net olamaz. Satış görevlilerini genellikle manipülatif ve Makyavelist olarak klişeleştiririz, büyük satıcıları korkutucu, çatışmacı, kendi kendine hizmet eden ve hatta bazen aldatıcı olarak düşünürüz. Daniel Pink , satış elemanlarını düşündüğümüzde akla gelen ilk kelimelerin *saldırgan*, *ahh*, ve *iğrenç*. Bir çalışmada, insanlar en sık seçilen kırk dört MBA mesleğini sosyal olarak ne kadar sorumlu olduklarına göre sıraladılar. Satış elemanı kırk üçüncü sırada yer aldı, borsacının hemen hemen üstünde sosyal sorumluluk listesinin en altında. Bu, en iyi satış görevlilerinin alıcı olması gerektiği beklentisini ortaya koyuyor, ancak açılış bölümünde, birçok yüksek verimli satış görevlisinin verici olduğuna dair kanıtların bir önizlemesini gördük. Verenler nasıl etkili bir şekilde satış yapar?

Bill Homurdanıyor güçlü bir yönetici, ama onunla tanışsaydın muhtemelen bunun farkında olmazdın. O kadar yumuşak konuşur ki, sırf onu duymak için öne eğildiğini görürsün. Hbo'da başkan yardımcılığına kadar çalıştıktan sonra, Tbs'nin dünya çapında dağıtım başkanı oldu. Kariyeri boyunca Grumbles, başkalarına yardım etmek ve akıl hocalığı yapmak için elinden gelenin en iyisini yaptı. Bugün zamanını işletme öğrencilerine liderlik konusunda koçluk yapmak ve onlara kariyer tavsiyesi vermek için gönüllü olmak için harcıyor. Başlangıçta , güçsüz iletişim aslında HBO'NUN satış listelerinde zirveye çıkmasına yardımcı oldu.

1977'de HBO bilinmeyen bir markaydı; Çoğu Amerikalı'nın kablosu bile yoktu. Grumbles yirmili yaşlarının sonlarındaydı ve Kansas City'de bir HBO satış ofisi açmaya gönderildi. Satış tecrübesi yoktu , bu yüzden verici olarak en iyi yaptığı şeyi yapmaya başladı: sorular sormak. Soruları samimiydi ve müşteriler cevap verdi. "Bir satış görüşmesinde olurdum ve duvarlara, ofisin etrafına bakardım ve ilgi alanlarını görürdüm. Torunlarını ya da en sevdikleri spor takımını sorardım. Bir soru sorardım ve müşteriler yirmi dakika konuşurdu."Diğer satıcılar ayda bir sözleşme yapıyorlardı. Homurdanmalar dört kat daha üretkendi: haftada bir sözleşme yaptı.

Grumbles, soru sorarak ve cevapları dinleyerek müşterilerine ilgi alanlarını önemsediğini gösterdi. Bu prestij yarattı: müşteriler gösterdiği endişeye saygı duydu ve hayran kaldı. İlk satış görüşmelerinden birinin ardından, bir müşteri onu "harika bir konuşmacı" olduğunu söylemek için bir kenara aldı ."Homurdanıyor gülüyor:" Neredeyse hiçbir şey söylemedim!"

Sorular sormak, müşterilerin psikolog James Pennebaker'ın dediği şeyi deneyimlemeleri için kapıyı açtı . konuşma sevinci. Yıllar önce, Pennebaker yabancıları küçük gruplara ayırdı. Gruplarından birine yeni katıldığınızı ve yabancılarla seçtiğiniz bir konu hakkında konuşmak için on beş dakikanız olduğunu hayal edin. Memleketiniz, üniversiteye gittiğiniz yer veya kariyeriniz hakkında sohbet edebilirsiniz .

On beş dakika dolduktan sonra, grubu ne kadar sevdiğinizi değerlendirirsiniz. Ne kadar çok konuşursan, grubu o kadar çok seversin. Bu şaşırtıcı değil, çünkü insanlar kendileri hakkında konuşmayı severler . Ama size başka bir soru sormama izin verin: Grup hakkında ne kadar şey öğrendiniz?

Mantıksal olarak, çevrenizdeki insanları öğrenmek dinlemeye bağlı olmalıdır. Ne kadar az konuşursanız, grup hakkında o kadar çok şey keşfetmelisiniz. Ama Pennebaker tam tersini buldu: *daha* sen konuş *grup hakkında daha fazla şey öğrendiğinizi düşünüyorsunuz*. Bir alıcı gibi konuşarak ve hakim olarak

konuşma, neredeyse hiç konuşmasalar da çevrenizdeki insanları gerçekten tanıdığınıza inanıyorsunuz
. İçinde *Açılmak* Pennebaker, " Çoğumuz düşüncelerimizi iletmenin
son derece keyifli bir öğrenme deneyimi olduğunu görüyoruz."

Bizi tanımaya olan ilgileri nedeniyle, kendimizden öğrenmenin sevincini yaşamamızı
sağlayan soruları bize soranlar verenlerdir. Ve bize zemini vererek, verenler aslında bizi ve bizden
öğreniyorlar, bu da bize zaten değer verdiğimiz şeyleri nasıl satacaklarını anlamalarına yardımcı oluyor.

Verenlerin nasıl başarılı bir şekilde sattığına daha fazla ışık tutmak
için sizi gizemli bir alışverişçi kılığına girdiğim Raleigh, Kuzey Carolina'ya bir yolculuğa çıkarmak istiyorum.
Yıldız satıcıları paketin geri kalanından ayıran şeyin ne olduğunu bulmak amacıyla Eye Care Associates adlı
yenilikçi bir optometri şirketiyle çalışıyorum . Şirketteki her çalışan, verici, alıcı veya eşleştirici olup olmadıklarına dair bir
anket doldurdu ve şimdi onları eylemde görmemin zamanı geldi.

Bir göz bakım ofisine giriyorum ve lenscrafters'tan satın aldığım bir çift kırık güneş gözlüğü çerçevesini
değiştirmeye ilgi duyuyorum. Bir vitrine doğru yürüyorum ve ilk satıcım bana yaklaştı
. Bana şık bir çift gözlük gösteriyor ve
güçlü bir iletişimle hızla zorlayıcı bir perdeye çıkıyor. Lensler sürüş için özel olarak üretilmiştir. Çerçevelerin
konturları yüzümün şeklini vurguluyor. Rengi ten tonuma uyuyor. Hiçbir zaman havalı olmakla karıştırılmadım,
ama bu tonların beni James Bond'a veya en azından James Woods'a dönüştürebileceği fantezisiyle kısaca flört
ediyorum. Fiyatla ilgili endişelerimi dile getirdiğimde, satıcı bana buna değer olduklarını güvenle garanti
eder. Bana o kadar mükemmel uyuyorlar ki, tasarımcıların bu tonları yarattıklarında benimki gibi kazanan bir
yüze sahip olmaları gerektiğini söylüyor. Satışı yapmak için beni gururlandırdığına dair sinsi bir şüphe
geliştiriyorum . *Alıcı mı?*

Başka bir ofiste, satış elemanı bana bir iyilik yapmayı teklif ediyor. Göz muayeneleri için
ofisine geçersem çerçevelerimi bedavaya değiştirir. *Eşleştirici . . . ve bunu destekleyecek anket verilerim var.*
Daha başarılı satıcı kim: alıcı mı eşleştirici mi?
Hiçbiri. İkisi de tam ortasındadır. pack.
At Knightdale, Kuzey Carolina'da üçüncü bir ofiste Kildare Escoto ile tanışıyorum. Kildare , kalın
kaşları ve ince bir keçi sakalı ile heybetli bir figürdür. O ciddi bir halterci ve eğer ona şimdi sorsaydın
, ter dökmeden düşüp yüz şınav çekebilirdi. Ailesi
Dominik Cumhuriyeti'ndendir ve o, zorlu New York'ta büyümüştür.
Diğer ofislerde tanıştığım iki satış elemanıyla aynı unvana sahip, ancak tarzı daha farklı olamazdı.

Aynı yaştayız ama Kildare bana "efendim" diyor ve ciddi olduğunu hissediyorum. Usulca konuşuyor
ve kasadan tek bir tepsi güneş gözlüğü bile çıkarmadan önce bana bazı temel sorular soruyor
. Buraya daha önce gelmiş miydim? Doldurmam gereken bir reçetem var mı? Yaşam tarzım nasıl-
spor yapıyor muyum? Cevaplarımı dikkatle dinliyor ve düşünmem için bana biraz yer veriyor.

20/20 vizyonum var ama Kildare o kadar iyi ki birdenbire bir çift renk tonu alma dürtüsünü hissediyorum.
Kimliğimi mahvediyorum. Ona seçkin satış elemanlarının tekniklerini incelediğimi söylüyorum-
yaklaşımını tartışmaya istekli mi? Kildare itiraz ediyor. "Buna satış olarak bakmıyorum"diye açıklıyor. "Kendimi
bir gözlükçü olarak görüyorum. Önce tıp alanındayız, ikinci perakende, belki üçüncü satış. Benim işim
hastayı almak, hastaya sorular sormak ve hastanın neye ihtiyacı olduğunu görmek. Benim düşüncem satmak
değil. Benim işim yardım etmek. Asıl amacım hastaları neyin önemli olduğu konusunda eğitmek ve
bilgilendirmek. Uzun vadede asıl endişem hastanın görebilmesi."

Veriler Kildare Escoto hakkında iki çarpıcı gerçeği ortaya koyuyor. İlk olarak, anketimde, şirketteki
herhangi bir çalışan arasında en yüksek veren tek puana sahipti. İkincisi, o aynı zamanda en çok satan gözlükçü içinde

tüm şirket, ortalama satış gelirinin iki katından fazlasını getiriyor.

Tesadüf değil. İkinci en yüksek satıcı da ortalamanın iki katından fazla arttı ve o da bir verici. Adı soyadı: Nancy Phelps, ve Kildare ile aynı felsefeye sahip. " Hastalarla ilgileniyorum, nerede çalıştıklarını, hobilerinin ne olduğunu, tatillerde ne yapmaktan hoşlandıklarını soruyorum. Bu hastalar ve ihtiyaçları ile ilgili."Hastalar kapıdan girdiklerinde Nancy'yi istediklerini ortaya koyuyor. "Hastalara ellerinden gelenin en iyisini görecekleri yeni gözlerini vermeye gerçekten inanıyorum " diyor.

Kildare ve Nancy'nin kuralın istisnası olup olmadığını görmek için Dane Barnes ve ben sorduk yüzlerce gözlükçü alıcı, eşleştirici veya verici olup olmadıklarını ölçen bir anketi tamamlamak için. Ayrıca onlara karmaşık problemleri çözme yeteneklerini değerlendiren bir zeka testi yaptık. Daha sonra bir yıl boyunca satış gelirlerini takip ettik.

Zekayı kontrol ettikten sonra bile, verenler eşleştiricileri ve alıcıları geride bıraktılar. Ortalama verici, eşleştiricilerden yüzde 30 daha fazla yıllık gelir ve katılımcılardan yüzde 68 daha fazla gelir getirdi. Eşleştiriciler ve alıcılar birlikte satıcıların yüzde 70'inden fazlasını temsil etse de, en çok satanların yarısı vericiydi. Tüm gözlükçüler verici olsaydı, ortalama şirketin yıllık geliri yaklaşık 11,5 milyon dolardan 15,1 milyon doların üzerine çıkacaktı. Verenler en çok satanlardır ve kilit bir neden güçsüz iletişimdir.

Soru sormak, verenlerin doğal olarak benimsediği güçsüz bir iletişim biçimidir. Sorular , özellikle izleyici , güvenilirliğiniz veya statünüzden yoksun olduğunuz veya oldukça rekabetçi bir müzakere durumundayken olduğu gibi, etkinizden zaten şüpheci olduğunda işe yarar. Neil Rackham dokuz yılını uzman ve ortalama müzakereciler üzerinde çalışarak geçirdi. Tanımladı uzman müzakereciler her iki tarafça da oldukça etkili olarak değerlendirilenler ve çok az başarısızlıkla güçlü bir başarı geçmişine sahip olanlar olarak. Yüzden fazla müzakere kaydetti ve uzmanların ortalama müzakerecilerden nasıl farklı olduğunu görmek için onları taradı. Uzman müzakereciler karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışmak için çok daha fazla zaman harcadılar: sorular uzmanların yorumlarının yüzde 21 'inden fazlasını, ancak ortalama müzakerecilerin yorumlarının yüzde 10'undan azını oluşturuyordu.

Kildare bir alıcı olsaydı, soru sormaktan çok kendi cevaplarıyla liderlik etmekle ilgilenirdi . Ancak hastalara ne istediklerini söylemek yerine onlara ne istediklerini sorar. Bir gün Bayan Jones göz muayenesinden çıkar ve Kildare, yeni bir gözlükle ilgilenip ilgilenmediğini öğrenmek için ona yaklaşır . Bir gözünde miyop. Diğer gözünde ise ileri görüşlü. Doktoru multifokal bir lens reçete etti, ancak açıkça şüpheci. Gözlerini muayene ettirmek için orada ve pahalı bir satın alma yapmaya niyeti yok. Kildare'ye yeni lensi denemek istemediğini söyler.

İddialı bir adım atmak yerine, Kildare ona sorular sormaya başlar. "Ne tür bir iş yapıyorsun?"Bir bilgisayarda çalıştığını öğrenir ve okumaya çalışırken miyop gözüne ayrıcalık tanımak için başını çevirdiğini fark eder. Uzaktaki bir şeye bakarken , araba kullanırken olduğu gibi, ileri görüşlü gözüne güvenmek için başını diğer tarafa çevirir. Kildare , doktorun neden yeni bir lens reçete ettiğini soruyor, ve mesafe, bilgisayar çalışması ve okuma ile mücadele ettiğinden bahsediyor . Sinirlendiğini görüyor ve ona güvence veriyor: "Düzeltici lenslere ihtiyacınız olmadığını düşünüyorsanız , zamanınızı boşa harcamayacağım. Size bir soru daha sormama izin verin: Bu gözlükleri ne zaman takacaksınız?"Gerçekten sadece işte faydalı olacaklarını ve günün sadece bir kısmını giyebiliyorsa çok pahalı olduklarını söylüyor.

Cevabını dinlerken Kildare, müşterisinin multifokal lenslerin nasıl kullanılabileceği konusunda bir yanılgısı olduğunu fark eder. Multifokal lensleri sadece işte kullanamayacağını nazikçe açıklıyor,

ama aynı zamanda arabada ve evde. İlgisini çekti ve onları deniyor. Birkaç dakika sonra, 725 dolar harcayarak ilk multifokal gözlük çiftine takılmaya karar verir. Bir alıcı satışı kaybetmiş olabilir. Sorular sorarak Kildare endişelerini anlayabildi ve onlara hitap edebildi.

Ama belki de desteyi verenler lehine istifliyoruz. Sonuçta, gözlükçüler , ürüne inanmanın ve ihtiyacı olan hastaları önemsemenin kolay olduğu sağlık sektöründe satış yapıyorlar. Verenler , sigorta gibi müşterilerin daha şüpheci olduğu satış işlerinde başarılı olabilir mi? Bir çalışmada yöneticiler verme davranışlarını binden fazla olarak değerlendirdi sigorta satış temsilcileri. Sigortada bile, satış görevlisinin verici puanı ne kadar yüksek olursa, satış görevlisinin geliri, satılan poliçeler, başvurular, satış kotaları ve kazanılan komisyonlar o kadar yüksek olur.

Soru sorarak ve müşterilerini tanıyarak, verenler güven oluşturur ve müşterilerinin ihtiyaçları hakkında bilgi edinir. Zamanla, bu onları satışta daha iyi ve daha iyi hale getirir. Bir çalışmada, ilaç satıcıları mevcut müşteri tabanı olmayan yeni bir ürüne atandı. Her çeyrekte, satış görevlilerine komisyon ödenmesine rağmen, verenler diğerlerinin önüne geçti.* Dahası, performansı öngören tek özellik vermekti: satış görevlilerinin vicdanlı mı yoksa kaygısız mı, dışa dönük mü yoksa içe dönük mü, duygusal olarak istikrarlı mı yoksa endişeli mi, açık fikirli mi yoksa geleneksel mi olduğu önemli değildi. En iyi ilaç satış elemanının belirleyici kalitesi verici olmaktı. Ve sorularla işaretlenmiş güçsüz iletişim, verenlerin nasıl sattığının belirleyici kalitesidir.

Meraktan soruyorum, değil mi oy vermeyi planlamak bir sonraki başkanlık seçimlerinde mi? Size bu soruyu sorarak, oy kullanma olasılığınızı yüzde 41 artırdım

.

Bu, güçsüz iletişimin bir başka yararıdır. Birçok insan ikna edici becerinin anahtarının kendinden emin, iddialı bir adım atmak olduğunu varsayar. Ama günlük hayatta, biz tarafından bombalanıyoruz reklamverenler, telefonla pazarlamacılar, satış görevlileri, bağış toplayanlar ve politikacılar bizi ürünlerini satın almak, hizmetlerini kullanmak ve nedenlerini desteklemek istediğimize ikna etmeye çalışıyor. Güçlü bir ikna edici mesaj duyduğumuzda, şüpheleniyoruz. Bazı durumlarda, bir alıcı tarafından kandırılmaktan,kandırılmaktan veya manipüle edilmekten endişe duyuyoruz. Diğer durumlarda, kararlarımızı başkası tarafından kontrol etmek yerine sadece kendi özgür seçimlerimizi yapmak isteriz . Eğer sana dışarı çıkıp oy vermeni söylersem, karşı koyabilirsin. Ama oy vermeyi planlayıp planlamadığını sorduğumda, seni etkilemeye çalıştığımı hissetmiyorsun. Bu masum bir sorgu ve etkime direnmek yerine, bunu yansıtıyorsun. "İyi bir vatandaş olmayı önemsiyorum ve adayımı desteklemek istiyorum."Bu seni ikna ediyormuşum gibi gelmiyor. Aronson'ın açıkladığı gibi, zaten sevdiğiniz ve güvendiğiniz biri tarafından ikna oldunuz:

Kendin.

Dave Walton, soruların neden etkili ikna edici araçlar olduğunu biliyor. Büyük avukatları satış elemanı olarak görüyor ve argümanlarını alıcılar gibi çok iddialı bir şekilde satmamaları önemlidir. " Savunuculuk sanatı sizi benim sonuca götürmektir *senin şartlarınla*. Kendi sonuçlarınızı oluşturmanızı istiyorum : onlara daha güçlü tutunacaksınız. Jüri üyelerini o çizgiye kadar yürümeye, onları bırakmaya ve kendi kararlarını vermelerine izin vermeye çalışıyorum."Düşünceli sorular, jüri üyelerinin kendilerini ikna etmelerinin önünü açıyor. Aronson'a göre, " doğrudan ikna içinde izleyiciler , bir başkası tarafından ikna edildiklerinin sürekli farkındadır. Nerede kendini ikna etme meydana geldiğinde, insanlar değişim motivasyonunun içeriden geldiğine ikna olurlar."

İnsanlara planları ve niyetleri hakkında sorular sorarak, bu planlar ve niyetler üzerinde fiilen hareket etme olasılıklarını artırıyoruz. Araştırmalar gösteriyor ki, eğer sana bunu yapmayı planlayıp planlamadığını sorarsam

önümüzdeki altı ay içinde yeni bir bilgisayar satın alırsanız, dışarı çıkıp bir tane alma olasılığınız yüzde 18 daha yüksek olacak. Ancak bu, yalnızca sorunun hedeflediği niyet hakkında zaten iyi hissediyorsanız işe yarar. Araştırmalar , diş ipi kullanma ve yağlı yiyeceklerden kaçınma planlarınız hakkında soru sormanın , aslında diş ipi kullanma ve sağlıklı beslenme olasılığınızı önemli ölçüde artırdığını gösteriyor. Bunlar arzu edilen eylemlerdir, bu nedenle sorular , kendinizi bunlara katılmaya ikna etmeniz için kapıyı açar.* Ama istenmeyen bir şey yapma planlarını sorarsam , sorular işe yaramaz. Örneğin, bu ay çikolata kaplı çekirge yemeyi planlıyor musunuz ?

Bunu düşündükten sonra, muhtemelen bunu yapma olasılığınız daha da düşüktür. Şimdiye kadar ele aldığımız örneklerde, verenler ilgilenen müşterilere arzu edilen ürünleri satıyorlardı. Bill Grumbles hbo'yu satarken, daha iyi bir kablo ürününe açık müşterileri vardı. Kildare Escoto ve Nancy Phelps gözlük sattıklarında, yeni çerçevelere veya lenslere ihtiyaç duyan hastaları olur. Verenler, bu kadar anlayışlı olmayan izleyicilerin fikirlerini nasıl değiştirir?

İkna Etme: Geɜici Konuşma Tekniği

2004 Yılında Volkswagen'in perakende teması " Sür. Alacaksın."Tüketicilerle bağlantılı çifte anlam. Hat, bir Volkswagen'in performans özelliklerini tam olarak takdir etmek için direksiyonun arkasına oturmanız gerektiğini aktardı. Ayrıca başka bir mesaj daha taşıyordu: Arabayı bir test sürüşüne çıkarırsanız, onu o kadar çok seveceksiniz ki sonunda satın alacaksınız. Volkswagen'in reklam ajansı Arnold Worldwide'ın unutulmaz kampanyalarından sadece biriydi. Ama Don Lane'in, zekiyi yaratan adam " Onu sür. Alacaksın " teması, kredilerde hiç görünmedi.

Lane, yaratıcı departmanın bir üyesi değil, kıdemli bir hesap yöneticisiydi. Görevi , yaratıcı ekibin fikirlerini paketlemek ve satmaktı. Bir gün, yaratıcı ekip için stratejik bir brifinge takılıp kalırken aklına bir fikir geldi. Stratejiyi yazmak yerine , "Sür" satırıyla biten örnek bir senaryo yazdı. Alacaksın."

Bir hesap çalışanının çözmesi gereken bir problem yerine yaratıcı ekibe bir çözümle gelmesi standart bir uygulama değildi . Aslında, bir hesap adamının yaratıcı sürece katkıda bulunması yasaktı . Lane'in bir ikilemi vardı: yaratıcı ekibin onu dinlemesini nasıl sağlayabilirdi? Eğer o bir alıcı olsaydı, çizgiyi belirlemek, bunun için güçlü bir lobi yapmak ve tam kredi talep etmek için yaratıcı yönetmenin ofisine girmiş olabilirdi . Eğer bir eşleştirici olsaydı, yaratıcı ekibe bir iyilik teklif etmiş ve karşılıklılık ummuş ya da borçlu olduğu bir iyiliği aramış olabilirdi. Ama Lane verici yönünde eğildi. Kredi konusunda endişeli değildi; Sadece yaratıcı ekibe yardım etmek ve iyi bir çizginin uygulandığını görmek istedi . "İşimizde yaratıcı insanlar yeteneklidir ve kredinin tamamını olmasa da çoğunu almayı hak ederler. Bazı hesap yönetimi çalışanları buna kızıyor" diyor Lane. "İşimin yaratıcı insanlara yardım etmek ve onlara fikir üretmeleri için alan sağlamak olduğunu biliyordum. Birinin benim fikrim olduğunu bilmesi umurumda değildi . Fikrin nereden geldiği önemli değildi. Eğer işe yararsa, hepimiz başarıyı paylaşırdık."

Lane yaratıcı yönetmenin ofisine girdi. Güçlü iletişim kullanmak yerine - "Harika bir çizgim var, onu kullanmalısın"-daha yumuşak bir yaklaşımla gitti. Nasıl çalışacağını göstermek için örnek bir radyo senaryosu sundu. Ardından kreatif direktöre, " Bunun kurallara aykırı olduğunu biliyorum ama size neden bahsettiğim hakkında bir fikir vermek istiyorum. Bu replik hakkında ne düşünüyorsun? Sür onu, alacaksın.'"

Yaratıcı yönetmen anladı. Lane'e baktı, gülümsedi ve "Bu bizim kampanyamız." Kampanya birçok araba sattı ve birkaç reklam ödülü kazandı.

Kuzey Carolina Üniversitesi'nde profesör olan Alison Fragale, Don Lane'in etkili bir şekilde kullandığı güçsüz iletişim biçimi konusunda uzmandır. Fragale, konuşma stillerinin gönderdiğini bulur

kimin verici ve kimin alıcı olduğuna dair sinyaller. Katılımcılar güçlü konuşma kullanma eğilimindedir: iddialı ve dolaysızdırlar. Verenler, bunlar gibi geçici işaretleyicilerle konuşarak daha güçsüz konuşma kullanma eğilimindedir:

- **Tereddütler:" şey, "" um, "" uh, ""bilirsin"**
- **Hedges: "biraz", "bir çeşit", "belki", "muhtemelen", "Bence"**
- **Feragatnameler: "bu kötü bir fikir olabilir, ama"**
- **Soruları etiketle: "bu ilginç, değil mi?"veya" bu iyi bir fikir, değil mi?"**
- **Yoğunlaştırıcılar: "gerçekten", "çok", "oldukça"**

Bu belirteçler izleyiciye net bir mesaj gönderir: konuşmacı güven ve otoriteden yoksundur. Özgüven eksikliği kötü bir şeydir, değil mi?

Don Lane'in fikrini nasıl ortaya koyduğunu yıkarsak, güçsüz konuşmanın iki belirtecini görebiliriz: bir feragatname ve bir etiket sorusu. Feragatnamesi "Bunun kurallara aykırı olduğunu biliyorum ama" idi ve etiket sorusu "Ne düşünüyorsun?"Fragale ,ekipler ve hizmet ilişkileri gibi insanların birlikte yakın çalışması gerektiğinde, güçsüz konuşmanın aslında güçlü konuşmadan daha etkili olduğunu gösteriyor .

Çalışmalarından birini örneklemek için, uçağınızın çöle yeni düştüğünü hayal edin. İş arkadaşınla birliktesin Jamie. Hayatta kalmak için önem sırasına göre bir el feneri ve bir harita dahil on iki öğeye öncelik vermelisiniz . Sıralamanızı aynı fikirde olmayan Jamie ile paylaşıyorsunuz. Sen fener hayranı değilsin. Ancak Jamie bunun kritik olduğunu düşünüyor ve güçlü bir mesaj vermeye karar veriyor:

> El fenerinin daha yüksek derecelendirilmesi gerekiyor. Tek güvenilir gece sinyal cihazıdır; Ayrıca, reflektör ve lens yangını başlatmak için kullanılabilir , bu da yardım için sinyal vermenin başka bir yoludur. Daha yükseğe koy.

Jamie bir alıcı gibi geliyor-ve muhtemelen öyle, çünkü alıcılar böyle emirler vermeye meyilli. Jamie'yi dinlemeye hazır mısın?

Çoğu insan gibiyseniz, cevabınız hayır. İşbirliği yapman gerekiyor ve sana ne yapacağının söylenmesini istemiyorsun, bu yüzden Jamie'nin etkisine direniyorsun. Hakimiyet kurmaya çalışırken Jamie prestijini kaybetti. Ama ya Jamie aynı öneriyi yaparsa, daha geçici konuşur ve bazı sorular ve çitler eklerse?

> El fenerinin daha yüksek puan alması gerektiğini düşünüyor musunuz? Oldukça güvenilir bir gece sinyal cihazı olabilir. Ayrıca, belki reflektör ve lens bir yangını başlatmak için kullanılabilir, bu da yardım için sinyal vermenin başka bir yolu olabilir.

Fragale'nin çalışmasında insanlar bu versiyona çok daha açıktı. Güçsüz konuşma , Jamie'nin bir verici olduğunu gösterir. Tarafından geçici konuşmak Jamie, sizi ertelemeye veya en azından fikrinizi dikkate almaya istekli olduğunu gösterir. Fragale, Jamie'nin her iki seferde de aynı mesajı tam olarak aynı tonda ilettiğinde bile, çitler, etiket soruları ve yoğunlaştırıcılar gibi geçici konuşma işaretleri eklemenin daha fazla saygı ve etki kazandığını fark eder. Bu yüzden yaratıcı yönetmen Don Lane'in fikrine bu kadar açıktı: Lane, yönetmenin otoritesini tehdit etmeye çalışmadığının sinyalini verdi. Yaratıcı yönetmen için Lane'in sadece iyi bir fikri paylaşmaya çalıştığı açıktı ve yönetmen onu gördüğünde iyi bir fikri biliyordu.*

Zamanla, konuşmak Lane için geçici olarak karşılığını verdi. Fikirleri nazikçe gündeme getirdi ve kredi istemedi . Lane," Yaratıcı insanlar bu yaklaşıma yanıt verdi ve paylaşmaya değer yaratıcı bir fikrim olduğunda bana güvenilirlik kazandırdı " diye açıklıyor. Akranlarının çoğunun yaratıcı insanlarla çatışmaları varken, Lane, yaratıcı insanların birlikte çalışmaktan zevk aldığı nadir bir hesap adamı olarak ün kazandı. Onu ayak parmaklarına basan bir yabancı olarak görmek yerine, onu yardımcı bir katılımcı olarak gördüler. Onu sık sık projelerde talep ettiler ve sık sık "Bize yardım ediyor. Tipik bir hesap adamı değil. Onu dahil edelim ve ona daha fazla fırsat verelim."Onun olduğunu bilmek

cömert ve açık, yaratıcı ekipler, bölgelerini daha yakından korumak yerine fikirlerini onunla paylaşmaya ve katkılarını memnuniyetle karşılamaya istekliydi .

Lane'in yaratıcı ekiplere katkıda bulunma yeteneği üst yönetimin dikkatini çekti. Kariyerinin alışılmadık derecede erken bir aşamasında Lane, Volkswagen için dünyaca ünlü "Sürücüler aranıyor" kampanyasında kilit bir rol oynamaya davet edildi. Lane," Verenler görünmez olacağından korkuyor " diyor. "Ama verenlerin geliştiğini gördüm çünkü insanlar onlarla çalışmayı ve onlara güvenmeyi seviyor. Bunun kariyerimin başlarında büyük bir turbo artışı olduğunu fark ettim."Lane, akranlarının çoğundan daha hızlı terfi etti ve şu anda Arnold'da genel müdür yardımcısı ve genel müdür. Yaratıcı bir başkan yardımcısının sözleriyle, " Don tam bir takım oyuncusu . . . Don'la çalışmak için başka bir fırsatım olsaydı, şansa atlardım."

Geçici konuşmaların analizi, Dave Walton'un kekelemesinin ticari sırlar davasında jüri ile bağlantı kurmasına neden yardımcı olabileceğinin başka bir nedenine işaret ediyor . Tereddütler, çitler ve yoğunlaştırıcılar kekemeliğin yerleşik özellikleridir. Bir jüri Dave Walton'un kekelediğini duyduğunda, artık kulağa baskın ve heybetli gelmiyor. Onları ikna etmeye çalıştığını hissetmiyorlar, bu yüzden direnişlerini düşürüyorlar. Onun tarafından ikna edilmeye biraz daha açık hale gelirler.

Verenler güçsüz konuşma kullandıklarında, bize en iyi çıkarlarımızın kalbinde olduklarını gösterirler. Ancak insanların geçici olarak konuşmaktan kaçınma eğiliminde oldukları bir rol vardır: liderlik. Kısa bir süre önce, adında bir pazarlama müdürü Barton Tepesi nedenini buldum. Bir finansal hizmetler firmasında bir iş birimine liderlik ediyordu ve birden fazla iş birimine liderlik edeceği daha üst düzey bir pozisyona büyük bir terfi için röportaj yapmaya davet edildi. Görüşmeci bir softbol sorusuyla açıldı: bize başarılarınızdan bahsedin. Hill, ekibinin oldukça etkileyici olan başarılarından bahsetmeye başladı .

Hill pozisyon için ön koşucu olmasına rağmen, onu alamadı. Görüşmeci ona lider gibi görünmediğini söyledi. "Gibi kelimeler kullanmaya devam ettim *biz* ve *bizi*"Diyor Hill. "Yeterince birinci şahıs tekil zamiri kullanmadım, örneğin *İ* ve *beni*. Sonradan öğrendim ki, lider gibi görünmüyormuşum. Takımın başarısını benim yönlendirmediğimi düşündü ve başarabilecek birini istedi."Görüşmeci Hill'in daha iddialı konuşmasını bekliyordu ve güçsüz iletişim ona işe mal oldu.

Daha hızlı, hacimli, atılganlık ve kesinlikle konuşarak, katılımcılar bizi ne hakkında konuştuklarını bildiklerine ikna ederler. Tarafından yapılan bir çalışmada kaliforniya'daki psikologlar, katılımcılar grup üyeleri tarafından daha yetkin olarak değerlendirildi, ancak gerçekte daha yetkin değillerdi. Çalışmanın yazarlarına göre katılımcılar, " etki elde ediyorlar çünkü yetkin görünmelerini sağlayacak şekilde davranıyorlar -aslında yetkinliklerinden yoksun olsalar bile."

Barton Hill, röportajında güçlü bir konuşma kullanamayarak baskınlık izlenimi yaratamadı. Yine de terfiye mal olan aynı güçsüz iletişim prestij kazanarak takımlarını başarılı kıldı. Güçlü iletişim tek seferlik bir iş görüşmesinde, bir takımda veya hizmet ilişkisinde etkili olabilirken, başkalarının saygısını ve hayranlığını kaybeder. Amsterdam'da Psikologlar grup üyelerinin katılımcıları son derece etkili liderler olarak algılamasına rağmen, katılımcıların aslında grup performansını baltaladığını göstermiştir. Konuşma , grup üyelerini, katılımcıların güçlü olduğuna ikna eder, ancak bilgi paylaşımını bastırarak üyelerin iyi fikirler iletmesini engeller. "Ekipler, liderlerinin bir iş ürününü işbirlikçi bir çaba olarak sunmasını seviyor . Onlara katkıda bulunmaları için ilham veren şey bu," diye yansıtıyor Hill. "Paradoks , kapsayıcı bir liderin bir takıma liderlik edecek kadar güçlü olmadığını düşünen insanlardan geliyor, aslında o lider daha güçlüyken, çünkü ekibin desteğini doğuruyor. İnsanlar vericilere bağlanır, örneğin

elektromanyetizma."Sonunda Hill başka bir şirkete gitti ve eski çalışanlarından üçü ekibine katılmak için ona yaklaştı. Bu tür bir sadakat uzun vadede karşılığını verdi: Hill'in takımları çılgınca başarılı oldu. Şu anda yirmi binden fazla kişiden oluşan bir bölüm olan Citi Transaction Services'te genel müdür ve küresel pazarlama başkanıdır.

Elbette, liderlerin güçlü konuşmayı kullanabilecekleri bir zaman ve yer var. Bir çalışmada pizza bayilikleri, meslektaşları Francesca Gino, Dave Hofmann ve ben çoğu çalışanın bir mağaza itaatkar takipçilerdir, yöneticilere güçlü konuşmaları için iyi hizmet verilir. Ancak çoğu çalışan proaktif olduğunda, pizza pişirmek ve daha verimli bir şekilde sunmak için yeni fikirler ürettiğinde, güçlü konuşma geri teper. Çalışanlar proaktif olduğunda, zorla konuşan yöneticiler mağazalarını daha az iddialı ve daha geçici konuşan yöneticilere göre yüzde 14 daha düşük karlara çıkardı. Güçlü konuşmacılar, hakimiyeti ileterek proaktif çalışanlarının katkıda bulunmalarını engelledi. Fragale, insanlar güçlü iletişimi kullandıklarında, diğerleri onları " bireysel başarıları tercih etmek ve takip etmek" olarak algılar, "grup başarıları pahasına." Güçsüz konuşmacılar geçici konuşarak prestij kazandılar: gruba fayda sağlayacak proaktif fikirlere açıklık gösterdiler.

Bu etkinin daha kontrollü bir ortamda devam edip etmeyeceğini görmek için meslektaşlarım ve ben tişört katlamak için insan ekiplerini bir araya getirdik. Ekip liderlerinin yarısına zorla konuşmaları talimatını verdik ve diğer yarısından daha geçici konuşmalarını istedik. Bir kez daha, ekip üyeleri pasif takipçiler olduğunda, güçlü konuşmacılar gayet iyi iş çıkardılar. Ancak ekip üyeleri son derece proaktif olduklarında, tişörtleri katlamanın daha hızlı bir yolunu bulmak için inisiyatif aldıklarında, güçsüz konuşmacılar çok daha etkiliydi. Proaktif ekipler, güçsüz konuşan liderler altında güçlüden yüzde 22 daha yüksek ortalama çıktıya sahipti. Ekip üyeleri, güçlü konuşmacıları fikirlerin tehdidi altında gördüler ve güçsüz konuşmacıları önerilere daha açık olarak gördüler. Geçici olarak konuşmak hakimiyet kurmadı, ancak çok fazla prestij kazandı. Ekip üyeleri, geçici konuşmacılar tavsiyeye açık olduklarını gösterdiklerinde daha verimli çalıştılar.

Bir alıcı için, tavsiyeye bu duyarlılık bir zayıflık gibi gelebilir. Başkalarının önerilerini dinleyerek, verenler meslektaşları tarafından gereksiz yere etkilenebilir. Peki ya tavsiye almak aslında diğer insanları etkilemek için bir stratejiyse? Verenler pazarlık masasına oturduklarında , beklenmedik şekillerde tavsiyeden yararlanırlar.

Mьzakere: Şьphenin Gцlgesinde Tavsiye Almak

2007 Yılında, bir *Servet* 500 şirket, Amerika Birleşik Devletleri'nin Ortabatısındaki bir fabrikayı kapattı. Pozisyonunu kaybedenlerden biri efervesandı araştırma bilimcisi adı Annie. Şirket Annie'ye Doğu Kıyısı'na bir transfer teklif etti, ancak bu onun eğitiminden vazgeçmesini gerektirecekti. Tam zamanlı çalışırken, Annie bir gece MBA programına kaydoldu. İşini bırakmayı göze alamazdı ve bıraksaydı , şirket artık diploması için ödeme yapmazdı. Yine de transferi kabul etseydi, çalışmaya devam edemezdi. Çok az zamanı ve çok az seçeneği olan bir sıkıntıdaydı.

İki hafta sonra olağanüstü bir şey oldu: Şirketin özel jetinde normalde yalnızca üst düzey yöneticilere açık olan ve mba'sını bitirene kadar sınırsız erişime sahip bir koltuk teklif edildi. Transferi kabul etti ve sonraki dokuz ayını , derecesini bitirene kadar haftada iki kez şirket jetine binerek geçirdi. Şirket ayrıca her hafta kiralık arabasını ve şirket jeti çalışmadığında ticari uçak biletlerini ödedi. Şirketin kendisine bu kadar büyük bir yatırım yapmasını nasıl sağladı?

Annie pazarlık yapmadan tüm bu avantajları elde etti. Bunun yerine, verenlere oldukça aşina olan güçsüz bir iletişim biçimi kullandı.

Müzakerelere girerken, katılımcılar tipik olarak baskın bir konum oluşturmak için çalışırlar. Annie bir alıcı olsaydı, tüm değerlerinin bir listesini derleyebilir ve konumunu güçlendirmek için rakip şirketlerden karşı teklifler alabilirdi. Eşleştiriciler, müzakereyi karşılıklılık için bir fırsat olarak görmeye daha meyillidir . Annie bir eşleştirici olsaydı, ona bir iyilik borcu olan ve karşılıklılık isteyen kıdemli bir lidere giderdi . Ancak Annie bir vericidir: düzinelerce meslektaşına rehberlik eder, United Way için gönüllü olur ve öğrencilerin bilimle ilgilenmesi için ilkokul derslerini ziyaret eder. Meslektaşları bir hata yaptığında, sorumluluk alacak kişi düzenli olarak odur ve kendi performansı pahasına onları suçlamadan korur. Bir keresinde bir arkadaşının aynı pozisyon için başvurduğunu öğrendiğinde iş başvurusunu geri çekti.

Bir verici olarak Annie, alıcı veya eşleştirici gibi pazarlık yapmakta rahat değildi, bu yüzden tamamen farklı bir strateji seçti. Bir insan kaynakları yöneticisine ulaştı ve tavsiye istedi. "Benim yerimde olsaydın ne yapardın?"

Yönetici Annie'nin avukatı oldu. Annie'nin departmanının ve sitesinin başkanlarına ulaştı ve Annie'nin adına lobi yapmaya başladı. Bölüm başkanı da Annie'yi aradı ve onu tutmak için neler yapabileceğini sordu. Annie, mba'sını bitirmek istediğini, ancak ileri geri uçmayı göze alamayacağını söyledi . Buna karşılık, bölüm başkanı ona jette bir koltuk teklif etti.

Yeni araştırmalar, tavsiye aramanın aşağıdakiler için şaşırtıcı derecede etkili bir strateji olduğunu gösteriyor otoriteden yoksun olduğumuzda etki yaratmak. Bir deneyde araştırmacı Katie Liljenquist'in insanları vardı ticari mülkün olası satışını müzakere edin. Satıcılar mümkün olan en yüksek fiyatı alma hedeflerine odaklandıklarında, yalnızca yüzde 8'i başarılı bir anlaşmaya vardı. Satıcılar , alıcılardan hedeflerine nasıl ulaşacakları konusunda tavsiye istediğinde, yüzde 42'si başarılı bir anlaşmaya vardı. Tavsiye istemek, daha fazla işbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik ederek potansiyel olarak tartışmalı bir müzakereyi kazan-kazan anlaşmasına dönüştürdü. Araştırmalar, imalat, finansal hizmetler, sigorta ve ilaç endüstrilerinde tavsiye aramanın en çok talep edilenler arasında olduğunu göstermektedir etkilemenin etkili yolları akranlar, üstler ve astlar. Tavsiye almak, alıcının astlarına baskı yapmak ve üstleri memnun etmek için tercih ettiği taktiklerden önemli ölçüde daha ikna edici olma eğilimindedir.

Tavsiye almak, eşleştiricinin varsayılan ticaret iyilik yaklaşımından da tutarlı bir şekilde daha etkilidir

.

Bu, büyük şirketlerin üst kademelerinde bile geçerlidir. Son zamanlarda, strateji profesörleri Ithai

Stern ve James Westphal

, yöneticilerin yönetim kurullarına nasıl yerleştiğini bulmayı umarak 350 büyük ABD sanayi ve hizmet firmasında yöneticiler üzerinde çalıştılar. Yönetim kurulu koltukları genellikle

altı haneli maaş ödedikleri, net durum sinyalleri gönderdikleri ve kurumsal seçkinlere erişim sağlayarak ağları zenginleştirdikleri için yöneticiler tarafından imrenilirler

.

Katılımcılar, bir tahta koltuğuna giden en iyi yolun nankörlük olduğunu varsayarlar. Bir yönetmeni

iltifatlarla övüyorlar ya da dolaylı olarak övmek için arkadaşlarının izini sürüyorlar. Yine de Stern ve Westphal

, dalkavukluğun ancak tavsiye arayışıyla birleştiğinde işe yaradığını buldular. Sadece iltifat etmek yerine

müdür, yönetim kurulu koltuğu alan yöneticilerin iltifatla birlikte tavsiye alma olasılıkları daha yüksekti.

Bir yönetmenin becerisini överken, tavsiye arayan yöneticiler ona nasıl hakim olduğunu sordular. Bir

yönetmenin bir görevdeki başarısını överken, bu yöneticiler

başarısını nasıl kopyalayacakları konusunda tavsiyeler istediler. Yöneticiler bir yöneticiden bu şekilde tavsiye

istediğinde, o yönetmenin onları bir yönetim kurulu ataması için tavsiye etme olasılığı önemli ölçüde daha

yüksekti-ve sonuç olarak daha fazla yönetim kurulu koltuğu aldılar.

Tavsiye aramak,savunmasızlığı ifade etmeyi, soru sormayı ve

geçici konuşmayı birleştiren güçsüz bir iletişim biçimidir. Başkalarından tavsiye istediğimizde, belirsizliği ileten

ve bizi savunmasız kılan bir soru soruyoruz. Tüm cevaplara sahip olduğumuzu güvenle yansıtmak yerine

, başkalarının üstün bilgiye sahip olabileceğini kabul ediyoruz. Sonuç olarak, alıcılar ve eşleştiriciler

tavsiye aramaktan kaçınma eğilimindedir. Bir alıcının bakış açısına göre, tavsiye istemek,

tüm cevaplara sahip olmadığınızı kabul etmek anlamına gelir. Katılımcılar, tavsiye almanın

onları zayıf, bağımlı veya beceriksiz gösterebileceğinden korkabilirler. Yanılıyorlar: araştırmalar gösteriyor

ki düzenli olarak tavsiye ve yardım isteyin bilgili meslektaşlardan

, denetçiler tarafından asla tavsiye ve yardım istemeyenlere göre daha olumlu değerlendirilir.

Savunmasız görünmek, egolarını korumak ve kesinliği yansıtmak konusunda çok daha az

endişelenen verenleri rahatsız etmez. Verenler tavsiye istediğinde, bunun nedeni başkalarından

öğrenmekle gerçekten ilgilenmeleridir . Eşleştiriciler, farklı bir nedenle tavsiye almak için geri çekilirler: karşılığında

bir şeyler borçlu olabilirler .

Liljenquist'e göre tavsiye aramanın dört faydası var: öğrenme, perspektif alma,

bağlılık ve dalkavukluk. Annie tavsiye istediğinde, daha önce bilmediği bir şey keşfetti

: şirketin jetinin fazladan koltukları vardı ve iki önemli yeri arasında gidip geliyordu

. Tavsiye almak yerine daha iddialı kulis yapsaydı, bu bilgiyi asla

elde edemezdi. Aslında, Annie'nin daha önce hiç kimsenin jetten bahsetmediği birkaç konuşması vardı.

Bu bizi tavsiye aramanın ikinci yararına getiriyor: başkalarını bizimkileri almaya teşvik etmek

perspektifler. Annie'nin tavsiye istemediği önceki konuşmalarında departman

başkanı, şirketin mümkün olduğunca çok para biriktirirken onu transfer etme konusundaki ilgisine

odaklandı. Tavsiye talebi konuşmayı değiştirdi. Tavsiye istediğimizde, bize bir tavsiyede bulunmak için

danışmanların soruna veya ikileme bizim açımızdan bakmaları gerekir. Sadece

Annie rehberlik istediğinde, bölüm başkanı sorunu kendi

bakış açısıyla değerlendirmeye başladı ve bu noktada şirket jeti ona bir çözüm olarak geldi.

Bölüm başkanı bu çözümü önerdiğinde, tavsiye aramanın üçüncü faydası devreye girdi:

taahhüt. Bölüm başkanı, jet çözümünün oluşturulmasında kilit rol oynadı. Onun olduğundan beri

fikir ve Annie'ye yardım etmeye çalışmak için biraz zaman ve enerji harcamıştı, çok iyiydi
ona daha fazla yardım etmek için motive oldum. Ortabatıda kullandığı kiralık araba için ödeme yaptı ve
şirket jeti çalışmıyorsa ticari uçuşları finanse etmeyi kabul etti.

Annie'nin bu ayrıcalıkları sıkı çalışma, yetenek ve cömertliğin birleşimiyle kazandığına şüphe yok
. Ancak zekice bir çalışma, bölüm başkanının Annie'ye şirket jetinden daha fazlasını
sunmak için neden bu kadar motive olduğuna daha fazla ışık tutuyor. Yarım yüzyıl önce, psikologlar Jon
Jecker ve David Landy, bir geometri görevinde başarılı oldukları için insanlara para ödediler. Kontrol grubunda
katılımcılar parayı sakladılar ve son bir anket doldurmak için bölüm sekreterini ziyaret ettiler. Ancak başka
bir katılımcı grubu ayrılmaya başladığında, araştırmacı onlardan yardım istedi. "Bana
bir iyilik yapıp yapmayacağını merak ediyordum. Bu deneyin fonları tükendi ve deneyi bitirmek için kendi
paramı kullanıyorum . Bana bir iyilik olarak, kazandığın parayı iade edebilir misin?"

Katılımcıların neredeyse tamamı parayı geri verdi. Araştırmacıyı ne kadar sevdikleri sorulduğunda
, ona iyilik yapmış olan insanlar onu büyük ölçüde sevdiler *daha*
bunu yapmayanlardan daha fazla.

Başkalarına yardım etmek için zamanımızı, enerjimizi, bilgimizi veya kaynaklarımızı verdiğimizde ,
onların yardımımıza layık ve hak ettikleri inancını sürdürmeye çalışıyoruz. Tavsiye almak, birini bize
taahhütte bulunmaya davet etmenin ince bir yoludur. Bölüm başkanı Annie'ye tavsiye vermek için zaman ayırdığında,
ona daha fazla yatırım yapmaya başladı. Annie'nin bir çözüm üretmesine yardım etmek, ona olan bağlılığını
pekiştirdi: zamanına layık olmalı. Eğer onun için önemli olmasaydı, neden ona yardım etmeye zahmet
etsin ki? Benjamin Franklin'in otobiyografisinde yazdığı gibi, "Bir zamanlar sana iyilik yapmış olan size
yükümlü olduğunuz kişiden daha fazlasını yapmaya hazır olacaktır."

İnsanlardan tavsiye istediğimizde, içgörülerine ve uzmanlıklarına saygı duyduğumuzu ve hayran
olduğumuzu göstererek onlara prestij veriyoruz . Çoğu insan eşleştirici olduğu için olumlu yanıt verme
eğilimindedir ve karşılığında bizi desteklemeye motive olurlar. Annie tavsiye için insan kaynakları müdürüne yaklaştığında
, müdür ayağa kalktı ve onun için sopaya gitti. Biyografi yazarı Walter Isaacson'a göre Benjamin Franklin,
tavsiye aramayı bir dalkavukluk biçimi olarak gördü. Franklin'in " bir arkadaş kazanmak için temel kural
, "Isaacson şöyle yazıyor: "sürekli fikirlerini ve tavsiyelerini arayarak gururlarına ve kibirlerine hitap edin
ve yargınız ve bilgeliğiniz için size hayran kalacaklar."

Karşılıklılık tarzları ne olursa olsun, insanlardan tavsiye istenmeyi severler. Tavsiye vermek , alıcılara
kendilerini önemli hissettirir ve verenlere kendilerini yardımcı hissettirir. Eşleştiriciler genellikle farklı bir
nedenden dolayı tavsiye vermekten hoşlanırlar : bu, daha sonra paraya çevirebilecekleri kredileri artırmanın düşük maliyetli
bir yoludur. Sonuç olarak, insanlardan tavsiye istediğimizde, bize olumlu yanıt verme eğilimindedirler.

Ama işte yakalama: tavsiye almak yalnızca gerçekse işe yarar. Tavsiye arayışı üzerine yaptığı araştırmada Liljenquist,
başarının "hedefin onu samimi ve otantik bir jest olarak algılamasına bağlı olduğunu bulur."
İnsanları doğrudan bir etki stratejisi olarak tavsiye almaya teşvik ettiğinde, düz düştü.
Meslektaşları onları sahtekar olarak tanıdılar: tavsiye arayanların
gizli nedenlere dayanarak sevindiklerini söyleyebilirlerdi. Liljenquist," İzlenimleri stratejik olarak yönettiğinden
şüphelenilen kişilerin bencil, soğuk, manipülatif ve güvenilmez olarak görülme olasılığı daha yüksektir " diye yazıyor. Tavsiye
almak ancak insanlar bunu kendiliğinden yaptığında etkiliydi. Verenler
, kabul edenlerden ve eşleştiricilerden daha fazla tavsiye almaya istekli olduklarından, çalışmalarındaki kendiliğinden
tavsiye arayanların çoğunun verenler olması muhtemeldir . Aslında başkalarının bakış açıları ve tavsiyeleriyle
ilgileniyorlardı ve daha iyi dinleyiciler olarak değerlendirildiler.

Bunun daha genel olarak güçsüz iletişim için geçerli olduğuna inanıyorum: verenler için işe yarıyor çünkü

başkalarının yararına hareket etmek için samimi bir niyet belirlerler. Sunum yaparken, verenler yalnızca prestij kazanmak için değil, aynı zamanda izleyiciyle gerçek bir bağlantı kurmak için savunmasızlıklarını ifade ettiklerini açıkça belirtiyorlar . Satış yaparken, verenler , müşterilere yardım etme arzusunu iletecek, onlardan yararlanmayacak şekilde sorular sorarlar. İkna ederken ve müzakere ederken, verenler geçici olarak konuşurlar ve tavsiye isterler çünkü başkalarının fikirlerine ve bakış açılarına gerçekten değer verirler.

Güçsüz iletişim, birçok verenin doğal dili ve başarılarının ardındaki en büyük motorlardan biridir. Savunmasızlığı ifade etmek, soru sormak, geçici konuşmak ve tavsiye almak nüfuz kazanmaya kapı açabilir, ancak bu etkiyi yönlendirme şeklimiz , ağlar kurmak ve meslektaşlarımızla işbirliği yapmak gibi daha önce tartıştığımız bazıları da dahil olmak üzere iş hayatımız boyunca yankılanacaktır . Daha sonra göreceğiniz gibi, her verici güçsüz iletişim kullanmaz, ancak bunu genellikle ilişki ve güven oluşturmamız gereken durumlarda yararlı bulanlar kullanır. Kolayca taklit edilemez, ancak yeterince uzun süre taklit ederseniz, beklediğinizden daha gerçek olabilir. Dave Walton'un keşfettiği gibi, güçsüz iletişim kulaktan çok daha güçlü ve etkili olabilir.

6

Motivasyonu Sürdürme Sanatı

Neden Bazı Verenler Yanıyor ama Diğerleri Yanıyor

Zeki fedakarlar, akılsız fedakarlardan daha az fedakar olsalar da, her ikisinden de daha zinde olacaklar

akılsız ųzgeciler ve bencil bireyler.

- Herbert Simon, Nobel Ekonomi Ödülü sahibi

Bu noktaya kadar, ağ kurmaları,

işbirliği yapmaları, iletişim kurmaları, etkilemeleri ve başkalarının potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaları için benzersiz yollarla verenlerin

başarı merdiveninin zirvesine nasıl tırmandıklarına odaklanıyoruz . Ancak açılış bölümünde gördüğünüz gibi, verenlerin de başarı merdiveninin en altına düşme

olasılığı daha yüksektir. Başarı, vermenin güçlü yönlerinden yararlanmaktan daha fazlasını içerir; Aynı

zamanda tuzaklardan kaçınmayı da gerektirir. İnsanlar çok fazla zaman verirlerse, kendi

enerjileri pahasına işbirlikçileri ve ağ bağları için fedakarlıklar yaparlar. İnsanlar çok fazla kredi verir

ve çok fazla güçsüz iletişim kurarlarsa,

kendi çıkarlarını ilerletemedikleri için itici ve paspas olmaları çok kolaydır. Sonuç: verenler

tükenir ve verimsiz hale gelir.

Verenleri tepeye fırlatan stratejiler, verenleri dibe batıranlardan farklı olduğundan

, başarılı verenleri başarısız verenlerden ayıran şeyin ne olduğunu anlamak çok önemlidir. Sonraki

üç bölüm, bazı verenlerin diğerleri yanarken neden yandığını; verenlerin

alıcılar tarafından sömürülmekten nasıl kaçındığını; ve verenleri korumak ve başarılarını yaymak için

bireylerin, grupların ve kuruluşların neler yapabileceğini inceler .

Son zamanlarda, Kanadalı psikologlar Jeremy Frimer ve Larry Walker, bunu anlamak için iddialı bir çaba sarf

ettiler son derece başarılı verenleri motive eden nedir. Katılımcılar , hayatlarının

uzun yıllarını topluluklarına yardım etmeye veya insani bir davayı ilerletmeye adamış insanları tanıyan, ülkenin

verdiği en büyük onur olan Caring Canadian Ödülü'nü kazandılar. Bu

ödülü kazanan birçok kişi, bir fark yaratmak için onlarca yıldır olağanüstü bağış çabalarını sürdürdü.

Onları neyin yönlendirdiğini ortaya çıkarmak için, tüm katılımcılar on kişiyi listelemelerini isteyen bir anket doldurdu

yanıt olarak hedefler " Tipik olarak denerim . . ."Ardından Walker, yirmi beş Şefkatli Kanadalı kazanan ve kazananları cinsiyet, yaş, etnik köken ve eğitim açısından eşleştiren ancak aynı düzeyde veya verme süresini sürdürmemiş yirmi beş kişiden oluşan bir karşılaştırma grubuyla derinlemesine görüşmeler yaptı. Walker, elli kişiyle yaşamları hakkında röportaj yaparak, çocukluk, ergenlik ve yetişkinlik dönemlerindeki kilit dönemleri ve kritik olayları kapsayan yüz saatini harcadı. Oradan, bağımsız değerlendiriciler hedef listelerini okudu, görüşme kasetlerini dinledi ve katılımcıların iki temel motivasyonu ifade etme derecesini değerlendirdi: kişisel çıkar ve diğer çıkarlar. Kişisel çıkar, güç ve başarı peşinde koşmayı içerirken, diğer çıkarlar cömert ve yardımsever olmaya odaklandı. Şefkatli Kanadalı kazananlar hangi motivasyon setinde karşılaştırma grubundan daha yüksek puan aldı?

Sezgisel cevap diğer ilgi alanıdır ve doğrudur. Hayat hikayelerinde, Şefkatli Kanadalılar , karşılaştırma grubunun üç katından daha sık vermekten ve yardım etmekten bahsettiler. Hedeflerini listelediklerinde, Şefkatli Kanadalılar, diğer ilgi alanlarıyla ilgili hedeflerin karşılaştırma grubunun neredeyse iki katı kadarını listelediler. Şefkatli Kanadalılar, "gençlere olumlu bir rol model olarak hizmet etmek" ve "düşük gelirli bir kesimden kadınları savunmak" gibi hedefleri vurguladılar."Karşılaştırma katılımcılarının "golf handikapımı tek bir basamağa çıkar", " başkalarına çekici gel" ve "en büyük geyiği avla ve büyük balık yakala" gibi hedeflerden bahsetme olasılıkları daha yüksekti."

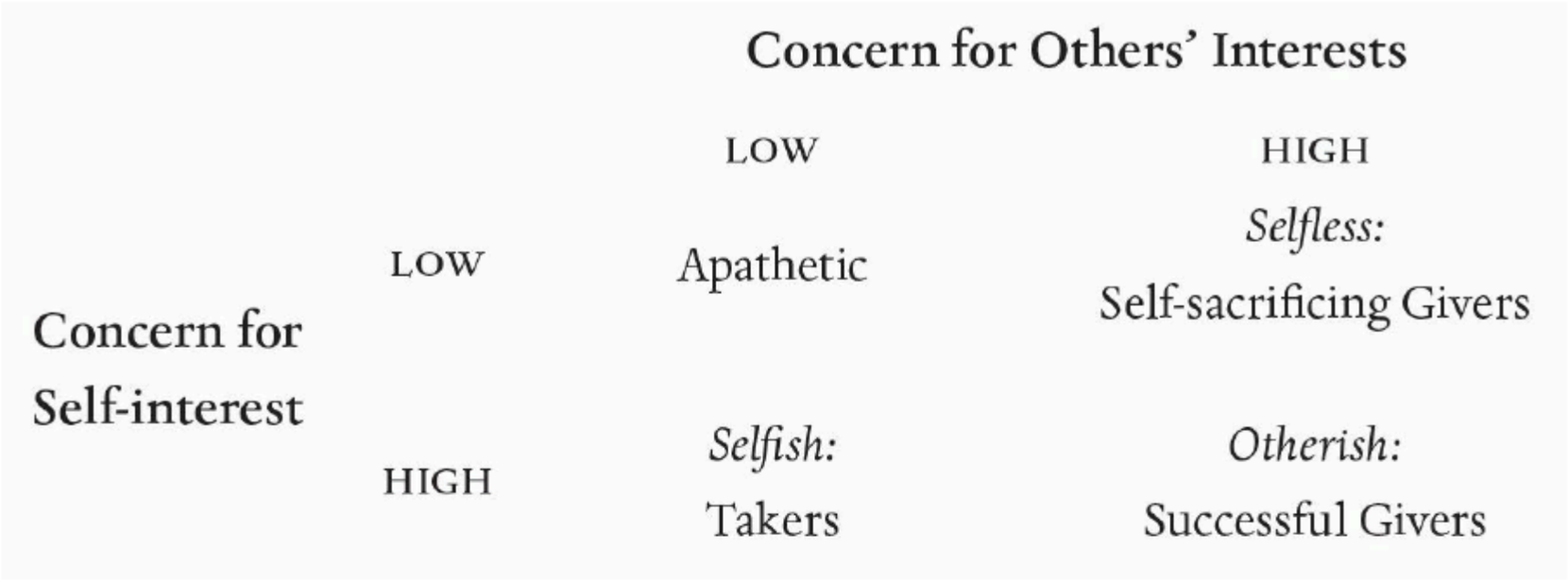
Ama işte sürpriz: Şefkatli Kanadalılar da kişisel çıkar konusunda daha yüksek puan aldı. Hayat hikayelerinde, bu son derece başarılı vericiler, karşılaştırma grubunun neredeyse iki katı sıklıkta bir güç ve başarı arayışından bahsettiler . Şefkatli Kanadalıların hedeflerinde, nüfuz kazanma, tanınma ve bireysel mükemmelliğe ulaşma ile ilgili kabaca yüzde 20 daha fazla hedefi vardı. Başarılı verenler sadece akranlarından daha başka yönelimli değillerdi; Onlar da daha çok kendileriyle ilgileniyorlardı. Başarılı verenler, alıcılar ve eşleştiriciler kadar hırslı oldukları ortaya çıktı.

Bu sonuçların, bazı verenlerin neden başarılı olduğunu, ancak diğerlerinin neden başarısız olduğunu anlamamız için büyüleyici etkileri vardır . Bu noktaya kadar, karşılıklılık tarzlarına, almaktan vermeye kadar bir süreklilik üzerinde baktık : birincil endişeniz kendi çıkarlarınız mı yoksa başkalarının çıkarları mı? Şimdi , kişisel çıkar ve diğer çıkarların etkileşimine bakarak bu anlayışı karmaşıklaştırmak istiyorum. Katılımcılar kişisel çıkarlarında yüksek, diğer çıkarlarında düşük puan alırlar: diğer insanlar için fazla endişe duymadan kendi başarılarını en üst düzeye çıkarmayı hedeflerler . Buna karşılık, verenler her zaman diğer çıkarlara göre yüksek puan alırlar, ancak kişisel çıkarlarına göre farklılık gösterirler. İki tür veren vardır ve bunlar önemli ölçüde farklı başarı oranlarına sahiptir.

Özverili verenler, diğer çıkarları yüksek ve kişisel çıkarları düşük olan insanlardır. Kendi ihtiyaçlarını gözetmeksizin zamanlarını ve enerjilerini verirler ve bunun bedelini öderler. Özverili vermek bir biçimdir patolojik özgecilik araştırmacı Barbara Oakley tarafından " kişinin kendi ihtiyaçlarına zarar verecek şekilde başkalarına sağlıksız bir odaklanma" olarak tanımlanan, öyle ki başkalarına yardım etmeye çalışma sürecinde verenler kendilerine zarar veriyor. Bir çalışmada, özverili verme konusunda yüksek puan alan üniversite öğrencilerinin dönem boyunca notları düşmüştür. Bu özverili verenler "sınıfı kaçırdığını ve ders çalışamamak çünkü arkadaşlarının sorunlarıyla ilgileniyorlardı."

Çoğu insan, kişisel çıkarların ve diğer çıkarların bir sürekliliğin zıt uçları olduğunu varsayar. Yine de, insanları işte neyin yönlendirdiğine dair çalışmalarımda, sürekli olarak kişisel çıkarların ve diğer çıkarların tamamen bağımsız motivasyonlar: her ikisine de aynı anda sahip olabilirsiniz. Bill Gates'in Dünya Ekonomik Forumu'nda tartıştığı gibi ," var insan doğasının iki büyük gücü: kişisel çıkar ve başkalarına bakmak,"ve insanlar, ikisinin bir" hibrit motoru " tarafından sürüldüklerinde en başarılılar. Eğer kabul edenler bencilse ve başarısız verenler bencil değilse, başarılı verenler *diğer*: başkalarına fayda sağlamayı önemsiyorlar ama aynı zamanda kendi hedeflerini ilerletmek için iddialı hedefleri var

ilgiler.



Özverili verme, kendini koruma içgüdülerinin yokluğunda kolayca bunaltıcı hale gelir. Ötekileştirmek, aldığınızdan fazlasını vermeye istekli olmak, ancak yine de kendi çıkarlarınızı göz önünde tutmak, bunları ne zaman, nerede, nasıl ve kime vereceğinizi seçmek için bir rehber olarak kullanmak anlamına gelir. Kişisel çıkarları ve diğer çıkarları rekabet halinde görmek yerine, Şefkatli Kanadalılar , iyilik yaparak başarılı olabilmeleri için onları bütünleştirmenin yollarını buldular. Göreceğiniz gibi, başkaları için endişe , benlik için sağlıklı bir endişe dozu ile birleştiğinde, verenler yanmaya ve yanmaya daha az eğilimlidir- ve gelişmek için daha iyi konumlanırlar.

***

"Doğup büyüyen Batı Philadelphia'da, günlerimin çoğunu oyun alanında geçirdim . . .
Küçük bir kavgaya karıştım ve annem korktu . . ."

Will Smith, tema şarkısı için bu ünlü sözleri ne zaman yazdı ***Bel-Air'in Taze Prensi***, kariyerini başlatan hit sitcom, yeni mezun olmuştu Overbrook'un Philadelphia'da Lise . Overbrook, bir tepenin üzerine tünemiş bir kaleye benzeyen beş katlı binası ile görkemli bir cepheye sahiptir . Kalede kaldığı süre boyunca, Smith kraliyet ailesi gibi muamele gördü ve beladan kurtulma yeteneğini büyülediği için öğretmenlerden"Prens" lakabını aldı. Yıllar sonra bir prodüksiyon şirketi kurduğunda adını Overbrook Entertainment koydu.
Mezunları uzayda ilk Afrikalı Amerikalı astronot Guion Bluford Jr.ve pistte Olimpiyat altın madalyası olan Jon Drummond'u içeren Overbrook'a katılan tek başarılı kişi Smith değil. Overbrook , Amerika Birleşik Devletleri'nin tamamında, biri efsanevi Wilt Chamberlain olan Ulusal Basketbol Birliği'nde ondan fazla öğrencinin oynamaya devam ettiği altı liseden biridir .

Ancak çoğu öğrenci için Aşırı Dere bir peri masalı değildir. Batı Philadelphia'nın kalbindeki Elli dokuzuncu ve Lancaster'ın köşesinde yer alan Overbrook, ülkenin en iyi on uyuşturucu köşesinden birine sadece birkaç blok uzaklıktadır. Okulun önünden bir gezintiye çıkın ve geçen arabaların sürücülerinin camlarını yuvarlayıp kilitlediklerini görmek nadir değildir. doors.
In 2006, Overbrook, Amerika Birleşik Devletleri'nde suç istatistiklerine göre"ısrarla tehlikeli" olarak tanımlanan yirmi sekiz okuldan biriydi. 2011 itibariyle yaklaşık 1.200 öğrenci vardı

Overbrook'a kaydoldu ve okul yılı boyunca bir noktada yaklaşık 500 kişi askıya alındı, yaklaşık elli saldırı ve yirmi silah veya uyuşturucu suçlaması toplandı. Öğrenciler için eğitim beklentileri de benzer şekilde iç karartıcıdır. Sat'da, Overbrook'un ortalaması ulusal ortalamanın üç yüz puan altında seyrediyor ve öğrencilerin dörtte üçünden fazlası ülkedeki en alt yüzde 25'te. Liseye Overbrook'ta başlayan öğrencilerin neredeyse yarısı asla bitiremeyecek: mezuniyet oranı sadece yüzde 54.

Bu trajik durumu tersine çevirme umuduyla, yetenekli, tutkulu genç eğitimcilerden oluşan bir grup, üniversite mezunlarını öğretmen olarak eğitim eşitsizliğiyle mücadele etmek için iki yılını harcamaya gönderen ünlü kar amacı gütmeyen kuruluş Teach For America'dan (TFA) Overbrook'a geldi .ülkedeki en dezavantajlı okullardan bazılarında. TFA verenlerle doludur: Araştırmalar , öğretmenlerin büyük çoğunluğunun öğrencilerin yaşamlarında bir fark yaratmak için katıldığını göstermektedir. Birçoğu ayrıcalıklı geçmişlerden geliyor ve daha az şanslı olan öğrencilere yardım etmeye kararlılar. İsimsiz bir öğretmenin dediği gibi:

> Hayatım boyunca yardım ettiğim yerde bir şeyler yapmak istediğimi biliyordum . . . Sosyal adalet sorunları içimde yanıyor ve bu ülkedeki okul sistemleri tarafından bu kadar çok öğrencinin bu kadar acımasızca başarısızlığa uğraması sinir bozucu ve canlandırıcı. Her çocuğun büyüyüp seçimler yapabilmesini istiyorum . . . eğitim bir ekolayzır olabilir . . . bu bir adalet meselesi ve tfa'ya katılarak bunu benim de sorunum haline getirmenin bir yolunu gördüm.

Son yirmi yılda, TFA için yirmi binden fazla öğretmen çalıştı ve eğitim eşitliğini teşvik etmeye yönelik muazzam adımlar. Ancak banliyölerde ve kız kardeşliklerde korunaklı yaşamlar , birçok öğretmeni şehir içi okulların denemeleri ve sıkıntıları için dramatik bir şekilde hazırlıksız bırakıyor.

Overbrook koridorlarında, okulun büyük zorlukları bir okulun omuzlarına sert bir şekilde düştü. yirmi dört yaşındaki TFA neofiti seçildi Conrey Callahan'ın. Beyaz tenli ve sarı saçlı Conrey, baş parmağı ağrıyormuş gibi salonlarda göze çarpıyordu: Overbrook'un öğrencilerinin yüzde 97'si Afrikalı Amerikalı. Kurtardığı köpek Louie ile yaşayan bir köpek aşığı olan Conrey, rahat bir Maryland banliyösünde büyüdü ve ülkenin en iyilerinden biri olarak adlandırılan bir liseye gitti. Ona enerji topu demek yetersiz kalır: yarı maraton koşar, lise futbolu ve lakros takımlarının kaptanlığını yapar ve altı yıl boyunca ip atlama yarışmalarında yarışarak gençler Olimpiyatlarını yapar. Entelektüel cesareti Vanderbilt profesörlerinin onu tarih okumaya teşvik etmesine yol açmasına rağmen , Conrey daha pratik konulara yöneldi: " Düşük gelirli topluluklardaki çocuklar için eğitim ve fırsatları geliştirerek bir fark yaratmaya karar verdim."

Ancak Conrey'nin gelecek nesil öğrencilere ilham verme konusundaki idealist hayalleri , 6:45'te okula gelmenin sert gerçekleri tarafından hızla ezildi SABAH. ’SABAH. 1:00'e kadar kalmak derecelendirmeyi bitirmek ve ispanyolca dersleri için ders planları ve kavgaları bölmek, suçla mücadele etmek ve bir yıl boyunca sadece iki günlük ders için gelen okuldan kaçan öğrencileri bulmaya çalışmakla geçen günler. Conrey'nin en umut verici öğrencilerinden biri koruyucu bir evde yaşıyordu ve gelişimsel sorunları olan bir çocuğu doğurduktan sonra okulu bırakmak zorunda kaldı.

Conrey sürekli en yakın arkadaşlarından birine, bir yatırım bankacısına şikayet ediyordu. haftada yüz saat çalıştı ve Overbrook'ta öğretmenin neden bu kadar stresli olduğunu anlayamadı. Çaresizlik içinde Conrey, arkadaşını bir okul gezisinde ona katılmaya davet etti. Sonunda arkadaş

Anlaşıldı: Conrey," günün sonunda hissettiği bitkinliğe inanamadı " diye hatırlıyor. Sonunda Conrey dibe vurdu. "Korkunçtu. Yandım, bunaldım ve pes etmeye hazırdım. Bir daha asla okula adım atmak istemedim. Okuldan, öğrencilerden ve kendimden iğreniyordum."

Conrey klasik tükenmişlik belirtilerini gösteriyordu ve yalnız değildi. Berkeley psikoloğu Christina Maslach, araştırmanın öncüsü iş tükenmişliği, genelinde bunu bildirir mesleki sektörler, öğretim en yüksek duygusal tükenme oranlarına sahiptir. Bir TFA öğretmeni organizasyona hayranlık duyuyor ancak " sıkı çalışmaya ve neredeyse bir hataya adanmaya odaklandığını söylüyor . . . eğitimden, hayatınızın her uyanık saatini işe dökmediğiniz sürece , çocuklarınıza bir kötülük yaptığınız zihniyetiyle ayrılırsınız."Tüm TFA öğretmenlerinin yarısından fazlası iki yıllık sözleşmeleri bittikten sonra ayrılıyor ve yüzde 80'inden fazlası üç yıl sonra gidiyor. Tüm TFA mezunlarının yaklaşık üçte biri eğitimden tamamen uzaklaşıyor.

Verenler başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyma eğiliminde olduklarından, genellikle kendi iyilikleri pahasına başkalarına yardım ederler ve kendilerini tükenmişlik riskine sokarlar. Kırk yıllık kapsamlı araştırmalar , insanlar tükendiğinde iş performanslarının zarar gördüğünü gösteriyor. Bitkin çalışanlar dikkatlerini odaklamakta zorlanırlar ve en zor, en uzun ve en zeki şekilde çalışacak enerjiden yoksundurlar, bu nedenle işlerinin kalitesi ve miktarı burun buruna gelir. Ayrıca daha zayıf duygusal ve fiziksel sağlıktan muzdariptirler. Güçlü kanıtlar, tükenmiş çalışanların depresyon, fiziksel yorgunluk, uyku bozuklukları, bağışıklık sistemi bozuklukları, alkol kötüye kullanımı ve hatta kardiyovasküler hastalık riskinin arttığını ortaya koymaktadır.

Conrey, Overbrook Lisesi'nde dibe vurduğunda, çok fazla verdiğini hissetti. İşe erken geliyordu, geç kalıyordu, ve hafta sonları çalışıyordu, ve zorlukla devam edebilirdi up. In bu durum, toparlanmanın ve yeniden şarj olmanın doğal yolunun onun verimini azaltmak olacağı anlaşılıyor. Ama yaptığı bu değildi. Bunun yerine, Conrey verdi *daha*.

Ezici öğretmenlik iş yükünü korurken, Conrey zamanını TFA mezunları akıl hocası olarak gönüllü olmaya başladı. İçerik destek uzmanı olarak her hafta on farklı öğretmenin testler oluşturmasına ve yeni ders planları tasarlamasına yardımcı oldu. Daha sonra kısıtlı boş zamanlarında bir mentorluk programı kurdu. İki arkadaşıyla birlikte , yüksek gelirli, düşük gelirli öğrencilerin üniversiteye hazırlanmalarına yardımcı olan, kar amacı gütmeyen ulusal bir kuruluş olan Minds Matter'ın Philadelphia bölümünü oluşturdu. Conrey gecelerini ve hafta sonlarını kar amacı gütmeyen bir statüye başvurarak, bono yanlısı bir hukuk bürosu ve muhasebeci bularak ve ulusal onay için başvurarak geçirdi. Sonunda bir yıl sonra öğrenci ve akıl hocalarını işe almaya başlayabildi ve haftalık oturumlar için planlar yaptı. O andan itibaren Conrey, lise öğrencilerine rehberlik etmek için haftada beş saat ekledi.

Her şey söylendi, Conrey haftada on saatten fazla bağış yapıyordu. Bu , programında rahatlama veya onarıcı kesinti için daha az yer ve hatta başkalarına karşı daha fazla sorumluluk anlamına geliyordu. Ve yine de, daha fazlasını vermeye başladığında, Conrey'nin tükenmişliği azaldı ve enerjisi geri döndü. Birdenbire, Overbrook'ta yenilenen bir enerji demeti gibi görünüyordu , üstün yetenekli öğrenciler için koordinatör olarak hizmet etme ve sıfırdan bir İspanyolca 3 programı oluşturma gücünü buldu. Akranlarının çoğunun aksine , istifa etmedi. Onunla birlikte TFA'DAN Overbrook'a katılan beş öğretmenden Conrey, dört yıl sonra hala orada öğretmenlik yapan tek kişiydi. Onunla aynı üç yıllık pencereye gelen düzine öğretmenden Conrey geriye kalan iki öğretmenden biriydi. En az dört yıl öğretmenliğe devam eden nadir TFA öğretmenlerinden biri oldu ve ulusal öğretmenlik ödülü'ne aday gösterildi. İçini boşaltmak yerine onu daha fazla canlandırması nasıl mümkün olabilir?

Darbe Vakumu: Sebepsiz Verenler

On yıl önce, bir üniversitenin dinamik direktörü Howard Heevner çağrı merkezi, arayanlarının motivasyonunu nasıl koruyacağını bulmasına yardım etmem için beni davet etti. Arayanlar, üniversite mezunlarıyla iletişime geçmek ve onlardan para bağışlamalarını istemekle suçlandı. Telefonu kapatmadan önce üç kez bağış istemeleri gerekiyordu ve yine de yüzde 90'ı aşan bir ret oranıyla karşı karşıya kaldılar. En tecrübeli ve başarılı arayanlar bile yanıyordu. Deneyimli bir arayanın dediği gibi: " Yaptığım aramaları son derece zor buldum. Beklentilerin çoğu ilk birkaç cümlemde beni kesti ve vermekle ilgilenmediklerini söyledi."

Kabul edenlerin sinek gibi düştüğünü varsaydım: onlar kadar kararlı olmayacaklardı givers. So eğitim sırasında, her arayanın verici, eşleştirici veya alıcı olup olmadığını ölçtüm. İşe başladıkları ilk ayda , katılımcılar haftada ortalama otuzdan fazla bağış getiriyorlardı. Beklentimin aksine, verenler çok daha az üretkendi: motivasyonlarını sürdürmek, daha az arama yapmak ve haftada ondan az bağış yapmak için mücadele ediyorlardı. Şaşırmıştım: neden bir fark yaratmak isteyen arayanlar aslında en az farkı yaratıyorlardı?

Bir gün çağrı merkezini ziyaret ettiğimde cevabımı aldım ve arayanlardan birinin masasının üzerine gönderdiği bir işareti fark ettim :

BURADA İYİ BİR İŞ YAPMAK

Pantolonunu Karanlık bir Takım elbiseyle ıslatmak gibi

SICAK BİR HİS ALIYORSUN AMA BAŞKA KİMSE FARK ETMİYOR

Verilerime göre, bu işareti gururla sergileyen arayan güçlü bir vericiydi. Bir bağışçı neden takdir edilmediğini hisseder? Bu işaret üzerine düşünürken, ilk varsayımımın doğru olduğunu düşünmeye başladım : işin motivasyon yapısına dayanarak, verenler , kabul edenleri geride bırakmalıdır. Sorun, verenlerin en enerji verici buldukları ödüllerden mahrum kalmasıydı.

Katılımcılar, kampüsteki en yüksek ücretli işte çalıştıkları için motive oldular. Ancak verenler, kendileri için en önemli olan ödüllerden yoksundu. Katılımcılar işlerinden kişisel olarak yararlanmayı en çok önemseme eğilimindeyken, verenler diğer insanlara fayda sağlayan işleri yapmayı derinden önemserler. Arayanlar bağış getirdiğinde, paranın çoğu doğrudan öğrenci burslarına gitti, ancak arayanlar karanlıkta kaldı: parayı kimin aldığını ve hayatlarını nasıl etkilediğini bilmiyorlardı.

Bir sonraki eğitim oturumunda, yeni arayanları, bursları arayanların çalışmalarıyla finanse edilen öğrencilerden gelen mektupları okumaya davet ettim. Will adında bir burslu öğrenci yazdı:

> **Karar vermeye gelince, devlet dışı eğitimin oldukça pahalı olduğunu keşfettim. Ama bu üniversite benim kanımda var. Büyükannem ve büyükbabam burada buluştu. Babam ve dört erkek kardeşinin hepsi buraya gitti. Gençliğime bile borçluyum**

bu okulun kardeşi-NCAA basketbol turnuvasını kazandığımız gece hamile kaldı. Hayatım boyunca buraya gelmeyi hayal ettim. Bursu aldığım için çok heyecanlıydım ve bana sağladığı fırsatlardan tam olarak yararlanmaya hazır olarak okula geldim . Burs hayatımı birçok yönden geliştirdi . . .

Mektupları okuduktan sonra, verenlerin alıcılara yetişmesi sadece bir hafta sürdü. Katılımcılar bir miktar gelişme gösterdi, ancak verenler en güçlü şekilde yanıt verdiler ve haftalık çağrılarda ve bağışlarda neredeyse üç katına çıktılar. Şimdi, etkileri hakkında daha güçlü bir duygusal kavrayışları vardı: daha fazla para getirirlerse, Will gibi daha fazla burslu öğrenciye yardım edebilirler. İşin diğer insanlara nasıl yardımcı olduğunu okumak için sadece beş dakika harcayarak, verenler, verenlerle aynı düzeyde üretkenliğe ulaşmak için motive oldular.

Ancak verenler hala işlerinin tam etkisini görmüyorlardı. Mektup okumak yerine, ya gerçekten bir burs alıcısıyla yüz yüze tanışmışlarsa? Arayanlar bir burs alıcısıyla şahsen etkileşime girdiğinde, daha da enerjiliydiler. Ortalama arayan, telefondaki aramalarda haftada saat ve dakika olarak ikiye katlandı. Daha çok çalışarak arayanlar daha fazla mezuna ulaşarak her hafta yüzde 144 daha fazla mezunun bağış yapmasıyla sonuçlandı. Daha da çarpıcı bir şekilde, gelir beş katına çıktı: arayanlar , burs alıcısıyla görüşmeden önce ortalama 412 dolar ve ardından 2.000 dolardan fazla oldu. Bir arayan , vardiya başına ortalama beş arama ve 100 dolardan on dokuz aramaya ve vardiya başına 2.615 dolara yükseldi. Bir burs alıcısıyla görüşmeyen birkaç arayan kontrol grubu, aramalarda,telefon süresinde, bağışlarda veya gelirde herhangi bir değişiklik göstermedi. Genel olarak, bir burs alıcısıyla etkileşime giren sadece beş dakika , yirmi üç arayanı tek bir haftada üniversite için fazladan 38.451 dolar toplamaya motive etti.* Verenlerin, alanların ve eşleştiricilerin tümü burs alanla tanışarak motive edilmiş olsa da, çaba ve gelirdeki kazançlar özellikle verenler arasında belirgindi.

Geri dönüş, verenin tükenmişliğinin dikkate değer bir ilkesini vurgular: bunun verme miktarıyla daha az ilgisi vardır ve daha fazlası, bu vermenin etkisiyle ilgili geri bildirim miktarıyla ilgilidir. Araştırmacılar , tükenmişliğin genellikle şu şekilde tanımlandığı sağlık hizmetlerinde de aynı sonuca varmışlardır şefkat yorgunluğu, "başkalarına bakmanın stresi, gerginliği ve yorgunluğu."Başlangıçta uzmanlar buna inanıyordu şefkat yorgunluğuna çok fazla şefkat ifade edilmesi neden oldu. Ancak yeni araştırmalar bu sonuca meydan okudu. Araştırmacılar Olga Klimecki ve Tania Singer'ın özetlediği gibi, " Dahil olmak üzere diğer tüm faktörlerden daha fazlası . . . bakım için harcanan zaman, bakıcıda depresif belirtilere yol açan algılanan acıdır ."Verenler, vermeye çok fazla zaman ve enerji ayırdıklarında yanmazlar . İhtiyacı olan insanlarla çalışırken yanarlar, ancak etkili bir şekilde yardım edemezler.

Öğretmenler, eğitimi tanımlayan benzersiz zamansal deneyim nedeniyle verici tükenmişliğine karşı savunmasızdır . Öğretmenler öğrencileriyle günlük olarak etkileşime girse de , etkilerinin batması uzun yıllar alabilir. O zamana kadar öğrenciler yoluna devam etti ve öğretmenler merak etmeye devam etti: işim gerçekten önemli miydi? Verdiklerinin faydalarına dair net bir onay olmadan, çaba daha yorucu ve sürdürülmesi daha zor hale gelir. Bu zorluklar, öğretmenlerin öğrencilerin dikkatini çekmek için-katılımdan bahsetmemek-birçok dikkat dağıtıcı ve dezavantajla mücadele etmesi gereken Overbrook gibi bir ortamda yaygındır . Conrey Callahan duygusal olarak tükendiğinde, çok fazla verdiği için değildi . Çünkü vermesinin bir fark yarattığını hissetmiyordu. "Öğretimde bir etkim var mı? Bu biraz riskli, " dedi Conrey bana. "Çoğu zaman etkili bir şey yapmıyormuşum gibi hissediyorum , zamanımı boşa harcıyorum ve bir fark yaratmıyorum."

Conrey Minds Matter Philadelphia'yı başlattığında, programını artırıyor olabilirdi, ancak net etki, Overbrook'taki öğretmenlik işinde yaşadığı etki boşluğunu doldurmaktı. "Mentorluk programımla hiç şüphe yok; Daha doğrudan bir etkim olduğunu biliyorum" diyor. Yüksek başarı gösteren düşük gelirli öğrencilere rehberlik ederek , her öğrencinin belirli zorluklar sunduğu Dere üstü sınıfından daha fazla fark yaratabildiğini hissetti. Başarılı öğrencilere danışmanlık yaptığında, olumlu geri bildirimler daha hızlı geldi ve çabalarını doğruladı. Bir akıl hocası olan David'in utangaç, çekingen bir yalnızlıktan yakın bir arkadaş grubuyla açık sözlü bir genç adama dönüşmesini izledi . Çalışmalarından yararlanan burslu bir öğrenciyle buluşan bağış toplayan arayanlarda olduğu gibi , programının etkisini görmek de enerji verici bir etkiye sahipti.

Ancak bu etki mentorluk programı ile sınırlı değildi. Enerji artışı sayesinde Conrey, Overbrook'taki işinde bir etkisi olabileceğine dair yenilenmiş bir umut geliştirdi. Gözlemleyerek başarılı menteelerinin ilerlemesi, kendi sınıfında mücadele eden öğrencilere yardım edebileceğine dair güven aşıladı . "Başladığım şeyin bu çocuklarla gerçekten bir fark yaratmak olduğunu biliyorum. Üç aydır gördüğüm şey onlar için büyük bir değişiklik ve çocukların ne kadar harika olabileceğini anlamamı sağlıyorlar." Minds Matter'daki öğrencilere rehberlik etmek için daha fazla zaman harcadıkça , yeniden canlanmış bir amaç duygusuyla beslenen Aşırı Derili sınıfına daha büyük bir coşkuyla girdi.

İki meslektaşımla yaptığım araştırmada, etki algısının bir strese karşı tampon, çalışanların tükenmişlikten kaçınmalarını ve motivasyonlarını ve performanslarını korumalarını sağlamak. Bir çalışmada, bir öğrenci ve ben, işlerini stresli ve talepkar olarak algılayan lise öğretmenlerinin önemli ölçüde daha fazla tükenmişlik bildirdiğini gördük. Ancak daha yakından incelendiğinde, iş stresi, yalnızca bir fark yaratmadıklarını düşünen öğretmenler için daha yüksek tükenmişlikle bağlantılıydı. Strese karşı korunan, bitkinliği önleyen kalıcı bir etki hissi.

Sınıfta, bir öğretmenin dersinin öğrencilerle eve gelmesi bazen yıllar alır. O zamana kadar birçok öğretmen öğrencileriyle temasını kaybetti. Ancak en azından bir süreliğine öğretmenler , öğrencileriyle yüz yüze etkileşirken kısa vadeli etkilerini görme fırsatına sahip olurlar. Diğer birçok iş, işimizden yararlanan insanlarla hiç iletişim kurmaz. Örneğin sağlık hizmetlerinde birçok tıp uzmanı, test sonuçlarının diğer ucundaki hastalarla hiç görüşmeden kritik teşhisler sağlar . İsrail'de bir grup radyologlar hastalardan yaklaşık yüz bilgisayarlı tomografi (BT) muayenesi değerlendirildi. Aradan üç ay geçtikten sonra radyologlar orijinal BT muayenelerini unutmuşlar ve tekrar değerlendirdiler. Radyologlardan bazıları iyileşti ve muayenelerin birincil nedeni ile ilgisi olmayan anormallikleri tespit etmede yüzde 53 iyileşme gösterdi. Ancak diğer radyologlar daha da kötüleşti: doğrulukları yüzde 28 düştü-aynı BT muayenelerinde, sadece üç ayda. Neden bazı radyologlar iyileşirken diğerleri daha da kötüleşti?

Hastaları muayenelerinden önce fotoğraflanmıştı. Radyologların yarısı ilk BT muayenelerini hastanın fotoğrafı olmadan tamamladı. Üç ay sonra ikinci BT muayenelerini yaptıklarında fotoğrafı gördüler. Bunlar yüzde 53 oranında iyileşen radyologlardı. Radyologların diğer yarısı hasta fotoğrafını ilk BT muayenelerinde gördüler ve üç ay sonra ikinci BT muayenelerini fotoğrafsız tamamladılar. Bunlar yüzde 28 oranında kötüleşen radyologlardı.

Tek bir hastanın fotoğrafını BT muayenesine eklemek tanısal doğruluğu yüzde 46 artırdı. Ve temel teşhis bulgularının kabaca yüzde 80'i geldi *sadece radyologlar hastanın fotoğrafını gördüğünde*. Radyologlar, fotoğraf yokken bu önemli bulguları kaçırdılar- üç ay önce yakalamış olsalar bile. Radyologlar hastanın fotoğrafını gördüklerinde daha fazla empati hissettiler. Fotoğraflar empatiyi teşvik ederek radyologları teşhislerini yapmaya motive etti

daha dikkatli. BT muayeneleri hasta fotoğraflarını içerdiğinde raporları yüzde 29 daha uzundu.
Radyologlar bir hastanın fotoğrafını gördüklerinde, çalışmalarının insan etkisiyle daha güçlü bir bağlantı
hissettiler . Bir radyolog, bir hasta fotoğrafının "her BT taramasını benzersiz kıldığını" söyledi.

Yakın tarihli bir çalışmada, araştırmacı Nicola Bellé doksanlı bir çalışmada benzer kalıplar buldu İtalyan
hemşireler cerrahi kitleri monte etmeye davet edilenler. Kitleri kullanacak sağlık pratisyenleriyle buluşmak üzere
rastgele görevlendirildikten sonra hemşireler önemli ölçüde daha üretken ve daha doğruydu.
Bu etki, özellikle bir ankette güçlü verici eğilimleri bildiren hemşireler arasında belirgindi
. İlginç bir şekilde, cerrahi kitlerden yararlanan sağlık pratisyenleriyle görüştükten bir hafta sonra
, tüm hemşireler aslında vermeye daha yatkın hissettiler.
Verenler arasında tükenmişliği azaltmanın yanı sıra, etki ile ilk elden bir bağlantı, tüm karşılıklılık tarzlarına sahip
insanları verici yönde eğebilir. İnsanlar işlerinin nasıl bir fark yarattığını bildiklerinde, daha fazla katkıda bulunmak
için kendilerini enerjik hissederler .

Etkiyi görmenin verenlerin tükenmişliğini azaltabileceği ve başkalarını vermeye motive edebileceği fikrine dayanarak
, bazı kuruluşlar çalışanları
ürün ve hizmetlerinin etkisine bağlamak için girişimler tasarlamıştır. Yanında Wells Fargo'nun, Ben Soccorsy adlı bir başkan
yardımcısı, müşterilerin şirketin düşük faizli kredilerinin istenmeyen borçlarını azaltmalarına ve ortadan kaldırmalarına nasıl yardımcı
olduklarından bahseden videolar oluşturdu . Soccorsy," Çoğu durumda, müşteriler omuzlarından büyük bir ağırlık kaldırmış gibi hissettiler
: artık borçlarını ödemek için bir planları vardı " diyor. Bankacılar
videoları izlediğinde, " sanki bir ışık düğmesi açılmış gibiydi. Bankacılar, çalışmalarının sahip olabileceği etkiyi fark ettiler-
bu kredinin müşterilerin hayatlarında gerçekten bir fark yaratabileceğini. Gerçekten zorlayıcı bir motivasyondu."
Medtronic'te, mühendislerden satış görevlilerine kadar şirket genelinde çalışanlar,
tıbbi teknolojilerinin hastalara fayda sağladığını görmek için hastaneleri ziyaret ediyor. Eski
Medtronic CEO'su Bill George," Tükendiklerinde, "dedi," oraya çıkıp prosedürleri görmeleri çok önemli.
Hastalar üzerindeki etkilerini görebilirler, bu da onlara insanları tam yaşama ve sağlığa kavuşturmak için burada olduklarını hatırlatır
."Medtronic ayrıca , altı hastanın şirketin
ürünlerinin hayatlarını nasıl değiştirdiğiyle ilgili hikayelerini paylaşmaya davet edildiği otuz binden fazla çalışanı olan tüm şirket için yıllık bir
parti düzenliyor . İşlerinin ne kadar önemli olabileceğini ilk kez gördüklerinde,
birçok çalışan gözyaşlarına boğulur.

Daha büyük bir etkiye sahip olmak, göründüğü kadar mantıksız, daha fazlasını vermenin aslında
verenlerin tükenmişlikten kaçınmasına yardımcı olabileceğinin nedenlerinden biridir. Ama bütün hikaye bu değil. Conrey'nin fazladan vermesinin enerji
verici olmasının ikinci bir nedeni var ve bunun nerede ve kime verdiği ile ilgisi var. Yaklaşık bir
yüzyıl önce, psikolog Anitra Karsten insanları, zevk aldıkları sürece tekrarlayan görevler üzerinde çalışmaya
, ancak yorgun olduklarında durmaya davet etti. Katılımcılar, uzun süre
resim çizme ve şiirleri yüksek sesle okuma gibi görevlerde daha fazla başa çıkamayana kadar çalıştılar.
Bir adamın görevi yazmaktı *ababab'ın* tekrar tekrar. Harvard psikoloğu Ellen Langer'in
tekrar söylediği gibi, " Zihinsel ve fiziksel olarak tükenene kadar devam etti. Eli uyuşmuş hissetti, sanki
bir iz daha bırakmak için hareket edemiyormuş gibi. O anda araştırmacı ondan
adını ve adresini farklı bir amaç için imzalamasını istedi. Bunu oldukça kolay yaptı."

Aynı garip şey diğer katılımcılara da oldu. Bir kadın o kadar bitkin olduğunu
söyledi ki başka bir iz bırakmak için kolunu kaldıramadı. Ama sonra görünüşe göre herhangi bir
zorluk veya rahatsızlık duymadan saçlarını düzeltmek için kolunu kaldırdı. Katılımcılar sesleri kısılana kadar yüksek
sesle şiirler okuduklarında, görev hakkında şikayet etmekte zorlanmadılar-ve şikayet ettiklerinde artık
kısık gelmiyorlardı . Langer'a göre numara yapmıyorlardı. Daha doğrusu, "değişim

bağlam yenilenen enerji getirdi."

Conrey, TFA öğretmenlerine akıl hocası olarak gönüllü olduğunda , vermeyi taze hissettiren bir bağlam değişikliği yarattı. "Yetişkinlerle çalışmak, bir tür öğretme olan, beni yakmayan bir şey yapmak. Bu beni canlandırıyor" diyor Conrey. Aynı alandaysa daha fazlasını vermek yorucu olabilir. Aynı şekilde daha fazlasını tekrar tekrar vermek yerine, katkılarını farklı bir grup insana genişletti. Minds Matter'da lise öğrencilerine danışmanlık yapmaya başladığında da aynı şey oldu : yeni bir ortamı ve yardım edecek yeni bir grup insanı vardı. Onlara ispanyolca öğretmek yerine, onları üniversiteye hazırlıyordu. Bağışını yeni bir alana kaydırarak enerjisini yeniden şarj edebildi.

Diğer Seзenekler: Parзalama, Serpme ve 100 Saatlik Gцnьllьlьk Kuralı

Bu bölümün başında ötekileştirici davranışları tartıştık ve hem Conrey'in örneğinde hem de bağış toplayanların örneğinde, özverili verenlerle ötekileştirici verenler arasındaki ayrım devreye girmeye başladı. Bu bağlamlarda, nasıl, nerede ve ne kadar verileceğine dair kararlar , konu yanmak veya ateş etmek olduğunda açıkça bir fark yaratır. Daha fazlasını vererek Conrey özverili davranıyormuş gibi görünebilir . Ama aslında yaptığı şey, katkılarının görünür etkisinden enerji çekerek, kişisel olarak da ödüllendirici olan bir verme fırsatı yaratmaktı. Bu durumda daha özverili olmak, sonsuz yardıma ihtiyaç duyulan, ancak fark yaratma yeteneğinde sınırlı hissettiği okulda daha da fazlasını vermek anlamına gelirdi. Bunun yerine, Conrey kendi iyiliği hakkında daha fazla düşündü ve yeni bir şekilde vererek onu iyileştirmenin bir yolunu buldu.

Bu seçimin verenler için gerçek sonuçları var. Birçok çalışmada, Carnegie Mellon psikoloğu Vicki Helgeson, insanların ne zaman kendi iyilikleri için endişelenmeden sürekli verin , zayıf zihinsel ve fiziksel sağlık riski altındadırlar.* Yine de , başkaları kadar kendileri için de önemli bir endişe göstererek daha ötekileştirici bir tavır sergilediklerinde, artık sağlık maliyetleri yaşamıyorlar. Bir çalışmada, kendilerine ve başkalarına fayda sağlamak arasında dengeyi koruyan insanlar , altı aylık bir süre boyunca mutluluk ve yaşam doyumunda önemli artışlar bile elde ettiler.*

Diğer ve özverili verenler hakkında daha derin bir anlayış kazanmak için , ne zaman ve ne kadar verecekleri konusunda verdikleri kararlara daha yakından bakmaya değer. Conrey'nin verdiği , sadece çeşitlilik nedeniyle değil, aynı zamanda nasıl planladığı nedeniyle de tükenmişlikten kaçınmasına yardımcı olduğu ortaya çıktı.

Beş performans göstereceğinizi hayal edin rastgele nezaket eylemleri bu hafta. Bir arkadaşınıza bir projede yardım etmek, eski bir öğretmene teşekkür notu yazmak, kan bağışı yapmak ve yaşlı bir akrabayı ziyaret etmek gibi şeyler yapıyor olacaksınız. Bağışınızı organize etmenin iki farklı yolundan birini seçebilirsiniz : parçalamak veya serpmek. Eğer bir parçaysan, beş verme eylemini de her hafta tek bir günde toplayacaksın . Eğer bir sprinkler iseniz, bağışınızı beş farklı güne eşit olarak dağıtırsınız, böylece her gün biraz verirsiniz. Sizce hangisi sizi daha mutlu eder: parçalamak mı serpmek mi?

Psikolog Sonja Lyubomirsky liderliğindeki bu çalışmada, insanlar altı hafta boyunca her hafta rastgele beş nezaket eylemi gerçekleştirdiler. Rastgele iki gruba ayrıldılar: yarısı bağışlarını her hafta tek bir güne böldü ve diğer yarısı her hafta beş güne serpti. Altı haftanın sonunda, aynı sayıda yardım eylemi gerçekleştirmesine rağmen, yalnızca bir grup önemli ölçüde daha mutlu hissetti.

İnsanlar beş bağış eylemini de günde bir yapmak yerine tek bir günde gerçekleştirdiklerinde mutluluk arttı. Lyubomirsky ve meslektaşları, "onları bir hafta boyunca yaymanın belirginliklerini ve güçlerini azaltabileceğini veya katılımcıların alışılmış nazik davranışlarından daha az ayırt edilebilir hale getirebileceğini" öne sürüyorlar."

Daha mutlu olan katılımcılar gibi, Conrey de bir parçaydı. Minds Matter'da Conrey, gönüllülüğünü haftada bir güne ayırdı ve cumartesi günleri lise öğrencilerine haftalık beş saatlik mentorluk yaptı. Haftalık bloklara bölünerek, etkisini daha canlı bir şekilde deneyimleyebildi ve "kovadaki bir düşüşten fazlası" gibi hissetme çabalarına öncülük etti."

Yığın vermek başka bir stratejidir. Conrey, okuldan sonra öğrencilere danışmanlık yapmak yerine, zaten tükendiğinde, enerjisinin yeniden şarj edildiği ve olduğu hafta sonu için ayırdı.

programında daha uygun. Buna karşılık, özverili bağışçılar , insanların ihtiyaç duydukları her an yardım ederek, günleri boyunca bağışlarını serpmeye daha meyillidirler. Bu, son derece dikkat dağıtıcı ve yorucu hale gelebilir, özverili verenleri kendi işlerini tamamlamak için gereken dikkat ve enerjiden mahrum edebilir.

Bir Eylül, on yedi yazılım mühendisleri bir anda *Servet* 500 şirket , büyük bir yeni ürün için kod geliştirmekle suçlandı. Piyasadaki diğer ürünlerin maliyetinin yüzde 10'unu satacak renkli bir lazer yazıcıydı . Başarılı olursa, şirket pazarda baskın bir oyuncu olacak ve yazıcıyı takip etmek için bütün bir ürün ailesini serbest bırakabilecekti. Bölüm hızla para kaybediyordu ve yazıcı zamanında hazır olmasaydı bölüm katlanacaktı. Projeyi bitirmek için mühendisler gece ve hafta sonları çalışıyorlardı, ancak yine de programın gerisindeydiler. Olasılıklar onlara karşıydı: bölüm tarihinde yalnızca bir kez zamanında bir ürün piyasaya sürülmüştü. Harvard profesörü Leslie Perlow, "stresli" ve "bitkin " olduklarını ve "üzerlerindeki tüm talepleri karşılamak için yeterli zamanları olmadığını" yazıyor."

Mühendisler özverili bir bağış modeline düşmüşlerdi: meslektaşlarının sorunları çözmelerine sürekli yardım ediyorlardı. Bir mühendis, "İşimdeki en büyük hayal kırıklığının her zaman başkalarına yardım etmek zorunda kalmak ve kendi işimi yapmamak" olduğunu bildirdi; Bir diğeri, " Çalışma tarzımdaki sorun, yanıt vermenin yanıt vermeye daha fazla ihtiyaç duyması ve çok meşgulüm cevap veriyorum, kendi işimi yapamıyorum."Tipik bir günde Andy adında bir mühendis saat 8:00'den itibaren çalıştı SABAH AKŞAM 8:15'e kadar Saat 5'e kadar değildi.:00 Andy'nin daha uzun bir süre bulduğunu temel görevi üzerinde çalışmak için yirmi dakika. Andy gibi mühendisler,kendi işlerini yapmak için zaman ayırma umuduyla sabahın erken saatlerinde işe gelmeye ve gece geç saatlere kadar kalmaya başladılar. Bu kısa ömürlü bir çözümdü: daha fazla mühendis gece yarısı yağını yaktıkça, kesintiler günün her saatinde meydana geldi. Mühendisler daha fazla ilerleme kaydetmeden daha fazla zaman veriyorlardı ve bu yorucuydu.

Perlow'un bu özverili bağışçıları başka bağışçılara dönüştürme fikri vardı. Verdiklerini serpmek yerine, onu parçalayabileceklerini önerdi. Sessiz zaman ve etkileşim süresi için özel pencereler oluşturmak için mühendislerle birlikte çalıştı. Birkaç farklı programı denedikten sonra Perlow, haftanın üç günü, sabahtan başlayıp öğlene kadar sessiz kalmaya karar verdi. Sessiz bir süre boyunca mühendisler tek başlarına çalıştılar ve meslektaşları onları rahatsız etmekten kaçınmayı biliyorlardı. Zamanın geri kalanında meslektaşlar yardım ve tavsiye almakta özgürdü.

Perlow mühendislerle sessiz zaman hakkında anket yaptığında, üçte ikisi ortalamanın üzerinde rapor verdi verimlilik. Perlow geri adım atıp tam bir ay boyunca kendi sessiz zamanlarını yönetmeyi mühendislere bıraktığında , yüzde 47'si ortalamanın üzerinde üretkenliği korudu. Mühendisler, yardım zamanlarını toplayarak, kendi işlerini tamamlamak için zaman ve enerjiden tasarruf edebildiler ve özverilikten ötekileştirmeye geçiş yaptılar. Bir mühendisin sözleriyle sessiz zaman , "normalde akşam geç saatlere ertelediğim bazı aktiviteleri gün içinde yapmamı sağladı."Üç ay sonra mühendisler, bölüm tarihinde yalnızca ikinci kez lazer yazıcıyı zamanında piyasaya sürdüler. Bölüm başkan yardımcısı, başarıyı sessiz zamanın yarattığı verme sınırlarına taşıdı: "Bu proje olmadan son teslim tarihini verebileceğimizi sanmıyorum."

Mühendisler, ürünlerini zamanında bitirmek için acil bir ihtiyaçla karşı karşıya kaldıklarından, bağışlarını daha ötekileştirmek için güçlü bir gerekçeleri vardı. Ancak çoğu durumda, zaman vermek için uygun sınırlar çok daha belirsizdir. Sean Hagerty'nin yatırım fonları konusunda uzmanlaşmış bir finansal hizmetler şirketi olan Vanguard'da yatırım yönetimi müdürüdür. Sean , uzun süredir eğitime tutkusu olan kendini işine adamış bir akıl hocasıdır ve zamanını her yıl en az bir hafta gönüllü olarak Vanguard'ın kurumsal üniversitesindeki çalışanlara öğretme alışkanlığı edinmiştir. Vanguard'ın baş öğrenme görevlisi olduğunda

saatlerini sayarak Sean'ın sınıfta çok fazla zaman geçirdiğini fark etti. Yanacağından endişeliydi ve Sean risk altında olabileceğini fark etti: "Günlük bir işim olduğu için bu oldukça önemli bir taahhüt. Ancak Sean, çalışma saatlerini kısaltmak yerine daha fazlasını istedi: "Yaptığım en değerli şeyler arasında."Öğretmenliğe ne kadar çok saat gönüllü olursa, iki haftaya yaklaşana ve eğitim girişimlerinde yüz saatlik yıllık gönüllülüğü temizleyene kadar o kadar enerjik hissetti .

Yüz vermek söz konusu olduğunda sihirli bir sayı gibi görünüyor. İki binden fazla bir çalışmada Avustralyalı yetişkinler altmışlı yaşlarının ortalarında, yılda yüz ila sekiz yüz saat arasında gönüllü olanlar, yılda yüz saatten az veya sekiz yüz saatten fazla gönüllü olanlara göre daha mutlu ve hayatlarından daha memnundu. Başka bir çalışmada, Amerikalı yetişkinler 1998'de en az yüz saat gönüllü olanların 2000'de hayatta olma olasılığı daha yüksekti. Yüz saatten fazla gönüllü olmanın hiçbir faydası yoktu. Bu... *100 saatlik kural* gönüllülükten. Vermenin maksimum enerji verdiği ve minimum düzeyde boşaldığı aralık gibi görünüyor.

Yılda yüz saat, haftada sadece iki saate düşer. Araştırmalar, insanlar haftada iki saat gönüllü olmaya başlarsa, mutluluklarının, memnuniyetlerinin ve özgüvenlerinin bir yıl sonra arttığını gösteriyor. Yeni bir alanda haftada iki saat , insanların bunalmadan veya diğer önceliklerden ödün vermeden anlamlı bir fark yarattığı tatlı nokta gibi görünüyor. Aynı zamanda gönüllülüğün sağlıklı bir denge kurma olasılığının en yüksek olduğu aralıktır ve gönüllüye olduğu kadar alıcılara da fayda sağlar.* Ulusal bir çalışmada, birkaç bin Kanadalı yılda gönüllü oldukları saat sayısını ve gönüllülükten yeni teknik, sosyal veya örgütsel bilgi ve beceriler kazanıp kazanmadıklarını bildirdi . Haftada ilk birkaç saat gönüllüler tutarlı bir oranda bilgi ve beceri kazandılar . Haftada beş saat, gönüllülük vardı azalan getiriler: insanlar her ek saatte daha az öğreniyorlardı. Haftada on bir saat sonra, gönüllü ek süre artık yeni bilgi ve beceriler eklemedi.

Conrey, Tfa'da mezun akıl hocası olarak gönüllü olmaya başladığında, yılda yaklaşık yetmiş beş saat veriyordu. Lise öğrencileri için kar amacı gütmeyen mentorluk programı Minds Matter'ı başlattığında , 100 saatlik işareti aştı. Belki de bu noktada enerjisinin geri kazanılması tesadüf değildir. Ama önemli olan sadece zaman miktarı değildi; Conrey'nin vermesinde Sean Hagerty'nin vermesinde de belirgin olan başka bir parçalama biçimi var ve özverili ve ötekileştirilmiş verme arasında önemli bir karşıtlık ortaya koyuyor.

Sean Hagerty, Vanguard sınıfında öğretmenlik yapmak için daha fazla zaman harcadıkça, vermek için daha fazla fırsat arzulamaya başladı. "Yeri küçük yolumla girdiğimden daha iyi terk etmek istiyorum" diyor ve kendine dünya üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğini sormaya başladı. Vermenin farklı yollarını düşünürken, boş zamanını nasıl geçirdiğine dair bir kalıp fark etti. "Kendimi eğitim hakkında giderek daha fazla okurken buldum. Buna karşı doğal bir tutkum vardı."Sean , eğitim etrafında iki yeni programa liderlik etmeye ve başlatmaya karar verdi. Bir programa Sınıf Ekonomisi denir ve ulusal bir odağı vardır: Sean ve meslektaşları, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki anaokullarına para yönetiminin temellerini öğretir . Diğer program olan Team Vanguard yereldir: Sean , çalışanların akşamları, hafta sonları ve öğle yemeği molalarında zamanlarını gönüllü olarak harcadıkları dört yıllık bir mentorluk programını yönetmek için Philadelphia'daki bir charter okuluyla ortaklık kurdu. Önemli zaman taahhüdüne rağmen Sean, her iki programın da "enerjim üzerinde son derece olumlu bir etkisi olduğunu buldu. Gönüllü çalışma saatleri konusunda endişelenen, günün dışında zaman alan kıdemli personelimle sahip olduğum satış noktası bu. Bazen olur, ama benim bakış açım, çok daha fazla meşgul bir çalışan yaratmasıdır,

ben dahil. İşin bana hayırsever çıkarlar için bir çıkış noktası vermesini seviyorum."

Sean tamamen özverili bir verici olsaydı, kendi ilgi düzeyi ve onlara duyduğu coşku ne olursa olsun, enerjisini bir görev ve yükümlülük duygusundan birçok farklı nedene dağıtabilirdi. Bunun yerine, tutkulu olduğu bir neden olan eğitime odaklanmak için verdiklerini parçalamayı seçerek öteki bir yaklaşım benimsiyor .

Sean," Topluma bu şekilde geri vermekten inanılmaz kişisel memnuniyet duyuyorum " diyor.

Psikologlar Netta Weinstein ve Richard Ryan bunu gösterdi vermenin enerji verici bir etkisi vardır sadece görev ve yükümlülük dışında üstlenilmek yerine keyifli, anlamlı bir seçimse. Bir çalışmada, insanlar iki hafta boyunca her gün verdiklerini bildirerek, birine yardım edip etmediklerini veya iyi bir amaç için bir şeyler yapıp yapmadıklarını belirttiler. Verdikleri günlerde, neden verdiklerini değerlendirdiler. Bazı günlerde, insanlar zevk ve anlam nedeniyle verdiler-bunun önemli olduğunu düşündüler , diğer kişiye değer verdiler ve bundan zevk alabileceklerini hissettiler. Diğer günlerde görev ve yükümlülükten vazgeçtiler- mecbur olduklarını hissettiler ve yapmazlarsa kendilerini kötü bir insan gibi hissedeceklerdi. Her gün ne kadar enerjik hissettiklerini bildirdiler.

Weinstein ve Ryan, enerjideki değişiklikleri günden güne ölçtüler. Kendini vermek enerjiyi etkilemedi: insanlar başkalarına yardım ettikleri günlerde, etmedikleri günlerden çok daha mutlu değillerdi . ama vermenin nedenleri son derece önemliydi: insanların zevk ve amaç duygusundan başkalarına yardım ettiği günlerde, enerjide önemli kazanımlar yaşadılar.* Bunlar için vermek sebepler, başkalarına daha fazla özerklik, ustalık ve bağlantı duygusu kazandırdı ve enerjilerini artırdı. Okuduğumda itfaiyeciler ve bağış toplayanlar, Aynı kalıbı buldum: görev ve yükümlülükten ziyade bir zevk ve amaç duygusu nedeniyle enerjilerini ve zamanlarını verdiklerinde çok daha fazla ve daha uzun süre çalışabildiler.

Conrey için bu, Overbrook'ta öğretmenlik yapmak ile Minds Matter ve TFA ile gönüllü olmak arasındaki önemli bir farktır. Dere üstü sınıfta vermek bir zorunluluktur. İşi , kavgaları bölmesini ve düzeni sağlamasını gerektiriyor, önemli olmasına rağmen onu öğretmeye çeken tutkuyla uyuşmayan görevler . Gönüllü çalışmasında vermek keyifli bir seçimdir: yükseklere yardım etmeyi sever-imtiyazsız öğrencilere ulaşmak ve daha az deneyimli TFA öğretmenlerine rehberlik etmek. Vermenin başka bir yolu da bu olabilir: Conrey, öğrencilere ve öğretmenlere fayda sağlamaya odaklandı, ancak bunu temel değerlerine bağlanacak ve coşkusunu körükleyecek şekilde yaptı. Enerji sınıfına taşındı ve motivasyonunu korumasına yardımcı oldu.

Ama Overbrook'ta, Conrey, öğrencilerine doğal olarak heyecan verici veya enerji verici bulmadığı şekillerde verme yükümlülüğünden kaçınamadı. Görev duygusuna rağmen enerjik kalmak için ne yaptı ?

Özellikle stresli bir hafta boyunca, Conrey öğrencilerine ulaşmak için mücadele ediyordu. " Kendimi mutsuz hissediyordum ve çocuklar korkunçtu."Yardım için Sarah adında bir öğretmene yaklaştı . Sarah, sınıfında hit olan bir aktivite önerdi: Philadelphia'da serbest kalan kendi canavarlarını tasarlamaları gerekiyordu. Bir canavarın resmini çizdiler, onun hakkında bir hikaye yazdılar ve insanların uyanık olması için "aranan" bir reklam oluşturdular. Conrey'nin tam da ihtiyacı olan ilham kaynağıydı. "On dakikalık sohbetimiz ders hakkında heyecanlanmama yardımcı oldu. Çocuklarla eğlendim ve öğrettiğim müfredata daha fazla yatırım yapmamı sağladı."

Conrey'nin başka bir öğretmenden yardım isteme kararı kulağa alışılmadık gelmese de, araştırma özverili verenler arasında oldukça nadir olduğunu gösteriyor. Helgeson ve meslektaşı Heidi Fritz, özverili verenlerin "destek almaktan rahatsızlık duyduğunu" yazıyor. Özverili verenler yardımcıda olmaya kararlıdır

rol, bu nedenle başkalarına yük olma veya rahatsızlık verme konusunda isteksizdirler. Helgeson ve Fritz, özverili bağışçıların diğer bağışçılardan çok daha az destek aldıklarını keşfederler, bu da psikolojik ve fiziksel olarak maliyetli olduğunu kanıtlar. Tükenmişlik uzmanı Christina Maslach ve meslektaşlarının sonucuna göre, " artık sosyal destek eksikliğinin tükenmişlikle bağlantılı olduğuna dair tutarlı ve güçlü bir kanıt var."

Aksine, ötekileştirenler kendi refahlarını korumanın önemini kabul ederler. Tükenmişliğin eşiğinde olduklarında, diğer bağışçılar yardım isterler, bu da onların motivasyonlarını ve enerjilerini korumak için gerekli tavsiye,yardım ve kaynakları sıralamalarını sağlar. Otuz yıllık araştırmalar, meslektaşlarından destek almanın bir tükenmişliğe karşı güçlü panzehir. Conrey," Öğretmenlerden oluşan bir destek ağına sahip olmak çok büyük " diyor.

Fakat Overbrook'un resmi bir öğretmen destek ağı yoktu, peki Conrey destek ağını nereden aldı? Yardım etme eylemiyle Overbrook'ta bir tane inşa etti.

Uzun yıllar boyunca uzmanlar, stres tepkisinin bir seçim içerdiğine inanıyordu: *dövüş ya da kaç*. Tükenmişlik, savaşacak enerjimiz olmadığı anlamına geldiğinden, stres kaynağından kaçınarak başa çıkarak uçuşu seçmek doğaldır . Tükenmişlik uzmanları Jonathon Halbesleben ve Matthew Bowler , iki yıllık bir süre boyunca profesyonel itfaiyeciler üzerinde çalıştılar. Tabii ki, itfaiyeciler ne zaman yanmaya başladı, performans derecelendirmeleri düştü. Tükenmişlik onları başarı ve statü konusunda daha az endişelendirdi. Sonuç olarak, çalışmalarına daha az çaba harcadılar ve etkinlikleri acı çekti.

Ancak şaşırtıcı bir şekilde, bu çalışmada tükenmişlik, yönetim kurulundaki çabayı azaltmadı. İtfaiyecilerin gerçekte olduğu bir yer vardı *artmış* tükenmiş hissettiklerinde çabaları: başkalarına yardım etmek. İtfaiyeciler tükenmişlik belirtileri yaşadıklarında , ağır iş yükleri olan meslektaşlarına yardım etmek, yeni bilgileri amirlerle paylaşmak, yeni meslektaşlarına tavsiyelerde bulunmak için ellerinden gelenin en iyisini yapma olasılıkları daha yüksekti, ve hatta meslektaşlarının sorunlarını dinleyin. Tükenmişlik neden bağışlarını artırsın ki?

UCLA psikoloğu Shelley Taylor, kavga veya uçuştan farklı bir stres tepkisi keşfetti . O diyor ***eğil ve arkadaş ol***. "İnsan stres tepkisinin en çarpıcı yönlerinden biri, bağlanma eğilimidir-yani, tehdit edici zamanlarda ortak koruma sağlamak ve almak için gruplar halinde bir araya gelme eğilimidir."Taylor'ın sinirbilim araştırması, stresli hissettiğimizde beynin doğal tepkisinin bizi bağ kurmaya iten kimyasalları serbest bırakmak olduğunu ortaya koyuyor. İtfaiyecilerin yaptığı şey buydu: bitkin hissetmeye başladıklarında, sınırlı enerjilerini meslektaşlarına yardım etmeye yatırdılar. Sezgisel olarak, vermenin ilişkilerini güçlendireceğini ve destek oluşturacağını kabul ettiler (en azından eşleştiricilerden ve verenlerden). Çoğu veren bu fırsatın farkında olsa da, yalnızca diğer verenlerin bundan gerçekten yararlandığı görülüyor.

Conrey Callahan, destek ağını stres altında ilgilenerek ve arkadaş olarak kurdu. Yorgunluğun zirvesindeyken, TFA öğretmenlerine ve kendi okulundaki birkaç genç öğretmene danışmanlık yapmaya başladı . Conrey'nin akıl hocalığı yaptığı öğretmenlerden biri Sarah'dı. Mentorluk sırasında Conrey'nin Sarah'ya öğrettiği egzersizlerden biri canavar aktivitesiydi. Conrey bunu unutmuştu ve yardım istediğinde Sarah ona bunu hatırlattı. Tavsiyenin kendisi yardımcı oldu, ancak Conrey'nin etki duygusunu da güçlendirdi: Sarah'ya kendi öğrencileri arasında büyük bir hit olan bir aktivite vermişti.

Diğer bağışçılar, ihtiyaç duyduklarında yardım için erişebilecekleri bir destek ağı kurar. Bu, enerji verecek şekilde parça parça vermenin yanı sıra, diğer verenleri tükenmişliğe karşı özverili verenlerden daha az savunmasız kılan şeydir. Fakat diğer verenler, alıcılara ve eşleştiricilere karşı nasıl yığılır?

Veren Tьkenmişlik Efsanesi

Yıllar önce, Hollandalı psikologlar yüzlerce okudu sağlık profesyonelleri. Sağlık çalışanlarının hastalara verdikleri zaman ve enerji miktarını takip ettiler ve ne kadar yanmış hissettiklerini bildirmelerini istediler . Bir yıl sonra psikologlar tekrar vermeyi ve tükenmişliği ölçtüler. Tabii ki, sağlık profesyonelleri ne kadar çok verdiyse, ertesi yıl o kadar çok yandılar. Özveriyle verenler en yüksek tükenmişlik oranlarına sahipti: aldıklarından çok daha fazla katkıda bulundular ve bu onları tüketti. Eşleştiriciler ve alıcılar gibi davrananlar çok daha az yanmıştı.

Ancak garip bir şekilde, başka bir çalışmada Hollandalı psikologlar, bazı sağlık profesyonellerinin tükenmişliğe karşı bağışık göründüğüne dair kanıtlar buldular. Çok fazla zaman ve enerji verdiklerinde bile kendilerini tüketmediler. Bu dirençli sağlık profesyonelleri ötekileştiricilerdi: başkalarına yardım etmekten zevk aldıklarını ve çoğu zaman bunu yapmak için ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarını bildirdiler, ancak yapmadılar ihtiyaç duyduklarında yardım istemekten korkuyorlar. Ötekileştirenler, katkıda bulunmaya devam edecek dayanıklılığa sahip olmayan eşleştiricilerden ve katılımcılardan önemli ölçüde daha düşük tükenmişlik oranlarına sahipti. Bu çalışma beklenmedik bir olasılığa işaret etti: eşleştiriciler ve alıcılar tükenmişliğe karşı özverili vericilerden daha az savunmasız görünse de, en büyük esneklik diğer vericilere ait olabilir.

Bunun nedeninin bir kısmı Northwestern Üniversitesi'nin büyüleyici çalışmalarında aydınlatılıyor psikologlar Elizabeth Seeley ve Wendi Gardner, insanlardan zor bir görev üzerinde çalışmalarını isteyen irade gücü. Örneğin, çok aç olduğunuzu ve bir tabak lezzetli çikolatalı kurabiyeye baktığınızı hayal edin, ancak onları yeme cazibesine karşı koymanız gerekir. Böyle bir görevde iradelerini kullandıktan sonra, katılımcılar ellerinden geldiğince bir tutamağı sıktılar. Tipik katılımcı yirmi beş saniye dayanabildi. Ancak yüzde 40 daha uzun süre dayanabilen ve otuz beş saniye süren bir grup insan vardı.

Alışılmadık derecede yüksek dayanıklılığa sahip katılımcılar, "ötekiliği ölçen bir ankette yüksek puan aldı."Bu diğer yönlendirilmiş insanlar vericiler gibi hareket ettiler. Başkalarına yardım etmek için bencil dürtülerini sürekli olarak geçersiz kılarak , acı verici görevler için irade kullanmanın artık yorucu olmadığı noktaya kadar psikolojik kaslarını güçlendirmişlerdi. Bu fikri desteklemek için yapılan diğer çalışmalar, verenlerin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını kontrol etmede avantaj sağladığını göstermiştir . Zamanla vermek, ağırlık kaldırmanın kas yapması gibi irade oluşturabilir. Tabii ki hepimiz biliyoruz ki kaslar aşırı kullanıldığında yorulur ve hatta bazen yırtılır-özverili verenlere olan budur .

İçinde Utah, yetmiş beş yaşında bir erkek, diğer verenlerin dayanıklılığını anlar. Adı Jon Huntsman Sr. ve şirketinin yıllık raporundaki minik fotoğrafı , Kenneth Lay'in tam boyutlu fotoğrafıyla yan yana 2.bölümde yer aldı (onu eski Utah valisi ve 2012 Cumhuriyetçi başkan adayı Jon Huntsman Jr. ' ın babası olarak da tanıyabilirsiniz). 1990 'da yaşlı Avcı, bir kimya şirketinin başkanı ve CEO'su olan Charles Miller Smith ile bir satın alma görüşmesi yapıyordu. Görüşmeler sırasında Smith'in karısı öldü. Huntsman , Smith ile empati kurdu, bu yüzden daha fazla zorlamamaya karar verdi: "Anlaşmanın son yüzde 20'sinin ince noktalarının önerildiği gibi duracağına karar verdim. Muhtemelen anlaşmadan 200 milyon dolar daha çıkarabilirdim , ama bu Charles'ın duygusal durumu pahasına olacaktı. Mevcut haliyle anlaşma yeterince iyiydi."

Bir ceo'nun duygusal durumu Huntsman için gerçekten 200 milyon dolar değerinde miydi? İster inanın ister inanmayın, bu

Huntsman'ın bir müzakere sırasında ilk kez bir servet vermesi değildi. Sadece dört yıl önce , 1986'da Emerson Kampen adında bir CEO ile sözlü bir anlaşma yaptı. Huntsman , şirketinin bir bölümünün yüzde 40'ını 54 milyon dolara Kampen'e satacaktı. Yasal gecikmeler nedeniyle sözleşme altı ay sonrasına kadar yazılmadı. O zamana kadar Huntsman'ın karı fırlamıştı: Bölümün yüzde 40'ı şimdi 250 milyon dolar değerindeydi. Kampen, bir eşleştiricinin farkı bölme teklifiyle aradı ve orijinal 54 milyon dolar yerine 152 milyon dolar ödemeyi teklif etti. Huntsman , orijinal anlaşmanın neredeyse üç katını getirmeye hazırdı. Ama hayır dedi. 54 Milyon dolar yeterliydi. Kampen inanmıyordu: "Bu senin için adil değil."

Avcı, Kampen'e olan bağlılığını onurlandırmaya inanıyordu. Avukatlar orijinal satın alma sözleşmesini hazırlamamış olsalar da, altı ay önce sözlü bir anlaşma için el sıkışmıştı . Fazladan 98 milyon dolardan uzaklaşarak 54 milyon dolara imza attı. Ne tür bir işadamı böyle mantıksız kararlar verir?

1970 yılında Huntsman, bugün dünyanın en büyüğü olarak hüküm süren bir kimya şirketi kurdu. Yılın Girişimcisi seçildi ve dünyanın dört bir yanındaki üniversitelerden bir düzineden fazla fahri doktora derecesi aldı. O bir milyarder, *Forbes'un* dünyanın en zengin bin insanı .

Anlaşma yapma seçimlerinin gösterdiği gibi, Huntsman sadece iş dünyasında değil, aynı zamanda bir vericidir. 1985'ten beri ciddi hayırseverlikle uğraşıyor. Dünyada en az 1 milyar dolar veren on dokuz kişiden biri. Huntsman , birinci sınıf Huntsman Kanser Merkezi'ni kurmak için 350 milyon dolardan fazla bağış yaptığı için büyük insani yardım ödülleri kazandı ve Ermenistan'daki depremzedelere yardım etmek, eğitimi desteklemek, aile içi şiddet ve evsizlikle mücadele etmek için büyük bağışlar yaptı. Tabii ki, birçok zengin insan ciddi miktarda para veriyor, ancak Huntsman onu ayıran alışılmadık bir yoğunluk gösteriyor. 2001 yılında kimya endüstrisi battı ve servetinin önemli bir bölümünü kaybetti . Çoğu insan iyileşene kadar vermeyi keserdi. Ancak Huntsman alışılmadık bir karar verdi. Önümüzdeki üç yıl boyunca hayırseverlik taahhütlerini yerine getirmek için birkaç milyon dolar borç alarak kişisel bir kredi aldı .

Huntsman, zengin olan ve sonra geri vermeye karar veren birinin klasik bir örneğine benziyor. Ancak Huntsman'ın başarısına bakmanın farklı bir yolu var , Huntsman'ın deneyimi ve bilimi tarafından desteklenmeseydi inanılması imkansız olabilecek bir yol. Belki de zengin olmak onu bir vericiye dönüştürmedi. Ya sebep ve sonucu karıştırdıysak?

Avcı, verici olduğuna inanır *aslında onu zengin etti*. Huntsman verdiği sözünde şöyle yazıyor: "En eski çocukluk anılarımdan beri varlık nedenimin başkalarına yardım etmek olduğu benim için açıktı. Geri verme arzusu, iş dünyasında bir eğitim almanın, bu eğitimi başarılı bir konteyner şirketi haline gelen şeyi kurmaya uygulamanın ve bu deneyimi farklılaştırılmış kimyasallar şirketimizi büyütmek için kullanmanın itici gücüydü. 1962 gibi erken bir tarihte Huntsman, karısına kanserli insanlar için "bir fark yaratabilmek için kendi işini kurmak istediğini" söyledi. Huntsman, her iki ebeveynini de kansere kaptırdı ve kendisi de üç kanser krizinden kurtulmuştu. Kanseri iyileştirmek Huntsman'ın lifine o kadar derinden kök salmıştır ki, onu politik ideolojisinin üzerinde bile önceliklendirmiştir . Nixon Beyaz Saray'da çalışmasına ve Cumhuriyetçi parti'nin uzun süredir destekçisi olmasına rağmen, Huntsman'ın kanseri iyileştirmeye daha güçlü bir bağlılık göstermeleri durumunda Demokrat adayları desteklediği biliniyor .

Huntsman'ın yetenekli bir işadamı olduğuna şüphe yok. Ama çok eylemi *para vermek* servetine katkıda bulunmuş olabilir. İçinde *Kazananlar Asla Hile Yapmaz* şöyle yazıyor: "Parasal olarak, en çok

hayatımdaki tatmin edici anlar, büyük bir şeyi kapatmanın heyecanı ya da ondan kar elde etmenin heyecanı değildi. İhtiyacı olan başkalarına yardım edebildiğim zamanlardı. . . Anlaşma bağımlısı olduğumu inkar etmek yok , ama aynı zamanda vermek için bir bağımlılık geliştirdim. Kişi ne kadar çok verirse, o kadar iyi hisseder; ve bu konuda ne kadar iyi hissederse, vermek o kadar kolaylaşır."

Bu, ötekileştirenlerin irade kasları inşa ederek daha fazlasını vermeyi kolaylaştırdığı fikrinin bir uzantısıdır , ancak Huntsman'ın parayı vererek gerçekten para kazanması mümkün mü? Dikkat çekici bir şekilde, bu iddiayı destekleyecek kanıtlar var. Ekonomist Arthur Brooks arasındaki ilişkiyi test etti gelir ve hayırsever bağış. 2000 yılında yaklaşık otuz bin Amerikalıdan gelen verileri kullanarak , geliri ve bağış yapmayı etkileyecek akla gelebilecek her faktörü kontrol etti. Eğitim, yaş, ırk, dini katılım, siyasi inançlar ve medeni duruma uyum sağladı. Ayrıca insanların kaç kez gönüllü olduğunu da açıkladı. Beklendiği gibi, daha yüksek gelir daha yüksek verime yol açtı. Her 1 dolarlık ek gelir için hayırsever bağışlar 0,14 dolar arttı.*

Ama çok daha ilginç bir şey oldu. Her 1 dolarlık ekstra hayır kurumu için gelir 3,75 dolar daha yüksekti. Vermek aslında insanları daha zengin yapıyor gibiydi. Örneğin, ikimizin de yılda 60.000 dolar kazandığımızı hayal edin. Ben hayır kurumuna 1.600 dolar veriyorum; sen hayır kurumuna 2.500 dolar veriyorsun. Benden 900 dolar daha fazla vermene rağmen, kanıtlara göre , önümüzdeki yıl benden 3.375 dolar daha fazla kazanma yolunda olacaksın. Göründüğü kadar şaşırtıcı, daha fazlasını veren insanlar daha fazla kazanmaya devam ediyor.

Jon Huntsman Sr. bir şeyin peşinde olabilir. Araştırmalar , hediye Huntsman'ın devasa ölçeğinde olmasa bile, vermenin mutluluğu ve anlamı artırabileceğini, insanları daha çok çalışmaya ve daha fazla para kazanmaya motive edebileceğini gösteriyor .psikologlar Elizabeth dunn, lara aknin ve michael norton tarafından yapılan bir çalışmada insanlar sabahları mutluluklarını değerlendirdiler. Sonra bir beklenmedik düşüş aldılar: 20 dolarlık bir zarf. Beşe kadar harcamak zorunda kaldılar ,AKŞAM.ve sonra mutluluklarını tekrar değerlendirdiler. Parayı kendilerine mi yoksa başkalarına mı harcamaktan daha mutlu olurlar?

Çoğu insan parayı kendilerine harcamaktan daha mutlu olacağını düşünür, ancak bunun tersi doğrudur. Parayı kendinize harcarsanız, mutluluğunuz değişmez. Ama eğer sen parayı başkalarına harca, aslında önemli ölçüde daha mutlu olduğunuzu bildiriyorsunuz. Bu başka bir bağıştır: kime yardım edeceğinizi seçersiniz ve ruh halinizi iyileştirerek size fayda sağlar. Ekonomistler buna sıcak kızdırma vermek ve psikologlar buna yardımcının yüksek olduğunu söylüyor. Son sinirbilim kanıtı vermenin aslında beynimizdeki ödül ve anlam merkezlerini harekete geçirdiğini gösterir, bu da başkalarının yararına hareket ettiğimizde bize zevk ve amaç sinyalleri gönderir.

Bu faydalar para vermekle sınırlı değildir; zaman vermek için de ortaya çıkarlar. 2'den fazla bir çalışma,800 Yirmi dört yaşın üzerindeki Amerikalılar gönüllülüğün bir yıl sonra mutlulukta, yaşam doyumunda ve özgüvende artışları-ve depresyonda azalmayı-öngördüğünü gösterdi. Ve altmış beş yaşın üzerindeki yetişkinler için gönüllü olanlar bir depresyonda düşüş sekiz yıllık bir süre içinde. Diğer araştırmalar, gönüllü olan veya başkalarına destek veren yaşlı yetişkinlerin aslında daha uzun yaşa. Bu, sağlıklarını ve başkalarından aldıkları destek miktarını kontrol ettikten sonra bile geçerlidir. Bir deneyde, yetişkinler ya verdi masajlar bebeklere veya kendilerine masaj yaptırdı. Masaj sonrası verenler, kortizol ve epinefrin gibi stres hormonlarının seviyelerini alanlara göre daha düşüktü. Vermek hayatımıza anlam katıyor, bizi kendi sorunlarımızdan uzaklaştırıyor ve başkaları tarafından değerli hissetmemize yardımcı oluyor gibi görünüyor. Araştırmacılar Roy Baumeister, Kathleen Vohs, Jennifer Aaker ve Emily Garbinsky'nin bir Amerikalıların ulusal araştırması"anlamlılık, alıcıdan çok veren olmakla ilişkilendirildi."

Bunun ardından gelen çok sayıda kanıt var. mutluluk insanları motive edebilir daha çok çalışmak için,

daha uzun, daha akıllı ve daha etkili. Mutluluk, insanların daha az tatsız ve daha keyifli olarak yoğun çaba ve uzun saatler yaşamalarına, daha zorlu hedefler belirlemelerine ve sorunlar hakkında daha hızlı, esnek ve geniş düşünmelerine neden olabilir. Hatta bir çalışma, hekimlerin daha mutlu bir ruh haline getirildiklerinde daha hızlı ve daha doğru teşhisler. Genel olarak, ortalama olarak, daha mutlu insanlar daha fazla para kazanır, daha yüksek performans derecelendirmeleri alır, daha iyi kararlar alır, daha tatlı anlaşmalar yapar ve kuruluşlarına daha fazla katkıda bulunur. Tek başına mutluluk , iş performansındaki çalışanlar arasındaki değişimin yaklaşık yüzde 10'unu oluşturur. Mutluluğu artırarak vermek, Jon Huntsman Sr.'yi servetini artırmasına yardımcı olarak daha sıkı ve daha akıllı çalışmaya motive etmiş olabilir.

Avcı, vermeyi bir enerji kaynağı olarak gören tek etkili iş adamı değildir . 2003 Yılında, Bakire moğol Richard Branson , Sudan, Kıbrıs ve Kenya'daki acıları hafifletmek için Nelson Mandela, Jimmy Carter, Kofi Annan, Desmond Tutu ve diğer liderleri bir araya getirerek çatışmalarla mücadele etmek ve barışı teşvik etmek için Yaşlılar adlı bir konsey kurdu . 2004 yılında Branson , insanları ve kaynakları AIDS ve sıtma gibi ölümcül hastalıklarla mücadele etmek, barışı ve adaleti teşvik etmek, iklim değişikliğini önlemek ve gelişmekte olan ülkelerde mikro krediler ve yeni işlerle girişimcileri desteklemek için harekete geçiren kar amacı gütmeyen bir vakıf olan Virgin Unite'i kurdu. 2006 yılında Virgin havayolundan elde edilen 3 milyar dolarlık karın tamamını bağışlayacağına ve önümüzdeki on yıl içinde küresel ısınmayla mücadele etmek için işletmeleri eğiteceğine söz verdi. 2007'de iklim değişikliğiyle mücadeleye yönelik yenilikler için 25 milyon dolarlık bir ödül teklif etti. Bu olaylar dizisi orta yaş krizinden mi kaynaklanıyordu?

Aslında, Branson zengin ve ünlü olmadan çok önce veriyordu. On yedi yaşında, başladıktan bir yıl sonra *Öğrenci* dergi ve Virgin Records'u piyasaya sürmeden beş yıl önce Branson ilk hayır kurumuna başladı. Burası Öğrenci Danışma Merkeziydi., risk altındaki gençlere bir dizi hizmette yardımcı olan kar amacı gütmeyen bir kuruluş . İstenmeyen gebeliklerden zührevi hastalıklara kadar gençlerin karşılaştığı sorunların bir listesini yaptı ve doktorları ücretsiz veya indirimli hizmetler sunmaya ikna etti. Üç gece telefonda birçok gece geçirdi SABAH. intiharı düşünen insanları teselli etmek. Bakıyor , kariyerinin başlarında "sadece emin olmak için para kazanmakla ilgilendiğini" belirtiyor *Öğrenci*devam eden başarısı ve Öğrenci Danışma Merkezini finanse etmek."Bugün vermek ona enerji vermeye devam ediyor. Branson," Beni sabah uyandıran şey, bir fark yaratma fikridir "diye yazıyor Branson," bu gezegendeki geleceğimizi korumaya yardımcı olmak için. Bu beni başarılı kılıyor mu? Kesinlikle beni mutlu ediyor."

Bu enerji verici etkiler, diğer verenlerin neden tükenmişliğe karşı güçlendirildiğini açıklamaya yardımcı olur: vererek, mutluluk rezervleri oluştururlar ve bu, alıcıların ve eşleştiricilerin daha az erişebildiği anlamına gelir. Özverili verenler bu rezervleri tüketir, kendilerini tüketir ve genellikle başarı merdiveninin dibine düşer . Yorucu olmaktan ziyade enerji verici şekillerde vererek , diğer verenlerin zirveye çıkma olasılığı daha yüksektir. Çok çeşitli iş ve organizasyonlardaki çalışanlarla ilgili iki çalışmada, psikolog David Mayer ve ben diğer çalışanların daha sürdürülebilir katkılar özverili verenlerden, alanlardan veya eşleştirenlerden daha. Başkalarına fayda sağlama ve kendileri için olumlu bir imaj yaratma konusundaki güçlü endişelerini bildiren çalışanlar, denetçiler tarafından en yardımsever ve en inisiyatif alan kişiler olarak değerlendirildi.

İronik olarak, kendi çıkarlarına duyulan endişe enerjilerini sürdürdüğü için, ötekileştirenler aslında özverili verenlerden daha fazlasını verir. Nobel ekonomi Ödülü'nü kazanan merhum Herbert Simon'ın bu bölümü açan alıntıda gözlemlediği şey buydu. Ötekileştirenler, bencil olmayanlara göre daha az fedakar görünebilirler , ancak tükenmişliğe karşı dayanıklılıkları onların daha fazla katkıda bulunmalarını sağlar.

7

Ahmak Değişimi

Paspas Etkisinin Üstesinden Gelmek

Hiɜbir iyilik cezasız kalmaz.

- editör, oyun yazarı ve ABD kongre üyesi Clare Boothe Luce'ye atfedildi

Lillian Bauer seçkin bir danışmanlık firmasında parlak, çalışkan bir yöneticiydi. Harvard'dan işe alındı ve MBA'SINI tamamlamak için firmadan ayrıldıktan sonra danışmanlık firması onu geri çekti. Yaygın olarak yükselen bir yıldız olarak görülüyordu ve çok cömert olduğu söylentileri yayılmaya başlayana kadar programın çok ilerisinde ortak olma yolundaydı . Ortağa terfi etmesi altı ay ertelendi ve müşterilere ve meslektaşlarına daha sık söylememesi gerektiği konusunda çok doğrudan geri bildirim aldı . Tam bir yıl sonra, hala başaramamıştı.

Bauer bir fark yaratma konusunda tutkuluydu. Birkaç yılını kar amacı gütmeyen bir kuruluşa adadı kadınların iş kurmasına ve büyümesine yardımcı olan organizasyon. Orada, düşük gelirli kadınların kendi şirketlerini kurmaları için kapılar açan bir mikro kredi programı başlattı. Bir vakada, bir kadının salon açmak için krediye ihtiyacı vardı, ancak iki banka tarafından reddedildi. Bauer , iş planını ve finansal tablolarını güçlendirmek için onunla birlikte çalıştı, ve her iki banka da kredilerini son derece rekabetçi oranlarda teklif etti. Bir danışman olarak Bauer, yeni çalışanlara danışmanlık yapmak, iş arkadaşlarına kariyer tavsiyesi vermek ve hatta küçük meslektaşlarının işletme okuluna başvurularını güçlendirmelerine yardımcı olmak için sayısız saat harcadı . "Gerçekten yardım etmek istiyorum. Zamanımın bir saati insanları on saat kurtarırsa veya onlara başka türlü sahip olamayacakları bir fırsat verirse, ödünleşimi yapmak ve zamanımdan bir saat daha vermek kolaydır ."

Bauer son derece yetenekli ve kararlıydı, ancak o kadar ileri gitti ki itibarını ve üretkenliğini tehlikeye atıyordu. Bir danışman meslektaşı," Hiçbir şeye hayır demedi " dedi. "O kadar cömertti ve zaman ayırıyordu ki, daha çok olma tuzağına düştü. pushover. It partnere terfi etmesini gerçekten geciktirdi."Bir performans incelemesinde Bauer'a ihtiyacı olduğu söylendi

daha bencil olmak için: Bir danışmanlık ortağından beklenen iddialı avantajdan yoksundu. Etrafındakileri geliştirmek için çok fazla zaman harcadı ve müşterilere yardım etmeye o kadar kararlıydı ki isteklerini karşılamak için geriye doğru eğildi. Bauer'ın " müşterileri zorlamada, müşterilerin sert bir mesaj duyması gereken kilit anlarda veya müşterilerin bir gündemi yanlış yöne ittiği kilit anlarda, insanların bu ortağı engellemesi gerektiğini hissettiği kadar güçlü olmadığı biliniyordu ." Bauer için verici olmak kariyer sınırlayıcı bir hamle haline geldi.

Bauer'in deneyimini yansıtan bir çalışmada, yönetim profesörleri Diane Bergeron, Abbie Shipp, Ben Rosen ve Stacie Furst 3.600'den fazla çalıştı büyük bir profesyonel hizmet firmasında danışmanlar. Araştırmacılar, her danışmanın yeni işe alımlara yardım etmek, daha genç danışmanlara rehberlik etmek ve bilgi veya uzmanlığı akranlarıyla paylaşmak için harcadığı haftalık sürenin şirket kayıtlarından davranış vermeyi kodladılar . Araştırmacılar, bu verme davranışlarını her hafta bir yıl takip ettikten sonra , her danışmanın maaşı, ilerleme hızı ve terfileri hakkında veri elde ettiler.

Verenler her üç metrikte de daha kötüsünü yaptı. Önemli ölçüde daha düşük maaş artışları, daha yavaş ilerleme ve daha düşük terfi oranları vardı. Katılımcılar ve eşleştiriciler için sırasıyla yüzde 10,5 ve yüzde 11,5 ile karşılaştırıldığında, verenler ortalama yüzde 9 maaş artışı elde etti. Katılımcıların yüzde 65'inden azı yönetici rolüne terfi ederken, katılımcılar ve eşleştiriciler için sırasıyla yüzde 83 ve yüzde 82'dir . Ve terfi ettirilenler, kabul edenler ve eşleştiriciler için yirmi dört aydan daha az olana kıyasla, terfi için ortalama yirmi altı ay olmak üzere daha uzun süre beklemek zorunda kaldılar. Bu Bauer için tanıdık bir kalıptı: "Bir tarafta hata yaparsam, muhtemelen çok cömert davranıyordur: başkalarını kendimden önce koymak."

New York City'deki Deloitte Consulting'de yüzlerce mil doğuda, Jason Geller de ortak olmak için hızlı yoldaydı. Danışmanlığa ilk başladığında, Deloitte sadece e-postaya geçiyordu ve resmi bir bilgi yönetimi sürecine sahip değildi- danışmanların belirli endüstriler ve müşteriler hakkında topladığı bilgileri depolamak ve almak için bir sistem yoktu. Geller bilgi toplamak ve paylaşmak için inisiyatif aldı. Bir projeyi duyduğunda, takımdan çıktısını isteyecekti. Komodinin üzerinde bir yığın makale sakladı, yatakta okudu ve ilginç bir makaleye rastladığında onu dosyalayacaktı. Deloitte'un rakiplerinin ne yaptığı üzerine araştırmalar yaptı. "Ben biraz inektim."

Deloitte'un bilgi yönetim sistemi Jason Geller'in beyni ve sabit diski oldu. Meslektaşları buna J-Net, Jason Ağı demeye başladı. Soruları olduğunda veya bilgiye ihtiyaç duyduklarında, gidilecek adam oydu. Ondan istemek, kendilerini aramaktan daha kolaydı ve bilgiyi her zaman beyninden veya büyüyen veritabanından paylaşmaya istekliydi. Kimse ondan J-Net'i yaratmasını istemedi; Sadece yaptı çünkü yapılacak doğru şey gibi görünüyordu.

Geller, Cornell'den mezun olduğundan beri tüm kariyerini Deloitte'da Columbia'da MBA yaparak geçirmişti . Akıl hocalarının kendisine verdiği destek için minnettardı. Bir eşleştirici , iyiliğini akıl hocalarına iade etmenin yollarını arayarak geri öderdi. Ama bir verici olarak, Lillian Bauer gibi, Geller bunu ödemek istedi. "Bu, işleri yapmanın doğal yolu haline gelir. Başarılı olan insanların başkalarına yardım edenler olduğunu görüyorsunuz. Doğal olarak başkalarına yardım etme pratiğine düştüm. Başkalarının benim için bu fırsatları yarattığını gördüm ve şimdi onları başkaları için yaratmak için çok çalışıyorum ."Geller her yeni çalışana daimi bir teklifte bulundu: onlara elinden gelen her şekilde yardım eder ve onlara rehberlik ederdi.

Deloitte'da ortak olmanın tipik yolu on iki ila on beş yıl sürer. Geller sadece dokuz yılda programın çok ilerisinde kaldı. Sadece otuz yaşındayken en genç ortaklardan biri oldu

deloitte tarihinde. Bugün Geller, Deloitte'un dünya çapında ve
Amerika Birleşik Devletleri'nde liderlik ettiği işin pazarda bir numara olduğu beşeri sermaye danışmanlığı uygulamasında bir ortaktır
. Yine de bir meslektaşı onu "meslektaşları lehine sık sık spot ışığından kaçınan bir adam" olarak tanımlıyor
."Deloitte'un küresel ve ABD İK dönüşümü uygulama lideri olarak Geller
, J-Net'i yeni bir seviyeye taşıdı ve Deloitte'un resmi küresel bilgi yönetimi süreçleri ve teknolojilerinin
güçlü bir savunucusudur. Bir analist, hayranlık ve güvensizliğin bir karışımıyla, " inanılmaz derecede meşgul olmasına rağmen,
o sırada karşılaşabilecekleri herhangi bir konuda onlara yardımcı olabilmesi için analistlerle düzenli toplantılar düzenlediğini
belirtiyor."Geller, başarıları için kredi almakta isteksizdir, ancak
biraz dürttükten sonra, "cömert olmanın beni burada başarılı kılan şey olduğunu kabul eder."

Lillian Bauer ve Jason Geller her ikisi de verici olsalar da kendilerini çok farklı
yörüngelerde buldular. Vermek neden kariyerini hızlandırırken kariyerini durdurdu?

Sezgisel cevabın cinsiyetle ilgisi var, ancak bu anahtar farklılaştırıcı değil-en azından
geleneksel anlamda değil. Lillian Bauer, diğer insanlarla ilişkilerinde kadın ve erkek birçok vereni rahatsız eden üç
büyük tuzağa düştü : çok güvenen, çok empatik ve çok çekingen olmak. Bu
bölümde amacım, Jason Geller gibi başarılı verenlerin bu risklerden nasıl kaçındığını size göstermek, ve
Lillian gibi vericiler, daha az özverili ve daha ötekileştirici davranarak onların üstesinden gelmeyi nasıl öğrenirler.
Paspas olmak, verenin en kötü kabusudur ve başka bir yaklaşımın , verenlerin karşılıklılık tarzlarında
oldukça esnek ve uyarlanabilir hale gelerek çok güvenme tuzağından kaçmalarını sağladığını savunacağım. Ayrıca,
ötekileştirici bir tarzın, kendilerine doğal olarak gelen bazı becerileri yeniden amaçlayarak, kara mayınlarının
çok empatik ve çok çekingen olmalarından kaçınmalarına yardımcı olduğunu iddia edeceğim.

Samimiyet Taraması: Çoğu Zaman insanların Çoğuna Güvenmek

Açılış bölümünde, bir hurda metal müşterisini ziyarete gittiğinde verici tarzı karşılığını veren Peter Audet adında Avustralyalı bir finans danışmanıyla tanıştık. Ama bundan çok önce, özverili olmaktan nasıl daha ötekileştirileceğini anlamadan önce, Peter birkaç kişi tarafından dolandırıldı. Yirmi ikide kariyerine acımasız bir şirkette finansal danışman olarak başladı. Öncelikle emeklilik müşterilerine hizmet veren bir işletme için agresif bir şekilde bir sigorta bölümü kurmak onun sorumluluğundaydı. Peter , altı rakamlı yıllık gelir elde etmek için hafta sonları çalışıyordu, ancak gelirlerin küçük bir kısmını alarak haftada 400 dolarlık asgari ücreti eve götürüyordu. Yaklaşık üç yıl kaldı ve hayatının en sefil zamanıydı. "Patronum açgözlüydü. Ne yaptığını asla fark etmedi, sadece senden ne alabileceğini."Peter'ın hizmetlerini takdir etmek için sigorta müşterilerinden biri ona güzel bir Noel sepeti gönderdi. Mercedes-Benz'de çalışmaya giden zengin bir adam olan patronu sepeti gördü ve hemen eve kendisi için götürdü: "Patron benim ve o benim."

Peter boğuluyormuş gibi hissetti ve mali müşavir olarak kendi başına saldırmaya karar verdi. Sadece ilk yılında maaşını dört katına çıkardı. Ancak beş yıl sonra, başka bir alıcı tarafından manipüle edildi. Arkadaş canlısı bir meslektaş olan Brad, işte iyi değildi. Brad ertesi hafta başlayacak başka bir pozisyon aldı ve Peter'dan bir iyilik istedi. Brad'in ayrılmayı göze alabilmesi için Brad'in müşterilerini iki gün önceden satın alır mıydı ? Bir verici olarak Peter, Brad'e güvendi ve yerinde anlaştı. Brad'in müşterilerini satın aldı ve finansal sorunlarını çözmeye yardımcı olarak onlarla ilişkiler kurmaya başladı .

Birkaç ay sonra Peter bazı müşterilerini kaybetmeye başladı. Garip bir şekilde, hepsi Brad'in eski müşterileriydi. Brad'in finansal danışman olarak işe geri döndüğü ortaya çıktı ve Peter'a sattığı müşterilerin her birini aramıştı. Sadece onlara geri döndüğünü bildirmek istedi ve onunla tekrar çalışmak için geçiş yapabilirler. Brad , Peter'a onlar için bir kuruş ödemeden birçok müşteriyi geri çaldı. Peter işinde yaklaşık 10.000 dolar kaybetti.

Peter, Brad'i en başından beri bir alıcı olarak tanımlayabilseydi, o yoldan asla geçmemiş olabilirdi. Güven, verenlerin paspas etkisine bu kadar duyarlı olmasının bir nedenidir: herkesin içinde en iyisini görme eğilimindedirler , bu nedenle herkesin güvenilir olduğu yanlış varsayımıyla hareket ederler. Bir çalışmada, araştırmacılar Amerikalıların olup olmadığını takip etti suç mağdurları dolandırıcılık, dolandırıcılık oyunları ve kimlik hırsızlığı gibi. Verenlerin mağdur olma olasılığı, genellikle alıcılara güvenmenin doğrudan bir sonucu olarak, alıcılara göre iki kat daha fazlaydı. Bir veren, bir arkadaşının araba kredisine kefalet verecek kadar cömertti ve beş yıllık bir süre boyunca, arkadaşı kimliğinde üç kredi kartı açarak 2.000 dolardan fazla çaldı.

Dolandırılmaktan veya sömürülmekten kaçınmak için, gerçek verenleri alanlardan ve sahtekarlardan ayırt etmek çok önemlidir. Başarılı verenlerin, yapabilmeleri için onları kimin manipüle edebileceğini bilmeleri gerekir kendilerini korurlar. Onları gördüğümüzde onları gerçekten tanıyor muyuz? Birçok insan , verenleri ve alıcıları göz açıp kapayıncaya kadar yargılayabileceklerini düşünür. Ama gerçekte, çılgınca yanlışlar. Tekrar göz kırp.

Yönetim kurulunda başarısız olduğumuzu ima etmek istemem. ince dilimleme. Malcolm Gladwell'in ortaya koyduğu gibi *Göz kırpmak*, insanlarla ilgili anlık kararlarımızın çoğu çarpıcı bir şekilde doğrudur. Bir bakışta, genellikle tutkulu bir öğretmeni, dışadönük bir satış görevlisini veya evli bir çifti hor görebiliriz. Ama kimin gerçek bir verici olduğunu tahmin ederken çok mücadele ediyoruz.

Bir çalışmada ekonomistler, bir grup Harvard öğrencisinden, Harvard öğrencilerinin verme ve alma davranışlarını tahmin etmelerini istedi. yakın arkadaşlar ve tamamen yabancılardan. Arkadaşlar ve yabancılar elli aldı

her biri on ila otuz sent değerinde jetonlar ve jetonları aralarında bölmeleri istendi kendileri ve Harvard öğrencileri. Harvard öğrencileri , arkadaşlarının ne kadar vereceğini tahmin etmede, tamamen yabancıların davranışlarını tahmin etmekten daha iyi bir şey yapmadılar. Araştırmacılar," Arkadaşların yabancılardan daha fazla jeton geçmesini doğru bir şekilde bekliyorlar "diye yazıyor," ancak cömert arkadaşlardan bencil arkadaşlara kıyasla daha fazla jeton beklemiyorlar."Bu çok önemli bir hatadır, çünkü bağış yapan arkadaşlar, katılımcılardan biraz daha fazla katkıda bulunur.

Bir kişinin karşılıklılık sinyalini sıfırlamaya çalıştığımızda, bol miktarda gürültü tarafından atılmak kolaydır . Verenleri yargılamak için genellikle kişilik ipuçlarına güveniriz, ancak bu ipuçlarının yanıltıcı olabileceği ortaya çıkıyor. Yarım asırlık bir araştırmada psikologlar , insanların sosyal etkileşimlerinde nasıl görünme eğiliminde olduklarını ayıran temel bir kişilik özelliği keşfettiler. Adı ~~kabul edilebilirlik~~ ve bu yüzden Peter Audet, Brad tarafından kandırıldı. Brad gibi, hoş insanlar da işbirlikçi ve kibar görünme eğilimindedir-başkalarıyla uyum ararlar, sıcak, hoş ve misafirperver olarak karşılaşırlar . Nahoş insanlar daha rekabetçi, eleştirel ve sert olma eğilimindedir- çatışmada daha rahattırlar, şüpheci ve zorlayıcı olarak karşımıza çıkarlar.*

Kabul edilebilir insanları verici, kabul edilemez insanları alıcı olarak klişeleştirme eğilimindeyiz. Yeni bir kişi cana yakın göründüğünde, iyi niyetleri olduğu sonucuna varmak doğaldır. Soğuk ya da çatışmacı olarak karşımıza çıkarsa , bu bizim çıkarımıza olanı umursamadığının bir işareti gibi görünüyor.* Ancak bu yargıları verirken, bir kişinin kabuğunun içindeki inciye veya istiridyeye bakan tavrına çok fazla dikkat ediyoruz. Vermek ve almak, güdülerimize ve değerlerimize dayanır , ve onlar bizim yaptığımız seçimler kişiliklerimizin ~~kabul edilebilir mi yoksa nahoş mu olduğuna bakılmaksızın~~. David Hornik'in dönem sayfasından uzaklaşan açılış bölümündeki seri girişimci Danny Shader'ın açıkladığı gibi , "Hoş olup olmamanız, kendi kendine odaklanmış veya başka odaklı olmanızdan ayrıdır. Bağımsızlar, zıt değiller."Dış görünüşleri ve içsel niyetleri birleştirdiğinizde, kabul edilebilir verenler ve kabul edilemez alanlar, dünyada var olan dört kombinasyondan sadece ikisidir.

Çoğu zaman nahoş verenlerin olduğunu gözden kaçırırız: içinde kaba ve sert olan insanlar tavır, ama nihayetinde zamanları, uzmanlıkları ve bağlantıları konusunda cömert. Örnek olarak, Gölgelendirici geç saatlerden bahseder Mike Homer'ın Netscape'de pazarlama yapan. "Dışarıda cehennem gibi huysuz olabilirdi, ama içeride saf altındı. İtme kıpırdamaya geldiğinde, her zaman doğru olanı yaptı ve inanılmaz derecede sadıktı."Homeros'un öğrencisi ve özel sermaye şirketinin genel müdürü Greg Sands de aynı fikirde. "Temel endişeniz, insanların verici mi yoksa alıcı mı olduğudur, ancak bu konuda hoş olan başka bir eksene sahipsiniz-temel tavırları hoş karşılanıyor mu? Homer'ın sert bir kenarı vardı. Bir yola kilitlendiğinde, bu hedefe engel olan bir şey süpürülüp giderdi. Ama kocaman bir kalbi vardı ve yardımsever olmak istiyordu. Hem" verme hem de anlaşmazlık " konusunda kesinlikle listelerin dışındaydı. Homer'ın eski çalışanlarından bir diğeri , Homer'ın "inanılmaz derecede yüksek beklentileri ve talepleri olduğu için alıcı gibi göründüğünü söyledi. Ama günün sonunda insanları gerçekten önemsiyordu. Bir dakika, beklentileri karşılanmadığı için bana zor anlar yaşatıyordu . Ertesi gün, kariyerimde bundan sonra ne yapmak istediğimi, benim için bir sonraki doğru işin ne olduğunu anlamama yardım ediyordu."

Görünüşlerin ve güdülerin diğer mantıksız birleşimi, aksi takdirde sahtekar olarak bilinen kabul edilebilir alıcıdır. Ken Lay'in Enron'da yattığı gibi, bu insanlar da hoş ve büyüleyici, ama genellikle verdiklerinden çok daha fazlasını elde etmeyi hedefliyorlar. Kabul edilebilir alıcıları sahte olarak tanıma yeteneği, verenleri sömürülmeye karşı koruyan şeydir.

Becerilerini her zaman iyi kullanmasalar da, verenlerin samimiyet taramasında içgüdüsel bir avantajı vardır. Araştırmalar, genel olarak, verenler daha doğru eşleştiriciler ve alıcılar dışında başkalarının yargıçları. Verenler, başkalarının davranışlarına daha dikkat eder ve düşüncelerine ve duygularına daha fazla uyum sağlar, bu da daha fazla ipucu almayı mümkün kılar-örneğin, birinci şahıs tekil zamirleriyle başarıları tanımlamak gibi *İ* ve *beni* yerine *bizi* ve *biz*. Verenler ayrıca başkalarına alışkanlıkla güvenmekten samimiyet tarama avantajı kazanırlar, bu da diğer insanların yetenekli olduğu çok çeşitli davranışları görme fırsatları yaratır . Bazen verenler, verenler tarafından yakılır. Diğer durumlarda, verenler cömertliklerinin karşılık bulduğunu veya hatta aşıldığını görürler. Uzatma, verenler bireysel farklılıklara duyarlı hale gelir ve hoş ve nahoş siyah-beyaz kutular arasında gri tonları .

Ancak verenler, kaplamalar ve motifler arasındaki bu ince ayarlı farklılık bilgisini kullanamadıklarında paspas olurlar . Önce verme ve daha sonra soru sorma eğilimi genellikle samimiyet taraması masrafı. Danışmanlıkta Lillian Bauer , kim olduklarına bakılmaksızın, neredeyse soran herkes için programını temizlemeyi alışkanlık haline getirdi. Bir müşteri ek bir analiz istediğinde, teknik olarak projenin bir parçası olmasa bile, müşteriyi memnun etmek isteyerek yapardı. Genç bir analistin tavsiyeye ihtiyacı olduğunda ,kişisel zamanını feda ederek takviminde hemen zaman açardı.

Deloitte'da Jason Geller, samimiyete çok benzeyen bir yaklaşımı sezgisel olarak benimsedi gösterim. Geller, her yeni işe alım görevlisine yardım teklif ederek başlar, ancak onlarla yaptığı ilk görüşmelerde , kimin verene karşı alıcı gibi göründüğüne dikkat eder. "Proaktif olarak gidip uygulamadaki her bir kişiyle küresel olarak zaman geçiremiyorum, bu yüzden kimin gerçek olup kimin olmadığını hissetmeye çalışıyorum. Bazı insanlar konuşmaya öğrenme açısından yaklaşır. Diğerleri içeri girer ve 'Kıdemli danışmanlığa terfi etmek istiyorum . Ne yapmalıyım?"Geller, bu danışmanların alıcı olduğunu varsayar. " Bana ne yaptıklarını anlatmaya odaklanıyorlar, beni güncellemek istedikleri şeylerin otuz dakikalık bir gündemiyle, çünkü beni haberdar etmek istiyorlar. Gerçekten anlayışlı sorular sormuyorlar; çok yüzeysel. Onlar için gerçekten yararlı olacak kadar derine inemiyoruz."

Lillian Bauer, zamanla kendi çıkarlarını feda ederken, bazı insanların alıcı gibi davrandığını fark etmeye başladı : "o kadar öz odaklılar ki ellerinden geleni yapacaklar ve devam edecekler, bu yüzden başkalarına nasıl yardım ettiğim konusunda daha sistematik olmaya başladım.insanlar."Kimin sorduğuna ve ona nasıl davrandıklarına daha fazla dikkat etmeye başladı ve hayır demek için nedenlerin bir listesini yaptı. Vermeye devam etmek, ancak bunu daha verimli bir şekilde yapmak için, katılım yöneticileri ve ortak ortaklar için tavsiye kılavuzları yazdı ve bilgisinin çoğunu kağıda döktü, böylece katılımcılara tekrar etmedi. Bauer," Bunun verici olmanın daha stratejik bir yolu olduğunu buldum " diyor.*

Verenler, potansiyel alıcıları belirlemek için samimiyet taramasında becerilerini kullanmaya başladıklarında , ne zaman nöbet tutacaklarını bilirler. Ancak bazen bu farkındalık çok geç başlar: verenler zaten bir alıcıya sadık hale gelmiştir. Verenler, bir alıcının çıkarları için endişe duydukları borsalarda zaten sıkışıp kalmışlarsa, kendilerini paspas etkisine karşı nasıl korurlar?

Tat iꞩin Cцmert Baştankara: Uyarlanabilir Veren

Brad'in müşterilerini ve parasını çalmasından birkaç yıl sonra Peter Audet, Rich adında bir iş ortağıyla çalışıyordu. İlk eşleştiklerinde, Rich son derece hoş biri olarak karşımıza çıktı: hevesli ve arkadaş canlısıydı. Ancak bir meslektaşı, "Zengin destekleyici davrandığı için verici gibi görünse de, gerçekten alıcı olduğunu yansıtıyor. Peter bir vericiydi ve Rich ondan her şeyi emiyordu ."Rich, yılda 300.000 dolardan fazla yüksek maaş alıyordu, işletmenin finansal başarısına fazla katkıda bulunmadan. Avustralya'nın Gold Coast'unda yaşıyordu ve sabahlarını sahilde geçirirdi, saat onda ofise girerdi ,'SABAH.ve öğlen bara git. "Brad verdi , bir alıcının neye benzediğine dair oldukça güçlü bir his vardı ve Rich'in büyük bir alıcı olduğunu anladım, " diye yakınıyor Peter. "Her zaman fazladan iş yapıyordum ve Rich kesinlikle para işini tüketiyordu. Personeli veya müşterilere hizmeti gerçekten umursamıyordu; kültürü kirletmeye başlamıştı. Benden faydalanıyordu, ona olan sadakatimin arkasından ticaret yapıyordu çünkü işi yoktan var etmiştik ."

Peter, Rich'in Gold Coast'ta milyonlarca dolarlık bir ev satın aldığını açıkladığı bir Pazartesiye kadar çekingen kaldı . 100.000 dolara ihtiyacı vardı ve onu şirketten çıkardı account.
At o gün bir yönetim kurulu toplantısı yapan Rich, barda arkadaşlarıyla buluşmak için erken ayrıldı. Bu Petrus için bardağı taşıran son damla oldu; Rich'e artık güvenilemeyeceğini biliyordu, bu yüzden yönetim kuruluna Rich'i sorumlu tutacağına söz verdi . Ama henüz bir plan hazırlamamıştı-ve kendini suçlu ve rahatsız hissetti: "Zengin benim ağabeyim gibiydi."Bir meslektaşım, "Herkes için zor olurdu, ama bence daha zordu çünkü Peter bir vericidir. Zenginler için öbür tarafta ne olduğunu biliyordu ve onu ondan kurtarmak istiyordu ."

Peter, hayal ettiğimizde yaşadığımız güçlü duygu olan empatinin kurbanıydı başka birinin sıkıntısı. Empati, davranış vermenin ardındaki yaygın bir güçtür, ancak aynı zamanda önemli bir savunmasızlık kaynağıdır. Brad iyi gitmeyip yeni bir işi kabul ettiğinde Peter acısını hissetti ve müşterilerini tereddüt etmeden satın aldı. Zenginlerin görevden alınma konusunda ne hissedeceğini düşündüğünde, Peter onun için üzüldü ve onu dışlamak istemedi.

Peter, klasik bir müzakere çalışmasında görülebilen bir empati tuzağına düşüyordu. Araştırmacılar , TV gibi elektronik ürünlerin satın alınmasını müzakere etmek için insanları çiftler halinde bir araya getirdi. Müzakere çiftlerinin yarısı yabancıydı; diğer yarısı flört çiftler. Her çiftte bir müzakereci satıcı, diğeri alıcıydı. Ortalama olarak, kimin daha fazla ortak kar elde edeceğini düşünüyorsunuz: yabancılar mı yoksa flört çiftler mi?

Flört eden çiftlerin daha iyisini yapacağını varsaydım, çünkü birbirlerine daha çok güvenecekler, daha fazla bilgi paylaşacaklar ve karşılıklı kazançlar için fırsatlar keşfedeceklerdi.
Ama flört çiftler önemli ölçüde yaptı *daha kötü* yabancılardan daha düşük ortak kar elde etmek. Müzakereden önce, araştırmacılar flört çiftlere ne kadar aşık olduklarını sordular. Sevgi duyguları ne kadar güçlüyse, o kadar kötü yaptılar.

The flört çiftler-özellikle aşık olanlar-özverili bağışçılar gibi çalıştılar. Varsayılan yaklaşımları, ortaklarının ihtiyaçları ile empati kurmak ve kendi çıkarları ne olursa olsun hemen teslim olmaktı. Araştırmacılar, ortaklarına duyulan endişenin , "daha erişilebilir ancak karşılıklı olarak daha az tatmin edici sonuçlar lehine bütünleştirici çözümler keşfetme çabalarının kısa devre yapması" etkisine sahip olduğunu ve problem çözmeye yönelik "çocuk eldivenleri" yaklaşımına yol açtığını yazıyor."Araştırmacılar özverili verenler üzerinde çalıştıklarında

pazarlık masası, aynı model ortaya çıktı. "Başkalarının ihtiyaçlarını her zaman kendimin üzerine koyarım" gibi ifadelere katılanlar, ilişkiyi zorlama konusunda endişeliydiler, bu yüzden değer vererek meslektaşlarını ağırladılar.

Aşık flört çiftlerinde olduğu gibi, empati Peter'ı paspasa dönüştürmüştü-bir verici olarak doğal güçleriyle aynı hizada olan empatiye bir alternatif keşfedene kadar. Peter, Rich'in duygularını düşünmek yerine Rich'in ne düşündüğünü düşündü. Bu, güçlü bir içgörüye yol açtı: Rich, yeni bir meydan okuma üzerinde çalışmakla ilgileniyor gibiydi, böylece Peter Rich'in kişisel çıkarlarına hitap etmek. Peter Rich'e," İşi günden güne yürütmekten açıkça zevk almıyorsun, "dedi," öyleyse neden benim halletmeme izin vermiyorsun? Sanırım artık ağır kaldırmaya hazır olduğuma göre yeterince büyüdüm."Rich ,iş için yeni gelir elde etmek için girişimcilik alanında özel projeler üzerinde çalışma arzusunu ifade ederek kabul etti. Peter kararı destekledi ve yönetim kurulu toplantıları düzenlemeye başladı.

Peter bu manevrayı kalbinden ziyade Rich'in kafasına girerek başardı. Columbia psikoloğu Adam Galinsky tarafından yürütülen araştırmalar gösteriyor ki pazarlık masasında empati kurun, meslektaşlarımızın duygularına ve duygularına odaklanmak bizi çok fazla verme riskine sokar. Ancak , meslektaşlarımızın düşüncelerini ve çıkarlarını göz önünde bulundurarak perspektif almaya başladığımızda , kendi çıkarlarımızdan ödün vermeden meslektaşlarımızı tatmin edecek anlaşmalar yapmanın yollarını bulma olasılığımız daha yüksektir. Peter, Rich'le empati kurmaya devam etseydi çözümünü asla bulamazdı. Peter, odağını Rich'in duygularından düşüncelerine kaydırarak dünyayı bir alıcının gözünden görebildi ve stratejisini buna göre ayarlayabildi.

Rich'i daha az zarar verebileceği bir role çekmedeki başarısına rağmen, Peter Rich'i destekleme ve başarmasına yardım etme arzusunu tam olarak bırakamadı. Aynı zamanda, Rich'in almaya devam etmesi için hala bolca yer olduğunu biliyordu. Peter güvenmeye ancak doğrulamaya karar verdi: Rich'e özel projeler üzerinde çalışma özerkliği verdi, ancak sonuçlarından onu sorumlu tuttu ve doksan günde bir ilerlemesini rapor etmesini istedi. "Ona kendi katkısını ölçme ve bizim de aynısını yapma fırsatı verdim."Altı ay sonra Rich çok az şey yapmıştı. Peter resmi bir analiz yaptı ve bir yönetim kurulu raporu yazdı. "Rich'in katkısı sıfır olduğunda, inkar edilemez bir şekilde kendi işiydi. Kendisine kendi aldığına ve vermediğine dair kaba bir kanıt sunuldu. Gerçek sonunda onu harekete geçirdi ve benim için özgür bıraktı."Rich ayrılmayı ve sermayesini işten çıkarmayı seçti.

Petrus artık bir paspas değildi; Bir kapıcıyı indirmişti. Daha sonra Rich'in herkesin fark ettiğinden daha fazla alıcı olduğunu öğrendi: firma ile büyük bir kredi limiti vardı ve ayrıca bankaya borcu vardı. Peter, Rich kısa olduğu için anlaşmak için bir çek yazmak zorunda kaldı. Peter'ın genel müdür olarak devralmasından bir yıl sonra Rich firmadan ayrıldı. Rich'in ayrılmasından on beş ay sonra, Peter'ın firması yedi haneli kar elde etmek için geri dönmüştü, personel morali fırlamıştı, ciro düşmüştü ve bayi grubunda yılın firması için koşuyorlardı.

Başarılı verenler samimiyet taramasının değerini gördüklerinde ve kabul edilebilir alıcıları potansiyel sahtekarlar olarak görmeye başladıklarında , davranışlarını buna göre ayarlayarak kendilerini korurlar. Peter'ın deneyimi , verenlerin yanmaktan nasıl kaçındıklarına dair bir ipucu sunar: onlar, alanlarla alışverişlerinde eşleştirici olurlar . Araştırmalar, güvenin inşa edilmesinin zor ama yok edilmesinin kolay olduğunu gösterdiğinden, bir verici olarak başlamak akıllıca olacaktır. Ancak bir muadili açıkça alıcı gibi davrandığında, verenlerin karşılıklılık tarzlarını esnetmeleri ve eşleşen bir stratejiye geçmeleri mantıklıdır-tıpkı Rich'in işe değer katarak karşılık vermesini talep ederek yaptığı gibi . Peter," Artık alıcılara fazla zaman vermemek ve kesinlikle onlarla zamanımı boşa harcamamak benim doğamda var " diyor.

Bir deneyde, psikologlar insanlara rekabetçi veya
işbirlikçi ortaklarla çalışma şansı verdi. Katılımcılar, ortaklarının kim olduğuna bakılmaksızın rekabetçi davrandılar.
Gerisi ortaklarına uyarlandı; onlar kooperatif ortaklarıyla çalışırken kooperatif
ancak bir ortak rekabetçi olduğunda, davranışlarını eşleştirerek daha rekabetçi bir
şekilde yanıt verdiler. Oyun teorisyenleri buna şöyle diyor *tat için baştankara* ve bu saf bir eşleştirme
stratejisidir: işbirliği yapmaya başlayın ve meslektaşınız rekabet etmedikçe işbirlikçi kalın. Meslektaşınız rekabet
ettiğinde, davranışı da rekabet ederek eşleştirin. Bu, birçok oyun teorisi turnuvasını kazanan çılgınca etkili bir eşleştirme
şeklidir . Ancak Harvard matematik biyoloğu Martin Nowak,
"ara sıra yaşanan aksiliği hazmedecek kadar bağışlayıcı olmamak" konusunda "ölümcül bir kusurdan" muzdarip."

Nowak, verme ve eşleştirme arasında geçiş yapmanın daha avantajlı olabileceğini buldu. İçinde
dövme için cömert baştankara kural şudur: "iyi bir dönüşü asla unutma, ama bazen kötü bir dönüşü affet."
İşbirliğine başlıyorsunuz ve meslektaşınız rekabet edene kadar işbirliğine devam ediyorsunuz.
Mevkidaşınız rekabet ettiğinde, her zaman rekabetçi bir şekilde yanıt vermek yerine, dövmeye cömert davranmak
genellikle zamanın üçte ikisiyle rekabet etmek ve her üç kusurdan birine yanıt olarak işbirliği içinde hareket etmek anlamına
gelir. Nowak," Tat için cömert baştankara, tat için baştankara kolayca yok edebilir ve sığınmacılar tarafından sömürülmeye
karşı kendini savunabilir " diye yazıyor. Cömert baştankara, aşırı cezalandırıcı olmadan, ödüllendirici verme ve
cesaret kırıcı alma arasında güçlü bir denge kurar. Bir riskle birlikte gelir: cömert
bir dövme, çoğu insanı hediye veren gibi davranmaya teşvik eder, bu da herkesin işbirliği yaparken rekabet ederek "tekrar
ayağa kalkması" için kapıyı açar . Ancak ilişkilerin ve itibarın
görünür olduğu bir dünyada, alıcıların verenlerden yararlanmaları giderek zorlaşıyor. Nowak'a göre, "
Cömert strateji çok uzun süredir hüküm sürüyor."

Tat için cömert baştankara başka bir stratejidir. Özverili verenler
her zaman başkalarına güvenme hatasını yaparken, diğer verenler varsayılan varsayım olarak güven ile başlar, ancak
, karşılıklılık tarzlarını, eylem veya itibarla alıcı gibi görünen biriyle değiş tokuş ederek ayarlamaya isteklidirler
. Ötekileştirmek, verenlerin kendi çıkarlarını dikiz aynasında tutmaları,
güvenmeye ancak doğrulamaya özen göstermeleri anlamına gelir. Katılımcılarla uğraşırken, eşleştirme moduna
geçmek kendini koruyan bir stratejidir. Ancak her üç defadan biri, sözde alıcılara kendilerini affettirme fırsatı vererek
verici moduna geri dönmek akıllıca olabilir . Peter Audet'in Rich'e
hakkını kazanma şansı sunarak yaptığı şey buydu. Diğer verenler şunları taşır iyimser inanç Randy Pausch'un
ifade ettiği *Son Ders*"Yeterince bekleyin, insanlar sizi şaşırtacak ve etkileyecek."

Cömert baştankara için dövmenin ötekileştirici bir yaklaşım olarak değeri şu şekilde gösterilmiştir: Abraham Lincoln'ün
açılış bölümündeki Sampson hikayesinde.
Lincoln, Illinois Senatosu yarışında Lyman Trumbull'un James Shields'ı yenebilmesi için kılıcının üzerine düştükten sonra Trumbull,
Lincoln'ün kariyerini sabote etmeye çalıştığı için ateş altına girdi . Lincoln'ün karısı Mary Todd, Trumbull'un "bencil ihanet" işlediğini
ve en yakın arkadaşlarından biri olan Trumbull'un karısıyla bağlarını kestiğini söyledi-Mary
, Trumbull düğününde nedimeydi. Ancak Lincoln affetmeye daha meyilliydi. Trumbull'a inancını dile getirdi
: "Seninle aramıza düşmanlık sokmak için her türlü çaba rüzgar kadar boştur."Aynı zamanda,
kendisini ilticaya karşı korumak isteyen Lincoln, Trumbull'u onu geçmemesi konusunda uyardı:" Size
karşı yaşayan en iyi arkadaşımdan daha fazla şüphem
olmasa da, bu tür önerilere karşı sürekli bir mücadele içindeyim."Trumbull karşılık vererek Lincoln'e bir sonraki Senato
teklifinde yardım etti.

1859'da Chicago belediye başkanı John Wentworth, Norman Judd'u Lincoln'e karşı
Trumbull'u desteklemek ve kendi siyasi kariyerini ilerletmek için komplo kurmakla suçladı. Oysa karısı Judd'u asla affetmedi,

Lincoln, Judd'a "bana karşı Trumbull'a oy verdiğinizi" hatırlattı, ancak Judd'un kararını cömertçe yorumladı: "Bence ve binlerce kez söyledim, bu benim için haksızlık değildi. Lincoln, "Lincoln, Judd'un Wentworth ile olan çatışmaya aracılık etmesine yardım etti, ancak ardından karşılıklılık istedi:" Illinois delegasyonunu almamak benim için bazılarına zarar verir " diye yazdı Lincoln. "Bu konuda, bağın sonunda bana biraz yardım edemez misin ?"Judd eşleşti: Lincoln'ü destekleyen büyük bir editöre indi *Şikago Tribünü* ertesi hafta, Lincoln'ün destekçilerinin olduğu Chicago'da Cumhuriyet Kongresi'ni güvence altına aldı ve Lincoln'ün iftiracılarının arkada oturduğundan ve etkilerini sınırladığından emin oldu. Lincoln'ün temerrüdü bir verici tarzına uygun olmasına rağmen, ara sıra eşleşmenin değerini fark etti ve cömertten yararlandı.baştankara için dövme. Lincoln'ün başkalarının bakış açılarına gösterdiği keskin ilgi , ona "rakiplerinin ne yapacağını esrarengiz bir doğrulukla tahmin etme gücü" verdi , sekreterinin kızını açıkladı ve bu tahmini "onları mat etmek için kullandı."

Jason Geller, Deloitte'da yeni işe alımlara ilk mentorluk yapmaya başladığından beri, cömert baştankara bir versiyonunu benimsedi. Yeni bir işe alım ile ilk toplantının sonunda, Geller bir teklifte bulunur: "Bu konuşma yardımcı olduysa, bunu aylık olarak yapmaktan mutluluk duyuyorum."Kişi kabul ederse, Geller kurar takviminde, bitiş tarihi olmayan, yinelenen aylık bir toplantı. Geller'in vermesi için fırsatlar yaratmanın yanı sıra , aylık toplantılar kimin alıcı olabileceğini anlamasına yardımcı olmanın yan faydasını sunar . Geller," Devam eden diyaloğun değerinin bir kısmı, kimin numara yaptığını oldukça hızlı bir şekilde söyleyebilmenizdir, çünkü iyi konuşmalar ve ilişkiler birbirinin üzerine kurulur " diye açıklıyor. " Her altı ayda bir taklit etmek kolaydır, ancak düzenli olarak değil. Bu yüzden insanları o zamanı planlamaya teşvik ediyorum. Bu, en büyük etkiyi yaratırken kimin gerçek olduğunu nasıl sıraladığınızın bir parçası."Geller bir meslektaşını alıcı olarak tanımladığında, vermeye devam eder, ancak yaklaşımında daha temkinli hale gelir. "Onlara daha az yardım etmiyorum ama yardım farklı görünmeye başlıyor. Dinleyeceğim ve meşgul olacağım, ancak diyalog kurmuyoruz; Çok fazla mentorluk ve koçluk yok. Onları desteklemek için bilinçli olarak daha az müsait olacağımdan değil, ama insan doğası sizi zamanınızı en büyük geri dönüşün olduğu yere yatırmaya yönlendiriyor- ikimiz için de."

Başlangıçta Lillian Bauer, yatırımını talep edenin karşılıklılık tarzının bir fonksiyonu olarak değiştirmedi. Samimiyet gösterimine başlamadan önce her izleyiciye karşı cömert davrandı. Bu , üst düzey bir danışmanlık firmasında pozisyon alma konusunda tavsiyesini arayan bir aile arkadaşına yardım ettikten sonra değişti. Bauer, karakteristik olarak cömert bir şekilde yanıt verdi: adaya gece ve hafta sonları koçluk yapmak için elli saatten fazla zaman harcadı ve onun için kendi firmasında ve birkaç rakip firmada bağlantılar kurdu. Aday, Bauer'in firmasından ve bir rakibinden teklifler aldı ve Bauer'in firmasına katıldı. Ancak daha sonra, Bauer ve meslektaşlarının onu işe almak için çok fazla zaman ve enerji harcamasına rağmen, aday, firmanın işe alım yönergelerini doğrudan ihlal ederek farklı bir ülkedeki başka bir ofise transfer talebinde bulundu. Bauer , kabul edilebilir bir alıcı tarafından kandırılmıştı: "Tartışmalar, kendisi ve onun için en iyisinin ne olduğu konusunda çok fazlaydı. Karar hakkında konuşma şekli, bunun tamamen onunla ilgili olduğunu açıkça ortaya koydu; Belli ki kendine yardım edecekti."Yararlanıldıktan sonra Bauer, katılımcılarla başa çıkmada daha temkinli olmayı öğrendi . "Bu noktadan sonra, onun hakkındaki hislerimi tamamen değiştirdi ve o kadar cömert olmaya istekli değildim."

Samimiyet taraması ve cömert baştankara kombinasyonu sayesinde Bauer , alıcılara danışmanlık ve mentorluk yaparken paspas olmaktan kaçınabildi. Ancak , bir itici olmak yerine müşterilere meydan okumayı ve bazı isteklerine hayır demeyi öğrenmenin önündeki engeli aşmamıştı. "Geri çekilmek yerine müşteriye hala çok fazla evet diyordum."Verenler için ne gerekiyor

daha iddialı olmak mı?

Atılganlık ve Savunuculuk Paradoksu

Erkekler ve kadınlar eşit derecede nitelikliydi, ancak erkekler önemli ölçüde daha fazla para kazanıyordu.

Carnegie Mellon Üniversitesi'nden bir ekonomist olan Linda Babcock, verilere dehşet içinde baktı. Yirmi birinci yüzyıl olmasına rağmen, okulundan mezun olan erkek MBA mezunlarının maaşları kadın meslektaşlarına göre yüzde 7,6 daha yüksekti. Carnegie Mellon,dünyanın en iyi teknik kurumlarından biridir ve yalnızca ekonomi alanında yedisi olmak üzere on sekiz Nobel Ödülü sahibiyle övünmektedir. İşletme öğrencileri Carnegie Mellon'da mba'larına kaydolduklarında, ciddi bir niceliksel zorluğa kaydoluyorlar. Okul, hesaplamalı finans, nicel ekonomi ve yazılım mühendisliği dereceleri sunmaktadır ve tüm Carnegie Mellon mba'larının yüzde 40'ından fazlası finans alanında iş kabul etmektedir. Böylesine niceliksel olarak yoğun bir ortamda maaş rakamları, kadınların hala cam tavanla karşı karşıya olduğunu öne sürdü. Babcock, otuz beş yıllık bir kariyer boyunca bu farkın , her kadının ortalama 1 milyon dolardan fazla kaybettiği anlamına geldiğini hesapladı.

Ancak cinsiyet farkının tam olarak cam tavandan kaynaklanmadığı ortaya çıktı. Erkekler ve kadınlar benzer başlangıç teklifleri aldı ve tutarsızlık, son tekliflerini imzaladıklarında ortaya çıktı. Daha yakından incelendiğinde Babcock, daha fazla para isteme isteğinde kadın ve erkek arasında çarpıcı bir fark keşfetti . Erkeklerin yarısından fazlası-yüzde 57 -kadınların yalnızca yüzde 7'sine kıyasla başlangıç maaşlarını müzakere etmeye çalıştı. Erkeklerin pazarlık yapma olasılığı kadınlardan sekiz kat daha fazlaydı . Pazarlık yapan öğrenciler (çoğunlukla erkekler) maaşlarını ortalama yüzde 7,4 artırdı ve bu da cinsiyet farkını hesaba katacak kadar arttı.

Müzakere istekliliğindeki tutarsızlık, Carnegie Mellon Mba'larının nicel dünyasıyla sınırlı değildi . Başka bir çalışmada, Babcock ve meslektaşları, insanları 3 ila 10 dolar arasında bir ücret karşılığında dört tur Boggle oynamaya çağırdı. Bitirdiklerinde, araştırmacı bir alıcı gibi davrandı, onlara en az 3 dolar verdi ve " Üç dolar iyi mi?"Bir kez daha, kadınlardan sekiz kat daha fazla erkek daha fazla para istedi. Bir sonraki çalışma da aynı şekilde gitti, ancak araştırmacı iyi olup olmadığını sormadan onlara en az 3 dolar verdi. Kadınların hiçbiri daha fazla para istemedi, oysa erkeklerin yüzde 13'ü daha fazlasını istemek için inisiyatif aldı. Başka bir katılımcı grubuyla araştırmacı 3 doları teslim etti ve "Kesin ödeme pazarlık edilebilir."Erkeklerin çoğunluğu (yüzde 59) fırsatı değerlendirdi ve kadınların yalnızca yüzde 17'sine kıyasla daha fazlasını istedi . Genel olarak, erkeklerin kadınlardan daha fazla para isteme olasılığı 8,3 kat daha fazlaydı. Her durumda, kadınlar paspastı ve alıcıların her yerinde yürümelerine izin veriyordu. Araştırmalar , kadınların erkeklerden daha az iddialı bir şekilde müzakere etme eğiliminde olmalarının temel nedenlerinden birinin , sıcak ve nazik olacağına dair sosyal beklentileri ihlal etmekten endişe duymaları olduğunu gösteriyor.*

Yine de pazarlık masasında itici olan sadece kadınlar değil. Paspas etkisi, her iki cinsiyetten verenleri etkileyen bir lanettir. Birkaç deneyde, erkek ve kadın verenler yapmaya istekliydi büyük imtiyazlar sadece daha iyi seçenekleri olsa bile meslektaşlarını mutlu edecek bir anlaşmaya varmak için. Ve Notre Dame profesörü Timothy Judge liderliğindeki bir dizi çalışmada, yaklaşık dört bin Amerikalı, bağışçı olup olmadıklarına dair bir anket doldurdu ve ne derece yardımsever, şefkatli ve güvenme eğiliminde olduklarını gösterdi. Ortalama olarak, verenler, daha az veren muadillerine göre yüzde 14 daha düşük gelir elde ettiler ve yıllık yaklaşık 7.000 dolarlık bir maaş aldılar. Veriler cinsiyete göre bölündüğünde, gelir cezası veren ~~erkekler için veren~~ kadınlardan üç kat daha fazlaydı. Kadın verenler ortalama yüzde 5,47 daha az para kazandılar

akranları, 1.828 dolarlık bir fark için. Erkek verenler
, 9.772 dolarlık bir farkla akranlarına göre ortalama yüzde 18.31 daha az para kazandılar.

Daha önce güçsüz iletişim bölümünde gördüğümüz gibi, verenler kendilerini doğrudan öne sürmekten alçakgönüllü ve rahatsız olma eğilimindedirler. Daha kontrollü ortamlarda çalışmalar sıfır toplamlı durumlarda, verenlerin genellikle kendi çıkarlarını savunmaktan kaçındıklarını göstermiştir: maaşlarını müzakere ederken, eşleştirenlerden ve kabul edenlerden daha mütevazı taleplerde bulunurlar ve sonunda daha az olumlu sonuçları kabul ederler. İddialı olma konusundaki bu isteksizliğin, özellikle cep defterlerinde bir bedel ödeyen hoş verenleri etkilemesi muhtemeldir.*

Profesyonel bir hizmet firmasında, arayacağım bir adam Sameer Jain'in sürekli olarak paspas etkisinin kurbanı olan bir vericiydi. Sameer, firmasında sınıfının en iyisi ve kuzeydoğu Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tüm çalışanların ilk yüzde 10'u arasında yer aldı ve zamanının çoğunu meslektaşlarına yardım etmeye ve genç çalışanlara rehberlik etmeye adadı. Yıldız oyuncu olmasına rağmen , diğer firmalardaki arkadaşlarının daha hızlı terfi etmesini ve daha fazla gelir elde etmesini izledi ve maaşını asla müzakere etmedi veya zam istemedi. Birkaç kez, daha iyi performans göstermeyen iddialı akranlarının , şirket hiyerarşisinde yanından geçerek zam ve terfi pazarlığı yapmasını izledi. "Bunu kendim için gerçekleştirecek kadar zorlamadım. Başkalarını rahatsız etmek ya da sınırlarımı aşmak istemedim."

Hindistan'da büyüyen Sameer, onu ailesindeki şakaların poposu yapan bir itici güçtü. Babası yoksulluk içinde bir geçmişe sahipti ve ailesini orta sınıfa kadar tırmalayarak her şey için pazarlık eden sert burunlu bir müzakereci olmayı öğrendi. Sameer kendini savunmak zorunda kalmadan korunarak büyüdü. İtaatkarlığı, zorlu bir müzakereci olan karısını rahatsız etti. Çıkmaya ilk başladıklarında, Sameer bir daire için kira sözleşmesi imzalamak üzereydi. Karısı müdahale etti, onun adına pazarlık yaptı ve kirayı yılda 600 dolar düşürdü. Etkilendi ama aynı zamanda utandı. O zamandan beri, ne zaman bir satın alma işlemi yapsalar,paspas olacağını bilerek pazarlık yapmak için karısına döndü . "Dürüst olmak gerekirse, bundan uzun zamandır utanıyorum" diye itiraf ediyor.

Profesyonel hizmetler firmasından ayrıldıktan sonra Sameer, MBA derecesini tamamladı ve bir şirketten iş teklifi aldı. *Servet* 500 tıbbi teknoloji şirketi, ideal işvereni. Teklifin şartlarından tamamen memnun değildi , ancak her zamanki gibi müzakere etmekte isteksizdi. "Kendimi garip hissettim. Patronumu seviyorum ve onu rahatsız etmek istemedim."Sameer'in konumunu daha da zayıflatmak, ekonomi daha yeni çökmüştü ve akranlarının hepsi müzakere etmeden imza atıyordu.

Ama bu sefer bir şeyler farklıydı. Birkaç ay sonra, Sameer toplam tazminatında 70.000 dolardan fazla artış müzakere etmişti. Geleneksel paspas statüsünden daha iddialı,daha başarılı bir müzakereciye dönüşerek büyük bir değişim geçirmişti. "Karım hayrete düştü ve bir müzakereci olarak ısrarımı ve etkinliğimi övdü" diyor. "Beni iyi bir müzakereci olarak görmesi, nihai onaylamadır." Sameer'in plakaya çıkmasına neden olan neydi?

Cevap, Linda Babcock ve onun tarafından yürütülen ustaca bir deneyde bulunabilir meslektaşlar. Katılımcılar şunlardı 176 üst düzey yönetici CEO ve coo'dan başkan, genel müdür ve başkana kadar değişen unvanlara sahip özel ve kamu kuruluşlarından. Yöneticilerin hepsi aynı bilgilerle başladı: bir yazılım şirketindeki bir çalışan terfi ettiriliyordu ve yeni pozisyon için tazminat müzakere ediyorlardı. Çalışan rolünü oynayan erkek yöneticiler , kadınların 141.000 dolarlık ortalamasından yüzde 3 daha yüksek olan ortalama 146.000 dolara indi. Ancak tek bir cümle ile Babcock ve meslektaşları, kadın yöneticilerin ortalamalarını yükseltmelerine yardımcı oldu

167.000 dolara, erkekleri yüzde 14 geride bıraktı.

Tek gereken onlara farklı bir rol oynadıklarını söylemekti. Çalışan olduklarını hayal etmek yerine , kadın yöneticilerden çalışanın akıl hocası olduklarını hayal etmeleri istendi. Artık kadınlar başkasını savunan ajanlardı. İlginç bir şekilde, daha yüksek hedefler belirlemediler, ancak hedeflerine ulaşmak için daha fazla zorlamaya istekliydiler ve bu da onları daha iyi sonuçlara götürdü. Benzer bir çalışmada, araştırmacılar Emily Amanatullah ve Michael Morris, erkeklerden ve kadınlardan cazip bir iş teklifinin şartlarını müzakere etmelerini istedi. Yarısına teklifi kendilerinin aldıklarını hayal etmeleri ve buna göre müzakere etmeleri talimatı verildi. Diğer yarısına , iş için bir arkadaşını sevk ettiklerini ve şimdi arkadaş adına müzakere etmekten sorumlu olduklarını hayal etmeleri talimatı verildi. Bir kez daha, tüm katılımcılar erkek veya kadın olmalarına veya kendileri veya bir arkadaşları için pazarlık yapmalarına bakılmaksızın benzer hedefler koydular.

Ancak müzakerelerdeki gerçek davranışları çarpıcı biçimde değişti. Kendileri veya başkaları için pazarlık yapıp yapmadıklarına bakılmaksızın, adamlar ortalama 49.000 dolarlık başlangıç maaşları talep ettiler. Kadınlar farklı bir yol izledi. Kendileri için pazarlık yaparken, erkeklerden ortalama yüzde 42.000-16.7 daha düşük başlangıç maaşları talep ettiler.

Bu tutarsızlık ortadan kalktığında kadınlar bir arkadaş adına müzakere edildi. Savunucular olarak kadınlar da erkekler kadar iyi yaptı ve ortalama 49.000 dolar talep etti. Başka bir çalışmada, Amanatullah ve Morris müzakere eden deneyimli yöneticilerle aynı sonuçları buldular: erkek yöneticiler kendileri veya başkaları için pazarlık yapıp yapmadıklarına bakılmaksızın aynı maaşları alırken, kadın yöneticiler başkaları için pazarlık yaparken kendilerinden çok daha iyisini yaptılar. Ve Vanderbilt profesörleri Bruce Barry ve Ray Friedman, kısa vadeli, tek sayılık müzakerelerde, verenlerin kabul edenlerden daha kötüsünü yapın, çünkü pastanın daha büyük dilimlerini meslektaşlarına vermeye isteklidirler. Ancak bu dezavantaj, verenler yüksek hedefler belirlediğinde ve onlara bağlı kaldıklarında tamamen ortadan kalkar-ki bu, verenlerin bir başkasını savunurken yapması daha kolaydır.

Başkalarını savunmak, Sameer'in aptal değişiminin anahtarıydı. Ondan uzak durduğu zaman ilk işvereniyle müzakere eden Sameer, kendi çıkarlarını düşünüyordu. İle... *Servet* 500 tıbbi teknoloji şirketi, kendisini farklı bir zihin çerçevesine soktu: ailesinin çıkarlarını temsil ediyordu. Kendinden sorumlu olduğu zaman paspas olabilse de, verici olmak diğer insanları hayal kırıklığına uğratmak istemediği anlamına geliyordu. Sameer," Bunu kendime karşı psikolojik bir silah olarak , kendimi motive etmek için kullandım " diyor. "Çözüm, kendimi bir ajan, ailemin savunucusu olarak düşünmekti. Bir verici olarak, çok fazla zorladığım için kendimi suçlu hissediyorum, ama'Bunun için bana bağlı olan ailemi incitiyorum' diye düşünmeye başladığım anda, o tarafı zorladığım için kendimi suçlu hissetmiyorum ."

Sameer, kendisini ailesini temsil eden bir temsilci olarak düşünerek , daha yüksek bir maaş ve öğrenim ücreti iadesi için ilk talepte bulunma kararını aldı. Bu başka bir stratejiydi. Bir yandan, verenlerin doğal olarak yaptıklarını yapıyordu: başkalarının çıkarlarını savunmak. Öte yandan, çıkarları kendisininkiyle yakından uyumlu olan ailesini kasıtlı olarak savundu. Aynı zamanda, alıcı olmak için o kadar ileri gitmiyordu: ailesinin ve şirketinin çıkarlarını karşılamada bir denge aradı. "Değer sistemim, yanlış veya haksız hiçbir şey yapmayacağım anlamına geliyor " diye açıklıyor Sameer. "Kimseyi oymaya çalışmayacağım, ama doğru ve adil olan noktaya iteceğim."

Sameer, müzakere etmek için yeni patronuyla ilk temasa geçtiğinde, maaş artışı ve MBA öğreniminin geri ödenmesini istedi. Bu, diğer firmaların sunduklarıyla eşleşti, ancak patron geldi

ik'dan hayal kırıklığı yaratan haberlerle geri döndüler: her iki talebi de yerine getiremediler. Bu noktada, Sameer geri çekilme dürtüsünü hissetti. Patronuna karşı bağışçı olmak istiyordu ve daha fazla para kazanmanın patronunun performansına zarar vereceğinden veya bütçesini tehlikeye atacağından endişeliydi. Ancak Sameer'in öğrenci kredilerinden büyük borcu vardı ve önce ailesinden sorumlu hissetti. Patronunu maaşındaki artış ve imza ikramiyesi için ik'ya lobi yapmaya ikna ederek tekrar sordu. Sonunda 5.000 dolarlık maaş artışı ve 5.000 dolarlık imza bonusu artışı elde etti. O zamana kadar 10.000 dolarlık imza bonusunun süresi dolmuştu. Sameer de bunu istedi ve aldı. Patronu ona yapabileceğinin en iyisi olduğuna dair güvence verdi .

Sameer, yalnızca ilk yılda 20.000 dolar artmıştı, temel maaş artışının tahakkuk edeceği temettülerden bahsetmiyordu, ancak henüz bitmedi. Hala öğrenim ücretini geri almıyordu, bu yüzden ailesini geçindirmenin başka bir yolunu bulmaya kararlıydı. Okulun son döneminde bolca boş zamanı vardı, bu yüzden şirket için yarı zamanlı çalışmak üzere bir danışmanlık anlaşması müzakere etti . Şirket ona saat başına 135 dolar ödemeyi kabul etti ve bu da Sameer'e birkaç ay içinde 50.000 dolar daha kazandıracaktı. Bu noktada, toplam tazminatını 70.000 dolardan fazla artırarak sözleşmeyi imzaladı. Sameer," Zorlamaya devam edebilmek, bunun büyük bir kısmı ajan olmaktı " diyor. "Şimdi zorlamazsam, başka bir terfi aldığımda ne olacak? Üç çocuğu olan ve itilip kakılan adam olacağım. Kendimi bir ajan olarak düşünmek , devam etmem için beni motive etti. Bana fazladan kojonlar verdi."

Ailesini savunmak onun başarılı olmasına yardımcı olmasına rağmen, Sameer bunun firmadaki itibarını ve patronuyla olan ilişkisini nasıl etkileyeceği konusunda hala endişeliydi. Müzakere bittiğinde patronu şaşırtıcı bir duyguyu paylaştı: Sameer'in iddialılığına hayran kaldı. Sameer," Patronumun beni neden istediğinin bir parçasıydı " diyor. "Artık itilmeyeceğime saygı duyuyordu ."Verenler, özellikle de kabul edilebilir olanlar, genellikle atılganlığın başkalarına ne derece itici gelebileceğini abartırlar. Ancak Sameer sadece müzakere yoluyla saygı kazanmakla kalmadı; Patronu nasıl müzakere ettiğinden etkilendi . İK başlangıçta Sameer'in talebini reddettiğinde , ailesinin koşullarını açıkladı. "Şimdi sadece kira ödeme konusunda endişelenmeme gerek yok. Desteklemem gereken bir ailem ve geri ödemem gereken kredilerim var. Bunu benim için daha lezzetli hale getirebilir misin?" Sameer, kendisi yerine ailesi adına sorarak, verici olarak bir imajı sürdürüyordu. Başkalarını savunmaya istekli olduğunu gösterdi ve bu da şirketin çıkarlarını temsil ederken ne kadar çalışacağına dair olumlu bir işaret gönderdi .

Babcock ve meslektaşları buna bir *ilişkisel hesap*- bir istek için bir açıklama sadece kendisinin değil, başkalarının çıkarları için endişeyi vurgular. Babcock,Hannah Riley Bowles ile birlikte, kadınlar daha yüksek bir maaş istediklerinde, "karakter almak yerine başkalarına yönelik ve şefkatli olma, verme" beklentilerini ihlal etme riskiyle karşı karşıya kalıyorlar. Kadınlar , atılganlığın cinsiyet normlarını ihlal edeceğinden benzersiz bir şekilde endişe duyabilirken, her iki cinsiyetten verenler kendi karşılıklılık tercihlerini ihlal etmekten endişe duyuyorlar. Çok zorlarlarsa, verenlerden ziyade alıcı gibi hissederler. Ancak, verenler bir başkasını savunurken, zorlamak, başkalarının çıkarlarını koruma ve teşvik etme değerleriyle yakından uyumludur : verenler bunu önemsemeye bağlayabilir. Ve ilişkisel hesaplar sunarak, verenler kendilerini başkalarını savunan aracılar olarak düşünmekten daha fazlasını yaparlar; Kendilerini başkalarını savunan aracılar olarak sunarlar, bu da kendi imajlarını ve sosyal imajlarını verici olarak korumanın güçlü bir yoludur.

Bu akıl yürütme, müşterilerin ona paspas gibi davranmasına izin vermeyi bırakmaya karar verdiğinde Lillian Bauer ile alakalı olduğunu kanıtladı . "Cömert olmak istiyorum ve müşterilerle güven inşa ediyorum, ancak bu onların yapabileceği anlamına gelmiyor

her tarafımda yürü, " diye belirtiyor Bauer. Bir proje kapsamı dışında kalan müşterilerden gelen talepleri reddetmek için savunuculuk ve ilişkisel hesapların bir kombinasyonunu kullandı. Savunuculuktan başlayarak, Bauer , kendisini ekibindeki danışmanların temsilcisi olarak düşünmeye başladı. "Verenlerin koruyucu bir tarafı var. Bir müşteriyle görüşürken, ekibim için çok fazla sorumluluk hissediyorum ve bu beni zor bir çizgi çizmeye daha istekli kılıyor."Sonra, bu sorumluluğu kendisine ifade etme alışkanlığı geliştirdi müşteriler: "Bir müşteri makul olmayan bir talepte bulunduğunda, bunun ekibimi gereceğini veya çılgın saatler çalışarak onları öldüreceğini açıklarım. Müşteri, kendileri için doğru olanı yapmak için geriye doğru eğileceğimi biliyor , bu yüzden geri ittiğimde çok daha fazla etkisi oluyor: bunun için iyi bir neden var."

Pushover'ı Geɜmek

Lillian'ın ilerleyişi beni etkiledi. Üniversitede birinci sınıf öğrencisi olarak satış işini kabul ettim let's Go seyahat rehberlerinin reklamları. Tamamen Harvard öğrencileri tarafından yazılan ve üretilen Let's Go rehberleri, Lonely Planet, Frommer's ve Rick Steves'e yabancı bir ülkeyi ucuza gezmek için gidilecek kaynak olarak rakip olan bütçe gezgininin incili olarak faturalandırıldı. Menajerim ilk gün bana bir müşteri listesi verdi ve "Bu insanlar geçen yıl Let's Go kitaplarındaki reklamlara yaklaşık 300.000 dolar harcadılar. Sadece onları arayın ve tekrar reklam vermeye ikna edin."Sonra döndü ve uzaklaştı.

Eğitim alamayacağımı fark edince paniğe kapılmaya başladım. Ürün bilgim ve ilgili deneyimim yoktu ve Kuzey Amerika'dan hiç ayrılmamıştım. Sadece on sekiz yaşındaydım ve büyük uluslararası şirketlerde kıdemli başkan yardımcılarına satış konuşması yapacak hiçbir işim yoktu.*

Let's Go'nun uzun zamandır reklamverenlerinden birini, Steven adında bir seyahat acentesi işleten bir adamı arama cesaretini topladım . Konuşmaya başladığı an öfkeli olduğu belliydi. "İlk başta, ajansımın reklamımdan ayrı olarak kitaplara yazıldığını görmekten memnun oldum, "diye homurdandı," eski iletişim bilgilerinin listelendiğini görene kadar. Okuyucularınızın bana ulaşabilmesi için eski posta adreslerini ve e-posta hesaplarını korumak için yüzlerce dolar ödemek zorunda kaldım."Reklam ve editörün ayrı bölümler olduğunu nazikçe açıkladım; Reklamlarının doğruluğunu sağlayabilirdim, ancak kitapların içeriği üzerinde hiçbir etkim yoktu . Steven umursamadı; editörlük hatasını telafi etmek için reklam indirimi talep etti ve uymazsam reklamını yenilememekle tehdit etti. Onun için üzülüyorum, ona yüzde 10 indirim yaptım. Bu,sözleşmemde yer alan, medya kitimizde görünmeyen tüm indirimleri yasaklayan bir Let's Go politikasını ihlal etti ve gelecek daha fazla hatanın önizlemesiydi.

Birkaç düzine müşteriyle iletişime geçtikten sonra üç indirim daha yaptım ve çok azını imzaladım Let's Go'nun yüzde 95 müşteri yenileme oranına sahip olduğunu öğrendiğimde utanç verici hale gelen sözleşmeler. Gelir getirmemenin yanı sıra, bir müşteri bir önceki yılın reklamında geri ödeme talep ettiğinde vazgeçtim ve zaten kayıtlarda olan parayı veren ilk çalışan oldum. Müşterilerle empati kurarken ve onların ihtiyaçlarını mümkün olan her şekilde karşılamaya çalışırken, onlara kendi masraflarımla yardım ediyordum-şirketimden bahsetmiyorum bile. Felakettim ve bırakmaya hazırdım.

İlk defa bir hataya teslim olmadım. On dört yaşımdayken sıçrama tahtası dalgıcı olmaya karar verdim. Kendimi havaya fırlatma, takla atma ve kıvrılma yapma ve suya zerafetle sıçramadan girme sanatında ustalaşmaya kararlıydım. Zorlukla atlayabileceğimi, dönebileceğimi veya dönebileceğimi boşver, yeni dalışlar denemekten korktum ve takım arkadaşlarım bana Frankenstein lakabını takarak esneklik eksikliğimi dile getirdiler. Bir gün koçum, zamanlamamı iyileştirme umuduyla pratik yapmak için bir metronom getirdi . Birkaç saatlik çabadan sonra beni ritim tutamayacağımı ilan etti.

Sonraki dört yıl boyunca günde altı saat eğitim aldım. Sonunda iki kez eyalet finalisti, iki kez gençler Olimpiyat ulusal elemesi ve tamamen Amerikalı bir dalgıç oldum. Harvard'da NCAA üniversite düzeyinde yarışmaya devam ederdim . Ama yol boyunca kendi başarımı feda ettim. Hayatımın en büyük buluşmasından birkaç ay önce, iki rakibime koçluk yapmak için gönüllü oldum. Onlara yeni dalışlar öğrettim, formlarını eleştirdim ve bir dalışın sonunda suda nasıl kaybolacaklarını göstererek yırtılma girişinin sırrını açıkladım.

Eyalet şampiyonasında beni sadece bir avuç puanla yenerek iyiliğe karşılık verdiler.

Let's Go'da bir kez daha kişisel bir bedelle başkalarına fayda sağlıyordum.
Müvekkillerimin para biriktirmesine yardım etmeme rağmen, şirketin gelirlerini kaybederek ve kendi
komisyonumu feda ederek itici davrandım. Ancak ertesi hafta, selefimin elde ettiği
reklam gelirinin bir sonucu olarak pozisyonu oluşturulan Let's Go'da yeni bir müdür yardımcısıyla tanıştım. Bu iş
onun okul parasını ödemesini mümkün kıldı. İhtiyacım olan ilham kaynağıydı: Meslektaşlarımın bana bağlı olduğunu
fark ettim. Bir öğrenci olarak henüz bir karım ve çocuğum yoktu, ancak öğrenim ücretini
karşılayacak ve anlamlı iş deneyimleri sağlayacak iş arayışında kendimi üniversite öğrencileri adına bir temsilci
olarak görebiliyordum . Sadece kendi çıkarlarım için lobi yaparken paspas olabilirim
ama öğrencilerin çıkarlarını temsil ederken onları korumak için savaşmaya istekliydim.

İndirim talep eden acımasız bir Fransız otelciyle hararetli bir müzakereden önce
, gelirin iş yaratmayı nasıl destekleyebileceğini düşündüm ve bu da bana topuklarımı kazma kararlılığını
verdi. İlişkisel bir hesap ekledim: Ona indirim yapsaydım, aynısını diğer müşterilerimize sunmak adil
olurdu ve tutarlı olma sorumluluğum vardı. Sonunda bedelinin tamamını ödedi.

Dört ay sonra,600.000 dolardan fazla gelir getirerek, selefimin taksitini neredeyse ikiye
katlayarak ve soğuk aramalardan yenisine 230.000 dolardan fazla indirerek şirket rekorları kırmıştım
ihtimaller. Şirket tarihindeki en büyük reklam paketini sattım ve başkanımız bir
ziyafette şirketin "gelmiş geçmiş en iyi reklam ortaklarından biri" olduğumu açıkladı.
On dokuz yaşındayken, beni 1 milyon doların üzerinde bir bütçeden sorumlu tutan ve kendi
personelimi işe almak, eğitmek ve motive etmekle görevlendiren reklam satışları direktörlüğüne terfi ettim.

Terfi ettikten hemen sonra internet balonu çöktü. Reklam
sezonumuz başlamadan önce bir düzineden fazla müşterimiz işsiz kaldı ve en büyük on müşterimizden altısı bana
reklam bütçelerinin kesildiğini, böylece yenileyemeyeceklerini bildirdi. Her şey söylendiğinde
ve yapıldığında, Hadi gidelim yirmi iki sadık müşteriyi ve bir önceki yıla göre toplam bütçenin yüzde 43'ünü kaybetti
. En büyük müşterimiz aradığında en kötü darbe geldi. Geçen yıl
rekor kıran paketi satın alan öğrenci seyahat acentesinin başkan yardımcısı Michael'dı. " Size bunu söylediğim için
çok üzgünüm, çünkü ürününüzü seviyoruz ve bu ilişkiye değer veriyoruz."Michael derin bir nefes aldı. "Ancak bütçe
kısıtlamaları ve azalan seyahat pazarı nedeniyle, bu yıl reklam vermeyi göze alıp alamayacağımızdan emin değilim
. Bunu düşünmek için bile büyük bir indirime ihtiyacımız olacak."

Birçok işin Michael'ın şirketinden elde edilen gelire bağlı olduğunu bilerek avukat oldum
ve geri çekildim. Rakipleri reklamlarını çektikleri için Michael'a bunun
rekabete ayak uydurmak için bir fırsat olduğunu söyledim-ve yatırım yapmak için durgunluk
döneminden daha iyi ne olabilir? Patronuna danışıp bana döneceğini söyledi. Ertesi hafta kötü
haberlerle aradı: Kitaplarımıza ancak bir önceki yılla aynı pakete sahip olabiliyorsa ve
sadece yüzde 70 indirimle reklam verme yetkisi vardı. Bu, 120.000 doların altındaki harcamalarını
40.000 doların altına düşürecektir.

Ne kadar indirim yapabileceğimizi anlamaya çalışırken, bir dalış antrenmanına koçluk yapmaya gittim
. Havuz güvertesinde otururken, dalışla Gidelim arasında büyük bir fark
olduğu aklıma geldi. Bireysel sporlar, rakiplerin kazanmasına yardımcı olmanın kaybetme olasılığımın daha yüksek olacağı anlamına geldiği
sıfır toplamlı yarışmaları içeriyordu. Yine de iş dünyasında kazan-kazan mümkündü; Müşterilerimin çıkarlarının kendiminkiyle
çelişmesi gerekmiyordu . Michael'ın çıkarlarını düşünmeye başladığımda
, mağazasında bedavaya verecek ürünlere değer verebileceğini fark ettim. Meslektaşlarımdan yayın sözleşmemizin
Let's Go'ya yirmi sayfayı geçmeyen herhangi bir içeriği satma veya lisanslama hakkı verdiğini öğrendim, bu yüzden ona
yeni bir ürüne sponsorluk teklif ettim: yirmi sayfalık Let's Go seyahat kitapçıkları verebileceği

müşterilere. Müşteriler ücretsiz seyahat ipuçlarını takdir eder ve mağazada daha uzun süre kalabilir veya geri dönme olasılığı daha yüksek olabilir. Fonlar reklam bütçesinden ziyade dağıtım bütçesinden geleceği için olasılığı değerlendirebildi. Michael'ın ilgi alanlarını daha fazla düşündüğümde, kitapçıkların , diğer şirketlerin reklamlarını yayınlamak yerine, yalnızca onlara sponsor olabilmesi durumunda onun için daha değerli olacağını fark ettim. Özel sponsorluk için karşılıklı yarar sağlayan bir anlaşma üzerinde anlaştık ve sonunda 140.000 dolardan fazla harcadı ve şirket tarihindeki en büyük reklam paketi için önceki rekorumu kırdı.

Savunuculuk ve ilişkisel hesaplar, kazan-kazan müzakerelerinde daha iddialı olmamı sağlarken , pastayı genişletmeme ve kazan-kazan müzakerelerinde başarılı olmama yardımcı olan bakış açısıydı. Sonuçta, dot-com baskınına rağmen, bu yaklaşım, yenileme müşterilerimizin yarısından fazlasının reklam paketlerini artırmasına neden oldu. Ekibimiz 550.000 dolardan fazla kar getirerek personelimizin boyutunu artırmayı ve yeni pazarlama girişimleri başlatmayı mümkün kıldı. Aylarca gecikmiş müşterileri ödemelerini göndermeleri için takip ettikten sonra, yakın tarihte alacak hesaplarının yüzde 100'ünü getiren ve kötü bir borç bırakmayan tek yönetici oldum. Şirketin yönetim kuruluna seçildim ve liderlik, bağlılık ve iş zekası için yılın yöneticisi ödülünü kazandım . Let's Go'da öğrendiğim dersler bana yapıştı ve kariyerimin geri kalanını paspas etkisinin üstesinden gelmek hakkında keşfettiğim şeyleri diğer vericilere öğreterek geçirmeye karar verdim.

Araştırmacılar, birkaç yıldır başarılı müzakerecilerin farklı bir şekilde hareket etme eğiliminde olduklarını biliyorlar . Kapsamlı bir analizde yirmi sekiz farklı çalışma Hollandalı psikolog Carsten De Dreu liderliğindeki en iyi müzakereciler alıcı ya da özverili verici değildi. Katılımcılar değer iddia etmeye odaklandılar: müzakereleri sıfır toplamlı, kazan-kaybet yarışmaları olarak gördüler ve rakiplerine güvenmediler , bu yüzden agresif bir şekilde pazarlık ettiler, meslektaşlarının çıkarlarını anlayarak değer yaratma fırsatlarını gözden kaçırdılar. Özverili verenler , meslektaşlarına kişisel bir maliyetle fayda sağlayarak çok fazla taviz verdiler. En etkili müzakereciler ötekiydi: kendi çıkarları için yüksek endişe duyduklarını bildirdiler *ve* meslektaşlarının çıkarları için yüksek endişe . Başkalarına ve kendilerine fayda sağlayacak fırsatlar arayarak , ötekileştirenler daha karmaşık şekillerde düşünebilir ve hem alanların hem de özverili verenlerin kaçırdığı kazan-kazan çözümlerini belirleyebilir. Sadece özverili verenler gibi değer vermek yerine, diğer verenler önce değer yaratır. Pasta dilimleri verdiklerinde, pastanın tamamı kendileri için hak iddia edecek çok şey kalacak kadar büyüktür : daha fazlasını verebilirler *ve* daha fazla al.

Pastayı genişletme fikri Lillian Bauer'in kariyerinde bir dönüm noktası yakalar. Müşterilerle geri adım atmayı ve mentorluk yapmak ve alıcılara yardım etmek için harcadığı zamana sınırlar koymayı öğrenmiş olmasına rağmen , vericilere ve eşleştiricilere yardım etmekten vazgeçmeye istekli değildi. Alıcı gibi görünmeyen küçük ortakların yardıma ihtiyacı olduğunda, kendi programı ve talepleri ne olursa olsun zamanının aşırı miktarlarını feda ederek yine de özverili bir şekilde verdi.

Jason Geller daha ötekileştirici bir yaklaşım benimsedi: zamanındaki talepleri artırmadan başarabileceği bağış miktarını genişletmenin bir yolunu buldu . Geller, başkalarını iş yükünü paylaşmaya, onların verici olmaları için fırsatlar yaratmaya ve aynı zamanda kendini aşırı yüklenmekten alıkoymaya dahil etti. Kıdemli bir yönetici olarak, genç analistler ondan yardım istediğinde Geller bir öğle yemeği önerecek ve birkaç yeni yöneticiyi gelmeye davet edecekti. Bu, yöneticilerin kendisine erişebilmeleri ve genç analistlere mentorluk sağlamaları için kapıyı açtı. "Onlara daha genç insanların desteğini oluşturmaları için harika bir yol" diyor. Tüm bağışları kendisi yapmak yerine , genç analistleri daha geniş bir temel sağlayan birden fazla akıl hocasıyla ilişkilendirebildi

bilgi ve tavsiye.

Çok cömert olduğu söylendikten sonra Bauer, Geller'inkine benzeyen bir yaklaşım benimsedi. Bire bir yerine grup mentorluk seansları yapmaya başladı:

> Kendime sordum, " Bu özel durumda gerçekten yardımcı olabilecek tek kişi ben miyim?"Kendimi optimize ettiğim tek kaynak olarak düşünmemeye çalıştım ve insanları birbirine yardım etmek için birbirine bağlamaya başladım. Şimdi, akıl hocalarımla oldukça açık konuşuyorum. Onlara diyorum ki, " Bunu benim için insanlar yaptı ve bunu başkaları için yapmalısın. İnsanlardan bu tür bir cömertlik aldığınızda , bunu ileri ödemeniz gerektiğine dair bir beklenti vardır."

Yükü tek başına taşımamaya karar vererek, Bauer pastayı genişletti ve kendi zamanını korurken daha geniş bir etkiye sahip olmasını sağladı. "Şirketinizde doğal bir verici, alıcı ve eşleştirici karışımınız varsa, "diyor Bauer," verici eğilimini büyütmek, daha agresif alıcı eğilimlerini bastırmak ve eşleştiricileri vermeye doğru kaydırmak için çok şey yapabilirsiniz. Bundan aldığınız bir enerji ve memnuniyet var. Kendi tarzında bağımlılık yapar."

Paspas olmaya mahkum olduklarını varsaymak yerine, başarılı verenler günlük seçimlerinin rekabetçi, çatışmacı durumlarda elde ettikleri sonuçları şekillendirdiğini kabul ederler. Tehlikeler, kendini vermede daha az, tüm etkileşimler ve ilişkiler arasında tek bir karşılıklılık tarzına bağlı kalmanın katılığında daha fazladır. Psikolog Brian Little'ın dediği gibi, vermek gibi bir tarz bizim ilk doğamız olsa bile, başarılı olma yeteneğimiz, ona uygun bir yaklaşımla yeterince rahatlık geliştirmeye bağlıdır . ikinci doğa olur. Birçok ~~başarılı veren , başkalarının~~ niyetlerine güvenme varsayılanından başlasa da, potansiyel alıcıları taramak için ortamlarını taramaya da dikkat ederler, her zaman bir alıcının duygularını hissetmekten bir alıcının düşüncelerini analiz etmeye geçmeye hazırdırlar ve koşulsuz vermekten daha ölçülü bir cömertlik yaklaşımına doğru esnerler. tat için. Ve geri adım atmaya meyilli hissettiklerinde, başarılı verenler , kendileri için önemli olan insanlara olan taahhütlerinden atılganlık rezervleri almaya hazırlar.

Lillian Bauer için stratejideki bu değişimler bir yığın değişikliğini katalize etti. Bauer, başkalarını savunmada ve başkalarının güdülerini okumada doğal güçlerinden yararlanmayı öğrenirken , davranışını en büyük etkiye sahip olabileceği kişilere yatırım yapacak şekilde uyarladı ve onları da vermeye teşvik etti. Kümülatif etki, bir paspastan başarılı bir vericiye dönüşmesiydi. Cömertliği başlangıçta partnere yükselişini yavaşlatsa da, oraya programın ilerisinde ulaştı . Lillian Bauer, danışmanlık sınıfının ortak olan ilk üyelerinden biriydi.

8

Scrooge Vardiyası

Neden bir Futbol Takımı, bir parmak izi ve bir isim Bizi Diğer Yöne Çevirebilir

---

İnsan ne kadar bencil olursa olsun, doğasında aıkɜa bazı ilkeler vardır ki
onu başkalarının servetine ilgi duyun ve mutluluklarını onun iɜin gerekli kılın, her ne kadar o
ondan, onu gцrmekten zevk almaktan başka bir şey ıkarmaz.

- Adam Smith, ekonominin babası

1993'te Craig Newmark adlı bir adam, on yedi yıl sonra San Francisco'daki Charles Schwab'da bilgisayar güvenliği pozisyonu almak için ıbm'den ayrıldı. Bay Area'da yeni olan bekar bir adam olarak , sosyal hayatını renklendirmenin yollarını arıyordu. 1995'in başlarında, yerel sanat ve teknoloji etkinlikleri hakkında bilgi paylaşması için arkadaşlarına e-posta göndermeye başladı. Ağızdan ağıza yayıldı ve insanlar iş ilanlarını, daireleri ve satılık çeşitli eşyaları içerecek şekilde ilanları etkinliklerin ötesine genişletmeye başladılar. Haziran ayına kadar e-posta listesi 240 kişiye ulaştı. Doğrudan e-posta için çok büyüktü, bu yüzden Craig onu bir liste servisine taşıdı. 1996 Yılında bir web sitesi doğdu ve adı verildi Craigslist'in. 2011'in sonunda, dünya çapında yedi yüzden fazla yerde Craigslist siteleri vardı. Yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde, her ay yaklaşık elli milyon kişi Craigslist'i ziyaret ederek Craigslist'i ülkedeki en popüler on web sitesinden biri ve dünyanın en çok ziyaret edilen kırk web sitesinden biri yapıyor.

Craigslist, temel eşleştirici içgüdülerimize hitap ederek gelişti.
Alıcıların ve satıcıların adil bir fiyat üzerinde anlaşabilecekleri, mal ve hizmetleri değiş tokuş edebilecekleri işlemleri kolaylaştırır . Temel olarak, Craigslist, insanlar arasındaki doğrudan değiş tokuşlarda değer ticareti yapmakla ilgilidir ve bir eşleştiricinin tercih ettiği eşit ver ve al dengesini yaratır. Newmark," Biz fedakar değiliz " diye yazıyor. " Bir açıdan, bir bit pazarı gibiyiz."
Böyle bir sistem, eşleştirmek yerine tamamen vermeye dayanabilir mi?
2003 yılında Deron Beal adında bir Ohio yerlisi bunu öğrenmeye karar verdi. Tıpkı Craig Newmark gibi,

Beal, bilgisinin olmadığı yeni bir şehirdeydi, bu yüzden bir e-posta arkadaş listesi başlattı.
Craigslist'in öncülüğünü takiben Beal, İnternet tabanlı yerel değişim toplulukları yaratmayı hedefliyordu.

mal isteyen insanları, onlardan ayrılmaya hazır insanlarla buluşturan, erişmesi gereken herkes
. Ancak tipik Craigslist borsasından radikal bir şekilde ayrılan Beal, alışılmadık bir temel kural koydu:
para birimine veya ticarete izin verilmiyor. Ağ çağrıldı Freecycle'ın ve tüm malların
bedavaya verilmesi gerekiyordu.

Beal, aşağıdakiler için bir geri dönüşüm programı geliştirip çalıştırdığında Freecycle fikri ortaya çıktı
arizona, Tucson'da Rise adlı kar amacı gütmeyen bir kuruluştaki işletmeler. Yerel işletmeler
, bilgisayarlar ve masalar gibi hala iyi durumda olan ancak geri dönüştürülemeyen kullanılmış ürünler
vermeye başladı. Eşyaları ihtiyacı olan insanlara verme umuduyla, Beal telefonda hayır
kurumlarına sunmak için saatler harcadı, ancak çok az ilerleme kaydetti. Aynı zamanda vermek istediği
bir yatağı vardı ama ikinci el dükkanları bunu kabul etmiyordu. Bu sorunların her ikisini
de verenlerle alıcıları daha verimli bir şekilde eşleştiren çevrimiçi bir toplulukla çözebileceğini fark etti.

Beal, yaklaşık kırk arkadaşına Freecycle'ı duyuran bir ilk e-posta göndererek onları katılmaya ve
haberi yaymaya davet etti. En eski Freecycle üyelerinden bazıları vermek için öğeler göndermeye
başladığında, Beal hazırlıksız yakalandı. Bir kadın, birkaç saat içinde sona erecek olan kısmen kullanılmış bir şişe
saç boyası vermeyi teklif etti. "Çok yakında kullanılması gerekiyor, "diye yazdı," bu yüzden daha
karanlık olma dürtüsü olan varsa, bu gece gecedir."Teksaslı bir adam daha çok arzu edilen bir eşya-olta
takımı-yayınladı , ancak bir ipi bağlıydı. Onu sadece olta takımının çalındığı birine verirdi
. "Otuz dört yıl önce çocukken bir olta takımı çaldım. Kişiyi bulup düzeltebilmemin imkanı yok,
bu yüzden bir sonraki en iyi şeyi yapmaya çalışıyorum."Bazı insanlar sistemde eşleşme boşlukları bulurken
, diğerleri önemsiz şeyler vermeye çalışırken, Freecycle kayıp bir neden gibi görünüyordu.

Ancak Beal, "bir kişinin çöpünün gerçekten diğerinin hazinesi olduğuna inanıyordu."Ve bazı insanlar
Freecycle'da Craigslist'te kolayca satabilecekleri gerçek hazineyi verdiler. Bir kişi
en az 200 dolar değerinde mükemmel durumda bir kamera bağışladı; Diğerleri iyi bilgisayarlar, düz ekran
TV'ler, bebek araba koltukları, piyanolar, elektrikli süpürgeler ve egzersiz ekipmanları dağıttı. Freecycle
Mayıs 2003'te başladığında otuz üye vardı. Bir yıl içinde, Freecycle şaşırtıcı bir hızla büyümüştü:
dünya çapında 360 şehirde 100.000'den fazla üye vardı. Mart 2005'e gelindiğinde, Freecycle
üyelikte on kat artarak bir milyon üyeye ulaştı.

Son zamanlarda, sosyal bilimciler Robb Willer, Frank Flynn ve Sonya Zak çalışmaya karar verdiler
insanları değişim sistemlerine katılmaya iten nedir.
Birçoğu Craigslist'te gerçekleşen doğrudan değişim türlerinin kaynak alışverişinin en uygun yolu olduğuna inanan sosyal bilimciler
arasındaki şiddetli bir tartışmanın dibine inmeye çalışıyorlardı . İnsanların
ileri geri değer ticareti yapmasına izin vererek, Craigslist gibi bir sistem çoğu insanın eşleştirici olduğu gerçeğinden yararlanır.
Ancak bazı uzmanlar, üyelerin bir kişiye verdiği
ve diğerinden aldığı, aynı kişiyle asla ileri geri değer ticareti yapmayan Freecycle gibi sistemlerin hızlı büyümesini bekliyorlardı. Bu
araştırmacılar, bu kadar genelleştirilmiş bir karşılıklılık sisteminin insanlara
verici olmalarına ve alıcılar tarafından sömürülebilmelerine dayanmasına rağmen
, mal ve hizmet alışverişini kolaylaştırmada doğrudan eşleştirme kadar üretken olabileceğine ikna olmuşlardı.

Sezgisel açıklama, iki tür sistemin farklı insan türlerini çekmesidir. Belki
de eşleştiriciler Craigslist'e çekilirken, verenler Freecycle'a akın etti.* Deron Beal'ın bana söylediği gibi, "
Sadece alıcılar olsaydı, Serbest Bisiklet olmazdı."Ancak Willer'in ekibi bunun hikayenin
tamamı olmadığını keşfetti.

Freecycle, kısmen verici yönde güçlü bir şekilde eğilmiş insanları çekerek büyümesine rağmen
, çok daha etkileyici bir şey başardı. Her nasılsa, Freecycle başardı

eşleştiricileri ve alıcıları verici gibi davranmaya teşvik edin. Freecycle'ın nasıl çalıştığını anlamak için Willer'in ekibi hem Craigslist hem de Freecycle'daki rastgele üye örneklerini inceledi. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki düzinelerce topluluktan iki borsa kuruluşunun binden fazla üyesinden anketler topladılar , üyelerden genellikle kendi kazanımlarını en üst düzeye çıkarmayı mı yoksa başkalarına katkıda bulunmayı mı tercih ettikleri hakkında bir dizi soruyu yanıtlamalarını isteyerek karşılıklılık tarzlarını ölçmek. Verenler, Freecycle'da ortalama yirmi bir ürün bağışlamıştı. Katılımcılar hiçbir şey veremezlerdi, ancak her biri Serbest Döngüde ortalama dokuzdan fazla eşya vermişlerdi.

İlginç bir şekilde, aslında, insanlar genellikle vermek için değil, almak için Serbest Döngüye katılırlar. "İnsanlar genellikle Freecycle'ı ücretsiz şeyler almanın bir yolu olarak duyarlar. Ortalama bir insan, "Hiçbir şey için bir şey alabilirim" diye düşünmeye katılacak, " diyor Beal. "Ama bir paradigma değişimi başlıyor. Zor zamanlarda yardıma ihtiyacı olan büyük bir yeni ebeveyn dalgamız vardı. Bebek arabaları, araba koltukları, beşikler ve mama sandalyeleri aldılar. Daha sonra onları Craigslist'te satmak yerine dağıtmaya başladılar."

İnsanları alma niyetiyle bir gruba katılmaya iten, ancak sonunda pes etmeye iten nedir? Bu sorunun cevabı, verenlerin başarı merdiveninin dibinden kaçınmasının başka bir yolunu açar . Bireylerle uğraşırken, verenlerin samimiyet taramasına katılarak ve öncelikle kabul edenlerle değiş tokuş yaparken eşleştiriciler gibi davranarak kendilerini korumaları mantıklıdır. Ancak grup ortamlarında, verenlerin istismar edilmediklerinden emin olmalarının farklı bir yolu vardır: gruptaki herkesin daha çok verenler gibi davranmasını sağlayın. Stratejinin habercisi Jason Geller ve Lillian Bauer, menteelerinden daha genç meslektaşlarından oluşan mentorluk gruplarında doğrudan ödeme yapmalarını istedi. Daha önce, adı verilen Silikon Vadisi vericisi Adam Rifkin *Servet*en iyi ağcı, tüm ağında aynı şeyi yaptı . Bağışından yararlanan insanları , ilişkiler ağındaki diğer insanlara yardım etmeye davet etti ve bir bağış normu gelişti. Açılış bölümünde belirttiğim gibi, insanlar nadiren hayatlarının her alanına eşit olarak uyguladıkları tek bir karşılıklılık tarzına sahiptirler. Bir grup bir verme normu geliştirirse, üyeler başka yerlerde alıcı veya eşleştirici olma eğiliminde olsalar bile normu koruyacak ve verecektir . Bu, verme risklerini azaltır: herkes katkıda bulunduğunda, pasta daha büyüktür ve verenler artık elde ettiklerinden çok daha fazla katkıda bulunmazlar.

Üyeleri verici yönde eğebilen gruplar hakkında ne var? Bu bölümün sonunda, sizi dünyanın önde gelen şirketlerinden ve işletme okullarından bazılarının , alıcılar ve eşleştiriciler ile verenler arasında vermeyi motive etmek için kullanmaya başladığı güçlü bir faaliyetle tanıştıracağım. Ama önce, Freecycle'ın eşleştiricileri ve katılımcıları vermeye motive etmedeki başarısını ortaya çıkararak , bireylerin ve kuruluşların daha yüksek düzeyde vermeyi teşvik etmek için neler yapabileceklerine dair daha derin bir anlayış kazanabiliriz. Başlangıç noktası, insanların neden ilk etapta verdiğini sormaktır.

Fedakarlık Tartışması

Yaklaşık kırk yıldır, dünyanın en seçkin psikologlarından ikisi , verme kararının tamamen özgecil olup olamayacağı veya her zaman nihayetinde bencil olup olmadığı konusunda boynuzları kilitledi. Felsefeyi tartışmak yerine, her biri daha ölümcül bir silahla savaşmaya başladı: psikolojik deney.

Bu saf fedakarlığın sanığı ıs C. Daniel Batson, ihtiyacı olan başka bir kişiye empati duyduğumuzda gerçekten özverili bir şekilde verdiğimize inanan. İhtiyaç ne kadar büyük olursa ve onu yaşayan kişiye olan bağlılığımız o kadar güçlü olursa, o kadar empati kurarız. Bir insanla empati kurduğumuzda ,enerjimizi ve dikkatimizi ona yardım etmeye odaklarız-bu bizi iyi hissettireceği için değil , gerçekten önemsediğimiz için. Batson, bazı insanların empatiyi diğerlerinden daha yoğun ve sık hissetmesine rağmen, neredeyse tüm insanların empati kapasitesine sahip olduğuna inanıyor-en nahoş olanlar bile. Adam Smith'in yüzyıllar önce söylediği gibi: " başkalarının sefaleti için hissettiğimiz duygu . . . erdemli ve insancıl olanlarla sınırlı değildir, ancak bunu belki de en mükemmel hassasiyetle hissedebilirler. Toplum yasalarının en sert ihlalcisi olan en büyük kabadayı, onsuz tamamen değildir."

Bu şeytanın avukatı saf fedakarlık diye bir şeyin olmadığını savunan Robert Cialdini. İnsanların genellikle cömert, cömert ve şefkatli olduğuna inanır. Ancak bu davranışların köken olarak tamamen özgecil olduğunu düşünmüyor. Başkaları incindiğinde incindiğimize inanıyor-ve bu bizi yardım etmeye motive ediyor. Cialdini'nin Batson'un iddialarına ilk meydan okuması, empati bizi yardıma götürdüğünde, bunun nihai hedefimizin diğer kişiye fayda sağlamak olmasından kaynaklanmadığıydı. Başkalarının ihtiyacı olduğunda kendimizi sıkıntılı, üzgün veya suçlu hissettiğimizi öne sürdü. Kendi olumsuz duygularımızı azaltmak için yardım ederiz. Cialdini , insanların ihtiyacı olan başka bir kişiye karşı sıkıntılı, suçlu veya üzgün hissettiklerinde yardım ettiklerini öne süren etkileyici bir dizi çalışma biriktirdi .

Batson'ın çürütmesi: insanların bazen olumsuz duyguları azaltmaya yardımcı olduğu doğrudur, ancak tek sebep bu değildir . Ve olumsuz duygular her zaman yardım etmeye yol açmaz. Sıkıntılı, üzgün veya suçlu hissettiğimizde nihai hedefimiz bu olumsuz duyguları azaltmaktır. Bazı durumlarda yardım etmek, seçtiğimiz stratejidir. Ancak çoğu durumda, dikkatimizi dağıtmak veya durumdan tamamen kaçmak gibi olumsuz duygularımızı başka şekillerde azaltabiliriz . Batson , empatinin bizi yardım etmeye yönlendirip yönlendirmediğini ayırt etmenin akıllıca bir yolunu buldu çünkü başka birinin sıkıntısını mı yoksa kendi sıkıntımızı mı azaltmak istiyoruz. Amaç kendi sıkıntımızı azaltmaksa, kendimizi daha iyi hissetmemizi sağlayacak her türlü eylemi seçmeliyiz . Amaç başka bir kişinin sıkıntısını azaltmaksa, maliyetli olsa bile yardım etmeliyiz ve diğer eylem biçimleri bizi iyi hissettirecektir.

Bir deneyde, Batson ve meslektaşları insanlara bir seçenek sundu: bir kadının elektrik çarpması almasını izleyin veya sıkıntıdan kaçınmak için deneyi bırakın. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, yüzde 75'i kaldı. Ancak kadına empati duyduklarında sadece yüzde 14'ü kaldı; diğer yüzde 86'sı kaldı ve şokları onun yerine almayı teklif etti. Ve yardım etmek için kalan insanlardan en güçlü şekilde empati kuranlar, daha az empati hissedenlerin dört katı kadar şoka katlanmak istiyorlardı. Batson ve meslektaşları bu modeli yarım düzineden fazla deneyde gösterdiler. İnsanlar empati hissediyorlarsa, durumdan kaçarak olumsuz duygularını azaltabilseler bile, yine de kalırlar ve kişisel bir zaman ve acı pahasına yardım ederler. Bu kanıtlara dayanarak Batson, insanların yardım etmesinin tek nedeninin kötü duyguları azaltmak olmadığı ve seksen beş kişilik kapsamlı bir analiz olduğu sonucuna vardı

farklı çalışmalar onu destekledi.

Fakat zamanımızın en büyük sosyal düşünürlerinden biri olan Cialdini henüz bitmemişti. Empatinin yardımı yönlendirebileceğini kabul etti. Endişe ve şefkat duyguları kesinlikle bizi başkalarının yararına kişisel bir maliyetle hareket etmeye motive eder. Ancak bunun saf fedakarlığı yansıttığına ikna olmadı. İhtiyacı olan bir kurbanla empati kurduğumuzda, o kadar duygusal olarak bağlandığımızı ve kurbanla bir birlik duygusu yaşadığımızı savundu. Kurbanı benlik duygumuzla birleştiririz. Kurbanda kendimizi daha çok görüyoruz. İşte bu yüzden yardım ediyoruz: kendimize gerçekten yardım ediyoruz. Adam Smith'ten tekrar alıntı yaparak, "Kendimizi onun durumuna soktuğumuz hayal gücüyle, aynı işkencelere katlandığımızı düşünürüz, onun bedenine olduğu gibi gireriz ve bir ölçüde onunla aynı kişi oluruz ve oradan onun hisleri hakkında bir fikir oluştururuz ve hatta bir şeyler hissederiz."

Cialdini ve meslektaşları bu fikri destekleyen çok sayıda deney yaptılar. Empati, bir birlik duygusuna veya kendi kendine başka bir örtüşmeye yol açar ve bu da daha fazla yardıma yol açar. Batson'ın takımı başka bir çürütmeyle geri döndü: ***oluyor*** fedakarlık. Diğer insanlarla kendi kimliklerimizi onlarınkilerle birleştirme noktasına kadar empati kurarsak, kendimize değer verdiğimiz kadar onlara da değer veririz. Çünkü artık çıkarlarımızı onların üzerine koymuyoruz, onlara yardım etmek tamamen özgecildir.

Çıkmaz sokak.
Her iki kamp da empatinin yardıma yol açtığı konusunda hemfikir. Her iki kamp da birlik duygusunun bunun temel nedeni olduğu konusunda hemfikir. Ancak birliğin bencil mi yoksa özgecil mi olduğu konusunda temelde farklılık gösterirler. Burada bir orta yol olduğuna inanıyorum ve Deron Beal'ın erken keşfettiği bir yol. Freecycle'a başladığında, kullanılmış malları isteyen insanlara vererek çöplüklerden uzak tutmak istedi . Ama aynı zamanda bazı kişisel çıkarları da söz konusuydu. Geri dönüşüm programında, kullanamayacağı veya geri dönüştüremeyeceği şeylerle dolu bir deposu vardı ve patronu deponun boşaltılmasını istedi. Ayrıca Beal , sahip olduğu eski bir yataktan kurtulmayı umuyordu. Arkadaşlarının hiçbirinin buna ihtiyacı yoktu ve atmak için çok büyüktü. Boşaltmak için bir kamyon ödünç alması ve yatağı bertaraf edilmek üzere tahsil edileceği bir çöp sahasına götürmesi gerekecekti . Beal, Freecycle'daki birine verebilseydi daha kolay ve daha ucuz olacağını fark etti .

Bu yüzden birçok alıcı ve eşleştirici Ücretsiz Bisiklet vermeye başladı. İstemedikleri ve muhtemelen Craigslist'te satamayacakları şeylerden kurtulmanın etkili bir yoludur. Ancak kısa süre sonra Beal, kişisel deneyimlerinden, başlangıçta bencil nedenlerle bir şeyler dağıtan insanların yardım ettikleri insanlarla ilgilenmeye başladığını bilir. Alıcı yatağını almaya karar verdiğinde, Beal çok heyecanlandı. " Bir şilte vermekten paçayı sıyıracağımı, fayda sağlayanın ben olduğumu sanıyordum"diyor. "Ama kişi kapıma gelip bana teşekkür ettiğinde kendimi iyi hissettim. Bu sadece kısmen bencilce bir davranıştı: Beni mutlu edecek şekilde başka birine yardım ediyordum. Bu konuda o kadar iyi hissettim ki başka eşyalar vermeye başladım."

On yıllık bir araştırmadan sonra, Beal'ın deneyiminin istisnadan ziyade norm olduğu sonucuna vardım . Birlik başkadır. Verdiğimiz çoğu zaman , başkalarına ve kendimize fayda sağlamak için karışık güdülerden oluşan bir kokteyle dayanır. Alıcılar ve eşleştiriciler , başkalarının çıkarlarını ve kendi çıkarlarını aynı anda ilerletebileceklerini hissettiklerinde verme olasılıkları daha yüksek olabilir. Primatolog Frans de Waal'ın yazdığı gibi *Empati Çağı*, "Bencil/bencil olmayan bölünme bir kırmızı ringa balığı. Eğer ikisinin birleşmesi işbirlikçi doğamızın ardındaki sırsa, neden benliği diğerinden ya da diğerini benlikten çıkarmaya çalışalım ?"

Üç milyondan fazla gönüllü tarafından ücretsiz olarak yazılan ve yüz binden fazlasının düzenli olarak katkıda bulunduğu çevrimiçi ansiklopedi Wikipedia'yı düşünün. Neden sorduklarında

vikipedi için yazın, neredeyse hiç gönüllü , yeni bağlantılar kurmak, itibarlarını geliştirmek, yalnızlığı azaltmak veya değerli ve ihtiyaç duyulduğunu hissetmek gibi kendi kendine hizmet eden nedenlerle dahil olduğunu bildirmedi. Ancak başkalarına yardım etmenin görece özgecil değeri de vurguladıkları tek faktör değildi. Vikipedi'ye katkıda bulunanlar, yaşamlarının farklı alanlarında mutlaka verici değildir, ancak Vikipedi girişlerini kapsamlı bir şekilde özetlemek ve çapraz referans vermek için zamanlarını gönüllü olarak harcarlar. Niçin? Bir ankette diğerlerine iki neden hakim oldu: bunun eğlenceli olduğunu düşündüler ve bilginin özgür olması gerektiğine inandılar. Birçok gönüllü için, vikipedi girdileri yazma ötekidir: kişisel zevk sağlar ve başkalarına fayda sağlar.

Beal, Freecycle'ın ötekileştirilmiş yapısının, bu kadar hızlı büyümesinin en önemli nedenlerinden biri olduğuna inanıyor. İhtiyacımız olmayan eşyaları vermek ve bu süreçte başkalarına fayda sağlamak, Adam Rifkin'in beş dakikalık iyiliklerinin hediye ekonomisine eşdeğerdir: kendine düşük maliyet ve başkalarına potansiyel olarak yüksek fayda. Freecycle'ın resmi misyon beyanının iki fayda kümesini vurgulaması dikkat çekicidir : üyeler başkalarına katkıda bulunabilir ve kendileri için kazanabilir. Misyon, " üyelerimizin daha büyük bir topluluğun gücünden yararlanmasını sağlarken, atıkları azaltan, değerli kaynakları koruyan ve çöplüklerimiz üzerindeki yükü hafifleten dünya çapında bir hediye hareketi inşa etmektir."

Bu ötekileştirilmiş yapının ötesinde, insanları vermeye başlamaya motive eden bir Freecycle topluluğunun merkezi bir özelliği var . Mekanizmanın bir ipucu , potansiyel bir müşterinin güvenini kazanmak için yıllarca mücadele eden bir Fransız danışmanın hikayesinde yatıyor-bir topluluk duygusunun gücünü tanıyana kadar .

Dьşmanlardan Mьttefiklere

2008 küresel finansal krizi sırasında, acı çekecek birçok şirketten biri , Nouveau diyeceğim bir Fransız firmasıydı. Nouveau'nun merkezi, Fransa'nın ortasında sevilen bir futbol takımıyla övünen küçük bir şehirde bulunuyordu . Kurucular, şehrin ihtişamını yeniden kazanmak için şehri karargah olarak seçmişlerdi , ancak nüfus küçülüyor ve karlar düşüyordu ve daha büyük bir şehre taşınma baskısı vardı. Nouveau'nun yöneticileri, dramatik bir yeniden yapılanma ile karargahı kurtarmaya karar verdiler. Dışarıdan yardım isteyen CFO, danışmanlık firmalarına teklif talebinde bulundu. Nouveau, bir istisna dışında en iyi teklifi hangi firma sunduysa onunla çalışmaya açıktı : belirli bir danışmanlık firmasına güvenilemezdi. Bu firma yıllardır Nouveau'nun baş rakibi ile çalışıyordu. Nouveau'nun en üst düzey yöneticileri, içerideki bilgilerin yanlışlıkla sızdırılabileceğinden, hatta bir alıcı tarafından çalınabileceğinden endişeliydi.

Şüpheli danışmanlık firmasının lider iş ortağı Phillippe diyeceğim kişi, Nouveau yöneticilerinin güvensizliğinin farkındaydı. Phillippe'nin firması geçmişte Nouveau'ya teklifler sunmuştu ve bunlar her zaman reddedildi. Danışmanlar, firmanın katı gizlilik politikalarını defalarca açıklamıştı , ancak Yeni yöneticiler bunu satın almadı. Sonunda danışmanlar , teklif vermeye devam etmenin zaman kaybı olduğu sonucuna vardılar. Ancak Phillippe , Nouveau'nun başarısına katkıda bulunmakla gerçekten ilgilendi, bu yüzden ekibini yeniden yapılanma için bir teklif hazırlama ve sunma konusunda yönlendirdi. Sonra beyin fırtınası yapmak için oturdular: Nouveau'ya güvenilir olduğumuzu nasıl kanıtlayabiliriz?

Phillippe'in şirketi Nouveau'ya en son teklif veren şirketti. Saha toplantısında Phillippe geldi Yedekte beş danışman bulunan Nouveau'nun karargahı. Yanlarında on Yeni yöneticinin oturduğu geniş bir odaya kadar eşlik edildiler. Phillippe'nin ekibi teklifi sundu ve Nouveau yöneticileri hareketsizdi. Bir yönetici," Teklifinizi beğendik, "dedi," ama size güvenemeyiz. Neden seninle bir ilişkiye girelim ki? Çıkarlarımızı ilk sıraya koyacağınızdan nasıl emin olabiliriz? "Phillippe onlara firmasının gizlilik politikalarını ve onur kurallarını hatırlattı ve itibarının müşteriler için en yüksek standartları korumaya dayandığını, ancak sözünün sağır kulaklara düştüğünü pekiştirdi .

Phillippe'nin mantıksal argümanları tükenmişti, bu yüzden sahip olduğu diğer tek cephaneye başvurdu. Çantasına uzandı ve şehrin ünlü futbol kulübünün mavi atkısını çıkardı. Atkıyı memleket gururunun sembolü olarak takarak bir ricada bulundu: "Sizi yıllardır gizlilik politikalarımıza güvenilebileceğine ikna etmeye çalışıyoruz. Bunu kelimelerle söylemeyi başaramadığımız için , bağlılığımızı farklı bir şekilde göstermek istiyoruz."Phillippe'nin takımının beş üyesi , futbol atkılarını boyunlarına geçirerek davayı takip etti.

Nouveau yöneticileri şaşırdı. Projeye hangi ortağın liderlik edeceğini sordular . Phillippe, " Liderliği ben üstleneceğim ve Ağustos tatilinde çalışmalarımıza başlayacağız. Karargahınız evimin yanında olduğu için bunu taahhüt edebilirim."

Birkaç saat sonra Phillippe'in firması projeyi devraldı.

Nouveau yöneticileri Phillippe'nin kendi şehirlerinden olduğunu bilmiyorlardı. "Bu bir yeniden yapılanma görevi," diye açıklıyor Phillippe, " bu şehri ve içinde yaşayan insanları önemseyen birinin olması çalışanlar ve şirket için bir artıydı. Birazcık öyleydi. ortak zemin."

Ortak zemin, davranış vermede büyük bir etkidir. Bir deneyde, Birleşik Krallık'taki psikologlar, bir çalışma için Manchester United futbol takımının taraftarlarını işe aldı. Yürürken

bir binadan diğerine futbol taraftarları, bir koşucunun çim kıyısına kaydığını gördü ve burada bileğini tutarak düştü ve acı içinde çığlık attı. Ona yardım edecekler mi?

Giydiği tişörte bağlıydı. Düz bir tişört giydiğinde sadece yüzde 33'ü yardımcı oldu. Manchester United tişörtü giydiğinde yüzde 92'si yardımcı oldu. Yale psikoloğu Jack Dovidio buna " bir ortak kimlik."İnsanlar bir kimliği başka bir kişiyle paylaştığında , o kişiye vermek başka bir nitelik kazanır. Grubumuza mensup insanlara yardım edersek , grubu daha iyi hale getirdiğimiz için kendimize de yardım ederiz.*

Ortak bir kimlik, Serbest Döngünün hızlı büyümesinin ve alışılmadık derecede yüksek verme seviyelerinin arkasındaki kilit bir aktif bileşendi. Berkeley profesörü Robb Willer'in ekibi Craigslist ve Freecycle üyelerini karşılaştırdığında, her grubun ne derece özdeşleşme ve uyum yaşadığıyla ilgileniyorlardı . Ne kadar çok üye tanımlanırsa, Craigslist veya Freecycle'ı öz imajlarının önemli bir parçası olarak, temel değerlerini yansıtan olarak o kadar çok gördüler. Uyum üyeleri ne kadar çok rapor verirse, anlamlı bir Craigslist veya Freecycle topluluğunun parçası olduklarını o kadar çok hissettiler. Üyeler Craigslist veya Freecycle ile daha fazla özdeşleşme ve uyum yaşar mı?

Cevap, bir üyenin siteden ne kadar aldığına bağlıdır. Çok az ürün alan veya satın alan üyeler için, kimlik ve uyum açısından hiçbir fark yoktu Craigslist ve Freecycle. İnsanlar her iki siteye de eşit şekilde bağlandı ve bağlandı. Ancak birçok ürün alan veya satın alan üyeler için belirgin farklılıklar vardı: üyeler , Freecycle ile Craigslist'ten önemli ölçüde daha fazla özdeşleşme ve uyum bildirdiler. Bu , üyelerin verme eğilimlerini hesaba kattıktan sonra bile geçerliydi: veren olup olmadıklarına bakılmaksızın, katılan üyeler genellikle Freecycle'a Craigslist'ten daha fazla bağlı hissettiler. İnsanlar neden eşit bir şekilde eşleşmek yerine özgürce verdikleri bir toplulukla daha özdeşleşmiş ve bağlantılı hissederler ?

Willer'in ekibi, iki temel nedenden dolayı almanın temelde farklı olduğunu savunuyor genelleştirilmiş verme ve doğrudan eşleştirme sistemlerinde deneyim. İlk ayrım, değişim açısından yatmaktadır . Doğrudan eşleştirmede, değişim ekonomik bir işlemdir. Üyeler Craigslist'te bir ürün satın aldıklarında, satıcıların genellikle alıcıların çıkarları için çok az endişe duyarak kendi kazançlarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştıklarını bilirler. Buna karşılık, genelleştirilmiş vermede, verenler alıcılardan somut bir şey alamazlar . Üyeler Freecycle'da bir öğe aldıklarında , herhangi bir yükümlülüğü olmayan bir vericiden hediye kabul ederler. Willer'in ekibine göre bu , "verenin kendi menfaatinden ziyade alıcının menfaatine göre hareket etmeye motive olduğunu gösteriyor", bu da "alıcıya, öğenin kendisine iliştirilen araçsal değerin ötesinde bir saygıyı iletiyor." Ekonomik bir işlemle karşılaştırıldığında, bir hediye değer yüklüdür.

İkinci ayrım, aldığınız faydalardan kimin sorumlu olduğuyla ilgilidir. Craigslist'ten satın aldığınızda, iyi bir fiyata bir ürün alırsanız, bunu bir müzakereci olarak anlayışınıza veya bireysel bir satıcının nezaketine (veya naifliğine) yazabilirsiniz. Başka bir kişiyle ileri geri alışveriş yapıyorsunuz; Craigslist topluluğundan hiçbir şey almıyorsunuz. Willer'in ekibi," Sonuç olarak, doğrudan değiş tokuşa katılan katılımcıların grupla özdeşleşme olasılıkları daha düşük olacak çünkü grup üyeliğinin duygusal deneyimini türetme olasılıkları daha düşük olacak " diye yazıyor. Genelleştirilmiş bağışta ise aldığınız hediyelerin kaynağı topluluktur. Etkili bir genelleştirilmiş verme sistemi tipik olarak aşağıdaki yapıya sahip değişim döngülerini içerir : A kişisi, C kişisine veren B kişisine verir. Serbest Döngü üyeleri farklı kişilerden birden fazla öğe aldığında, faydaları bireye değil tüm gruba atfederler

üyeler.

Birlikte, bu iki güç, Serbest Döngü ile bir bağın gelişmesini kolaylaştırır.
Başka bir kişiden bir ürün satın almak yerine, insanlar bir topluluktan hediye aldıklarını hissederler.
Oluşturulan şükran ve iyi niyet, kendilerini Özgür Döngü üyeleri olarak görerek toplulukla özdeşleşmeye başladıkları anlamına gelir . Bu tanımlama gerçekleştiğinde, insanlar Freecycle kimliğini paylaşan herkese özgürce vermeye isteklidirler . Bu, tüm Freecycle topluluğuna verme istekliliklerini genişleterek , üyeleri yardım edebilecekleri zaman isteklere yanıt olarak artık ihtiyaç duymadıkları öğeleri sunmaya teşvik eder. İstemedikleri şeyleri vererek, alıcılar değerli bir şey kaybetmiyormuş gibi hissedebilirler , ancak istedikleri zaman ücretsiz şeyler alabilmeleri için verme normunu koruyabilirler.
Eşleştiriciler için, geri ödemenin bir yolu olmadığı için, ileri ödeme bir sonraki en iyi şeydir-özellikle de tıpkı kendileri gibi insanlara yardım ettikleri için. Bebek malzemelerini dağıtan ebeveynlere olan şey buydu : benzer durumlarda artık ihtiyaç duymadıkları eşyaları diğer ebeveynlere bağışlayarak karşılıklı, hatta değiş tokuş duygularını geri kazandılar.

İnsanlar kendilerini ortak bir topluluğun parçası olarak tanımladıklarında başkalarına vermeye motive olurlar. Ancak tüm bireylerin ve grupların bu tür bir kimliği çekme olasılığı eşit değildir.
Freecycle topluluğu hakkında kimliği teşvik eden başka bir şey daha var-ve bu Adam Rifkin tarafından iyi anlaşılan bir faktör .

Optimal Ayırt Edicilik Arayışı

Adam Rifkin ile ilk tanıştığımda, bana ağındaki en ilginç bağlantılardan bahsetmesini istedim . "En sevdiğim insanlardan biri, "diye yanıtladı," Adam Rifkin."

Kendinden bahsetmiyordu. Adam Rifkin ile güçlü bir bağlantı geliştirdi Adam Rifkin adında başka bir adam- gibi filmlere büyük katkıda bulunan bir Hollywood yazarı, yönetmeni, yapımcısı ve oyuncusu *Detroit Rock City'de* ve *O-Adam*. Karışıklığı önlemek için, sevimli ikizinden Panda Adam olarak bahsederek ona Hollywood Adam diyeceğim.

1992'de Hollywood Adam henüz yeni başlarken Panda Adam , California Institute of Technology'de doktora programına başlamak için Los Angeles'a taşındı. İnsanlar Hollywood Adam'a ulaşmaya çalışırken yanlışlıkla Panda Adam'ı ararlardı. Panda Adam, karışıklığı gidermek için Hollywood Adam'la temasa geçmek istedi , bu yüzden telefon numarasını internete koydu. Üç yıldır kimse aramadı. 1996'da Hollywood Adam New York'taydı ve bir arkadaşı ona Panda Adam'ın web sitesini gösterdi. " İnternet hakkında hiçbir şey bilmiyordum ve onun yarattıklarından etkilendim. Birkaç kez onunla karıştırıldım , bu yüzden onu hemen aradım."

Doğu Kıyısında sabahtı ve Batı Kıyısında şafaktan hemen sonraydı. Çalan bir telefonun delici sesi uyuyan Panda Adam'ı uyandırdı.
Panda Adam (sersemlemiş): "Merhaba?"

Hollywood Adamı:" Adam Rifkin, bu Adam Rifkin."

Panda Adam:" Hayatım boyunca bu çağrıyı bekledim."

Yüzeyde pek ortak noktaları yoktu. Söyleyebildikleri kadarıyla akraba değillerdi. Panda New York'ta büyüdü; Hollywood Chicago'da büyüdü. Panda bir yazılım mühendisiydi; Hollywood filmdeydi. Ama yüz yüze karşılaştıklarında anında bir bağ hissettiler. Panda Adam," Hollywood Adam büyüleyici bir karakter " diyor. "Hollywood'daki kariyeri ve Silikon Vadisi'ndeki benimki tahmin ettiğimden daha fazla paralelliğe sahipti. Ne zaman biri benden Hollywood'da bir bağlantı istese, genellikle birlikte başladığım kişi o olur. Hollywood Adam tanıdığım insanlara yardım etmek için sayısız tanıtım yaptı. Hollywood'daki birçok insan narsist ve benmerkezcidir, ancak Hollywood Adam geldikleri kadar iyi huylu ve naziktir. Aynı felsefeye sahibiz."

Hollywood Adam," Panda Adam harika bir adam " diyor. "Benzer bir mizah anlayışımız var. Skor tutmadan birbirimize yardım ediyoruz. Hiçbirimiz bunu hiç düşünmeyiz; Sadece yardımcı olanı yaparız."Panda Adam, Hollywood Adam'ı Twitter İle tanıştıran kişiydi. Hollywood Adam Showtime için bir dizi yaptığında *Bak* Panda Adam, YouTube ve Twitter'da gösterimler yapması için onu kuzey Kaliforniya'ya davet etti. İki Adam Rifkins neden birbirleriyle bu kadar güçlü özdeşleştiler ?

Bunun bir isim benzerliği etkisi olduğunu düşünüyorsanız, veriler en azından kısmen haklı olduğunuzu gösterir. Buffalo Üniversitesi'nden bir psikolog olan Brett Pelham,insanları, yerleri ve diğer şeyleri tercih ettiğimizi fark etti. bize kendimizi hatırlat. İsimlerimizi kimliklerimizle o kadar güçlü bir şekilde ilişkilendirdiğimiz için , bize isimlerimizi hatırlatan büyük kararlardan etkilenebiliriz. Bunu göstermek için Pelham ve meslektaşları akıllara durgunluk veren, tartışmalı bir dizi çalışma yürüttüler .

Beş farklı çalışmada, insanların alışılmadık bir şekilde ilk adlarına benzeyen yerlerde yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu buldular . Bir çalışmada, Pelham'ın ekibi dünyanın en büyük kırk şehrini aradı.

İlk üç harfini bu şehirlerle paylaşan en yaygın yüz isim için Amerika Birleşik Devletleri

. Sonra, farklı yaşlarda ne kadar popüler olduklarına göre isimleri eşleştirdiler groups.

It Jack adındaki insanların *dört kere* isimler eşit derecede yaygın olmasına

rağmen, Phillip adındaki insanlardan Jacksonville'de yaşama olasılığı daha yüksektir. (Filler görünüşe

göre Krikolardan daha fazla oldukları Philadelphia'ya çekildiler.) Ve bu yerlerin adını aldıklarından değil;

insanların daha muhtemel olması *hareket etmek* kendi adlarına benzeyen yerlere (Gürcistan'ın

Gürcistan'a taşınma olasılığı, şansın tahmin edebileceğinden iki kat daha fazladır).

Kariyer için de işe yarıyor: 1990'da Dennis, Amerika Birleşik Devletleri'nde kırkıncı en yaygın

erkek adıydı . Jerry otuz dokuzuncu, Walter ise kırk birinci oldu.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Jerry adında 270 diş hekimi vardı.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Walter adında 257 diş hekimi vardı.

Dennis adında kaç diş hekimi vardı?

İstatistiksel olarak, 257 ile arasında bir yerde olmalıydı 270.

In gerçek şu ki, 482 kişi vardı.

Adınız Dennis olsaydı, diş hekimi olma olasılığınız , Jerry veya

Walter gibi eşit derecede yaygın bir adınız varmış gibi neredeyse iki kat daha fazlaydı. Diğer araştırmalar, Avukat soyadına sahip kişilerin

doktorlardan daha fazla avukat olma olasılığının, şanstan yüzde 44 daha yüksek oranlarda olduğunu göstermektedir;

Bunun tersi, Doktor adlı kişiler için, şans oranlarından yüzde 38 daha yüksek oranlarda geçerlidir. Cazibe

, kendimizle ilişkilendirdiğimiz ürünler ve insanlar için de geçerlidir. Pelham ve meslektaşları, insanların

kendi isimlerinin harflerini içeren çikolataları, krakerleri ve çayları tercih ettiklerini ve daha fazlası olduklarını buldular

potansiyel tarihlere ilgi duymak bu benzerliğin çekiciliklerini etkilemediği konusunda ısrar etmelerine rağmen, benzer baş harfleri olanlar

. Ve kanıtlar, benzerliğin kime yardım etmeye karar verdiğimizi etkileyebileceğini gösteriyor

. Araştırmacılar Jeff Galak, Deborah Small ve Andrew Stephen

, 23.000'den fazla borçluya 289.000'den fazla kredi okudu Kiva'nın,

gelişmekte olan dünyadaki insanların yoksulluktan kaçmasına ve iş kurmasına yardımcı olmak için insanların 25 dolar kadar küçük krediler

verebileceği bir mikrofinans web sitesi. İnsanların ilk baş harflerini veya mesleklerini paylaşan borçlulara mikro kredi verme olasılıkları

daha yüksekti.*

Görünüşe göre benliğe benzerlik, çekim sürecine biraz yağ katıyor: insanlar

, kendilerine kendilerini hatırlatan biriyle tanıştıklarında biraz daha hevesli, arkadaş canlısı ve açık

fikirlidirler . İlk tanıştıklarında iki Adam Rifkins'in başına gelen de buydu. Başlangıçta

yüzeysel bir benzerliğe dayanarak tıkladılar, bu da gerçek benzerliklere dayanarak bağlantı

kurmaları ve birbirlerine yardım etmeye başlamaları için kapıyı açtı.

Ancak iki Adam Rifkins arasındaki bağ, aynı isme sahip olmalarının ötesine geçer. Örnek vermek

gerekirse, bir üniversite öğrencisiyle birlikte bir çalışmaya geldiğinizi hayal edin. Bir araştırmacı sizi alır

parmak izleri, kişiliğiniz hakkında bir şey ortaya çıkarıp çıkarmadıklarını inceleme kisvesi altında. İkiniz

de bir kişilik anketi doldurun. Siz ayrılmaya hazırlanırken, öğrenci

sırt çantasından bir kağıt çıkarır. "Aldığım bir ingilizce dersi için, yazımı eleştirecek tanımadığım birini bulmam

gerekiyor . Acaba bu sekiz sayfalık makaleyi benim için okuyabilir ve argümanlarımın

ikna edici olup olmadığı ve neden olduğu konusunda bana bir sayfa yazılı geri bildirim verebilir misiniz?

Yarına kadar yazılı geri bildirime ihtiyacım var."Ona yardım eder misin?

Katılımcıların yüzde 48'inin yardım ettiği psikolog Jerry Burger liderliğindeki bir çalışmada kontrol

grubundaydınız . Ancak diğer katılımcılar , talebi yapan

öğrenciyle ortak bir şeyleri olduğuna inanmaya yönlendirildi. Anketi doldurduktan sonra araştırmacı

bir parmak izi değerlendirme sayfasını inceledi ve "Bu ilginç. İkinizin de E tipi parmak izleri var."

Şimdi, yardım etme ihtimaliniz daha yüksek olur mu?

Benzerliğin nasıl çerçevelendiğine bağlı. Araştırmacı, zamanın yarısında E Tipi parmak izlerinin yaygın olduğundan bahsetti: nüfusun yaklaşık yüzde 80'inde bunlar var. Zamanın diğer yarısında araştırmacı, E Tipi parmak izlerinin çok nadir olduğunu belirtti: nüfusun sadece yüzde 2 'sinde bunlar var.

Benzerlik yaygın olduğunda, katılımcıların yüzde 55'i yardım etti-kontrol grubundan pek fazla değil. Ancak benzerlik nadir olduğunda, katılımcıların yüzde 82'si yardım etti. İnsanları verici gibi davranmaya iten herhangi bir ortak nokta değildi. Nadir görülen bir ortak noktaydı. Pelham'ın çalışmalarında, nerede yaşadığımız, hangi kariyerleri seçtiğimiz ve kiminle evlendiğimiz üzerindeki isim benzerliği etkileri , nadir isimleri olan insanlar için ortak isimlerden daha güçlüdür.

Alışılmadık bir ortaklığı paylaştığımız insanlara, yerlere ve ürünlere yöneliyoruz. Bu, iki Adam Rifkin'in ilk bağlandıklarında hissettikleri bağdır. Adam Rifkin nadir görülen bir isimdir ve nadir görülen ortak nokta çekim sürecini yağlamış olabilir. Gerçekten de Pelham'ın araştırması,adınız ne kadar benzersiz olursa, adınıza benzeyen yerlerle özdeşleşme olasılığınızın o kadar yüksek olduğunu gösteriyor.

Psikolog Marilynn Brewer, nadir görülen ortak noktaların neden bu kadar dönüştürücü olduğunu açıklamak için etkili bir teori geliştirdi. Bir yandan uyum sağlamak istiyoruz: başkalarıyla bağlantı, bütünlük, topluluk, aidiyet, dahil olma ve bağlılık için çabalıyoruz. Öte yandan öne çıkmak istiyoruz: benzersizliği, farklılaşmayı ve bireyselliği arıyoruz. Biz gezinirken sosyal dünyada, bu iki neden genellikle çatışma halindedir. Bir gruba ne kadar güçlü bir şekilde bağlı kalırsak, benzersizlik duygumuzu kaybetme riskimiz o kadar artar. Kendimizi diğerlerinden ayırmak için ne kadar çok çalışırsak , aidiyet duygumuzu kaybetme riskimiz o kadar artar.

Bu çatışmayı nasıl çözeceğiz? Çözüm aynı anda aynı ve farklı olmaktır.

Brewer buna ilke diyor ***optimal ayırt edicilik***: uyum sağlamanın ve öne çıkmanın yollarını arıyoruz. En iyi farklılığı elde etmenin popüler bir yolu, benzersiz bir gruba katılmaktır. Ortak ilgi alanlarına, kimliklere, hedeflere, değerlere, becerilere, özelliklere veya deneyimlere sahip bir grubun parçası olmak bize bir bağlantı ve aidiyet duygusu verir. Aynı zamanda, diğer gruplardan açıkça farklı bir grubun parçası olmak bize bir benzersizlik duygusu verir. Araştırmalar, insanların benzersiz benzerlikleri paylaşan birey ve gruplarla daha güçlü bir şekilde özdeşleştiğini gösteriyor. Bir grup, değer, ilgi, beceri veya deneyim ne kadar nadir olursa, bir bağı kolaylaştırma olasılığı o kadar artar. Araştırmalar, insanların en uygun farklılığı sağlayan gruplar halinde daha mutlu olduklarını gösteriyor, hem kapsayıcılık hem de benzersizlik duygusu vermek. Bunlar en çok gurur duyduğumuz, en uyumlu ve değerli hissettiğimiz gruplardır.

Freecycle, çevreyi korumaya verdiği vurgu ile başlangıçta optimal bir farklılık duygusu sağladı . Temel amaç, çoğu geri dönüşüm hareketinden farklıydı: üyeler, eski malzemeleri yenilerine yeniden işlemek yerine, yeniden işlenemeyen malları isteyen ve onları çöplüklerden uzak tutan alıcılar buldular. Bu ortak amaç, Freecycle topluluğu içinde paylaşılan bir kimlik yarattı ve çeşitli ideolojiler arasında bir bağlantı duygusunu teşvik etti. Tucson'daki orijinal Freecycle gönüllüleri grubu, çevresel sürdürülebilirlik konusunda tutkulu bir liberal Demokrat , israfa inanmayan muhafazakar bir Cumhuriyetçi ve hükümet desteğine güvenmek yerine insanları işleri kendileri yapmaları için güçlendirmek isteyen bir Özgürlükçüyü içeriyordu . Zamanla, üyelik genişledikçe ve çeşitlendikçe, her Freecycle topluluğu, insanların kendi çıkarlarına göre bağış yapmayı özelleştirmeleri için bir çıkış noktası sağladı. New York'ta, için

örneğin, yerel bir grup, Ücretsiz Bisiklet hediye etkinlikleri için bir şehir bloğunu kapatma alışkanlığı edindi.

Freecycle, ortak bir kimliği ve benzersiz kendini ifade etme fırsatlarını teşvik ederek, genelleştirilmiş karşılıklılığa dayalı bir bağış sistemini harekete geçirebildi: topluluktaki başkalarına yardım etmek için veriyorsunuz ve topluluktaki birinin size vereceğini biliyorsunuz. Ancak Willer'in ekibi bir sorun olduğunu fark eder: böyle bir sistem , "gruba karşı olumlu duygular yaratan, daha fazla katkıyı körüklemeye yardımcı olan duygular yaratan" kritik bir değişim faydaları kitlesine "bağlıdır."Başka bir deyişle, insanlar kendilerini yalnızca grubun onlara yardım ettiğini hissetmek için yeterli fayda sağladıktan sonra genelleştirilmiş bir bağış grubuyla özdeşleştirirler . Freecycle ile bu sonuç hiçbir şekilde garanti edilemezdi; Sonuçta, sitedeki verenler, ücretsiz bir sürüş arayan alıcılar tarafından bunalmış olsaydı, her şey asla yerden kalkamayabilirdi. Freecycle, bu ilk kritik verme kütlesini nasıl biriktirdi ve serbest sürüşü nasıl caydırdı?

Sьpermen Neden Geri Tepiyor ve insanlar Elektriği Koruyor

Freecycle ilk başladığında, ilk üyelerden biri doksan sekiz yaşında bir adamdı. O bisikletleri tamir etmek için parçalar topladı ve yerel çocuklara verdi. Deron Beal,"inanılmaz bir rol modeldi" diye hatırlıyor. Tucson vatandaşları, adamla ikamet arkadaşı olarak özdeşleşebildiler. Onun verdiğini gördüklerinde, o onların eşsiz topluluğunun bir üyesiydi, bu yüzden onun örneğini takip etmeye daha fazla mecbur hissettiler . New York Üniversitesi psikoloğu Jonathan Haidt bunu şu şekilde ifade eder: *yükseklik* . başkalarının verme eylemleri tarafından hareket ettirilmenin sıcak hissi, "zihinsel bir" sıfırlama düğmesine " basıyor gibi görünebilir, sinizm duygularını siler ve bunların yerini alır . . . ahlaki bir ilham duygusu." Yükseldiğinde, Haidt ve psikolog Sara Algoe şöyle yazıyor:" (bir an için) daha az bencilleştiğimizi hissediyoruz ve buna göre hareket etmek istiyoruz."

Fakat bu yaşlı adamı bu kadar yükselten rol model yapan ortak kimlikten daha fazlasıydı . Rastgele olan psikologlar Leif Nelson ve Michael Norton'un bir deneyini düşünün bir süper kahramanın on özelliğini listelemek için atanan kişiler veya Süpermen'in on özelliği. Toplum hizmeti gönüllüleri olarak kaydolmaya davet edildiğinde, süper kahraman özelliklerini listeleyen grubun, Süpermen grubundan neredeyse iki kat daha fazla gönüllü olma olasılığı vardı. Üç ay sonra Nelson ve Norton, gönüllülüklerini başlatmak için her iki grubu da bir toplantıya davet etti. Bir süper kahraman hakkında yazanların ortaya çıkma olasılığı, Süpermen hakkında yazanlara göre dört kat daha fazlaydı. Üç ay önce bir süper kahramanı düşünmek, vermeyi destekledi. Buna karşılık, Süpermen'i düşünmek vermekten vazgeçirdi. Niçin?

İnsanlar süper kahramanların genel özelliklerini düşündüklerinde, kendileriyle ilişkilendirebilecekleri arzu edilen özelliklerin bir listesini oluştururlar . Örneğin çalışmada insanlar süper kahramanların nasıl yardımcı ve sorumlu olduklarını yazdılar ve bu verici değerleri ifade etmek istediler, bu yüzden gönüllü oldular. Ancak insanlar özellikle Süpermen hakkında düşündüklerinde akla gelen , dizide popüler hale getirilenler gibi bir dizi imkansız standarttır *Süpermen'in Maceraları:* " hızlanan bir mermiden daha hızlı, bir lokomotiften daha güçlü, yüksek binaları tek bir sınırda atlayabilen."Kimse o kadar güçlü ya da kahraman olamaz, öyleyse neden uğraşmaya zahmet ediyorsun?

Freecycle'da, verenler ulaşılabilir görünen bir standardı modelledi. Üyeler doksan sekiz yaşında bir adamın çocuklar için bisiklet yaptığını gördüklerinde, onlar da bir şeyler yapabileceklerini biliyorlardı. Üyeler , insanların kıyafet ve eski elektronik eşya gibi eşyaları dağıttığını gördüklerinde, aynı şeyi yapmanın kolay olacağını hissettiler . Freecycle'da başlayan küçük verme eylemleri, diğer insanların küçük miktarlar vermesini kolay ve kabul edilebilir hale getirdi. Gerçekten de Cialdini, insanların "hayır kurumuna daha fazla para bağışladığını" ifade ettiğinde bulur. bir kuruş bile yardımcı olacaktır"bir talebe eklenir. İlginç bir şekilde, bu ifade , verdikleri miktarı mutlaka azaltmadan veren kişi sayısını artırır. Küçük katkıları meşrulaştırmak, bağış yapanların bağışladığı miktarı önemli ölçüde azaltmadan hayır demelerini zorlaştırır ve utanç verici hale getirir .

Çoğu insan ücretsiz şeyler almak için Freecycle'a katılmış olsa da, bu, almanın birincil karşılıklılık tarzları olduğu anlamına gelmez. İnsanlar bir gruba katıldıklarında, uygun davranış hakkında ipuçları ararlar. Yeni Freecycle üyeleri, düşük maliyetli verme eylemlerini modelleyen benzer diğerlerini gördüklerinde, onların da aynısını yapmaları doğal hale geldi. Vererek görünür hale getirerek, Freecycle insanların normu görmesini kolaylaştırdı.

Bu, vermenin görünürlüğünün karşılıklılık tarzlarını ne kadar etkileyebileceğini fark ettiğimizde daha da güçlü bir derstir . Yaşamın birçok alanında, insanlar erişemedikleri için onları alırlar.

başkalarının ne yaptığı hakkında bilgi. Freecycle'ın yerden kalkmasından sadece birkaç ay sonra, Cialdini, sekiz yüzden fazla Kaliforniyalıyı anket yapmak için bir psikolog ekibiyle birlikte çalıştı. enerji tüketimi. Kaliforniyalılara , enerji tasarrufu kararlarını şekillendirmede aşağıdaki faktörlerin ne kadar önemli olduğunu sordular:

- Para tasarrufu
- sağlar Çevreyi korur
- Topluma fayda sağlar
- Diğer birçok insan bunu yapıyor

Kaliforniyalılar sürekli olarak en önemli faktörün çevre. Topluma fayda sağlamak ikinci, para biriktirmek üçüncü ve diğer insanların liderliğini takip etmek sonuncuydu. Cialdini'nin ekibi, insanların kendi motivasyonları konusunda haklı olup olmadıklarını görmek istedi , bu yüzden bir deney tasarladılar. Kaliforniya, San Marcos'ta yaklaşık dört yüz evi ziyaret ettiler ve rastgele dört farklı kapı askısından birini almaları için onları görevlendirdiler:

Paradan tasarruf edin enerjiyi koruyarak: Cal State San Marcos'taki araştırmacılara göre şunları yapabilirsiniz yazın serin kalmak için klima yerine vantilatör kullanarak ayda 54 dolara kadar tasarruf edin.

Çevreyi korumak enerjiyi koruyarak: Cal State San'daki araştırmacılara göre Marcos, 262 lbs'ye kadar serbest bırakılmasını önleyebilirsiniz. bunu serin tutmak için klima yerine fanlar kullanarak ayda sera gazı summer.

Do enerji tasarrufu için sizin rolünüz *gelecek nesiller*: Cal State'deki araştırmacılara göre San Marcos, bu yaz serinlemek için klima yerine vantilatör kullanarak aylık elektrik talebinizi %29 azaltabilirsiniz .

Komşularınıza katılın enerji tasarrufunda: Topluluğunuzdaki hanelerin yakın tarihli bir anketinde, Cal State San Marcos'taki araştırmacılar, San Marcos sakinlerinin %77 'sinin yazın serinlemek için klima yerine sık sık vantilatör kullandığını buldu. Cialdini'nin ekibi, hangi kapı askılarına sahip olduklarını bilmeden her evde kapıdan kapıya görüşmeler yaptı. Kapı askılarının ne kadar motive edici olduğu sorulduğunda , askıları komşularına katılmayı vurgulayan sakinler en düşük motivasyonu bildirdi. Çevreyi koruma askıları olan sakinlere göre yüzde 18 daha düşük enerji tasarrufu arzuları , gelecek nesil askıları olan sakinlere göre yüzde 13 daha düşük ve tasarruf askıları olan sakinlere göre yüzde 6 daha düşük olduğunu bildirdiler .

Ancak Cialdini'nin ekibi,insanların gerçekte ne yaptığını görmek için sakinlerin enerji faturalarına baktığında şaşırtıcı bir şey buldular: sakinler onları neyin motive ettiği konusunda yanılıyorlardı. Takip eden iki ay boyunca, kapı askıları komşularına katılmayı vurgulayan sakinler aslında *en fazla* enerji. Ortalama olarak," komşularınıza katılın " askısı , diğer üç askıdan yüzde 5 ila 9 daha az günlük kilovat saat daha az enerji harcanmasına neden oldu ve bunların hepsi eşit derecede etkisizdi. Diğer insanların enerji tasarrufu yaptığını bilmek , sakinlerin davayı takip etmesini sağlamanın en iyi yoluydu.

Ama belki de zaten her mahallede elektriği koruyan insanlardı.

en gözle görülür şekilde yanıt verdi ve elektrik alanlar için gevşekliği topladı.

Cialdini'nin ekibi, komşularının koruma çabaları hakkında bilgi paylaşmanın, yüksek düzeyde elektrik tüketen insanlar arasında korumayı motive edip edemeyeceğini öğrenmek için Kaliforniya'da yaklaşık üç yüz haneyle başka bir deney yaptı. Bu sefer, sakinlere , elektrik tüketiminin son bir iki hafta içinde mahallelerindeki benzer hanelere kıyasla nasıl olduğu konusunda geri bildirim sağlayan kapı askıları verdiler . Bu kapı askıları, sakinlerin komşularından daha az (verme) veya daha fazla (alma) tüketip tüketmedikleri konusunda geri bildirim sağladı.

Önümüzdeki birkaç hafta boyunca, elektrik kullananlar enerji tüketimini günde ortalama 1,22 kilovat saat önemli ölçüde azalttı. Mahallelerinde ortalamanın üzerinde aldıklarını görmek, onları ortalamaya uymaya motive ederek enerji tüketimini azalttı.* Ancak bu sadece insanlar komşularıyla karşılaştırıldığında işe yarar. Cialdini'nin ekibinin açıkladığı gibi:

> Kilit faktör, diğer insanların-diğer Kaliforniyalıların, şehirlerindeki diğer insanların veya kendi topluluklarındaki diğer sakinlerin-olmasıydı. İnsanların benzer diğerlerinden en çok etkilendiği fikriyle tutarlı olarak, sosyal normların gücü , grup sakinlere ne kadar yakın ve benzer olursa o kadar güçlendi: Koruma kararı, karar vericilere en çok benzeyen insanlardan en güçlü şekilde etkilendi -kendi topluluklarının sakinleri.

Bu kanıtlardan ilham alan Opower şirketi, 600.000 kişiye ev enerji raporu mektupları gönderdi hanehalkları, enerji kullanımlarını komşularınınkine kıyasla görmeleri için rastgele yaklaşık yarısını görevlendiriyor . Bir kez daha, ne kadar aldıklarını gördükten sonra en çok tasarruf edenler-en çok tüketenler-oldu . Genel olarak, insanlara yerel normlara göre nasıl yaptıklarını göstermek, enerji tasarrufunda çarpıcı bir iyileşmeye neden oldu. Bu geri bildirimle tasarruf edilen enerji miktarı, elektrik fiyatının yüzde 28'e kadar artması durumunda tasarruf edilecek enerji miktarına eşdeğerdi.

İnsanlar genellikle normdan saptıklarının farkında olmadıkları için alırlar. Bunlarda durumları, onlara normu göstermek, onları vermeye motive etmek için genellikle yeterlidir-özellikle eşleşme içgüdüleri varsa. Freecycle'ın güzelliğinin bir kısmı, üyelerin norma sürekli erişebilmeleridir. Bir üye ne zaman bir şey vermeyi teklif ederse, bu şeffaftır: diğerleri vermenin ne sıklıkta olduğunu görebilir ve davayı takip etmek isterler. Freecycle yerel topluluklarda organize edildiğinden, üyeler komşuları tarafından bağışta bulunduklarını görüyorlar, bu da kendi bağışlarının yerel normlara göre nasıl yığıldığına dair geri bildirim sağlıyor. İnsanlar verici, alıcı veya eşleştirici olma eğiliminde olsalar da, komşuları tarafından belirlenen standartları ihlal etmek istemezler, bu yüzden eşleşirler.

Bugün, Yahoo!, dünyada yalnızca iki çevresel terim daha sık aranıyor *Freecycle'ın*: *küresel ısınma* ve *geri dönüşüm*. 2012 yazında, Freecycle'ın 110'dan fazla ülkede dokuz milyondan fazla üyesi vardı ve her hafta sekiz bin üye oranında genişliyordu. Birçok insan, mümkün olduğu kadar özgür şeyler elde etmeyi umarak hala alıcı bir zihniyetle katılıyor. Ancak , küçük bağış eylemlerinde rol model olarak hizmet eden bir grup yerel vatandaştan yardım almak , Serbest Döngü topluluklarında ortak bir kimlik oluşturmaya devam ederek birçok üyeyi verici yönde dürtmeye devam ediyor. Birlikte, dokuz milyon Freecycle üyesi , günde yaklaşık bin ton ağırlığında otuz binden fazla ürün dağıtıyor. Geçen yıl verilen malları bir araya getirseydiniz,Everest Dağı'ndan on dört kat daha uzun olurdu. Charles Darwin'in bir zamanlar yazdığı gibi, birçoğu olan bir kabile

"her zaman" veren gibi davranan insanlar birbirimize yardım etmeye hazırız ve ortak iyilik için kendilerini feda etmek, diğer kabilelerin çoğuna karşı galip gelirdi; ve bu doğal seçilim olurdu."

Freecycle'ın başarısını öğrendiğimde, bu ilkelerin günlük yaşamda, çevreye odaklanmayan bir organizasyonda işe yarayıp yaramayacağını merak etmeye başladım. Bir şirkette veya okulda bir bağış sistemi oluşturmak ve sürdürmek için ne gerekir?

Karşılıklılık Halkası

Dünyanın en eski üniversite işletme okulu olan Wharton'daki fakülteye katıldığımda, sınıfımda bir deneme yapmaya karar verdim. Michigan Üniversitesi sosyoloğu Wayne Baker ve eşi Cheryl tarafından Humax'ta geliştirilen Karşılıklılık Halkası adlı bir egzersiz yapacağımızı duyurdum . Her öğrenci sınıfa bir istekte bulunur ve sınıfın geri kalanı , isteğin yerine getirilmesine yardımcı olmak için bilgilerini, kaynaklarını ve bağlantılarını kullanmaya çalışırdı. Talep , mesleki veya kişisel yaşamlarında, iş ipuçlarından seyahat ipuçlarına kadar anlamlı herhangi bir şey olabilir.

Birkaç dakika içinde bir dizi öğrenciyle karşı karşıya kaldım-bazıları alaycı, diğerleri endişeli. Bir öğrenci , egzersizin işe yaramayacağını, çünkü Wharton'da hiç verici olmadığını söyledi: verenler tıp veya sosyal hizmet okuyor, iş değil. Bir diğeri, danışmanlık işlerine adaylığını güçlendirme konusunda daha deneyimli akranlarından tavsiye almak istediğini itiraf etti, ancak bu pozisyonlar için onunla rekabet ettikleri için ona yardım etmeyeceklerini biliyordu .

Kısa süre sonra, bu öğrenciler akranları ağlarını birbirlerine yardım etmek için kullanmaya başladıklarında inançsızlıkla izlediler . Alex adında bir genç, eğlence parklarını sevdiğini açıkladı ve bir gün Six Flags koşma umuduyla Wharton'a geldi. Nasıl başlayacağından emin değildi- endüstriye girmesine biri yardım edebilir mi? Bir sınıf arkadaşı Andrew elini kaldırdı ve Six Flags'ın eski ceo'suyla zayıf bir bağı olduğunu söyledi. Andrew onları birbirine bağlamak için elinden geleni yaptı ve birkaç hafta sonra Alex , eski CEO'DAN paha biçilmez kariyer tavsiyesi aldı. Michelle adında bir kıdemli , sağlık sorunları nedeniyle büyümesi bodur olan bir arkadaşı olduğunu ve ona uygun kıyafet bulamadığını söyledi. Son sınıf öğrencisi Jessica'nın moda işinde bir amcası vardı ve yardım için onunla iletişime geçti. Üç ay sonra Michelle'in arkadaşının kapısına özel giysiler geldi.

Wayne Baker, gm'den Bristol-Myers Squibb'e kadar birçok şirkette Karşılıklılık Halkalarına liderlik etti. Çoğu zaman, aynı sektördeki rakip şirketlerden liderleri ve yöneticileri bir araya getirir ve onları talepte bulunmaya ve birbirlerine yardım etmeye davet eder. Bir oturumda, bir ilaç yöneticisi , PCS alkaloidinin bir suşunu sentezlemek için dışarıdan bir satıcıya 50.000 dolar ödemek üzereydi. Yönetici , daha ucuz bir alternatif bulmaya yardım edebilecek birinin olup olmadığını sordu. Grup üyelerinden biri laboratuvarında gevşek kapasiteye sahipti ve bunu ücretsiz yapabildi.

Karşılıklılık Halkası son derece güçlü bir deneyim olabilir. CH2M Hill'de bir grup başkanı olan Bud Ahearn, şirketindeki liderlerin yalnızca yüz binlerce yıllık dolar değeri nedeniyle değil, aynı zamanda 'tüm' yaşamlarımızın kalitesini ilerletme konusundaki olağanüstü potansiyel nedeniyle de güçlü destekçiler olduğunu belirtti ."Baker, yöneticilerden iki buçuk saat boyunca katılımda kaydedilen dolar değerini ve zamanı tahmin etmelerini istedi. Bir mühendislik ve mimarlık danışmanlık firmasındaki otuz kişi, 250.000 doları ve elli günü aşan tasarrufları tahmin ediyordu. Küresel bir ilaç firmasındaki on beş kişi, 90.000 dolardan fazla ve altmış yedi günlük tasarruf tahmininde bulundu.

Şahsen, Karşılıklılık Halkasını IBM, Citigroup, Estée Lauder, UPS, Novartis ve Boeing gibi şirketlerden liderler, yöneticiler ve çalışanlarla yürüttükten sonra, Google'da imrenilen bir işe girmekten bir akıl hocası bulmaya kadar yerine getirilen taleplere hayran kaldım . bir çocuğun en sevdiği profesyonel futbolcu. Ama daha önce

bu, tıpkı Wharton öğrencilerimin yaptığı gibi, birçok katılımcı başkalarının onlara ihtiyaç duydukları yardımı gerçekten verip vermeyeceğini sorguluyor. Her seferinde, olup olmadıklarını sorarak cevap veriyorum verenleri küçümsemek onların ortasında.

Araştırmacılar Frank Flynn ve Vanessa Bohns tarafından yapılan bir çalışmada, insanlar New York'taki yabancılara yaklaşacaklarını ve anket doldurmalarını isteyeceklerini öğrendiler. Katılımcılar her dört kişiden sadece birinin evet diyeceğini tahmin ettiler. Gerçekte, katılımcılar dışarı çıkıp sorduklarında, her ikisinden biri evet dedi. New York'ta yapılan bir başka çalışmada, katılımcılar yabancılara yaklaşıp cep telefonu ödünç almalarını istediklerinde, yüzde 30'unun evet demesini bekliyorlardı, ancak yüzde 48'i evet dedi. İnsanlar yabancılara yaklaştıklarında, kaybolduklarını söylediklerinde ve yakındaki bir spor salonuna yürümeleri istendiğinde , yüzde 14'ünün bunu yapmasını bekliyorlardı, ancak yüzde 43'ü bunu yaptı. Ve insanların hayır işleri için binlerce dolar toplamaları gerektiğinde , ortalama 50 doların altında bir bağış öngörerek fon sağlama hedeflerine ulaşmak için ortalama 210 kişiden bağış talep etmeleri gerektiğini beklediler. Aslında, insanların yarısına yaklaştıktan sonra hedeflerine ulaştılar-ortalama olarak, bağışları her biri 60 doların üzerinde olan yalnızca 122 kişiye ihtiyaç duyuyordu.

Neden vermek isteyenlerin sayısını hafife alıyoruz? Flynn ve Bohns'a göre, başkalarının tepkilerini tahmin etmeye çalıştığımızda, evet demenin maliyetlerine odaklanıyoruz, hayır demenin maliyetlerini gözden kaçırıyoruz. Küçük bir yardım talebini geri çevirmek rahatsız edici, suçluluk uyandırıcı ve utanç vericidir. Ve psikolojik araştırmalar , insanların etraflarında çok fazla verici olmadığına inanmalarına neden olan, eşit derecede güçlü ve Amerikan kültürüne derinden kök salmış başka bir faktöre işaret ediyor.

İşyerleri ve okullar genellikle sıfır toplamlı ortamlar olacak şekilde tasarlanmıştır , grup üyelerini kazan-kaybet yarışmalarında birbirine düşüren zorunlu sıralamalar ve gerekli derecelendirme eğrileri vardır. Bu ayarlarda, bu sadece varsaymak doğaldır bu akranlar alıcı yöne yaslanacak, böylece insanlar vermeye devam edecekler. Bu, gerçekleşen gerçek verme miktarını azaltır ve insanların vermekle ilgilenen kişi sayısını hafife almasına neden olur. Zamanla, vermek nadir göründüğü için, veren değerleri olan insanlar azınlıkta olduklarını hissetmeye başlarlar.

Sonuç olarak, davranışlarda bulunsalar bile, insanlar tecrit edeceklerinden endişelenirler normu ihlal ettikleri takdirde sosyal olarak kendileri, bu yüzden tamamen kendi çıkarlarına yönelik güdülerin ardındaki bağışlarını gizlerler . 1835 gibi erken bir tarihte, Fransa'dan Amerika Birleşik Devletleri'ni ziyaret ettikten sonra, sosyal filozof Alexis de Tocqueville, Amerikalıların "zevk aldığını" yazdı hayatlarının hemen hemen her eylemini kişisel çıkar ilkesi üzerine açıklamak."Amerikalıların birbirlerine" yardım ettiklerini "ve" zamanlarının ve servetlerinin bir kısmını devletin iyiliği için özgürce verdiklerini " gördü, ancak "Amerikalıların bu eylemlerin gerçek bir istek tarafından yönlendirildiğini kabul etmeye pek hazır olmadıkları" gerçeğinden etkilendi.başkalarına yardım etmek. "Bu şekilde genellikle kendilerini adaletten daha az yaptıklarını düşünüyorum"diye yazdı. Bir buçuk yüzyıl sonra Princeton sosyoloğu Robert Wuthnow, kardiyologlardan kurtarma görevlilerine kadar yardım mesleklerini seçen çok çeşitli Amerikalılarla röportaj yaptı. Onlardan neden iyi işler yaptıklarını açıklamalarını istediğinde, "Birlikte çalıştığım insanları sevdim" veya "Bu beni evden çıkarıyor" gibi kişisel çıkarlara atıfta bulundular."Gerçekten yardımsever, nazik, cömert, şefkatli veya şefkatli olduklarını kabul etmek istemediler . "Elimizde kulağa çok hayırsever gelmeye karşı sosyal normlar"Wuthnow şöyle yazıyor :" etrafta çok hayırsever davranan insanlara 'kanayan kalpler', 'iyilik yapanlar' diyoruz.'"

Tecrübelerime göre, birçok işletmede ve üniversitede olan şey budur: birçok insan verici değerlere sahiptir, ancak akranlarının bu değerleri paylaşmadığı yönündeki yanlış varsayım altında onları bastırır veya gizler . Psikologlar David Krech ve Richard Crutchfield'ın yıllar önce açıkladığı gibi, bu bir durum yaratıyor."kimse inanmıyor ama herkes herkesin inandığını düşünüyor." 2011 anketini düşünün Harvard birinci sınıf öğrencileri: sürekli olarak şefkatin en önemli değerlerinden biri olduğunu, ancak Harvard'ın değerlerinin altına yakın olduğunu bildirdiler. Birçok kişi kişisel olarak vermeye inanır, ancak başkalarının inanmadığını varsayarsa, bir gruptaki veya bir şirketteki tüm norm vermekten uzaklaşabilir. "Fikirler

derin etkileri olabilir yanlış olduklarında bile-ideolojiden başka bir şey olmadıklarında, "
diye yazıyor psikolog Barry Schwartz. "Bu etkiler ortaya çıkabilir çünkü bazen insanlar
ideoloji temelinde hareket ettiklerinde, gerçekliği ideolojiyle uyumlu hale getiren koşulları istemeden
düzenlerler ."İnsanlar başkalarının verici olmadığını varsaydıklarında , başkalarını vermekten
vazgeçirecek şekilde hareket eder ve konuşurlar, kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet yaratırlar.

Yapılandırılmış bir verme biçimi olarak Karşılıklılık Halkası, bu kendini gerçekleştiren kehaneti bozmak
için tasarlanmıştır . İlk adım, insanların yardım istediğinden emin olmaktır. Araştırmalar gösteriyor ki işte,
insanlar arasında gerçekleşen bağışların büyük çoğunluğu doğrudan yardım taleplerine yanıt olarak
gerçekleşir. Bir çalışmada yöneticiler yardım verdikleri ve aldıkları zamanları anlattılar. Gerçekleşen tüm
bağış alışverişlerinin yaklaşık yüzde 90'ı alıcı tarafından yardım istenerek başlatıldı. Yine de bir
ihtiyacımız olduğunda, genellikle yardım istemekte isteksiziz. Çoğu zaman utanıyoruz:
beceriksiz veya muhtaç görünmek istemiyoruz ve başkalarına yük olmak istemiyoruz. Bir Wharton dekanının
açıkladığı gibi, " Öğrenciler buna Oyun Yüzü diyorlar: her zaman başarılı görünmeleri için baskı
hissediyorlar. Zırhlarında çene olamaz ve açılmaları onları savunmasız hale getirir."

Karşılıklılık Halkasında, herkes bir istekte bulunduğundan, bunun için çok az neden vardır.
mahçup. Katılımcılar, talepleri açık ve spesifik hale getirerek, potansiyel katılımcılara etkili bir şekilde
nasıl katkıda bulunacakları konusunda net bir yön sağlar. Serbest Döngüde olduğu gibi, Karşılıklılık Halkası
genellikle bağış yapanların katkılar için rol model olarak adım atmasıyla başlar. Ancak her Karşılıklılık
Halkasında, birçok eşleştirici ve alıcı olarak çalışmayı tercih eden bazı insanlar olması muhtemeldir. Genelleştirilmiş
bir bağış sisteminin, Freecycle'da olduğu gibi sürdürülebilir bir etkinlik elde etmesi için, bu eşleştiricilerin ve
alıcıların katkıda bulunması gerekir. Aksi takdirde, verenler karşılığında çok az şey alırken herkese yardım
edecek ve kendilerini yanma veya yanma riskine sokacaktır. Eşleştiriciler ve alıcılar öne çıkıyor mu?

İnsanlar genellikle Karşılıklılık Halkalarında anlamlı istekler sundukları için, birçok eşleştirici
empati tarafından çekilir. Nadir görülen bir kanser türüyle savaşmak için tavsiye ve bağlantılar ararken güçlü bir
ceo'nun sesinin titreştiğini duyduğumda , odadaki empati aşikardı.
Bir finansal hizmetler yöneticisi," Ne kadar yardım etmek istediğime şaşırdım " diyor. "İşim çok görev
odaklı ve finansal odaklı olmamı gerektiriyor. Bu kadar umursamayı beklemiyordum, özellikle de hiç tanışmadığım
bir yabancıyı . Ama onun ihtiyacını gerçekten hissettim ve isteğine katkıda bulunmak ve yerine getirmek için
elimden geleni yapmak istedim ."

Empati kurmasalar bile, eşleştiriciler hala çok fazla katkıda bulunurlar.
İçinde saf bir eşleştirici gibi davranmak çok zor Karşılıklılık Halkası,
yardım ettiğiniz kişilerin isteğinizi yerine getirmeye yardımcı olabilecek aynı kişiler olması pek olası olmadığından. Bu nedenle,
eşleştirici olmanın en kolay yolu , diğer insanlarla aynı miktarda katkıda bulunmaya çalışmaktır. Karşılıklılık Halkası, Panda Adam Rifkin'in
ağının minyatür bir versiyonunu yaratıyor : katılımcılar, gruptaki herkes için beş dakikalık iyilikler yapmaya teşvik ediliyor
. Her talebin karşılandığından emin olmak için katılımcıların,
kendilerine doğrudan yardım etmeyen kişilere bile birden fazla katkı yapmaları gerekir. Katılımcılar,aldıklarından fazlasını vererek
, Panda Adam'ın ağında ileriye dönük bir ödeme normu belirlemesi gibi, gruptaki herkesin isteklerini yerine getirme ihtimalini artırıyor.

Peki ya alıcılar? Birçok izleyici , katılımcıların karşılığında katkıda bulunmadan yardım alma fırsatından
yararlanacaklarından endişe duymaktadır. Bu riski incelemek için, Wayne Baker ve ben
yüzden fazla kişiyi verici ve alıcı değerleri hakkında araştırdı. Sonra
Karşılıklılık Halkasına katıldılar ve yaptıkları katkıların sayısını saydık. Beklendiği gibi, verenler
, alanlara göre önemli ölçüde daha fazla katkı yaptı. Verenlerin her biri ortalama dört katkı yaptı.

Şaşırtıcı bir şekilde, katılımcılar hala oldukça cömert davrandılar ve her biri ortalama üç katkı yaptı. Güce ve başarıya başkalarına yardım etmekten çok daha fazla değer vermesine rağmen, katılımcılar aldıklarından üç kat daha fazlasını verdiler. Karşılıklılık Halkası,alıcıları verenler gibi davranmaya teşvik eden bir bağlam yarattı ve anahtar, halka açık hale getirmede yatıyor. Katılımcılar, halka açık bir ortamda kazanacaklarını biliyorlar itibar faydaları bilgilerini, kaynaklarını ve bağlantılarını paylaşmada cömert oldukları için. Katkıda bulunmazlarsa cimri ve bencil görünürler ve kendi istekleri konusunda fazla yardım almazlar. Duke davranış ekonomisti Dan Ariely iki meslektaşıyla birlikte" Fedakar olmak genellikle 'iyi' olarak görülür ve açgözlü ya da bencil olmak değildir "diye yazıyor , bu yüzden vermek" başkalarına birinin iyi olduğunu işaret etmenin bir yoludur."

Araştırmalar, verenlerin genellikle kamuya açık veya özel olmasına bakılmaksızın katkıda bulunduğunu, ancak katılımcıların halka açık olduğunda katkıda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bir çalışmada, diğerleri sonuçlarını görebildiğinde, katılımcılar sırasında çok sayıda fikre katkıda bulundular beyin fırtınası. Ancak sonuçları gizlendiğinde, katılımcılar daha az değer kattılar. Diğer çalışmalar, katılımcıların görülmek için yeşile git: kararları özel olduğunda lüks ürünleri yeşil ürünlere tercih ederler, ancak kararları halka açık olduğunda çevreyi koruma statüsü kazanmayı umarak yeşil ürünlere geçerler. Wharton öğrencileri arasında da benzer bir eğilim gördüm : sınıfta her hafta birkaç öğrencinin istek sunması için zemin açtım ve tüm sınıfı katkıda bulunmaya davet ettim. Bir Kasım sabahı, beş öğrenci istekte bulundu ve kendisini dört öğrenciye yardım teklifinde bulunan biri olarak tanımlayan bir öğrenciyi görünce hayrete düştüm. Akranları arasındaki itibarı vermeye bağlı olduğunda, katkıda bulundu. Karşılıklılık Halkası, katkıları görünür hale getirerek, herhangi bir karşılıklılık tarzındaki insanların ötekileştirilmesi için bir fırsat yaratır: aynı anda hem iyilik yapabilir hem de iyi görünebilirler.

Kimlik Değişimleri ve Karşılıklılık Değişimleri

Bu temel bir soruyu gündeme getiriyor: Freecycle gibi genelleştirilmiş bir verme sistemi mi yoksa Karşılıklılık Halkası, alıcıları daha iyi sahtekarlar olmaya motive eder mi, yoksa gerçekten alıcıları vericilere dönüştürebilir mi? Bazı açılardan, güdülerin önemli olmadığını söyleyebilirim: önemli olan davranışın kendisidir. Alıcılar başkalarına fayda sağlayacak şekilde davranıyorlarsa, güdüler özverili veya ötekileştirmek yerine öncelikle bencil olsalar bile, bir değişim biçimi olarak genelleştirilmiş vermeyi sürdüren katkılarda bulunurlar.

Bununla birlikte, motifleri tamamen görmezden gelirsek, alıcıların spot ışığından çıkar çıkmaz bağışlarını azaltma riskini göz ardı ederiz. Çinli araştırmacılar tarafından yapılan bir çalışmada, üç yüzden fazla banka kasiyerleri terfi için düşünülmüştü. Yöneticiler , her banka memurunun, ağır iş yüklerinde başkalarına yardım etmek ve işlerinin bir parçası olarak gerekli olmayan görevler için gönüllü olmak gibi davranışlarda bulunma sıklığını değerlendirdi. Verme davranışına dayanarak, yöneticiler banka veznedarlarından yetmişini terfi ettirdi.

Önümüzdeki üç ay boyunca yöneticiler, veznedarların yarısından fazlasını terfi ettirdikleri için pişman oldular. Terfi ettirilen yetmiş veznedardan otuz üçü gerçek bağışçılardı: terfi ettikten sonra bağışlarını sürdürdüler. Diğer otuz yedi veznedar, bağışlarında hızla geriledi. Sahteydiler: terfiden önceki üç ay içinde izlendiklerini biliyorlardı, bu yüzden başkalarına yardım etmek için ellerinden gelenin en iyisini yaptılar. Ancak terfi ettikten sonra, bağışlarını her biri ortalama yüzde 23 oranında azalttılar .

İnsanları verme yönünde dürtmek için ne gerekir? Harvard dekanı Thomas Dingman , Harvard öğrencilerinin şefkate değer verdiklerini ancak başkalarının vermediğini düşündüklerini görünce bu konuda bir şeyler yapmaya karar verdi . Üniversitenin dört yüzyılında ilk kez Harvard birinci sınıf öğrencileri topluma hizmet sözü imzalamaya davet edildi. Söz şu sonuca vardı: "Harvard'da başlarken, Kolejin değerlerini korumayı ve giriş yolunu ve Bahçeyi herkesin gelişebileceği ve nezaket göstermenin entelektüel kazanımla eşit bir yer tuttuğu bir yer haline getirmeyi taahhüt ediyoruz."

Halka açık bir taahhüdün gücüne inanan Dingman, öğrencileri taahhüdü imzalamaya davet etmenin bir adım ötesine geçmeye karar verdi. Öğrencileri takip etmeye teşvik etmek için imzaları kampüs yurtlarının koridorlarında çerçevelenecekti. En önemlisi, bir bilgisayar bilimi profesörü ve Harvard Koleji'nin eski dekanı Harry Lewis'ten bir itiraz fırtınası hızla ortaya çıktı. Lewis," Nezaket çağrısı tamamen uygundur " diye yanıtladı. Blogunda" Bu toplulukta kişisel nezaket göstermenin çok sık istendiğine katılıyorum "diye yazdı, ancak" Harvard'ın insanları nezakete söz vermeye 'davet etmesi' akıllıca değil ve korkunç bir emsal teşkil ediyor."

Lewis haklı mı?
New York Üniversitesi psikoloğu Peter Gollwitzer'in önderlik ettiği bir dizi deneyde , kimlikle ilgili bir davranışta bulunma niyetleriyle halka açılan insanlar önemli ölçüde *daha az olası* niyetlerini gizli tutan insanlardan daha fazla davranışta bulunmak. İnsanlar kimlik planlarını başkalarına duyurduklarında, davranışı gerçekten takip etmeden kimliği talep edebildiler. Harvard öğrencileri, nezaket taahhüdünü imzalayarak , bağışçı gibi davranmaya gerek kalmadan bağışçı olarak bir imaj oluşturabileceklerdi.

Dingman, imzaları herkese açık olarak gönderme fikrini hızla bıraktı. Ancak o zaman bile kanıtlar, özel olarak bir nezaket taahhüdünün imzalandığını gösteriyor geri tepebilir. Bir deneyde, Kuzeybatı Üniversite psikologları, insanları rastgele veren terimleri kullanarak kendileri hakkında yazmaları için görevlendirdi

hoşlanmak *önemseme*, *cömert*, ve *tür* veya tarafsız terimler gibi *kitap*, *anahtarlar*, ve *ev*. Katılımcılar başka bir anket doldurduktan sonra, bir araştırmacı onlara seçtikleri bir hayır kurumuna para bağışlamak isteyip istemediklerini sordu . Kendileri hakkında hediye olarak yazanlar ortalama iki buçuk kat bağışta bulundular *daha az* kendileri hakkında tarafsız sözlerle yazanlardan daha fazla para. "Ben bağış yapan bir insanım," dediler kendilerine, " bu sefer bağış yapmak zorunda değilim."Nezaket sözü Harvard öğrencileri üzerinde de benzer bir etkiye sahip olabilir. Taahhüdü imzaladıklarında, kendilerine daha az vermeleri veya daha fazlasını almaları için psikolojik bir lisans verebilecek kimlik bilgilerini veren kişiler olarak belirlerler.

Birini etkilemeye çalışırken, genellikle Harvard'ın sözünü yansıtan bir yaklaşım benimseriz : davranışlarının aynı yönde ilerleyeceğini umarak tutumlarını değiştirerek başlarız . İnsanlara verici gibi davranacaklarına dair bir bildiri imzalatırsak, vermenin önemli olduğuna inanacaklar ve sonra verecekler. Ancak zengin bir psikolojik dedektiflik çalışmasına göre, bu akıl yürütme geriye doğrudur. Etki ters yönde çok daha güçlüdür: önce insanların davranışlarını değiştirin ve tutumları genellikle bunu takip eder. Alıcıları verene dönüştürmek için, onları vermeye başlamaları için ikna etmek genellikle gereklidir. Zamanla, koşullar doğruysa, kendilerini veren olarak görmeye gelecekler .

Çin'deki banka memurlarının başına bu gelmedi: meslektaşlarına üç ay yardım ettikten sonra bile terfi ettikten sonra vermeyi bıraktılar. Son otuz beş yılda, Batson ve meslektaşları tarafından başlatılan araştırmalar, insanlar verdiklerinde, yapabiliyorlarsa bunu harici bir nedene atfetmek terfi gibi, kendilerini veren olarak düşünmeye başlamazlar. Ancak insanlar başkalarına vermek için defalarca kişisel tercih yaptıklarında, vermeyi kimliklerinin bir parçası olarak içselleştirmeye başlarlar. Bazı insanlar için bu, aktif bir bilişsel uyumsuzluk süreciyle gerçekleşir: gönüllü verme kararını verdikten sonra davranışı değiştiremem, bu yüzden tutarlı kalmanın ve ikiyüzlülükten kaçınmanın en kolay yolu , verdiğime karar vermektir. Diğer insanlar için içselleştirme süreci , kendi davranışlarını gözlemlemekten öğrenmektir. Yazarı yeniden ifade etmek için E. M. Forster, " Ne yaptığımı görene kadar kim olduğumu nasıl bilebilirim?"

Bu fikri desteklemek için gönüllülük çalışmaları, insanlar bir gönüllüye katıldığında bile kendi kariyerlerini ilerletmek için organizasyon, ne kadar uzun süre hizmet ederlerse ve ne kadar çok zaman verirlerse, gönüllülük rolünü o kadar çok görmeye başlarlar. kimliklerinin önemli yönü. Bu gerçekleştiğinde, yardım ettikleri insanlarla ortak bir kimlik yaşamaya başlarlar ve bu rolü verenler olurlar . Araştırma, şirketler içindeki benzer bir süreci belgeliyor: insanlar iş arkadaşlarının ve müşterilerinin işlerinin kapsamı dışında kalmasına yardımcı olmak için gönüllü kararlar aldıkça, kendilerini örgütsel vatandaşlar olarak görmeye başlıyorlar.*

Serbest Döngünün ve Karşılıklılık Halkasının ardındaki bilgeliğin bir kısmı, bu genelleştirilmiş verme sistemlerinin her ikisinin de özgür seçim duygusunu korurken vermeyi teşvik etmesidir. Güçlü bir verme normu olmasına rağmen, ne vereceğine ve kime yardım edeceğine karar vermek tamamen her katılımcıya bağlıdır. Wharton sınıfım Karşılıklılık Çemberinden geçtiğinde, farklı öğrenciler vermek için kendi yollarını ve yardım etmek için akranlarını seçtikçe, ayırt edici bir ortak kimlik gelişmeye başladı.

Bir öğrenci," Bu, Wharton'da birbirini önemseyen eşsiz bir grup insan " dedi. Öğrenciler yönetim danışmanlığı ve yatırım bankacılığında aynı işler için yarışıyor olsalar da , görüşmelere hazırlanmak, ipuçlarını paylaşmak ve tavsiyelerde bulunmak için birbirlerine yardım etmeye başladılar. Sınıf bittikten sonra, bir grup öğrenci , birbirlerine yardım etmeye devam edebilmeleri için bir mezunlar listesi oluşturma girişiminde bulundu.

Bir öğrenciye göre, "ortak topluluğumuzda vermenin ve yardım etmenin yararına yapılan vurgu nedeniyle , çok daha rahat olurdum ve bir öğrenciden yardım isteme (ve muhtemelen alma) olasılığım çok daha yüksek olurdu."

mezunlar grubunun diğer gruplarımdan rastgele üyesi."

Sömestrin sonunda, Wharton'da herhangi bir verici olup olmadığını sorgulayan alaycı öğrenci sessizce bana yaklaştı. "Her nasılsa, "dedi," sınıftaki herkes özünde vermeye motive oldu ve bu sınıfın kendisini aşıyor."

9

Gölgelerin dışında

Bazı insanlar, birine bir iyilik yaptıklarında, onu aramak için her zaman bir şans ararlar. Ve bazıları değil, ama hala bunun farkındalar - hala bunu bir borç olarak görüyorlar. Ama diğerleri bunu yapmıyor bile. Karşılığında hiçbir şey aramadan özüm öreten bir asma gibidirler . . . başkalarına yardım ettikten sonra . . . Onlar başka bir şeye geç. . . Üyle olmalıyız.

- Marcus Aurelius, Roma imparatoru

Birkaç yıl önce, heybetli bir figür spor dünyasına damgasını vurdu. Altı metreden uzun ve iki yüz kilodan fazla, Derek Sorenson'un rakiplerinin kalbine korku salan sert, saldırgan bir rakipti . NCAA takımını ulusal bir şampiyonaya götürdü ve profesyonellerde oynamaya devam etti. Kariyeri bir sakatlıkla kısa kesildikten sonra, sporunun en iyi profesyonel takımları tarafından sözleşme müzakerecisi olması için mahkemeye verildi. Dünya standartlarında bir takım kurma umuduyla oyuncular ve ajanlarla uğraşacak ve uğraşacaktı .

Pazarlık becerilerini geliştirmek için Derek, önde gelen bir işletme okulunda müzakere kursuna kaydoldu . Her sınıf oturumu sırasında, bir üretim tesisi satın almaya çalışan bir ilaç yöneticisinden, bir marangozla hararetli bir anlaşmazlık içinde olan bir apartman geliştiricisine kadar çeşitli rollerde müzakere pratiği yapma şansı buldu. İlk görüşmelerinden birinde Derek, bir gayrimenkul yatırımı olarak bir mülk satın aldı ve en çok kazanan formda, listeleme acentesini doğrudan müvekkilinin çıkarlarına aykırı bir fiyata satmaya ikna etti.

Buzlu bir kış akşamında Derek, rakip işletmeleri yöneten dört balıkçıdan birinin rolünü oynadı . Kaynağın tükeneceği noktaya kadar aşırı avlanıyorlardı ve ikilemi nasıl ele almaları gerektiğini tartışmak için oturdular. Bir müzakereci , maksimum toplam balıkçılığı dört eşit parçaya bölmelerini önerdi. Bir diğeri, eşitlikten ziyade eşitliğe dayalı farklı bir eşleştirme yöntemi önerdi : bazıları diğerlerinden daha büyük operasyonlar yürüttüğü için, her birinin balıkçılığını yüzde 50 oranında azaltması gerekiyordu. Hepsi bunun adil bir çözüm olduğu konusunda hemfikirdi, ve toplantı ertelendi. Şimdi, anlaşmayı onurlandırıp onurlandırmama ve ne kadar balık tutulacağı konusunda bireysel bir karar vermek her müzakereciye kalmıştı.

Müzakerecilerden ikisi taahhütlerine sadık kalarak balıkçılıklarını yüzde 50 oranında azalttı. Üçüncüsü bir verici gibi çalıştı: balıkçılığını yüzde 65 azalttı. Grubun tamamı kaynağı sağlam tutmaya hazırdı, ancak Derek balıkçılığını hiç azaltmamayı seçti. Elinden geldiğince aldı, aslında balıkçılık toplamını artırdı ve diğer üç girişimciyi yok etti. Grup bir araya gelmeden önce Derek, dördünün en düşük karına sahipti. Hasattaki payından çok daha fazlasını aldıktan sonra, karı vericininkinden yüzde 70, diğer ikisininkinden yüzde 31 daha yüksekti. Meslektaşları ile karşılaştığında Derek, " Müzakereleri kazanmak ve rakiplerimi yok etmek istedim."

Sadece birkaç ay sonra Derek kariyerinde hızlı bir yükselişe başladı. Profesyonel bir spor takımı tarafından işe alındı ve dünya şampiyonluğunu kazanmaya devam eden bir takımın kurulmasında kilit rol oynayan baskın bir müzakereci olarak ün kazandı. Derek alışılmadık derecede kısa bir sürede terfi etti ve hala otuzlu yaşlarındayken sporundaki en güçlü yüz kişiden biri olarak kabul edildi.

Derek ekibi için profesyonel bir müzakereci olarak çalışmaya ilk başladığında, görevi bütçeyi yönetmek, en iyi beklentileri belirlemek ve yeni oyuncular imzalamak ve mevcut oyuncuları elinde tutmak için acentelerle sözleşmeler müzakere etmekti. Kaynaklar sıkı olduğu için, alıcı gibi pazarlık yapmak onun yararına olacaktır. Derek, küçümsenen yetenekleri aramaya başladı ve küçük liglerde bir oyuncunun mücevherine rastladı . Bir sözleşme müzakere etmek için oyuncunun menajeriyle oturdu. Forma giydiği doğru, Derek düşük bir teklifte bulundu. Ajan hayal kırıklığına uğradı: karşılaştırılabilir birkaç oyuncu daha yüksek maaş alıyordu. Ajan Derek'i onu itmekle suçladı ve daha fazla para istedi, ancak Derek talepleri görmezden geldi ve yerinden oynamadı. Sonunda ajan teslim oldu ve Derek'in şartlarını kabul etti. Derek için bir galibiyetti ve takımına binlerce dolar kazandırdı.

Ama Derek o gece eve gittiğinde huzursuz bir his hissetti. " Konuşma boyunca oldukça üzgün olduğunu hissedebiliyordum. Karşılaştırılabilir oyunculara birkaç puan kazandırdı ve olayların sıcağında muhtemelen çok fazla dinlemiyordum. Ağzında kötü bir tatla gidiyordu ."Derek, ajanla olan değişimi ekşi bir notla bitirmek istemediğine karar verdi. Böylece sözleşmeyi yırttı ve menajerin asıl talebini yerine getirerek oyuncu için ona binlerce dolar daha verdi.

Bu akıllıca bir karar mıydı? Derek, ekibinin parasına mal oluyordu ve bunu diğer müzakerelerde yapmak için potansiyel olarak bir emsal oluşturuyordu. Ayrıca anlaşma yapıldı. Ajan lowball teklifini kabul etmişti ve Derek amacına ulaşmıştı. Geri dönmek akıllıca bir hareket gibi görünmüyordu.

Aslında, ilk göründüğünden çok daha akıllıydı. Vanderbilt araştırmacıları Bruce Barry ve Ray Friedman müzakereleri incelediklerinde, daha fazla bilgi toplayıp analiz edebilecekleri için daha keskin müzakerecilerin daha iyi sonuçlar alacağına dair bir önsezileri vardı, birden fazla sorunu takip edin ve gizli çözümler üretin. Bir çalışmada, Barry ve Friedman yaklaşık yüz MBA öğrencisinin zekası hakkında veri elde ettiler. Kantitatif, sözel ve analitik yetenekleri ölçmek için işletme okulu kabullerinde yaygın olarak kullanılan titiz bir test olan gmat'taki her öğrencinin puanını kullanarak zekayı ölçtüler . Katılımcılar, alışveriş merkezini demirlemek için yeni bir alışveriş merkezinin geliştiricisini veya potansiyel bir mağazanın temsilcisini oynayarak çiftler halinde müzakere ettiler. Müzakereleri bitirdikten sonra nihai anlaşmalarını sundular ve iki uzman anlaşmanın değerini her bir tarafa değerlendirdi.

Beklendiği gibi, her iki taraf da çok zeki olduğunda ortak kazançlar en yüksekti. Barry ve Friedman, her bir tarafın kazanımlarını kırdılar ve daha akıllı müzakereciler kendileri için daha iyi anlaşmalar var. En zeki müzakereciler daha iyi anlaşmalar yapardı. *meslektaşları için* .

"Daha akıllı müzakereci, rakiplerinin gerçek çıkarlarını anlayabiliyor gibi görünüyor ve

böylece onlara kendisine veya kendisine çok az maliyetle daha iyi anlaşmalar sağlamak için," diye yazıyor Barry ve Friedman. Ne kadar zeki olursanız, meslektaşınızın başarılı olmasına o kadar çok yardımcı olursunuz. Derek , menajere küçük lig oyuncusu için daha fazla para verdiğinde tam olarak bunu yaptı. Kendisi için düşük maliyetli, ancak menajere ve oyuncuya yüksek fayda sağlayan başka bir şekilde veriyordu. Birkaç bin dolar ekibi için küçük patateslerdi, ancak oyuncu için çok önemliydi.

Derek'in verici yönünde kaymasına neden olan neydi? Ajanla görüşmeden kısa bir süre önce Derek,kendisi için derinden önemli olan bir şeye açılan bir pencere kazanmıştı: itibarı. Müzakere kursunun sonunda, her katılımcı müzakere ödülleri için oy verdi. Derek Çoğu İşbirlikçi için sıfır, Çoğu Yaratıcı için sıfır ve Çoğu Etik için sıfır oy aldı. Aslında, oy aldığı tek bir ödül vardı. Bu özel ödül için Derek oyların büyük çoğunluğunu aldı. En Acımasız için heyelan kazananıydı.

Ama Derek o hafta daha unutulmaz bir şey başardı. O tek öğrenci oldu işletme okulu tarihi En Acımasız müzakereci seçilecek *hiç almadığı bir sınıfta*. Kursuna kaydolduğu sırada, başka bir müzakere sınıfı devam ediyordu. Diğer sınıftaki bu öğrencilerin hiçbiri Derek'in pazarlık masasının karşısına oturmadı. Bazıları onunla hiç tanışmamıştı. Yine de itibarı o kadar hızlı yayıldı ki, ona yine de En Acımasız olarak oy verdiler.

Derek, herhangi bir makul insanın bir alıcının dünyasında yapacağı gibi pazarlık yapıyordu. Profesyonel bir sporcu olarak, mümkün olduğu kadar değer talep etmezse paspas olma riski altında olduğunu öğrenmişti. "Oyuncuya karşı takımdı. Ekip her zaman cebimden para çıkarmaya çalışıyordu , bu yüzden bir müzakereyi kazanan ve kaybeden üreten mücadeleci bir süreç olarak gördüm" diyor Derek. "Gittikçe daha fazlasını almaya çalışmak zorunda kaldım." Akranları ve bir grup yabancı tarafından En Acımasız müzakereci olarak meshedildikten sonra Derek, pazarlık masasında karşılıklılık tarzını yansıtmaya başladı . "Alarak kısa vadeli bir fayda elde ederken, uzun vadede ödedim. Bir meslektaşımla olan ilişkim mahvoldu ve itibarımın yok olmasına neden oldu" dedi. Acenteyle yapılan görüşmede sözleşmeyi yırtıp acenteye daha fazla para verdiğinde " İyi niyet oluşturdu. Ajan son derece minnettardı, " diyor Derek. "Oyuncu ücretsiz ajansa geldiğinde, ajan beni aradı. Şimdi geriye dönüp baktığımda, bunu yaptığım için gerçekten mutluyum. İlişkimizi kesinlikle geliştirdi ve organizasyonumuza yardımcı oldu. Belki de en acımasız olanı olgunlaşmaktır."

Aslında olgunlaşmanın Derek'in dönüşümünü tanımlamanın yanlış yolu olduğuna inanıyorum. Olgunlaşma , bir büyüme ve gelişme sürecini ima eder, ancak bir anlamda Derek , yıllardır benimsediği temel değerleri pazarlık masasından uzakta ifade etmek için aslında geriye doğru bir adım atıyordu. Bir alıcı gibi pazarlık etmeden çok önce, akranları onu soran herkese zaman ayıracak cömert, yardımsever bir insan olarak algıladı . Spor yönetimi kariyerleriyle ilgilenen meslektaşlarına tavsiyelerde bulunmak ve ayak izlerini takip etmek isteyen genç sporculara rehberlik etmek için sayısız saat harcadı . Büyürken, ilkokuldan liseye, üniversiteye kadar oynadığı hemen hemen her takımın kaptanı seçildi. Hatta ilk profesyonel takımında çaylak olarak kaptan oldu-yaşının iki katı olan oyuncular , takımın çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyma taahhüdüne saygı duyuyordu.

Pazarlık masasında Derek'in geçişi yeni bir değerler dizisi öğrenmekle ilgili değildi. Yeni bir alanda eski bir değerler kümesini ifade etme güvenini ve cesaretini geliştirmekle ilgiliydi. Bunun, profesyonel olarak eşleştiriciler gibi çalışan çoğu insan için geçerli olduğuna inanıyorum ve umudum , Derek gibi diğerlerinin, işteki başkalarının yararına hareket etmenin yollarını bulmaya başlamak için En Acımasız ödülü beklemeyecekleridir. Bugünlerde Derek için, imza verme şekli rakip takımların bilgi toplamasına yardımcı oluyor

oyuncular hakkında. Sıfır toplamlı bir sporda yarışıyor olsalar bile , rakip takımların geçmişte takımında olan oyuncular hakkında iyi kararlar vermelerine yardımcı olacak bilgileri paylaşıyor. "Sahada rakip takımları yenmek istiyorum. Ama saha dışında her zaman onlara yardım etmeye çalışıyorum."

Bugün Derek, şampiyonluk kazanan profesyonel bir spor takımı kurma başarısını , almaktan vazgeçmeye geçişine bağlıyor. Yine de, yakın çevresinin dışındaki insanlar onun verici yönündeki değişimini öğrenirse ne olacağı konusunda hala endişeleniyor. Aslında Derek Sorenson bir takma addır: hikayesini paylaşmadan önce benden kimliğini gizlememi istedi. " Bir oyuncuya ihtiyacım olandan daha fazla para verdiğimin ortaya çıkmasını istemiyorum" diyor.

Bu korkular birçok başarılı verici arasında devam ediyor, ancak aşılmaz değiller. Düşünmek Sherryann Plesse, şefkat ve merhametin en güçlü yönleri olarak ortaya çıktığı gerçeğini gizleyen açılış bölümünden finansal hizmetler yöneticisi. Ondan hikayesini anlatmasını istediğimde, tıpkı Derek gibi, sadece isimsiz kalması şartıyla kabul etti. Altı ay sonra, fikrini değiştirdi. "Dolaptan çıkan bir yeraltı kampanyası başlattım" dedi. "Verici olmak kişisel ve mesleki başarıma katkıda bulundu. Bunun hakkında konuşmak özgürleştirici. Artık korkmuyorum."

Fikrini ne değiştirdi? Sherryann, verici niteliklerini ilk fark ettiğinde, risklere odaklandı : insanlar onun sert ve sonuç odaklı olmasını bekliyordu ve vermeyi bir zayıflık işareti olarak görebilirdi . Ancak şirketine yakından bakmaya başladığında, tüm profesyonel rol modellerinin verici olduğunun farkına vardı. Birdenbire referans çerçevesi değişti: sadece altta verenleri görmek yerine, en üstte şaşırtıcı sayıda vereni tanıdı . Başarılı insanlara ufka baktığımızda genellikle fark ettiğimiz şey bu değildir. Genel olarak, güçlü konuşma ve itibar talep etme eğilimleri nedeniyle, başarılı katılımcılar ilgi odağına hakim olma eğilimindedir. Ancak, kendi işyerinizde karşılıklılık tarzlarına dikkat etmeye başlarsanız , hedeflediğiniz başarıya ulaşan birçok vericiyi keşfedeceğinize dair bir önsezim var.

Şahsen, en çok hayran olduğum başarılı insanlar vericidir ve onlardan öğrendiklerimi aktarmaya çalışmanın benim sorumluluğum olduğunu hissediyorum. Wharton'a vardığımda görevim, dünyanın en iyi analitik zihinlerinden bazılarına daha iyi liderler, yöneticiler ve müzakereciler olmayı öğretmekti. Onları karşılıklılık tarzlarıyla tanıştırmaya karar verdim ve bu kitabın girişini canlandıran soruyu sordum: başarı merdiveninin en altında kimin bittiğini düşünüyorsunuz?

Karar neredeyse oybirliğiyle alındı: verenler. Kimin zirveye yükseldiğini sorduğumda, öğrenciler eşleştiriciler ve katılımcılar arasında eşit olarak bölündü. Bu yüzden onlara sapkın olduklarını gösteren bir şey öğretmeyi seçtim . "Verenlerin başarısını hafife alıyor olabilirsiniz," dedim onlara. Karşılığında hiçbir şey beklemeden başkalarına sürekli yardım eden bazı insanların dibe düşenler olduğu doğrudur. Ancak, birkaç ayarlamayla verme yönündeki bu aynı yönelim, insanların zirveye yükselmesini de sağlayabilir . "Dikkat ve enerjiyi başkalarının yaşamlarında fark yaratmaya odaklayın ve başarı bir yan ürün olarak takip edebilir."Zorlu bir savaşta savaştığımı biliyordum, bu yüzden yanıldıklarını kanıtlamaya karar verdim.

Bu kitap bunun kanıtıdır.

Birçoğumuz güçlü verici değerlere sahip olsak da, onları işte ifade etmekte genellikle isteksiziz. Ancak ekip çalışmasının, hizmet işlerinin ve sosyal medyanın büyümesi, verenlerin başarılarını hızlandıran ve güçlendiren ilişkiler ve itibar geliştirmeleri için yeni fırsatlar yarattı. Mühendislikten tıbba ve satışa kadar şaşırtıcı derecede çeşitli mesleklerde verenlerin zirveye çıkabileceğine dair kanıtları ele aldık . Ve ne zaman olduğunu hatırla Peter Audet'in avustralyalı mali müşavir, fakir bir hurda metal işçisinin parasını yönetmesine yardım etmek için dışarı çıkarak zamanının saatlerini boşa harcıyor gibiydi ? Müşteri, bir hurda metal işletmesinin zengin sahibi olduğu ortaya çıktı, Peter'ın firması için büyük kazanımlarla sonuçlandı - ancak hikaye burada bitmiyor.

Peter, hurda metal sahibinin tatil yapmak için işi yürütmekle meşgul olduğunu öğrendi ve yardım etmek istedi. Birkaç ay sonra başka bir müşteri , bir oto tamirhanesinde yönetici olarak işinden memnun olmadığını ifade etti. Peter onu becerilerine ihtiyacı olan hurda metal sahibine tavsiye etti ve hurda metal bahçesinden beş dakika uzakta yaşadığı ortaya çıktı. Üç hafta sonra işe başladı ve müşteri karısını yıllar sonra ilk tatiline götürdü. Peter," Bu müşterilerin her ikisi de sadece yatırımlarını değil, tüm hayatlarını düşündüğüm için mutlu ve minnettar " diyor. "Ne kadar çok yardım edersem o kadar başarılı olurum. Ama çevremdeki insanlar için yaptıklarında başarıyı ölçüyorum. Asıl övgü budur."

Bir verenin zihninde, başarının tanımının kendisi kendine özgü bir anlam kazanır. Katılımcılar başarıyı diğerlerinden üstün sonuçlara ulaşmak olarak görürken, eşleştiriciler başarıyı bireysel başarıları başkalarına karşı adaletle dengelemek açısından görürken, verenler Peter'ın liderliğini takip etme eğilimindedirler ve başarıyı başkaları üzerinde olumlu etkisi olan bireysel başarılar olarak nitelendirirler. Bu başarı tanımını ciddiye almak,kuruluşların insanları işe alma, değerlendirme, ödüllendirme ve terfi ettirme biçiminde çarpıcı değişiklikler gerektirebilir. Bu, yalnızca bireysel insanların üretkenliğine değil, aynı zamanda bu üretkenliğin başkaları üzerindeki dalgalanma etkilerine de dikkat etmek anlamına gelir. Başarı imajımızı, bireysel başarılarla birlikte başkalarına katkıları da içerecek şekilde genişletirsek, insanlar mesleki karşılıklılık tarzlarını vermeye doğru eğmeye motive olabilirler. Başarı başkalarına fayda sağlamayı gerektiriyorsa, katılımcıların ve eşleştiricilerin kişisel ve kolektif çıkarları aynı anda ilerletmenin başka yollarını bulmaya daha yatkın olmaları mümkündür.

Bireysel ve kolektif başarı arasındaki bağlantı , bu kitaptaki başarılı verenlerin her hikayesinin temelini oluşturur. Bir girişimci olarak Adam Rifkin , tanıştığı herkese yardım etmeye çalışarak, başarılı şirketler kurarak ve binlerce meslektaşının iş bulmasını, beceri geliştirmesini ve yol boyunca üretken işletmeler kurmasını sağlayarak etkili insan ağını kurdu. Bir girişim kapitalisti olarak David Hornik, kazançlı şirketlere yatırım yaptı ve kalkınan girişimcilerin daha iyi sahalar oluşturmasına ve girişimleri için finansman sağlamasına yardımcı olarak itibarını güçlendirdi. Bir komedi yazarı olarak George Meyer , Emmy'leri kazandı ve Hollywood'un en komik yazarı olarak ün kazandı ve onunla işbirliği yapan kişilerin etkinliğini artırırken ve kapılarını açarken *Ordu Adamı* ve *Simpsonlar* .

Sınıfta C. J. Skender, yeni bir öğrenciye ilham verirken onlarca öğretim ödülü kazandı. ve onları bu potansiyele ulaşmaları için motive eden Conrey Callahan enerjisini sürdürdü ve imtiyazsız çocukların üniversiteye hazırlanmalarına yardımcı olmak için kar amacı gütmeyen bir kuruluş kurduktan sonra ulusal öğretmenlik ödülü'ne aday gösterildi. Sağlık hizmetlerinde, Kildare Escoto ve Nancy Phelps, hastalara yardım etmeye çalışarak şirketlerinin satış geliri listelerinin zirvesine yükseldi. Danışmanlıkta Jason Geller ve Lillian Bauer , başkalarına danışmanlık ve geliştirme yoluyla yaptıkları katkılar sayesinde erkenden ortak oldular ve bu da junior'ın bilgisini zenginleştirdi

meslektaşlar. Siyasette Abraham Lincoln , rakiplerinin imrenilen siyasi pozisyonlar kazanmasına yardımcı olarak başkan oldu ve dünya tarihinin en büyük liderlerinden biri olarak bir miras bıraktı.

Başarılı verenler hakkında en çekici bulduğum şey bu: başkalarını kesmeden zirveye ulaşıyorlar , kendilerine ve çevrelerindeki insanlara fayda sağlayan pastayı genişletmenin yollarını buluyorlar. Başarı, bir grup alıcıda, veren gruplar halinde sıfır toplamlı olsa da, bütünün parçaların toplamından daha büyük olduğu doğru olabilir.

Bu bilgiyle donanmış olarak, bazı insanların kendi başarılarını ilerletmek için gerekli ilişkileri ve itibarı geliştirme umuduyla başkalarına yardım ederek daha stratejik eşleştiriciler haline geldiğini gördüm . İnsanlar, birincil amacın elde ettiği araçsal verme yoluyla başarılı olabilir mi? Kitabın başında, uzun vadede cevabın hayır olabileceğini öne sürdüm.

Verme ve zekice eşleştirme arasında ince bir çizgi vardır ve bu çizgi , karşılıklılık stillerini eylemlerin kendileri, arkasındaki nedenler veya ikisinin bir kombinasyonu ile tanımlayıp tanımlamadığımıza bağlı olarak bulanıklaşır . Bu derin bir felsefi sorudur ve stratejik eşleştiricilerin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine dair bir dizi görüşle tanımlanması kolaydır . Bir yandan, motifler karışık olsa bile, davranışlara yardım etmek genellikle başkalarına değer katar ve bir sosyal sistemdeki toplam bağış miktarını artırır. Öte yandan, Ken Lay ile gördüğümüz gibi, davranışlarımız güdülerimizin izlerini sızdırıyor. Verdiğimizin alıcıları ve tanıkları, nedenlerin kendi kendine hizmet edip etmediğini sorgulamaya başlarsa , minnettarlık veya yükselişle yanıt verme olasılıkları daha düşüktür. Stratejik eşleştiriciler , öncelikle kişisel kazanç için başkalarına yardım etmek için samimiyetsiz çabalara girdiklerinde, kendi evcil hayvanları tarafından kaldırılabilirler: diğer eşleştiriciler yardımı kesebilir, olumsuz itibar bilgilerini yayabilir veya alıcı vergisi koymanın başka yollarını bulabilir.

Bu sonuçlardan kaçınmak için, potansiyel eşleştiricilere , refahı kendileri için önemli olan alıcılara keyifli buldukları şekillerde verilerek en iyi şekilde hizmet edilebilir. Bu şekilde, doğrudan veya karmik ödüller kazanmasalar bile, eşleştiriciler bir vericinin zihniyetinde hareket edecek ve motivasyonlarının daha saf görünmesine ve daha saf hale gelmesine yol açacaktır. Nihayetinde, stratejik eşleştiriciler, başkalarının yararına hareket etme seçimini tekrar tekrar yaparak , kendilerini veren kimlikler geliştirirken bulabilir ve bu da karşılıklılık yelpazesinin verme sonuna doğru kademeli bir tarz kaymasına neden olabilir.

Uyanma saatlerimizin çoğunu işte geçiriyoruz. Bu, işte yaptığımız şeyin kim olduğumuzun temel bir parçası haline geldiği anlamına gelir. Kişisel yaşamlarımız için verici değerleri saklı tutarsak, profesyonel yaşamlarımızda ne eksik olur? Verici yönde bu kadar hafifçe kayarak, uyanma saatlerimizi daha büyük başarı, daha zengin anlam ve daha kalıcı etki ile işaretlenmiş bulabiliriz.

ETKİ İÇİN EYLEMLER

Bu kitaptaki ilkeleri işinize veya hayatınıza uygulamakla ilgileniyorsanız, yapabileceğiniz bir dizi pratik eylem derledim. Bu eylemlerin çoğu, başarılı verenlerin stratejilerine ve alışkanlıklarına dayanmaktadır ve her durumda, vermeyi değerlendirmek, düzenlemek veya genişletmek için kaynaklar ve araçlar sağladım. Bazı adımlar, günlük davranışlarınıza daha fazla vermeyi dahil etmeye odaklanır; Diğerleri, vermenizde ince ayar yapabileceğiniz, diğer verenleri bulabileceğiniz veya başkalarını vermekle meşgul edebileceğiniz yolları vurgular .

1. *Verici Bölümünüzü Test Edin.* Genellikle eylemlerimizin başkalarını nasıl etkilediği hakkında bilgiden yoksun bir geri bildirim boşluğunda yaşarız . Etkinizi izleyebilmeniz ve öz farkındalığınızı değerlendirebilmeniz için bir dizi ücretsiz çevrimiçi araç tasarladım. Ziyaret edin www.giveandtake.com veren bölümünüzü test eden ücretsiz bir ankete katılmak için. Kendi anketinizi doldurmanın yanı sıra, ağınızdaki kişileri karşılıklılık tarzınızı derecelendirmeye davet edebilir ve ne sıklıkta verici, alıcı ve eşleştirici olarak görüldüğünüze dair veriler alırsınız.

2. *Karşılıklılık Halkası çalıştırın.* Kuruluşunuzda neler başarılabilir-ve hangi normlar gelişir-eğer insan grupları talepte bulunmak ve birbirlerinin bunları yerine getirmesine yardımcı olmak için haftada yirmi dakika bir araya gelirse? Kuruluşunuzda Karşılıklılık Halkasına nasıl başlayacağınız hakkında daha fazla bilgi için Cheryl ve Wayne Baker'ın şirketi Humax'ı ziyaret edin (www.humaxnetworks.com), bireyler ve kuruluşlar için bir dizi sosyal ağ aracı sunar.
Karşılıklılık Halkasını şahsen çalıştırmak için materyaller ve çevrimiçi çalıştırmak için Rippleffect aracı oluşturdular. İnsanlar genellikle on beş ila otuz kişilik gruplar halinde bir araya gelirler. Her kişi, katkıda bulunan grup üyelerine bir istek sunar : isteğin yerine getirilmesine yardımcı olmak için bilgilerini, kaynaklarını ve bağlantılarını kullanırlar.
Başka bir başlangıç, Favo.rs (http://favo.rs), insanların yardım taleplerini yerine getirebilecekleri ve yerine getirebilecekleri bir çevrimiçi pazar oluşturdu .

3. *Diğer insanların işlerini yapmalarına Yardım Edin-veya Daha Fazla bağış yapmak için Kendinizinkini Yapın.* İnsanlar genellikle ilgi alanları ve becerileriyle tam olarak uyumlu olmayan görevler üzerinde çalışırlar.
Vermenin güçlü bir yolu, başkalarının daha ilginç, anlamlı veya gelişimsel görevler üzerinde çalışmasına yardımcı olmaktır.
2011 yılında, çok uluslu büyük bir perakendecide Jay adında bir başkan yardımcısı, çalışanlarının her birine e-posta göndererek çok gizli görev, bire bir toplantılarda bilinmesi gerekenler temelinde paylaşılacak ayrıntılarla . Çalışanlar toplantılar için bireysel olarak geldiğinde, Jay gizli projeyi açıkladı. Onlara, başkalarının da ilgisini çekebilecek ne yapmaktan zevk alacaklarını sordu.
Hobilerini ve kişisel ilgi alanlarını ve şirkette ne yapmak için daha fazla zaman harcamak istediklerini sordu . Daha sonra onları üç kuralla görevlerini yerine getirmeleri için şirkete gönderdi:
(1) en az bir kişiye hitap etmesi, (2) düşük maliyetli veya masrafsız olması ve (3) sizin tarafınızdan başlatılması gerekir.

Yıl boyunca Jay, gizli görevlerin nasıl gittiğini görmek için giriş yaptı. Yaklaşık üçte ikisi

çalışanlarından bazıları vizyonlarını gerçeğe dönüştürmek için biraz çaba sarf etmişti, ve bu çalışanların yaklaşık yarısı onları başlatmayı başardı. Jay'in en sevdiği görevlerden biri, çalışanların kitap okuduğu ve kişisel ilgi ve işleriyle ilgili konuları tartıştığı bir kitap kulübüyle sonuçlandı . Jay," İnsanlar bu soruyu sormadan önce tüm bu şeyleri yapma iznine sahipti " diye düşünüyor. "Ama her nasılsa, bu soruyu benim rolümde sormak, insanlara çıkarlarını daha önce sahip olmadıkları bir şekilde sürdürme izni veriyor. Tohum ekiyor, bunların bir kısmı gerçek girişimlere dönüşüyor."Bu tohumlar birçok çalışanı ve Jay için de çiçek açtı: 2012 yılında, 45.000'den fazla çalışandan sorumlu olduğu şirketinin büyük bir bölümünün İK başkan yardımcısı olarak seçildi .

Gizli görevlerde Jay, çalışanlarını çalışmaya teşvik etti iş işçiliği, bir kavram sırasıyla Yale ve Michigan Üniversitesi'nde yönetim profesörleri olan Amy Wrzesniewski ve Jane Dutton tarafından tanıtıldı . İş işçiliği, bir iş tanımı etrafında yenilik yapmayı, kişisel ilgi alanlarına ve değerlere uyacak şekilde görev ve sorumlulukları yaratıcı bir şekilde eklemeyi ve özelleştirmeyi içerir. Doğal bir endişe, insanların işlerini organizasyonlarına katkıda bulunamayacak şekilde yapabilmeleridir. Bu soruyu ele almak için Amy, Justin Berg ve ben Google'da bir insan ve inovasyon laboratuvarı işleten Jennifer Kurkoski ve Brian Welle ile ortaklık kurduk. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da yapılan bir çalışmada , satış, finans, operasyonlar, muhasebe, pazarlama ve insan kaynakları alanlarında çalışan Google çalışanlarını rastgele bir iş hazırlama atölyesine atadık. Çalışanlar , görevlerini nasıl değiştirmek istediklerine dair bir harita oluşturarak, ilgi alanları ve değerleriyle uyumlu işlerine dair daha ideal ama yine de gerçekçi bir vizyon oluşturdular.

Altı hafta sonra, yöneticileri ve iş arkadaşları onları önemli ölçüde daha mutlu olarak değerlendirdi *ve* daha etkili. Birçok Google çalışanı, ilginç veya anlamlı buldukları görevlere daha fazla zaman ayırmanın yollarını buldu ; bazıları hoş olmayan görevleri devretti; ve diğerleri , geliştirmek istedikleri yeni bilgi ve becerileri içerecek şekilde işlerini özelleştirebildiler. Hepsi söylendi, Google çalışanları işlerini daha keyifli buldular ve daha iyi performans göstermeye motive oldular ve bazı durumlarda bu kazançlar altı ay sürdü. İş işçiliği karşılıklılık tarzlarında işe yaradı: verenler, alanlar ve eşleştiriciler daha etkili hale geldi. Verenler, iş işçiliğini etkilerini genişletmek için bir fırsat olarak gördüler , bu nedenle genç meslektaşlarına rehberlik etmek, müşteriler için daha iyi ürünler yaratmak ve yeni işe alımlar için eğitimi geliştirmek gibi diğer insanlara ve şirkete daha fazla değer katmanın yollarını ürettiler. Eşleştiriciler , daha anlamlı ve ilginç işler yapma fırsatı için minnettardı ve daha çok çalışarak karşılık verdiler. Katılımcılar bile kendi kariyerlerini ilerletmek için işlerini kendilerine olduğu kadar şirkete de fayda sağlayacak şekilde yapmaları gerektiğini fark ettiler.

İnsanların işlerini yapmalarına yardımcı olmak için Justin, Amy ve Jane, iş hazırlama alıştırması adlı bir araç geliştirdiler. Google atölyelerini yürütmek için kullandığımız şey buydu, ve şu anda zamanınızı ve enerjinizi nasıl ayırdığınıza dair bir"eskizden önce" oluşturmayı ve ardından işinizi nasıl değiştirmek istediğinize dair görsel bir"sonraki diyagram" geliştirmeyi içerir. Kitapçıklar çevrimiçi olarak sipariş edilebilir(www.jobcrafting.org) ve arkadaşlarının ve meslektaşlarının işlerinde anlamlı değişiklikler yapmalarına yardımcı olmak için ekipler halinde veya bireysel olarak tamamlanır .

4. *Bir başlangıç Aşk Makinesi.* Birçok kuruluşta, verenler tanınmaz hale gelir. Bu sorunla mücadele etmek için kuruluşlar, insanları liderlerin ve yöneticilerin nadiren gördüğü şekillerde verdikleri için ödüllendirmek için akran tanıma programları başlatıyor. A Mercer çalışması 2001 yılında, büyük şirketlerin yaklaşık yüzde 25 'inin akran tanıma programlarına sahip olduğunu ve 2006 yılına kadar bu sayının Google, Southwest Airlines ve Zappos gibi ünlü şirketler de dahil olmak üzere yüzde 35'e yükseldiğini tespit etti.

Sanal dünya Second Life'ın arkasındaki şirket olan Linden Lab'de Aşk Makinesi adı verilen büyüleyici bir yaklaşım geliştirildi . Yüksek teknolojili bir şirkette, birçok çalışan , zamanlarını ve bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşmak yerine, zamanlarını kendileri için korumayı ve bilgileri yakından korumayı amaçlar . Aşk Makinesi, çalışanların bir meslektaşının yardımını takdir ettiklerinde bir Aşk mesajı göndermelerini sağlayarak bu eğilimin üstesinden gelmek için tasarlandı. Aşk mesajları başkaları tarafından görülebiliyordu, statü ve itibarla ilişkilendirerek vermeyi ödüllendiriyor ve tanıyordu. İçeriden biri bunu, "teknoloji meraklılarının kimin en yararlı olabileceğini görmek için rekabet etmelerini sağlamanın bir yolu olarak gördü."Aşk , bazen gözden kaçan görevleri yapan insanların farkındalığını artırmaya yardımcı oldu". Örneğin, destek personelimiz genellikle en çok Sevgiyi aldı " diyor eski bir Linden yöneticisi Chris Colosi. " Sisteminize belirli bir yüzdeyi dahil ettiğinizde, bir teşvikin ne gibi bir etkisi olacağını düşünmeniz gerekir, ancak birinin iş tanımının veya gereksinimlerinin dışındaki görevlere duyulan Sevgi fikrinden keyif aldım."

Kuruluşunuzdaki Aşk Makinesini denemek için adı verilen yeni bir elektronik araca bakın SendLove. It lovemachine'den temin edilebilir (www.lovemachineinc.com), bir tanıma dönemi seçerek başlamanızı isteyen yeni bir başlangıç. Ekip üyeleri birbirlerine vermeyi tanıyan kısa mesajlar gönderebilir ve mesajların tümü herkese açık olarak görülebilir.

5. *Beş Dakikalık İyiliği Kucakla*. 106 Millik bir Buluşmayı ziyaret ederseniz (www.meetup.com/106miles), Panda Adam Rifkin'i en iyi biçimde görebilirsiniz. Beş dakikalık iyiliğin ustasıdır ve insanlara neye ihtiyaçları olduğunu sorarak ve minimum kişisel maliyetle yardım etmenin yollarını arayarak Panda'nın liderliğini takip edebilirsiniz. Rifkin'in en sevdiği iki teklif dürüst geri bildirim vermek ve bir giriş yapmaktır. Örneğin, bağlayıcı olarak başlamak için basit bir alıştırma. Rolodex, LinkedIn veya Facebook ağınızdan geçerek başlayın. Yaygın olmayan bir ortaklığı paylaşan insan çiftlerini belirleyin . Ardından, haftada bir çift seçin ve bunları e-posta ile tanıtın. Rifkin ayrıca uyuyan bağlarla yeniden bağlantı kurmanızı önerir-bir şey almak için değil, vermek için. Ayda bir kez, yıllardır konuşmadığınız bir kişiye ulaşın. Ne üzerinde çalıştıklarını öğrenin ve yardımcı olabileceğiniz yollar olup olmadığını sorun. İlgili bir notta, David Hornik'in Girişim Blogunu ziyaret ederek verme yaklaşımı hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz (www.ventureblog.com/).

6. *Güçsüz İletişim Kurun, ancak Savunucu Olun*. Güçsüz iletişimle daha fazla rahatlık ve beceri geliştirmek, konuşmaktan dinlemeye, kendini tanıtmaktan tavsiye aramaya ve savunuculuktan sorgulamaya kadar alışkanlıklarda bir değişiklik gerektirir. Daha önce CEO olarak görev yapan Deloitte'un kıdemli ortağı Jim Quigley, güçsüz iletişimi üzerinde çalışmaya karar verdi. Toplantılarda zamanın yüzde 20'sinden fazlasını konuşmamak için bir hedef belirledi. "Hedeflerimden biri dinlemek. Çoğu zaman, ne söyleyeceğinizi bilmek yerine ne soracağınızı biliyorsanız daha büyük bir etkiye sahip olabilirsiniz. Konuşurken hiçbir şey öğrenmem. Dinlerken çok şey öğreniyorum," dedi Quigley. Cevaplardan sorulara doğru kayarken, Quigley kendini diğer insanların ihtiyaçları hakkında daha derin bir anlayış kazanırken buldu . "Herkese doğal gelmiyor, ama bu bir alışkanlık ve bu alışkanlığı oluşturabilirsin." Güçsüz iletişimin gücü hakkında daha fazla bilgi için Susan Cain'in bloglarını ziyaret edin(www.thepowerofintroverts.com) ve Jennifer Kahnweiler (www.theintrovertedleaderblog.com).

Aynı zamanda, başkalarının çıkarlarını ve kendi çıkarlarımızı savunurken güçsüz iletişimin atılganlık pahasına olmadığından emin olmak önemlidir. Yükselmek maaş artışlarını müzakere etme konusunda tavsiyelerde bulunan ücretsiz bir kaynaktır. Kurucu ortak Matt Wallaert'e göre, düşük maaş almanız koşuluyla ortalama maaş artışı 6.726 dolar. Erkek kullanıcıların yaklaşık yarısı , kadın kullanıcıların dörtte üçüne kıyasla zam almayı başarıyor (https://getraised.com).

7. *Verenlerden Oluşan bir Topluluğa Katılın.* Diğer verenleri bulmak için, malları dağıtmak ve diğer insanların neye ihtiyacı olduğunu görmek için bir Freecycle topluluğuna katılın (www.freecycle.org). İlham veren bir başka topluluk da Hizmet Alanı (www.servicespace.org), Nipun Mehta tarafından başlatılan bir dizi Hediyecilik girişiminin evi . Merkezi Berkeley, Kaliforniya'da bulunan servicespace'in 400.000'den fazla üyesi vardır ve yılda elli milyondan fazla e-posta gönderir. Yine de hala üç kurala göre hareket ediyorlar: "personel yok, bağış toplama yok ve taahhüt yok."ServiceSpace aracılığıyla Nipun, insanların hediye verme oranlarını artırmaları için üç kategoriye ayrılmış bir platform oluşturdu: hediye ekonomisi projeleri, ilham verici içerik ve gönüllü ve kar amacı gütmeyen destek. Hediye ekonomisi projelerinden biri de menünün fiyatının olmadığı Karma Mutfak . Fatura geldiğinde 0,00 dolar yazıyor ve sadece iki cümle içeriyor: "Yemeğiniz sizden önce gelen birinin hediyesiydi. Hediye zincirini canlı tutmak için, sizi sizden sonra yemek yiyenler için ödemeye davet ediyoruz."Başka bir hediye ekonomisi projesi HelpOthers.org, veren etiketi oynayan kişilerin hikayelerini toplayan: başkası için anonim olarak bir şeyler yapın ve onları ileri ödemeye davet eden bir gülümseme kartı bırakın.

Nipun bir kadının nasıl olduğunu anlatıyor *Servet* 500 şirket otomat makinesinden bir içki almaya gitti ve bir notla fazladan değişiklik yaptı: "İçkinizin parası tanımadığınız biri tarafından ödendi . Sevgiyi yay."O zaman, çörek getirdi ve arkasında başka bir gülümseme kartı bıraktı. Nipun gülerek," Bir adam bu eğilimi fark etti ve tüm binaya bir e-posta göndermeye karar verdi " diyor. "Adam şöyle yazıyor:" Onları uzun zamandır takip etmeye çalışıyorum ve sanırım ikinci ve üçüncü katlar arasında. Şimdi herkes nezaket için tetikte ve bir grup insan bunu yapmaya başlıyor." ServiceSpace web sitesinde, gülümseme kartları sipariş edebilir, kar amacı gütmeyen nedenleri desteklemeye yardımcı olabilir, haftalık bültene abone olabilir veya arkanızdaki kişinin ücretini ödemek veya patronlarına ücretsiz bir not yazarak size yardım ettikleri için insanlara teşekkür etmek gibi, vermenin düşündürücü bir listesini okuyabilirsiniz. "Ne kadar çok verirseniz, o kadar çok yapmak istersiniz-etrafınızdaki diğerleri gibi. Spor salonuna gitmek gibi, " diyor Nipun. "Nezaket kaslarınızı çalıştırıyorsanız, bu konuda daha da güçlenirsiniz."

Bir diğer etkileyici girişim ise, "cömert yabancıların tüm dünyada acil ihtiyaçları olan insanlara acil umut getirmek için birleştiği" yer olarak faturalandırılan hopemob'dur (http://hopemob.org). Rastgele nezaket eylemleri gerçekleştirmek için kendi insan grubunuzu nasıl organize edeceğinize dair fikirler için , şu adreste devam eden girişimlere bakın: Aşırı Nezaket içinde Kanada (http://extremekindness.com) ve Birleşik Krallık'taki Nezaket Saldırısı (http://thekindnessoffensive.com). Nezaket Saldırısı, olmaya çalışan bir grup insandır. agresif bir şekilde yardımcı, insanlık tarihindeki en büyük rastgele nezaket eylemlerinden bazılarını organize etmek. Londra'daki bir hastanedeki her çocuğa bir oyuncak verdiler, yarım milyon krep dağıttılar, İngiltere'deki festivallerde tonlarca hediye dağıttılar, ihtiyaç sahibi ailelere ücretsiz tıbbi malzeme ve barınma desteği sağladılar ve yaşlılar için çay partilerine ev sahipliği yaptılar., on yaşındaki bir çocuğa elektro gitar aldı ve kızını şaşırtmayı uman bir baba için Moskova Sirki'nde ücretsiz ön sıra koltuklar ve sahne arkası eğitimi aldı.
Kurucunun adının David Goodfellow olması tesadüf olmayabilir.

BNI tarafından da ilginizi çekebilir (www.bni.com), Ivan Misner'in Go-Giver Topluluğunun yanı sıra "Verenler kazanır" sloganıyla iş ağı organizasyonu (www.thegogiver.com/community) - okuyan bir grup insan *Veren* Bob Burg ve John David Mann'ın masalları ve vermenin profesyonel hayatlarını yaşamanın güçlü bir yolu olacağına karar verdiler .

8. *Kişisel Bir Cömertlik Deneyi Başlatın.* Kendi başınıza vermeyi tercih ederseniz, iyi otuz günlük mücadeleyi deneyin (www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen). Her biri

bir ay boyunca gün, İYİ vermek için farklı bir yol önerir. Rastgele nezaket davranışlarına dair daha fazla örnek için Sasha Dichter'in otuz günlük cömertlik deneyine göz atın(http://sashadichter.wordpress.com) ve Ryan Garcia'nın günlük rastgele nezaket eylemleri yılı (www.366randomacts.org). Acumen Fonu'nun baş inovasyon sorumlusu Dichter, evet dediği bir aylık cömertlik deneyine başladı. aldığı her yardım talebi. Zocdoc'ta satış müdürü olan Garcia, bir yıl boyunca her gün rastgele bir nezaket eylemi gerçekleştiriyor ve deneyimi hakkında bir blog tutuyor, bir mentor olarak adım atmaktan bir müşteri hizmetleri temsilcisine teşekkür etmeye. Bölüm 6'da gördüğümüz gibi, bu cömertlik deneyi , haftada iki ila on bir saat arasında bir yerde geçirirseniz ve onu daha büyük parçalara dağıtırsanız, haftada bir kez birden fazla eylem yerine psikolojik olarak en faydalı olacaktır.her gün bir eylem.

9. *Bir Projeyi Finanse Etmeye Yardım Edin.* Birçok kişi projeleri için maddi destek arıyor. Kickstarter'da (www.kickstarter.com), yaratıcı projeler için dünyanın en büyük finansman platformu olarak bilinen film, kitap, video tasarlama ve başlatma konusunda yardım arayan kişileri bulabilirsiniz oyunlar, müzik, oyunlar, resimler ve diğer ürün ve hizmetler. Kiva'da (www.kiva.org), gelişmekte olan dünyadaki girişimcilere 25 $veya daha fazla mikro kredi verme fırsatlarını belirleyebilirsiniz. Her iki site de size yardım ettiğiniz kişilerin ilerlemesini görme ve takip etme şansı verir.

10. *Daha Sık Yardım İsteyin.* Başkalarının verici olmasını istiyorsanız, en kolay adımlardan biri sormaktır. Yardım istediğinde, her zaman bir yük yüklemiyorsun. Bazı insanlar vericidir ve yardım isteyerek onların değerlerini ifade etmeleri ve değerli hissetmeleri için bir fırsat yaratırsınız. Beş dakikalık bir iyilik isteyerek, nispeten küçük bir yük getirirsiniz-ve bir eşleştiriciye sorarsanız , karşılık verme fırsatına sahip olduğunuza güvenebilirsiniz. Wayne ve Cheryl Baker, insanların bunu yapabileceğini belirtiyor ."~~Kıvılcımı başlat~~ başkalarına yardım etmenin yanı sıra talepte bulunarak karşılıklılık. Cömertçe ve geri dönüşü düşünmeden yardım edin; ama aynı zamanda ihtiyacınız olanı sık sık isteyin."

onaylar

**Bu kitabın tohumları , karşılığında hiçbir şey beklemeden zamanlarını
ve enerjilerini yorulmadan başkalarına harcayan büyükanne ve büyükbabam Florence ve Paul Borock tarafından ekildi.
Büyürken psikolojiye olan merakım ve iş hayatının kalitesine olan hayranlığım ailem
Susan ve Mark tarafından ateşlendi. Dalış koçum Eric Best, bana psikolojinin başarının arkasında büyük bir güç
olduğunu gösterdi, beni başkalarını geliştirmede verme gücüyle tanıştırdı ve
psikoloji ile yazmayı birleştiren bir kariyere devam etmem için beni teşvik etti. Bu kariyeri,
bilgeliği ve cömertliği hayatımın gidişatını değiştiren Brian Little sayesinde buldum. Brian, insanlık durumunun en iyisini
somutlaştırıyor ve onun bilgi derinliği, öğrencilere bağlılığı ve bir
izleyici kitlesini büyüleyebilme yeteneğinden dolayı profesör oldum. Örgütsel psikoloji okumaya başladığımda
, Jane Dutton, Sue Ashford, Richard Hackman, Ellen Langer ve Rick Price'ın
danışmanlığından muazzam bir şekilde faydalandım. Özellikle Jane, daha derin düşünmem için bana meydan okudu ve
fark yaratan araştırmalar yapma çabasında daha geniş bir alana ulaşmam için beni cesaretlendirdi.**

**Kitap yazmanın bir orduya ihtiyacı olduğunu söylüyorlar ve benimki de istisna değildi:
Parmak izleri her sayfayı süsleyen bir verenler ordusuyla çalıştığım için kendimi çok şanslı hissettim.
Suçlamanın başında , bir yazarın bir ajanda isteyebileceği her niteliği örnekleyen Inkwell'den Richard Pine vardı.
Richard'ın fikirlerdeki ve insanlardaki potansiyeli görme konusunda gerçek bir yeteneği var, ve
dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için yazılı kelimeyi kullanan güçlü yollarla onları birbirine bağlamada
benzersiz yetenekli ve tutkulu. Richard, popüler bir izleyici kitlesi için yazarken sesimi bulmama yardım etmekten
ve konuyu savunmaktan, madde hakkında keskin bilgiler sunmaya ve aramızdaki başarılı verenleri belirlemeye
kadar, bu kitap ve hayatım üzerinde silinmez bir etkiye sahipti.**

**Bu kitabın arkasındaki diğer büyük yaratıcı güç, editör olağanüstü Kevin Doughten'dı.
Yaptığı birçok katkı arasında George Meyer'i radarıma sokanın Kevin olması
ve verici başarısının benzersiz bir özelliğinin başkalarını yukarı kaldırmakta yattığını fark etmesi dikkat
çekicidir. Kevin , başarısının yazarları üzerindeki etkisi olduğu için kişisel deneyimlerinden biliyor.
Algısal, kapsamlı geri bildirimi yapıyı keskinleştirdi, argümanları güçlendirdi, hikayeleri
ve çalışmaları zenginleştirdi ve beni üç bölümü sıfırdan yeniden yazmaya motive etti. Kitaptaki her
cümleyi şekillendirmenin yanı sıra Kevin'in rehberliği, yazmaya
daha genel yaklaşma biçimimi temelden değiştirdi.**

**Viking'de Rick Kot,yaratıcılığını, anlayışlı gözünü, sosyal sermayesini
ve yönetimini sunmada görev çağrısının çok ötesine geçti. Catherine Boyd, Nick Bromley, Peter Chatzky'nin
desteğinden ve editoryal, tanıtım ve pazarlama katkılarından yararlandığım için kendimi şanslı hissediyorum,**

Risa Chubinsky, Carolyn Coleburn, Winnie De Moya, Andrew Duncan, Clare Ferraro, Alexis Hurley,

Whitney Peeling, Lindsay Prevette, Britney Ross, Jeff Schell, Nancy Sheppard, Michael Sigle, Dennis Swaim ve Jeannette Williams ve Napa Group, Ilc'deki vericiler.

Bu kitabı yazma olasılığını ilk düşündüğümde, birçok meslektaş bilge tavsiyelerde bulundu. Özellikle Jennifer Aaker, Teresa Amabile, Dan Ariely, Susan Cain, Noah Goldstein, Barry Schwartz, Marty Seligman, Richard Shell, Bob Sutton ve Dan Pink'e minnettarım-sadece paha biçilmez içgörüler paylaşmakla kalmadı, aynı zamanda unvan. Kitabın fikri , Jeff Zaslow ile yapılan bir tartışmadan ilham aldı ve vizyonu ve uzmanlığı biçim ve işlevi son derece geliştiren Justin Berg ile diyalog yoluyla hayata geçirildi.

Taslaklarla ilgili seçici geri bildirimler için Andy Bernstein, Ann Dang, Katherine Dean, Gabe Farkas, Alex Fishman, Alyssa Gelkopf, Kelsey Hilbrich, Katie Imielska, Mansi Jain, Valentino Kim, Phil Levine, Patrice Lin, Nick LoBuglio, Michelle Lu, Sara Luchian, Lindsay Miller'a teşekkür ediyorum., Yıldızlı Peng, Andrew Roberts, Danielle Rode, Suruchi Srikanth, Joe Tennant, Ryan Villanueva, Guy Viner, Becky Wald, Teresa Wang, Catherine Wei ve Tommy Yin. Röportaj yapanlarla ilgili hikayeler ve bağlantılar için Cameron Anderson, Dane Barnes, Renee Bell, Tal Ben-Shahar, Jesse Beyroutey, Grace Chen, Chris Colosi, Angela Duckworth, Bill Fisse, Juliet Geldi, Tom Gerrity'nin yardımlarını içtenlikle takdir ediyorum., Leah Haimson, Dave Heckman, Dara Kritzer, Adam Lashinsky, Laurence Lemaire, Matt Maroone, Cade Massey, Dave Mazza, Chris Myers, Meredith Myers, Jean Oelwang, Bob Post, Jon Rifkind, Gavin Riggall, Claire Robertson-Kraft, Scott Rosner, Bobbi Silten, Matt Stevens, Brandon Stuut, Jeff Thompson, Mike Useem, Jerry Rüzgar, Amy Wrzesniewski, George Zeng ve Riley Productions'daki olağanüstü isimsiz verenler (www.rileyprods.com).

Bilgeliklerini, bilgilerini ve deneyimlerini kitapta alıntılanan kişilerle birlikte röportajlarda paylaştıkları için Antoine Andrews, Peter Avis, Bernie Banks, Colleen Barrett, Margaux Bergen, Bob Brooks, Rano Burkhanova, Jim Canales, Virginia Canino'ya teşekkür ediyorum., Bob Kapari, Brian Chu, Bob Coghlan, Matt Conti, Mario DiTrapani, Atul Dubey, Nicole DuPre, Marc Elliott, Scilla Elworthy, Mark Fallon, Mike Feinberg, Christy Flanagan, Mike Fossaceca, Anna Gauthier, Jeremy Gilley, Kathy Gubanich, Michelle Gyles-McDonnough, Kristen Holden, Gaga Howell, Tom Jeary, Diane ve Paul Jones, Rick Jones, Melanie Katzman, Colin Kelton, Richard Lack, Larry Lavery, Eric Lipton, Theresa Loth, Nic Lumpp, Dan Lyons, Sergio Magistri, Susan Mathews, Tim McConnell, David McMullen, Debby McWhinney, Rick Miller, Roy Neff, Randi Nielsen, Scott O'neil, Jenna Osborne, Charles Pensig, Bob Post, Larry Powell, Kate Richey, Manfred Rietsch, Jon Rifkind, Larry Roberts, Clare Sanderson, Rebecca Schreuder, Bill Sherman, Scott Sherman, John Simon, Ron Skotarczak, Marijn Spillebeen, David Stewart, Craig Stock, Suzanne Sutter, Pat Sweeney, Vivek Tiwary, Vickie Tolliver, Ashley Valentine, Tony Wells, Matthew Wilkins, Yair Yoram, Jochen Zeitz ve Fatima Zorzato.

Rachel Carpenter ve Erica Connelly , bu kitap hakkındaki sözleri yaymak için çok sayıda yenilikçi fikir sağladılar ve Alison Bloom-Feshbach, Zoe Epstein, Sean Griffin, Adria Hou, Katherine Howell, Ian Martinez, Scott McNulty, Annie Meyer ve Becky Wald'un yeterince nazik olduğu verimli bir fikir oturumu düzenlediler. katılın ve katkıda bulunun. Verici günlükleri tutmak için bir hafta geçirdiğim için Josh Berman, Charles Birnbaum, Adam Compain, Keenan Cottone, Ben Francois, Jean Lee, Josh Lipman, Charlie Mercer, Phil Neff, Mary Pettit, Matt Pohlson, Kiley Robbins'in yardımını takdir ediyorum. Chris Çavuş, Kara Shamy, Charlene Su ve Nina Varghese.

Sam Abzug, David Adelman, Bob Adler, Sebastian da dahil olmak üzere diğer birçok arkadaş, meslektaş, öğrenci ve aile üyesi kitabın çerçevesi ve içeriği hakkında beyin fırtınası yapmaya yardımcı oldu

Aguilar, Tanner Badem, Michael Althoff, Dan Baker, Rangel Barbosa, Dominique Basile, Deepa Bhat, Bill Boroughf, Andrew Brodsky, Anita Butani, Lewis Chung, Konstantinos Coutifaris, Cody Dashiell-Earp, Kathryn Dekas, Alex Edmans, Mehdi El Hajoui, Mark Elliott, Jerrod Engelberg, Dafna Eylon, Jackie Fleishman, Michelle Gaster, Christina Gilyutin, Guiherme Giserman, Ross Glasser, Matt Goracy, Brett Lavery Gregorka, Dan Gruber, Sheynna Hakim, Howard Heevner, Greg Hennessy, Dave Hofmann, Victoria Holekamp, Rick Horgan, John Hsu, David Jaffe, Amanda Jefferson, Nechemya Kagedan, Melissa Kamin, Jonathan Karmel, Ely Key, Jeff Kiderman, Anu Kohli, Ben Krutzinna, Amin Lakhani, Chester Lee, Amanda Liberatore, Nicole Lim, Lindsey Mathews Padrino, Amy Matsuno, Lauren Miller, Zach Miller, Josephine Mogelof, Lauren Moloney-Egnatios, David Moltz, Brian Nemiroff, Celeste Ng, Ve Oppedisano, Matt Pohlson, Georges Potworowski, Derrick Preston, Vyas Ramanan, David Binici, David Roberts, Jeremy Rosner, Juan Pablo Saldarriaga, Frances Schendle, Christine Schmidt, Margot Lee Schmorak, Ari Shwayder, Kurt Smith, Scott Sonenshein, Mike Taormina, Palmer Truelson, Jonathan Tugman, Eric Tulla, Mike Van Pelt, Jamie Wallis, Michael Wolf, Rani Yadav, Lauren Yaffe, Andrew Yahkind ve Ashley Yuki.

Yıllar boyunca cesaretlendirdikleri için Traci'ye teşekkür ediyorum; Florie; büyükanne ve büyükbabam Marion ve Jay Grant; kayınvalidem Adrienne ve Neal Sweet; ve Etki Laboratuvarı. En önemlisi, bu kitabı eşim Allison'ın desteği olmadan yazamazdım. Beyin fırtınası yapmak, okumak, tartışmak ve aramak için sayısız saat ayırdı ve kelimeler aşkının benim için ne kadar önemli olduğunu anlatamaz. Ne zaman yazmak için otursam, onun belirlediği örneği çiziyordum. Aile alanında vermek söz konusu olduğunda, o nihai rol modeldir. Kızlarımız Joanna ve Elena, hayatımdaki en büyük neşe ve anlam kaynaklarıdır. Onlarla inanılmaz derecede gurur duyuyorum ve umarım bu kitap nesillerine başarılı olmanın ne anlama geldiğine dair yeni bir bakış açısı sunar.

Referanslar

Bölüm 1: İyi geri dönüşler

Ope ning alıntı : Samuel L. Clemens (diğer adıyla Mark Twain), "Joseph H. Choate'e Akşam Yemeğinde, 16 Kasım 1901," içinde *Konuşmalarda Lotos Kulübü*, ed. J. Elderkin, CS Lord ve HN Fraser (New York: Lotos Kulübü, 1911), 38.

David Hornik ve Danny Shade r'nin hikayesi: David Hornik (30 Ocak ve 12 Mart 2012) ve Danny ile kişisel röportajlar Gölgelendirici (13 Şubat 2012).

karşılıklılık için tercihler: Edward W. Miles, John D. Hatfield ve Richard C. Huseman, " Eşitlik Duyarlılığı Yapısı: İşçi Performansı için Potansiyel Sonuçlar," *Yönetim Dergisi* 15 (1989): 581-588.

çoğu pe ople, yakın ilişkilerde rs vermek gibi davranır: Margaret S. Clark ve Judson Mills, "Toplumsal ve Toplumsal Arasındaki Fark Değişim ilişkileri: Ne Olduğu ve Olmadığı," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 19 (1993): 684-691.

insanlar verme, alma ve eşleştirme karışımına girerler: Alan P. Fiske, *Sosyal Yaşamın Yapıları: Dört Temel Biçimi İnsan ilişkileri* (New York: Özgür Basın, 1991).

motor e halkası dünyası: Francis J. Flynn, " Ne Kadar ve Ne Sıklıkta Vermeliyim? Cömertliğin ve Sıklığın Etkileri Sosyal Statü ve Üretkenlik Konusunda Alışverişi Tercih Edin," *Yönetim Akademisi Dergisi* 46 (2003): 539-553.

belçika'da çalışmam: Filip Lievens, Deniz S. Ones ve Stephan Dilchert, " Kişilik Ölçeği Geçerlilikleri Her Geçen Gün Artıyor Tıp Fakültesi," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 94 (2009): 1514-1535.

kuzey Carolina'da satılık pe ople: Adam M. Grant ve Dane Barnes, "Satış Gelirini Tahmin Etmek" (çalışma kağıdı, 2011).

rs ver 14 yüzde le s s meb y kazan: Timothy A. Yargıç, Beth A. Livingston, ve Charlice Hurst, " Gerçekten İyi Adamlar ve Kızlar Yapın En Son bitirdin mi? Cinsiyet ve Kabul Edilebilirliğin Gelir Üzerindeki Ortak Etkileri," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 102 (2012): 390-407.

suç mağduru olma riskin iki katı: Robert J. Homant, " Cezai Mağduriyetin Belirleyicisi Olarak Riskli Özgecilik," *Suçlu Adalet ve Davranış* 37 (2010): 1195-1216.

yargıç d, daha az güçlü ve baskın olan 22 kişi olarak: Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen ve Robert W. Livingston, " Durum Gruplar Arası Sosyal İkilemlerde Konferans: Prestij ve Hakimiyetin Davranışsal Öncülleri ve Sonuçları," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 102 (2012): 351-366.

kıskançlığın başarılı alıcıları: Eugene Kim ve Theresa M. Glomb, "Akıllı Pantolon Alın: Bilişsel Yetenek, Kişilik ve Mağduriyet" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 95 (2010): 889-901.

"Kazanmak e asie r": Randy Komisar ile kişisel röportaj (30 Mart 2012).

"Politika": Bill Clinton'ın, *Vermek: Her Birimiz Dünyayı Nasıl Değiştirebiliriz* (New York: Rastgele Ev, 2007), ıx.

Abraham Lincoln'ün yükselişiyle ilgili anlatımım öncelikle Doris Ke arns Goodwin'in canlı kitabına dayanıyor, *Rakip Takım: Abraham Lincoln'ün Siyasi Dehası* (New York: Simon & Schuster, 2006).

diğer politikacılardan daha popüler: Max J. Skidmore, *Başkanlık Performansı: Kapsamlı Bir İnceleme* (Jefferson, Kuzey Carolina: McFarland & Co., 2004).

öykülerinde, siyasi görüşlerinde ve psikoloji oranlarında başkanlık derecelerini: Steven J. Rubenzer ve Thomas R. Faschingbauer, *Beyaz Saray'da Kişilik, Karakter ve Liderlik: Psikologlar Başkanları Değerlendiriyor* (Dulles, VA: Brassey's, 2004), 223.

"maratonda değerli": Chip Conley ile kişisel röportaj (24 Şubat 2012).

"artık seçim yapmak zorunda değilsiniz ": Bobbi Silten ile kişisel röportaj (9 Şubat 2012).

şirketler düzenli olarak ekip kullanıyor : Paul Osterman, " Yeniden Yapılanma Çağında İşin Yeniden Düzenlenmesi: Yayılımdaki Eğilimler ve Üzerindeki Etkiler Çalışan Refahı," *Endüstri ve iş ilişkileri İncelemesi* 53 (2000): 179-196; ve Duncan Gallie, Ying Zhou, Alan Felstead ve Francis Green, "Ekip Çalışması, Beceri Geliştirme ve Çalışan Refahı" *İngiliz Endüstri ilişkileri Dergisi* 50 (2012): 23-46.

hizmet sektörü genişlemeye devam ediyor: Adam M. Grant ve Sharon K. Parker, " İş Tasarımı Teorilerini Yeniden Tasarlamak: İlişkisel ve Proaktif Bakış Açıları," *Yönetim Akademisi Yıllıkları* 3 (2009): 317-375.

finansal danışmanlık rs: Steve Jones (13 Temmuz 2011) ve Peter Audet (12 Aralık 2011 ve 19 Ocak 2012) ile kişisel röportajlar.

tek en önemli yol gösterici ilke: Şalom H. Schwartz ve Anat Bardi, " Kültürler Arası Değer Hiyerarşileri: Bir Benzerlikler Perspektifi," *Kültürlerarası Psikoloji Dergisi* 32 (2001): 268-290.

itiraf etmekten korkuyorum.: Sherryann Plesse ile kişisel röportaj (21 Ekim 2011).

take r yönünde d ila le an arasındaki basınç: Dale T. Miller, "Kişisel Çıkar Normu" *Amerikalı Psikolog* 54 (1999): 1053-1060.

meşgul bir ss kıyafeti giymek: Jeffrey Sanchez-Burks, " Protestan İlişkisel İdeolojisi: Bilişsel Temeller ve Bir Amerikan Anomalisinin Örgütsel Etkileri," *Örgütsel Davranış Araştırması* 26 (2005): 267-308; ve "Protestan ilişkisel İdeoloji ve Çalışma Ortamlarındaki ilişkisel ipuçlarına Dikkat" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 83 (2002): 919-929.

alıcılar tarafından sömürü fe ar : Robert H. Frank'in, *Akıl içindeki Tutkular: Duyguların Stratejik Rolü* (New York: W. W. Norton, 1988), xı.

Bölüm 2: Tavus Kuşu ve Panda

Ope ning alıntı : Coretta Scott King'in, *Martin Luther King Jr. ' ın Sözleri.* (New York: Newmarket Press, 2008), 17.

Enron'un: Bethany McLean ve Peter Elkind, *Odadaki En Zeki Adamlar: Enron'un İnanılmaz Yükselişi ve Skandal Düşüşü* (New York: Portföy, 2004), Mimi Swartz ve Sherron Watkins, *Elektrik Kesintisi: Enron'un Çöküşünün İç Hikayesi* (New York: Crown, 2004); ve Judy Keen, "Bush, Lay Duygusal Mesafeyi Korudu" *Bugün ABD*, 26 Şubat 2002.

ağların üç büyük avantajı ardır: Brian Uzzi ve Shannon Dunlap,"Ağınızı Nasıl Kurabilirsiniz?" *Harvard Business Gözden geçirmek* Aralık (2005): 53-60; ve Ronald Burt, *Yapısal Delikler: Rekabetin Sosyal Yapısı* (Cambridge, Yüksek Lisans: Harvard Üniversitesi Yayınları, 1995).

Linkedin kurucusu: Reid Hoffman, "Bütünlükle Bağlantılar" *strateji + iş*, 29 Mayıs 2012.

rs almanın parlayan ilk etkileri : Mitja D. Back, Stefan C. Schmukle ve Boris Egloff, " Narsistler Neden Bu Kadar Çekici İlk görüşte mi? Sıfır Tanımada Narsisizm-Popülerlik Bağlantısının Kodunu Çözmek," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 98 (2010): 132-145.

hizmet hedeflerine ulaşmak için verilen ad: Serena Chen, Annette Y. Lee-Chai ve John A. Bargh, " Bir ilişki olarak ilişki yönelimi Toplumsal Gücün Etkilerinin Moderatörü," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 80 (2001): 173-187; ve Katherine A. DeCelles, D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis ve Tara L. Ceranic, " Güç Bozulur mu, Etkinleştirir mi? Güç Ne Zaman ve Neden Kendi Kendine İlgilenen Davranışları Kolaylaştırır?" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 97 (2012): 681-689.

ültimatom oyunu: Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch ve Richard H. Thaler, "Adalet ve Ekonominin Varsayımları" *Günlük iş dünyası* 59 (1986): S285-S300.

varsayılan bilgileri paylaşma: Matthew Feinberg, Joey Cheng ve Robb Willer, " Etkili ve Düşük Maliyetli Bir Dedikodu Biçimi Olarak Dedikodu Ceza," *Davranış ve Beyin Bilimleri* 35 (2012): 25; ve Matthew Feinberg, Robb Willer, Jennifer Stellar ve Dacher Keltner, "Dedikodunun Erdemleri: Prososyal Davranış Olarak İtibar Bilgisi Paylaşımı" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 102 (2012): 1015-1030.

"ağların faydalarını kullanamaz": Wayne E. Baker'ın, *Sosyal Sermaye İle Başarıya Ulaşmak: Gizliye Dokunmak Kişisel ve iş Ağlarınızdaki Kaynaklar* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 19.

Compute r donanım ve yazılım şirketlerinin CEO'ları : Arijit Chatterjee ve Donald C. Hambrick, " Her Şey Benimle ilgili: Narsisistik İcra Kurulu Başkanları ve Bunların Şirket Stratejisi ve Performansı Üzerindeki Etkileri," *İdari Bilimler Üç Aylık* 52 (2007): 351-386.

"şebeke bağlantıları kanallardır": Benjamin S. Crosier, Gregory D. Webster ve Haley M. Dillon, " Bağlanmak için Kablolu: Evrimsel Psikoloji ve Sosyal Ağlar," *Genel Psikolojinin Gözden Geçirilmesi* 16 (2012): 230-239.

Facebook profilleri: Laura E. Buffardi ve W. Keith Campbell, "Narsisizm ve Sosyal Ağ Siteleri" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 34 (2008): 1303-1314.

kullanıcıları yakalamak için sosyal medya: Howard Lee ile kişisel röportaj (11 Aralık 2011).

daha fazla Linkedin bağlantısı: Jessica Shambora, "*Servet*en iyi Networker," *Servet*, 9 Şubat 2011, erişim tarihi: 26 Ocak 2012, http://tech.fortune.cnn.com/2011/02/09/fortunes-best-networker/.

"Adam Rifkin": Adam Rifkin (28 Ocak 2012), Jessica Shambora (9 Şubat 2012), Raymond Rouf ile kişisel röportajlar (16 Şubat 2012) ve Eghosa Omoigui (14 Mart 2012); 106 Mil ziyareti (9 Mayıs 2012); Brian Norgard sohbeti (http://namesake.com/conversation/brian/like-welcome-ifindkarma-namesake-community); Adam Rifkin'in web sitesi (http://ifindkarma.com/) ve Graham Spencer's web siteleri (www.gspencer.net).

yeniden hız normu: Robert B. Cialdini'nin, *Etki: İkna Psikolojisi* (New York: HarperBusiness, 2006).

"Almadan önce vermek tte r olmalı ": Keith Ferrazzi ve Tahl Raz, *Asla Yalnız Yemeyin: Ve Başarının Diğer Sırları, Bir Bir seferde ilişki* (New York: Taç işi, 2005), 22.

"sırayla bir şeyler bulma umutları": Dan Weinstein ile kişisel röportaj (26 Ocak 2012).

"Nasıl yardımcı olabilirim": Guy Kawasaki'nin Warren Cass ile röportajı, erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, www.youtube.com/watch?özellik=player_embedded&v=_OsWvp2X8gk.

"biz ak bağlarız": Mark Granovetter, "Zayıf Bağların Gücü: Yeniden Gözden Geçirilen Bir Ağ Teorisi" *Sosyolojik Teori* 1 (1983): 201-233. *pronoia'nın:* Fred H. Goldner, "Pronoya" *Sosyal Sorunlar* 30 (1982): 82-91; ve Brian Little ile kişisel röportaj (24 Ocak 2011).

uykuda kravat s : Daniel Z. Levin, Jorge Walter ve J. Keith Murnighan, "Uyuyan Bağlar: Yeniden Bağlanmanın Değeri" *Organizasyon Bilim* 22 (2011): 923-939; ve "Yeniden Bağlanmanın Gücü: Uykuda Bağlar Sizi Nasıl Şaşırtabilir?" *MIT Sloan Yönetim İncelemesi* 52 (2011): 45-50.

ağlar üzerinden enerji: Rob Cross, Wayne Baker ve Andrew Parker, " Organizasyonlarda Enerji Yaratan Nedir?" *MIT Sloan Yönetim İncelemesi* 44 (2003): 51-56.

"yolun aşağısında biri benim için bir şeyler yapacak": Robert Putnam'ın, *Tek Başına Bowling: Çöküş ve Canlanma Amerikan Topluluğu* (New York: Simon & Schuster, 2000), 21.

vermek bulaşıcı olabilir: James H. Fowler ve Nicholas A. Christakis, " İnsan Toplumunda İşbirlikçi Davranış Basamaklanır Ağlar," *PNA'LAR* 107 (2010): 5334-5338.

consis çadır rs vermek: J. Mark Weber ve J. Keith Murnighan, " Enayiler mi Kurtarıcılar mı? Sosyal İkilemlere Tutarlı Katkıda Bulunanlar," *Günlük kişilik ve Sosyal Psikoloji* 95 (2008) 1340-1353.

profe sional e ngineers'ın: Francis J. Flynn'in, "Ne Kadar ve Ne Sıklıkta Vermeliyim? Cömertliğin ve Sıklığın Etkileri Sosyal Statü ve Üretkenlik Konusunda Alışverişi Tercih Edin," *Yönetim Akademisi Dergisi* 46 (2003): 539-553.

Bölüm 3: Dalgalanma Etkisi

Ope ning alıntı : John Andrew Holmes'un, *Küçük Dozlarda Bilgelik* (Lincoln, NE: Üniversite Yayıncılık Şirketi, 1927).

Bana emir ver: David Owen, "Mizahı Ciddiye Almak: George Meyer, televizyondaki En Komik Şovun Arkasındaki En Komik Adam" *Yeni York er*, 13 Mart 2000; Simon Vozick-Levinson, " İçin *Simpsonlar* Yazar Meyer, Komedi Gülünecek Bir Şey Değil." *Harvard Kızıl*, 4 Haziran 2003; Eric Spitznagel, "George Meyer" *Mümin*, Eylül 2004; Mike Sacks, *Ve işte Kicker: Zanaatlarında En İyi 21 Mizah Yazarıyla Sohbetler* (Cincinnati: Writers Digest Books, 2009); ve Meyer (21 Haziran 2012), Tim Long (22 Haziran 2012), Carolyn Omine (27 Haziran 2012) ve Don Payne (12 Temmuz 2012) ile kişisel röportajlar.

geniuse s ve ge nius rs yapar : Liz Wiseman ve Greg McKeown, *Çarpanlar: En iyi Liderler Herkesi Nasıl Daha Akıllı Yapar?* (New York: HarperBusiness, 2010).

son derece yaratıcı pe ople: Donald W. MacKinnon, "Yaratıcı Yeteneğin Doğası ve Beslenmesi" *Amerikalı Psikolog* 17 (1962): 484-495; ve " Kişilik ve Yaratıcı Potansiyelin Gerçekleşmesi," *Amerikalı Psikolog* 20 (1965): 273-281.

yaratıcı bilim adamları: Gregory Feist, "Bilimsel Üstünlüğün Yapısal Bir Modeli" *Psikoloji Bilimi* 4 (1993): 366-371; ve "A Bilimsel ve Sanatsal Yaratıcılıkta Kişiliğin Meta-Analizi," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji İncelemesi* 2 (1998): 290-309.

Frank Lloyd Wright'ın: Roger Friedland ve Harold Zellman, *Kardeşlik: Frank Lloyd Wright'ın Anlatılmamış Hikayesi ve Taliesin Bursu* (New York: HarperCollins, 2007), 138; Ed de St. Aubin, "Dünyaya Karşı Gerçek: Frank Lloyd Wright'ın Hayatında Üretkenliğin Psikobiyografik Keşfi", içinde *Üretkenlik ve Yetişkin Gelişimi: Gelecek Nesle Nasıl ve Neden Önem Veriyoruz*, ed. Dan P. McAdams ve Ed de St. Aubin (Washington, DC: Amerikan Psikologlar Birliği, 1998), 402 ve 408; Christopher Hawthorne, "Wright'ın Taliesin'de Belki Duvarlar Konuşabilir" *Los Angeles Zamanları*, 3 Eylül 2006; ve Brendan Gill, *Birçok Maske: Frank Lloyd Wright'ın Hayatı* (New York: De Capo Basını, 1998), 334.

Edgar Tafel: Joan Altabe, "Düşen Su Dağılıyor" *Gadfly Çevrimiçi*, 18 Şubat 2002; Ayrıca bakınız Hugh Pearman, "Kaç Kişi Haklılar Yanlış mı Yapar?" *Sunday Times Dergisi*, 12 Haziran 2005.

kalp cerrahları: Robert Huckman ve Gary Pisano, " Bireysel Performansın Kesin Özgüllüğü: Kardiyak Kanıt Ameliyat," *Yönetim Bilimi* 52 (2006): 473-488.

Yıldız analistleri : Boris Groysberg, Linda-Eling Lee ve Ashish Nanda, " Yanlarında Götürebilirler mi? Yıldız Bilgisinin Taşınabilirliği İşçilerin Performansı," *Yönetim Bilimi* 54 (2008): 1213-1230; ve Boris Groysberg ve Linda-Eling Lee, " Meslektaş Kalitesinin En Yüksek Performansa Etkisi: Güvenlik Analistleri Örneği," *Günlük* -den *Örgütsel Davranış* 29 (2008): 1123-1144.

zayıflığın bir işareti olarak bağımlılık: MarYam G. Hamedani, Hazel R. Markus ve Alyssa S. Fu, " Milletim, Benliğim: Amerika'nın Farklı Çerçeveleri Amerikan Benliklerini Etkiliyor." *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 37 (2011): 350-364.

bu, ır gruplarını daha iyi hale getirir: Nathan P. Podsakoff, Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff ve Brian D. Blume, " Bireysel- ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Düzeyinde Sonuçları: Bir Meta-Analiz," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 94(2009): 122-141; ve Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine ve Daniel G. Bachrach, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Teorik ve Ampirik Literatürün Eleştirel Bir İncelemesi ve Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler" *Yönetim Dergisi* 26 (2000): 513-563.

sefer havior olmak: Jeff Ashby (9 Temmuz 2012) ve John Kanengieter (13 Temmuz 2012) ile kişisel röportajlar.

artık ır sırtlarında bir targe t yok: Eugene Kim ve Theresa M. Glomb, " Akıllı Pantolonlar Alın: Bilişsel Yetenek, Kişilik ve

Mağduriyet," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 95 (2010): 889-901.

yeteneklerini ortaya çıkar: Sabrina Deutsch Salamon ve Yuval Deutsch, "Bir Handikap Olarak OKB: Evrimsel Bir Psikolojik Bakış Açısı"

Örgütsel Davranış Dergisi 27 (2006): 185-199.

ıdiosyncras ve cre dits : Edwin P. Hollander, "Uygunluk, Statü ve Kendine Özgü Kredi" *Psikolojik İnceleme* 65 (1958): 117-127; ayrıca bakınız Charlie L. Hardy ve Mark Van Vugt, " İyi Adamlar Önce Bitirir: Rekabetçi Fedakarlık Hipotezi," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 32 (2006): 1402-1413.

Sosyolog olmak: Robb Willer, "Gruplar Bireysel Fedakarlığı Ödüllendirir: Kolektif Eylem Sorununun Statü Çözümü"

Amerikan Sosyolojik İncelemesi 74 (2009): 23-43.

rs ver ekstra ücret al: Adam M. Grant, Sharon Parker ve Catherine Collins, " Proaktif Davranış için Kredi Almak: Süpervizör

Tepkiler Neye Değer Verdiğinize ve Nasıl Hissettiğinize Bağlıdır." *Personel Psikolojisi* 62 (2009): 31-55.

slove nian şirketlerinin incelenmesi: Matej Cerne, Christina Nerstad, Anders Dysvik ve Miha Škerlavaj, " Etrafta Olan Gelir

Etrafında: Bilgi Gizleme, Algılanan Motivasyon Ortamı ve Yaratıcılık," *Yönetim Akademisi Dergisi* (yakında).

Jonas Salk'ın: David Oshinsky'nin, *Çocuk Felci: Bir Amerikan Hikayesi* (New York: Oxford University Press, 2005), 205-206 ve 208.

"kötü baba figürü ": Douglas Heuck, "Salk'la Bir Konuşma Bilgeliği Barındırır" *Pittsburgh Üç Aylık*, Kış 2006.

olayla ilgili nadir yorumlar: Başarı Akademisi, "Jonas Salk Röportajı", 16 Mayıs 1991, erişim tarihi: 15 Mart 2012, http://www.achievement.org/autodoc/page/sal0int-4 ve Paul Offit, *Kesici Olay: Amerika'nın ilk Çocuk Felci Aşısı Büyüyen Aşı Krizine Nasıl Yol Açtı?* (New Haven: Yale Üniversitesi Yayınları, 2005), 57.

Pe ter Salk: Luis Fábregas, "Salk'ın Oğlu Zeytin Dalını Çocuk Felci Ekibine Uzatıyor" *Pittsburgh Tribünü*, 13 Nisan, 2005.

sorumluluk ınyargısı: Michael Ross ve Fiore Sicoly, "Kullanılabilirlik ve Atıftaki Benmerkezci Önyargılar" *Kişilik Dergisi ve*

Sosyal Psikoloji 37 (1979): 322-336.

en iyi kelimeler : Mark Peters ve Daniel O'Brien, " Cromulent'ten Craptacular'a: İlk 12 *Simpsonlar* Kelimeler yarattı." Cracked.com, 23 Temmuz 2007; ve Ben Zimmer, "' Meh ' Kuşağı: Bir İlgisizlik İfadesi Amerika'yı Nasıl İşgal Etti?" *Boston Globe'un*, 26 Şubat 2012.

e ach membe r'nin katkılarını yansıtın: Eugene M. Caruso, Nicholas Epley ve Max H. Bazerman, "Maliyetleri ve Faydaları Gruplar halinde Benmerkezci Sorumluluk Değerlendirmelerinin Geri Alınması," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 91 (2006): 857-871.

diğer insanların neye katkıda bulunduğunu tanıyın: Michael McCall, "Oryantasyon, Sonuç ve Diğer Hizmet Niteliğindeki Atıflar" *Temel ve*

Uygulamalı Sosyal Psikoloji 17 (1995): 49-64.

psikolojik gь venlik: Amy Edmondson, " Hatalardan Öğrenmek Söylenenden Daha Kolaydır: Grup ve Örgütsel Etkiler insan hatasının Tespiti ve Düzeltilmesi," *Uygulamalı Davranış Bilimleri Dergisi* 32 (1996): 5-28; ve " Çalışma Ekiplerinde Psikolojik Güvenlik ve Öğrenme Davranışı", *İdari Bilimler Üç Aylık* 44 (1999): 350-383.

inovasyonda önemli rol: David Obstfeld, "Sosyal Ağlar, Tertius Iungens Yönelimi ve Yeniliğe Katılım"

İdari Bilimler Üç Aylık 50 (2005): 100-130.

perspektif boşluğu: Loran F. Nordgren, Mary-Hunter Morris McDonnell ve George Loewenstein, " İşkenceyi Ne Oluşturur? Gelişmiş Sorgulama Taktiklerinin Objektif Olarak Değerlendirilmesinin Önündeki Psikolojik Engeller," *Psikoloji Bilimi* 22 (2011): 689-694.

San Francisco hastanesi: Robert Burton, "Patolojik Kesinlik", içinde *Patolojik Özgecilik*, ed. Barbara Oakley ve diğ. (New York: Oxford University Press, 2011), 131-137; Natalie Angier, "Patolojik Fedakar Biri Acıyana Kadar Verir" *New York Times'ın*, 3 Ekim 2011; ve Burton ile kişisel röportaj (23 Şubat 2012).

onları başkalarının çapalarına koy.: Adam M. Grant ve James Berry, " Başkalarının Gerekliliği Buluşun Anasıdır:

İçsel ve Sosyal Motivasyonlar, Perspektif Alma ve Yaratıcılık," *Yönetim Akademisi Dergisi* 54 (2011): 73-96.

regis hediyeleri ve eşsiz hediyeleri deneyin: Francesca Gino ve Francis J. Flynn, " Onlara İstediklerini Verin: Açıklığın Faydaları

Hediye Alışverişi," *Deneysel Sosyal Psikoloji Dergisi* 47 (2011): 915-922.

kendi karelerimiz içinde kalmaya eğilimliyiz. : C. Daniel Batson, Shannon Early ve Giovanni Salvarani, " Perspektif Alma: Bir Başkasının Nasıl Hissettiğini Hayal Etmek, Senin Nasıl Hissedeceğini Hayal Etmek Yerine," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 23 (1997): 751-758.

japon balığı kraker rs ove r brokoli: Betty Repacholi ve Alison Gopnik, " Arzular Hakkında Erken Akıl Yürütme: 14 ve 18'den Kanıtlar-

Aylık Çocuklar," *Gelişim Psikolojisi* 33 (1997): 12-21."

küçük kardeşler: Beatrice Whiting ve John Whiting, *Altı Kültürün Çocukları: Psiko-Kültürel Bir Analiz* (Cambridge, Yüksek Lisans: Harvard University Press, 1975), David Winter, "Kadınlarda ve Erkeklerde Güç Güdüsü" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 54 (1988): 510-519; Frank J. Sulloway, *İsyan etmek için Doğmuş: Doğum Düzeni, Aile Dinamikleri ve Yaratıcı Yaşamlar* (New York: Vintage Kitaplar, 1997); ve Paul A. M. Van Lange, Wilma Otten, Ellen M. N. De Bruin ve Jeffrey A. Joireman, "Prososyal, Bireyci ve Rekabetçi Yönelimlerin Gelişimi: Teori ve Ön Kanıt" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 73 (1997): 733-746.

"Bu harika": de St. Aubin, 405.

Yeniden ggie Aşk: Kişisel görüşme(28 Mayıs 2012); ve Peter Baker, "Bir Başkanın Eğitimi" *New York Times'ın*, 12 Ekim 2010; David Picker, "İlk Erkek Kardeş Reggie Love için İnanılmaz Yolculuk Sona Yaklaşıyor" *ABC Haberleri*, 22 Kasım 2011; Jodi Kantor, "Obama'nın Gölgesinden Ayrılmak, Kendi Gölgesinden Birini Atmak için" *New York Times'ın*, 10 Kasım 2011; ve Noreen Malone, "Obama Hala Reggie Love'ın Yerini Almadı" *New York Dergisi*, 16 Şubat 2012.

C. J. Ske nde r: İskender (16 Ocak ve 30 Nisan 2012), Beth Traynham (4 Mayıs 2012), Marie Arcuri (5 Mayıs) ile kişisel görüşmeler, 2012) ve David Moltz (10 Mayıs 2012); Ayrıca bakınız Megan Tucker, "Kitaba göre, Bir çeşit. . ." *İş Haftası* , 20 Eylül 2006; Kim Nielsen, " Son Söz: C. J. İskender, EBM," *Muhasebe Dergisi*, Nisan 2008; Patrick Adams, "Şovmen" *Duk e Dergisi*, 4 Mart 2004; ve Nicki Jhabvala, "Yol Gezisi: UNC" *Sports Illustrated'ın*, 8 Kasım 2006.

İsrail Kuvvetlerini Yendi : Dov Eden, " Kişilerarası Kontrast Etkisi Olmayan Pygmalion: Tüm Gruplar Yönetici Yetiştirmekten Kazanç Sağlar Beklentiler," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 75 (1990): 394-398 ve "Örgütlerde Kendini Gerçekleştiren Kehanetler" *Örgütsel Davranış: Bilimin Durumu*, ed. J. Greenberg (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), 91-122.

yoğun çiçeklenme: Robert Rosenthal ve Lenore Jacobson, "Öğretmenlerin Beklentileri: Öğrencilerin IQ Kazanımlarının Belirleyicileri" *Psikolojik Raporlar* 19 (1966): 115-118; ve *Sınıfta Pygmalion: Öğretmen Beklentisi ve Öğrencilerin Entelektüel Gelişimi* (New York: Taç, 2003).

"Kehanetleri yerine getirmek": Lee Jussim ve Kent Harber, " Öğretmen Beklentileri ve Kendini Gerçekleştiren Kehanetler: Bilinenler ve Bilinmeyenler, Çözülmüş ve Çözülmemiş Tartışmalar," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji İncelemesi* 9 (2005): 131-155.

çalışanlar bloome d: D. Brian McNatt, " Eski Pygmalion Çağdaş Yönetime Katılıyor: Sonucun Meta-Analizi," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 85 (2000): 314-322.

düşük e xpe ctasyonları kısır bir döngüyü tetikler: Jennifer Carson Marr, Stefan Thau, Karl Aquino ve Laurie J. Barclay, " İstiyor muyum Biliyor musun? Gruplar halinde ilişkiyi Tehdit Eden Bilgileri Edinme Motivasyonunun Paranoyak Düşünceye, Şüphe Davranışına ve Sosyal Reddedilmeye Nasıl Katkıda Bulunduğu," *Örgütsel Davranış ve insan Karar Süreçleri* 117 (2012): 285-297; ve Detlef Fetchenhauer ve David Dunning, " Neden Bu Kadar Alaycı? Asimetrik Geri Bildirim , Başkalarının Güvenilirliğine İlişkin Yanlış Yönlendirilmiş Şüpheciliğin Temelini Oluşturur." *Psikoloji Bilimi* 21 (2010): 189-193; ayrıca bakınız Fabrizio Ferraro, Jeffrey Pfeffer ve Robert I. Sutton, " Ekonomi Dili ve Varsayımlar: Teoriler Nasıl Kendi Kendini Gerçekleştirebilir?" *Yönetim Akademisi İncelemesi* 30 (2005): 8-24.

yeni denetçiler: D. Brian McNatt ve Timothy A. Judge, " Galatea Etkisinin Sınır Koşulları: Bir Saha Deneyi ve Yapıcı Çoğaltma," *Yönetim Akademisi Dergisi* 47 (2004): 550-565.

aydınlığın orisini araştırın: Raymond Cattell'in, *Yetenekler: Yapıları, Büyümeleri ve Eylemleri* (New York: Houghton Mifflin, 1971) ve *Zeka: Yapısı, Büyümesi ve Eylemi* (New York: Elsevier, 1987); Ayrıca bakınız Frank Schmidt, " Teknik Yeteneklerde Cinsiyet Farklılıkları Teorisi ve Bazı Destekleyici Kanıtlar," *Psikoloji Bilimine Bakış Açıları* 6 (2011): 560-573.

dünya klasmanındaki müzisyenlerin, bilim adamlarının ve sporcuların dönüm noktası çalışması : Benjamin Bloom'un, *Gençlerde Yetenek Geliştirme* (Yeni York: Ballantine Kitapları, 1985), 173.

"dünyanın en güzel kuğularının soyunun izini sür": Daniel Coyle'un, *Yetenek Kodu: Büyüklük Doğmaz. Büyüdü. İşte nasıl.* (New York: Bantam, 2009), 173.

on bin saatlik serbest oran uygulaması : Malcolm Gladwell'in, *Aykırı Değerler: Başarı Hikayesi* (New York: Küçük, Kahverengi ve Şirket, 2008); ve K. Anders Ericsson ve Neil Charness, "Uzman Performansı: Yapısı ve Edinimi" *Amerikalı Psikolog* 49 (1994), 725-747.

kum: Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews ve Dennis R. Kelly, " Kum: Sebat ve Tutku Uzun Vadeli Hedefler," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 92 (2007): 1087-1101.

"grante d için motivasyon alamazsın": George Anders'ın, *Nadir Buluntu: Olağanüstü Yetenekleri Herkesten Önce Tespit Etmek* (New York: Portföy, 2011), 212.

Stu Inman'ın: Wayne Thompson'ın, *Blazermania: Bu Bizim Hikayemiz-Portland Trail Blazers'ın Resmi Tarihi* (San Rafael, CA: Insight Editions, 2010); ve "Stu Inman hakkındaki Anılarım" NBA.com, 2007, erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, http://www.nba.com/blazers/news/My_memories_of_Stu_Inman-208239-1218.html; Jack Ramsay," Stu Inman Eski bir Okul Profesyoneliydi "ESPN, 2007, 14 Mayıs 2012'de erişildi, https://m.espn.go.com/nba/story?storyId=2750878; Steve Duin," Stu Inman: Nihai Sınıf Eylemi," *Oregonlular*, 30 Ocak 2007; Mandy Major, " Dr. Ogilvie, Spor Psikolojisinde Tanınmış Bir Öncüydü ." *Los Gatos Haftası Iy Zamanları*, 23 Temmuz 2003; Chris Tomasson," LaRue Martin'in Hikayesi Kurtuluşun, Başarının Kanıtıdır " AOL News, 25 Ocak 2011, erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, http://www.aolnews.com/2011/01/25/larue-martins-story-proves-one-of-redemption-success /; ve "Nihai Toparlanma: Taslak Baskın LaRue Martin NBA Konserine Çıktı" AOL News, 21 Şubat 2011, erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, http://www.aolnews.com/2011/02/21/ultimate-rebounddraft-bust-larue-martin-lands-nba-gig/; Jerry Sullivan, "NBA izcileri Küçük Düşünmeyi Öğreniyor" *Los Angeles Zamanları*, 11 Mart 1989; Stats LLC, " Trail Blazers'ın Şampiyonluk Takımının Mimarı Stu Inman 80 yaşında Öldü" *İlişkili Basın*, 31 Ocak 2007; Rob Kremer,"Stu Inman, RIP" Blogspot, 31 Ocak 2007, erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, http://robkremer.blogspot.com/2007/01/stu-inman-rip.html; Dwight Jaynes, "Öncü Blazer Karakterle Kazandı" *Portland Tribünü* 2 Şubat 2007; Tommie Smith ve David Steele, *Sessiz Jest:*

Tommie Smith'in Otobiyografisi (Philadelphia: Temple Üniversitesi Yayınları, 2007), 84; Filip Bondy, *İpucu: 1984 NBA Seçmeleri Sonsuza Dek Bask etball'u Nasıl Değiştirdi?* (Cambridge, Yüksek Lisans: Da Capo Press, 2007), 114; Frank Coffey, *Portland'ın Gururu: Trail Blazers'ın Hikayesi* (New York: Everest Evi, 1980); Chris Ballard, Chuck Wielgus, Clark Kellogg ve Alexander Wolff, *Hoops Nation: Amerika'nın En iyi Pickup Bask etboluna Bir Rehber* (Lincoln: Nebraska Üniversitesi Yayınları, 2004); ve Thompson ile kişisel bir röportaj (14 Mayıs 2012).

takımlar büyük bahislerden kurtulamadı: Barry M. Staw ve Ha Hoang, " nba'deki Batık Maliyetler: Taslak Düzeni Neden Oynamayı Etkiliyor Profesyonel Basketbolda Zaman ve Hayatta Kalma" *İdari Bilimler Üç Aylık* 40 (1995): 474-494; Ayrıca bakınız Colin F. Camerer ve Roberto A. Weber, "NBA Draft Seçimlerinde Bağlılığın Artmasının Ekonometrisi ve Davranışsal Ekonomisi" *İktisadi Davranış ve Örgütlenme Dergisi* 39 (1999): 59-82.

bağlılığın neden ve ne zaman arttığı: Dustin J. Sleesman, Donald E. Conlon, Gerry McNamara ve Jonathan E. Miles, "Büyük Çamuru Temizlemek: Bağlılığın Artmasının Belirleyicilerinin Meta-Analitik Bir İncelemesi," *Yönetim Akademisi Dergisi* 55 (2012): 541-562.

Kaliforniya bankası müşterileri kredilerde temerrüde düştü: Barry M. Staw, Sigal G. Barsade ve Kenneth W. Koput, " Kredide Artış Pencere: Banka Yöneticilerinin Sorunlu Kredilerin Tanınması ve Silinmesi Üzerine Uzunlamasına Bir Çalışma," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 82 (1997): 130-142.

bir uçakta 1 milyon dolar yatırın: Henry Moon, " Vicdanlılığın iki Yüzü: Artan Görev ve Başarı Çabası Bağlılık ikilemleri," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 86 (2001): 533-540.

"başarısızlık ihtimalini gizle": Bruce M. Meglino ve M. Audrey Korsgaard, " Rasyonel Kişisel Çıkarları bir Eğilim: Diğer Yönelimin Örgütsel Etkileri," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 89 (2004): 946-959; ve M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino ve Scott W. Lester, "Yardım Etmenin Ötesinde: Diğer Yönelimli Değerlerin Organizasyonlarda Daha Geniş Etkileri Var mı?" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 82 (1997): 160-177.

diğer rs'nin yarısı olmayı seçmek: Laura Kray ve Richard Gonzalez, " Tavsiyeye Karşı Seçimde Farklı Ağırlıklandırma: Bunu Yapacağım, Sen Bunu yap," *Davranışsal Karar Verme Dergisi* 12 (1999): 207-217; Laura Kray, "Kendi Kendine Diğer Karar Vermede Koşullu Ağırlıklandırma" *Örgütsel Davranış ve insan Karar Süreçleri* 83 (2000): 82-106; ve Evan Polman ve Kyle J. Emich, " Başkaları için Verilen Kararlar, Benlik için Verilen Kararlardan Daha Yaratıcıdır." *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 37 (2011): 492-501.

Bob Brüt: Wayne Thompson, "Bob Gross: Topsuz Hareket Etmek" NBA.com erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, http://www.nba.com/blazers/news/Bob_Gross_Moving_Without_The_-292398-1218.html; Kyle Laggner, "Eski Blazers'ın Forvet oyuncusu Bobby Gross Kalıcı Bir İzlenim Bırakıyor" *Oregon*, 17 Aralık 2008; ve Spor profilindeki Yahudiler, erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, www.jewsinsports.org/profi le.asp?spor = basket topu & Kimlik = 358.

rs'nin daha fazla ve daha uzun süre çalışmaya istekli olmasını sağlayın: Adam M. Grant, " İçsel Motivasyon Prososyal Ateşi Körüklüyor mu? Motivasyonel Kalıcılığı, Performansı ve Üretkenliği Öngörmede Sinerji," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 93 (2008): 48-58.

De f Reçel Kayıtları : Russell Simmons (26 Haziran 2012) ve Russell Simmons ve Chris Morrow ile kişisel röportaj, *Siz: 12 Mutluluk ve Başarıya Ulaşmak için İçinizdeki Güce Erişme Yasaları* (New York: Penguen, 2008), 156-157.

Clyde Dre xler'in: Clyde Drexler ve Kerry Eggers, *Kayma Clyde: Bask etball'daki Hayatım* (New York: Skyhorse Yayıncılık, 2011), 109-114.

Michae l Ürdün'ün: Michael Leahy'nin, *Başka Hiçbir Şey Önemli Olmadığında: Michael Jordan'ın Son Dönüşü* (New York: Simon & Schuster, 2005); Sam Smith, *Ürdün Kuralları* (New York: Kitle Pazarı, 1993); Jack McCallum, *Rüya Takımı: Michael, Magic, Larry, Charles ve Tüm Zamanların En Büyük Takımı Dünyayı Nasıl Fethetti ve Güneş topu Oyununu Sonsuza Dek Değiştirdi* (New York: Ballantine Books, 2012); ESPN Chicago, "Charles Barkley Ürdün'ü Eleştiriyor", 1 Mart 2012, erişim tarihi: 28 Mayıs 2012 , http://espn.go.com/chicago/nba/story/_/id/7634685/charles-barkley-michael-jordan-executive-not-done-good-job ve Rick Reilly, " Michael Jordan gibi olmak mı? Hayır Teşekkürler, " ESPN, 19 Eylül 2009, erişim tarihi: 28 Mayıs 2012, http://sports.espn.go.com/espn/columns/story?columnist=reilly_rick&id=4477759.

Demirci: Bondy'nin, *Bahşiş*, 3.

"Masal insanları, onları önemseyenlerin ilgisini çeker.": Chris Granger ile kişisel röportaj (26 Haziran 2012).

"şampiyon büyük yetenek: Anders, 246-247.

Bölüm 5: Güçsüz İletişimin Gücü

Ope ning alıntı : Theodore Roosevelt, "Henry R. Sprague'e Mektup" *Kongre Kütüphanesi'nin Amerikan Hazineleri*, 26 Ocak, 1900.

Dave Walton'un: Hayes Hunt, " Kralın Konuşması: Bir Duruşma Avukatının Kekelemesi " *Kenar Çubuğundan*, 3 Mart 2011 ve kişisel röportajlar Walton ile (6 Eylül ve 15 Aralık 2011 ve 9 Mart 2012).

başarı, büyük ölçüde akış becerilerine bağlıdır : Daniel Pembe, *Satmak İnsandır: Başkalarını Hareket Ettirmenin Şaşırtıcı Gerçeği* (Yeni York: Nehir Başı, 2012).

hakimiyet ve ön s tige : Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen ve Robert W. Livingston, " Gruplar Arası Sosyalde Statü Konferansı İkilemler: Prestij ve Hakimiyetin Davranışsal Öncülleri ve Sonuçları," *Kişilik ve Sosyal Dergisi*

Psikoloji 102 (2012): 351-366.

güçlü iletişim kurmamızı sağlayan pe ople e xpe ct: Susan Cain'in, *Sessiz: Konuşmayı Bırakamayan Bir Dünyada İçe Dönüklerin Gücü* (New York: Taç, 2012).

rahat e vulne rabilitesine basmak: M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino ve W. Scott Lester'a bakın, " Yardım Etmenin Ötesinde: Yapın Diğer Yönelimli Değerlerin Organizasyonlarda Daha Geniş Etkileri Var mı?" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 82 (1997): 160-177; ve Michael C. Ashton ve Kibeom Lee, "HEXACO Kişilik Yapısı Modelinin Ampirik, Teorik ve Pratik Avantajları " *Kişilik ve Sosyal Psikoloji İncelemesi* 11 (2007): 150-166.

dışme etkisi: Elliot Aronson, Ben Willerman ve Joanne Floyd, "Bir Uygulamanın Kişilerarası Çekiciliği Artırmaya Etkisi" *Psikoloji Bilimi* 4 (1966): 227-228; ve Robert Helmreich, Elliot Aronson ve James LeFan, "Hata Yapmak İnsanlaştırmaktır- Bazen: Benlik Saygısının, Yetkinliğin ve Bir Pratfall'ın Kişilerarası Çekim Üzerindeki Etkileri" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 16 (1970): 259-264.

o yal sorumluluk listesinin en altında: Robert H. Frank, " Ahlaki Yüksek Zeminin Fiyatı Nedir?" *Güney Ekonomi Dergisi* 63 (1996): 1-17.

Bill Grumble'ın: Kişisel görüşme (4 Ekim 2011).

konuşma sevinci: James Pennebaker'ın, *Açılmak: Duyguları İfade Etmenin İyileştirici Gücü* (New York: Guilford Press, 1997), 3.

top-s e lling gözlükçü: Kildare Escoto (23 ve 28 Ağustos 2011) ve Nancy Phelps (23 Ağustos 2011) ile kişisel görüşmeler.

yüzlerce gözlükçü: Adam M. Grant ve Dane Barnes, "Satış Gelirini Tahmin Etmek" (çalışma kağıdı, 2011).

e xpe rt müzakerecileri : Neil Rackham, "Başarılı Müzakerecilerin Davranışları" *Müzakere: Okumalar, Alıştırmalar ve Vakalar*, ed. R. Lewicki, B. Barry ve DM Saunders (New York: McGraw-Hill, 2007).

sigorta alespe ople: Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine ve Daniel G. Bachrach, " Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar: Teorik ve Ampirik Literatürün Eleştirel Bir İncelemesi ve Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler," *Yönetim Dergisi* 26 (2000): 513-563.

ilaç satıcıları : Carl J. Thoresen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese ve Joseph D. Thoresen, " Büyük Beş Kişilik Bakım ve Geçiş iş aşamalarında Özellikler ve Bireysel iş performansı Büyüme Yörüngeleri," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 89 (2004): 835-853.

kadın ürünlerinden sorumlu satış elemanı: Fernando Jaramillo ve Douglas B. Grisaffe, " Müşteri Odaklılığı Etkiliyor mu Objektif Satış Performansı? Doğrudan Satışta Uzunlamasına Bir Modelden İçgörüler," *Kişisel Satış ve Satış Yönetimi Dergisi* XXIX (2009): 167-178.

oy vermeyi planlamak : Anthony G. Greenwald, Catherine G. Carnot, Rebecca Beach ve Barbara Young, " Oylama Davranışını Artırarak İnsanlara Oy Vermeyi Bekleyip Beklemediklerini Sormak," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 72 (1987): 315-318.

şüpheleniyoruz: Marian Friestad ve Peter Wright, " İkna Bilgi Modeli: İnsanlar ikna ile Nasıl Başa Çıkıyor Denemeler," *Tüketici Araştırmaları Dergisi* 21 (1994): 1-31; Jack Brehm, *Psikolojik Reaktans Teorisi* (New York: Academic Press, 1966); ve John Biondo ve A. P. MacDonald Jr., "İç-Dış Kontrol Odağı ve Etki Girişimlerine Tepki" *Kişilik Dergisi* 39 (1971): 407-419.

kendinden pe rs kullanımı: Elliot Aronson, "Kendini İkna Etmenin Gücü" *Amerikalı Psikolog* 54 (1999): 875-884.

merak edilen sorular: Patti Williams, Gavan Fitzsimons ve Lauren Block, "Tüketiciler' İyi Huylu ' Niyeti Tanımadığında Sorular ve ikna Girişimleri," *Tüketici Araştırmaları Dergisi* 31 (2004): 540-550.

Don Lane'in : Kişisel görüşmeler (16 Aralık 2011 ve 30 Mart 2012).

geçici konuşma iy: Alison R. Fragale, " Güçsüz Konuşmanın Gücü: Konuşma Tarzının ve Görev Bağımlılığının Konuşma Tarzı Üzerindeki Etkileri Durum Konferansı," *Örgütsel Davranış ve insan Karar Süreçleri* 101 (2006): 243-261; Ayrıca bakınız Uma R. Karmarkar ve Zakary L. Tormala, " İnan bana, Neden Bahsettiğim Hakkında Hiçbir Fikrim Yok: Kaynak Kesinliğinin Tüketici Katılımı ve İkna Üzerindeki Etkileri," *Tüketici Araştırmaları Dergisi* 36 (2010): 1033-1049.

Feragatname: Amani El-Alayli, Christoffer J. Myers, Tamara L. Petersen ve Amy L. Lystad, " Kibirli Görünmek İstemem, Ama. . . Feragatname Kullanmanın Kişi Algısı Üzerindeki Etkileri," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 34 (2008): 130-143.

Barton Tepesi: Kişisel görüşme (19 Mart 2012).

kaliforniya'daki psikologlar: Cameron Anderson ve Gavin J. Kilduff , " Baskın Kişilikler Neden Yüz Yüze Etkili Oluyor- Yüz Grupları mı? Özellik Baskınlığının Yetkinlik Sinyali Etkileri," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 96 (2009): 491-503.

Amsterdam'da Psikologlar: Barbora Nevicka, Femke S. Ten Velden, Annebel H. B. de Hoogh ve Annelies E. M. Van Vianen, "Algıyla Çelişen Gerçeklik: Narsisistik Liderler ve Grup Performansı" *Psikoloji Bilimi* 22 (2011): 1259-1264.

pizza bayilikleri: Adam M. Grant, Francesca Gino ve David A. Hofmann, " Dışa Dönük Liderlik Avantajını Tersine Çevirmek: Çalışan Proaktivitesinin Rolü," *Yönetim Akademisi Dergisi* 54 (2011): 528-550. **araştırma bilimcisi:** Annie ile kişisel röportaj (13 Haziran 2012).

yetkimiz olmadığında akış uygulamak: Katie A. Liljenquist, " İzlenim Yönetimi İkilemini Çözmek: Stratejik Tavsiye için Başkalarını İstemenin Faydaları" (Doktora diss., Northwestern Üniversitesi, 2010); ve Katie A. Liljenquist ve Adam

Galinsky, " Düşmanını Avukatına Dönüştür." *Müzakere* (2007): 4-6.

akıtmanın etkili yolları : Gary Yukl ve J. Bruce Tracey, " Astları, Akranları ve Arkadaşları ile Kullanılan Etki Taktiklerinin Sonuçları."
patron," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 77 (1992): 525-535; ve Gary Yukl, Helen Kim ve Cecilia M. Falbe, "
Etki Sonuçlarının Öncülleri" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 81 (1996): 309-317.

Yönetim kurulu se atleri: Ithai Stern ve James D. Westphal, "Toplantı Odasına Gizli Ayak Sesleri: Yöneticilerin Geçmişleri, Sofistike
Kişilerarası Etki Davranışı ve Yönetim Kurulu Atamaları," *İdari Bilimler Üç Aylık* 55 (2010): 278-319.

düzenli olarak tavsiye alın ve o lp: Arie Nadler, Shmuel Ellis ve Iris Bar, " Aramak ya da Aramamak: Yardım Arasındaki ilişki
Görevle İlgili Uzmanlık tarafından Yönetilen iş arama ve performans Değerlendirmeleri," *Uygulamalı Sosyal Psikoloji Dergisi*
33 (2003): 91-109.

"Bana bir iyilik olarak ": Jon Jecker ve David Landy, "Bir Kişiyi Kendisine İyilik Yapmanın Bir İşlevi Olarak Sevmek" *İnsan ilişkileri* 22
(1969): 371-378.

"Bir zamanlar sana iyi bir ss yapmış olan": Benjamin Franklin'in, *Benjamin Frank lin'in Otobiyografisi* (New York: Dover,
1868/1996), 80.

"arkadaş kazanmak için temel kural ": Walter Isaacson,"Zavallı Richard'ın Dalkavukluğu," *New York Times'ın*, 14 Temmuz 2003.

Bölüm 6: Motivasyonu Sürdürme Sanatı

Ope ning alıntı : Herbert Simon, "Özgecilik ve Ekonomi" *Amerikan Ekonomik İncelemesi* 83 (1993): 157.

son derece başarılı olanları motive eden şey rs verir : Jeremy A. Frimer, Lawrence J. Walker, William L. Dunlop, Brenda H. Lee ve Amanda
Zenginlikler, " Ahlaki Kişilikte Ajans ve Cemaatin Entegrasyonu: Aydınlanmış Kişisel Çıkarların Kanıtı,"
Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi 101 (2011): 149-163.

patolojik özgecilik: Barbara Oakley, Ariel Knafo ve Michael McGrath, editörler., *Patolojik Özgecilik* (New York: Oxford
Üniversite Yayınları, 2011).

"ders çalışamamak": Vicki S. Helgeson ve Heidi L. Fritz, " Katılmamış Ajansın ve Katılmamış Komünyonun Etkileri
Sorunlu Davranış Alanları," *Kişilik Dergisi* 68 (2000): 1031-1057.

tam bağımsız motivasyonlar: Adam M. Grant ve David M. Mayer, " İyi Askerler ve iyi Aktörler: Prososyal ve
Bağlı Vatandaşlık Davranışlarının Etkileşimli Yordayıcıları Olarak İzlenim Yönetimi Güdüleri," *Uygulamalı*
Psikoloji Dergisi 94 (2009): 900-912; Adam M. Grant ve James Berry, "Başkalarının Gerekliliği Buluşun Anasıdır:
İçsel ve Sosyal Motivasyonlar, Perspektif Alma ve Yaratıcılık," *Yönetim Akademisi Dergisi* 54(2011): 73-96;
ve Carsten K. W. De Dreu ve Aukje Nauta, "Örgütsel Davranışta Kişisel Çıkar ve Diğer Yönelim:
İş Performansı, Toplum Yanlısı Davranış ve Kişisel İnisiyatif Üzerindeki Etkiler" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 94 (2009): 913-926.

"İnsan doğasının iki gücü": Bill Gates," Yaratıcı Kapitalizm", Dünya Ekonomik Forumu, 24 Ocak 2008.

Ove rbrook'un: Steve Volk, "En iyi 10 Uyuşturucu Köşesi" *Philadelphia Haftası ly*, 2 Mayıs 2007 ve Ledyard King, " Çoğunu Tanımlama Programı
Tehlikeli Okullar Mark'ı Özlüyor," *Bugün ABD*, 18 Ocak 2007.

Conre y Callahan'ın: Kişisel görüşme (26 Ocak 2012).

iş tükenmişliği: Christina Maslach, Wilmar Schaufeli ve Michael Leiter, "İş Tükenmişliği" *Psikolojinin Yıllık İncelemesi* 52 (2001): 397-
422.

ce nter'i arayın: Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis, ve Karen Lee, " Etki ve
Motivasyonu Sürdürme Sanatı: Yararlanıcılarla Temasın Kalıcılık Davranışı Üzerindeki Etkileri," *Örgütsel Davranış*
ve insan Karar Süreçleri 103 (2007): 53-67; Adam M. Grant, "Görev Öneminin Önemi: İş Performansı
Etkileri, İlişkisel Mekanizmalar ve Sınır Koşulları" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 93 (2008): 108-124; Adam M.
Grant, "Nedeni Olmayan Çalışanlar: Kamu Hizmetinde Prososyal Etkinin Motivasyonel Etkileri" *Uluslararası Kamu*
Yönetimi Dergisi 11 (2008): 48-66; ve Adam M. Grant ve Francesca Gino, " Küçük Bir Teşekkür Uzun Bir Yol Kat Ediyor:
Şükran İfadelerinin Neden Sosyal Davranışı Motive Ettiğini Açıklamak," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 98
(2010): 946-955.

sıkıştırma yorgunluğu : Olga Klimecki ve Tania Singer, " Şefkat Yorgunluğundan Ziyade Empatik Sıkıntı Yorgunluğu mu? Bütünleştirme
Psikoloji ve Sosyal Sinirbilimde Empati Araştırmasından Elde Edilen Bulgular, " içinde *Patolojik Özgecilik*, ed. Barbara Oakley ve diğ.
(New York: Oxford University Press, 2011), 368-384; ve Richard Shultz ve diğ., "Hasta Istırabı ve Bakıcı Şefkati:
Araştırma, Uygulama ve Politika için Yeni Fırsatlar" *Gerontolog* 47 (2007): 4-13.

dış kaynak ilhamı: Adam M. Grant ve David A. Hofmann, " Dış Kaynak İlhamı: İdeolojinin Performans Etkileri
Liderlerden ve Yararlanıcılardan Gelen Mesajlar," *Örgütsel Davranış ve insan Karar Süreçleri* 116 (2011): 173-187.

strese karşı tampon: Adam M. Grant ve Elizabeth M. Campbell, " İyilik Yapmak, Zarar Vermek, İyi Olmak ve Yanmak:
Hizmet Çalışmalarında Algılanan Prososyal ve Antisosyal Etkinin Etkileşimleri," *Mesleki ve Örgütsel*
Psikoloji Dergisi 80 (2007): 665-691; Adam M. Grant ve Sabine Sonnentag, "Kötü Hissetmeye Karşı iyi Tamponlar Yapmak: Prososyal
Etki, Olumsuz Görevi ve Öz Değerlendirmeleri Telafi Eder" *Örgütsel Davranış ve insan Karar Süreçleri* 111
(2010): 13-22.

radyologlar: Yehonatan Turner, Shuli Silberman, Sandor Joffe ve Irith Hadas-Halpern, " Bir Hastanın Fotoğrafını Eklemenin Etkisi

radyografik İncelemeye, " Kuzey Amerika Radyoloji Derneği Yıllık Toplantısı (2008).

İtalyan hemşireler : Nicola Bellé, "Kamu Hizmeti Motivasyonu ve iş performansı Arasındaki ilişkiye Dair Deneysel Kanıtlar" *Kamu Yönetimi İncelemesi* (yakında).

Wells Fargo ve Ben dtronic: Ben Soccorsy (10 Ocak 2012) ve Bill George (9 Mart 2010) ile kişisel röportajlar.

Anitra Karste n: bakın Ellen J. Langer, *Farkındalık* (Okuma, MA: Addison-Wesley, 1989), 136.

kendi iyiliği için sürekli olarak uzlaşmadan erin: Vicki S. Helgeson, " Ajans ve Komünyonun Refahla İlişkisi: Kanıt ve Olası Açıklamalar," *Psikolojik Bülten* 116 (1994): 412-428; Heidi L. Fritz ve Vicki S. Helgeson, " Birleştirilmemiş Cemaatin Cemaatten Ayrımları: Kendini İhmal Etme ve Başkalarına Aşırı Davet Etme," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 75 (1998): 121-140; ve Vicki S. Helgeson ve Heidi L. Fritz, "Birleştirilmemiş Teşkilat ve Birleştirilmemiş Cemaat: Teşkilat ve Cemaatten Ayrımlar" *Kişilik Araştırmaları Dergisi* 33 (1999): 131-158.

rastgele nezaket eylemleri: Sonja Lyubomirsky, Kennon Sheldon ve David Schkade, " Mutluluğun Peşinde: Sürdürülebilir Değişim," *Genel Psikolojinin Gözden Geçirilmesi* 9 (2005): 111-131.

aşırı yüklenme d ve stre sed: Mark C. Bolino ve William H. Turnley, " Vatandaşlık Davranışının Kişisel Maliyetleri: İlişki bireysel İnisiyatif ve Rol Aşırı yüklenmesi, iş stresi ve iş-Aile çatışması arasında," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 90 (2005): 740-748.

denge: Madoka Kumashiro, Caryl E. Rusbult ve Eli J. Finkel, " Kişisel ve İlişkisel Kaygılarda Gezinmek: Arayış Denge," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 95 (2008): 94-110.

yazımızda görülebilir: James Pennebaker'ın, *Zamirlerin Gizli Hayatı: Sözlerimiz Hakkımızda Ne Söylüyor* (New York: Bloomsbury Basın, 2011), 13.

yazılım e ngineers: Leslie A. Perlow, "Zaman Kıtlığı: Çalışma Zamanı Sosyolojisine Doğru" *İdari Bilimler Üç Aylık* 44 (1999): 57-81.

Sean Hagerty'nin: Kişisel görüşme (26 Nisan 2012).

Aus tralian yetişkinler: Timothy D. Windsor, Kaarin J. Anstey ve Bryan Rodgers, " Gönüllülük ve Psikolojik Refah arasında Genç-Yaşlı Yetişkinler: Ne Kadarı Çok Fazla?" *Gerontolog* 48 (2008): 59-70.

Amerikalı yetişkinler : Ming-Ching Luoh ve A. Regula Herzog, " Yaşlılıkta Gönüllü ve Ücretli Çalışmanın Bireysel Sonuçları: Sağlık ve Ölümlülük," *Sağlık ve Sosyal Davranış Dergisi* 43 (2002): 490-509; Ayrıca bakınız Terry Y. Lum ve Elizabeth Lightfoot, "Gönüllülüğün Yaşlıların Fiziksel ve Zihinsel Sağlığı Üzerindeki Etkileri," *Yaşlanma Üzerine Araştırma* 27 (2005): 31-55.

azalan getiriler: Jonathan E. Booth, Kyoung Won Park ve Theresa M. Glomb, " İşveren Destekli Gönüllülüğün Faydaları: Hediye İşverenler, Çalışanlar ve Gönüllü Kuruluşlar Arasında Değişim," *İnsan kaynakları Yönetimi* 48 (2009): 227-249.

vermenin bir e ne rgize edici e ffe bt'si ardır: Netta Weinstein ve Richard M. Ryan, " Yardım Ederken Yardımcı Olur: Prososyal için Özerk Motivasyon Davranış ve Yardımcı ve Alıcı için Refah Üzerindeki Etkisi," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 98 (2010): 222-244.

itfaiyeciler ve bağış toplayanlar : Adam M. Grant, " İçsel Motivasyon Prososyal Ateşi Körüklüyor mu? Motivasyonel Sinerji Kalıcılığı, Performansı ve Üretkenliği Tahmin Etmek," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 93 (2008): 48-58.

kurban vermekten kaynaklanan duygusal destek her zaman hemen devreye girmez: Sabine Sonnentag ve Adam M. Grant, " İşte iyi yapmak Evde İyi Hissettiriyor, Ama Hemen Değil: Algılanan Sosyal Etki Ne Zaman ve Neden Olumlu Etkiyi Öngörüyor?" *Personel Psikolojisi* 65 (2012): 495-530.

tükenmişliğe karşı güçlü panzehir: Jonathon R. B. Halbesleben, " Sosyal Destek ve Tükenmişlik Kaynakları: Kaynakların Korunması Modeli," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 91 (2006): 1134-1145.

yanmaya başladı: Jonathon R. B. Halbesleben ve Wm. Matthew Bowler, " Duygusal Tükenme ve iş Performansı: Motivasyonun Arabuluculuk Rolü," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 92 (2007): 93-106.

eğil ve arkadaş ol: Shelley E. Taylor, "Eğilim ve Arkadaş Olma: Stres Altında Bağlılığın Biyolojik Davranış Temelleri" *Mevcut Yönler Psikoloji Bilimi* 15 (2006): 273-277; Ayrıca bakınız Bernadette von Dawans, Urs Fischbacher, Clemens Kirschbaum, Ernst Fehr ve Markus Henrichs, "Stres Reaktivitesinin Sosyal Boyutu: Akut Stres insanlarda Prososyal Davranışı Artırır" *Psikoloji Bilimi* 23 (2012): 651-660.

sağlık profesyonelleri : Dirk van Dierendonck, Wilmar B. Schaufeli ve Bram P. Buunk, " İnsani Hizmetler Arasında Tükenmişlik ve Eşitsizlik Profesyoneller: Uzunlamasına Bir Çalışma," *İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi* 6 (2001): 43-52; ve Nico W. Van Yperen, Bram P. Buunk ve Wilmar B. Schaufeli, "Hemşireler Arasında Toplumsal Yönelim ve Tükenmişlik Sendromu" *Uygulamalı Sosyal Psikoloji Dergisi* 22 (1992): 173-189.

irade gücü: Elizabeth Seeley ve Wendi Gardner, "'Benlik' ve Öz Düzenleme: Kronik Öteki Yönelimin Rolü Kendi Kendini Düzenleyen Tükenmeyi Önlemek," *Benlik ve Kimlik* 2 (2003): 103-117.

Utah: Jon Huntsman'ın, *Kazananlar Asla Hile Yapmaz* (Yukarı Eyer Nehri, NJ: Prentice Hall, 2008) ; ve Steve Eaton, " Huntsmanlar Güçlü Olmaya Çağırıyor İş Ahlakı," *KSL*, 8 Mayıs 2011.

gelir ve hayırsever bağış: Arthur C. Brooks'un, *Gerçekten Kimin Umurunda* (New York: Temel Kitaplar, 2006), "Vermek Bizi Yapar mı Müreffeh mi?" *İktisat ve Maliye Dergisi* 31 (2007): 403-411; ve *Gayri Safi Milli Mutluluk* (New York: Temel Kitaplar, 2008).

pe ople ge t zenginliği olarak: Paul K. Piff, Michael W. Kraus, Stéphane Côté, Bonnie Hayden Cheng ve Dacher Keltner, "Daha Azına Sahip Olmak, Daha Fazlasını Vermek: Sosyal Sınıfın Prososyal Davranış Üzerindeki Etkisi," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 99 (2010): 771-784.

parayı diğer rs'lere harca : Elizabeth W. Dunn, Lara B. Aknin ve Michael I. Norton, " Başkalarına Para Harcamak Teşvik Ediyor Mutluluk," *Bilim* 319 (2008): 1687-1688.

sıcak kızdırma: James Andreoni, William T. Harbaugh ve Lise Vesterlund, "Deneylerde Özgecilik", içinde *Yeni Palgrave Sözlüğü Ekonomi*, 2. baskı., ed. Steven N. Durlauf ve Lawrence E. Blume (New York: Palgrave MacMillan, 2008).

sinirbilim kanıtı: William T. Harbaugh, Ulrich Mayr ve Daniel R. Burghart, " Vergilendirmeye ve Gönüllülüğe Sinirsel Tepkiler Hayırsever Bağışlar için Nedenleri Ortaya Çıkarmak," *Bilim* 316 (2007): 1622-1625; ve Jorge Moll, Frank Krueger, Roland Zahn, Matteo Pardini, Ricardo de Oliveira-Souza ve Jordan Grafman, "İnsan Fronto-Mezolimbik Ağları Hayırsever Bağışlarla İlgili Kararları Yönlendirir" *PNA'LAR* 103 (2006): 15623-15628.

Amerikalılar yirmi dört yaşında: Peggy A. Thoits ve Lyndi N. Hewitt, "Gönüllü Çalışma ve Refah" *Sağlık Dergisi ve Sosyal Davranış* 42 (2001): 115-131.

basıncın düşmesi: Yunqing Li ve Kenneth F. Ferraro, "Sonraki Yaşamda Gönüllülük ve Depresyon: Sosyal Fayda veya Seçim Süreçler?" *Sağlık ve Sosyal Davranış Dergisi* 46 (2005): 68-84.

aslında daha uzun yaşa: Marc A. Musick, A. Regula Herzog ve James S. House, " Yaşlı Yetişkinler Arasında Gönüllülük ve Ölüm Oranı: Ulusal Bir Örnekten Elde Edilen Bulgular," *Gerontoloji Dergisi: Sosyal Bilimler* 54B (1999): S173-S180; ve Stephanie L. Brown, Randolph M. Nesse, Amiram D. Vinokur ve Dylan M. Smith, " Sosyal Destek Sağlamak, Onu Almaktan Daha Faydalı Olabilir: İleriye Dönük Bir Mortalite Çalışmasından Elde Edilen Sonuçlar," *Psikoloji Bilimi* 14 (2003): 320-327.

mas'ın yaşları: Tıff any M. Field, Maria Hernandez-Reif, Olga Quintino, Saul Schanberg ve Cynthia Kuhn, " Yaşlı Emekli Gönüllüler Bebeklere Masaj Terapisi Yaptırmanın Faydaları," *Uygulamalı Gerontoloji Dergisi* 17 (1998): 229-239.

Amerikalıların ulusal araştırması: Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs, Jennifer L. Aaker ve Emily N. Garbinsky, " Bazı Anahtarlar Mutlu Bir Yaşam ile Anlamlı Bir Yaşam Arasındaki Farklar," *Pozitif Psikoloji Dergisi* (yakında).

mutluluk insanları motive edebilir: Sigal G. Barsade ve Donald E. Gibson'a bakın, " Organizasyonlarda Maddeyi Neden Etkiler?" *Akademi yönetim Perspektifleri* 21 (2007): 36-59; Sonja Lyubomirsky, Laura King ve Ed Diener, "Sık Sık Olumlu Etkinin Faydaları: Mutluluk Başarıya Götürür mü?" *Psikolojik Bülten* 131 (6): 803-855; ve Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono ve Gregory K. Patton, "İş tatmini-iş Performansı ilişkisi: Niteliksel ve Niceliksel Bir İnceleme" *Psikolojik Bülten* 127 (2001): 376-407.

daha hızlı ve daha doğru teşhisler: Carlos A. Estrada, Alice M. Isen ve Mark J. Young, " Olumlu Etki, Hekimler Arasında Muhakemede Bilgi ve Demirlemeyi Azaltır," *Örgütsel Davranış ve insan Karar Süreçleri* 72 (1997): 117-135.

Bakire moğol: Richard Branson'ın, *Bekaretimi Kaybetmek: Nasıl Hayatta Kaldım, Eğlendim ve kendi yolumla iş yaparak Bir Servet Kazandım* (New York: Taç işi, 1999), 56; ve *İş Soyundu: Küresel Bir Girişimcinin Maceraları* (New York: Penguen, 2011), 327.

daha sürdürülebilir katkılar : Adam M. Grant ve David M. Mayer, " İyi Askerler ve iyi Aktörler: Toplum Yanlısı ve İzlenim Bağlı Vatandaşlık Davranışlarının Etkileşimli Belirleyicileri Olarak Yönetim Güdüleri," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 94 (2009): 900-912.

Bölüm 7: Chump Değişimi

Ope ning hikayesinin : Jason Geller (14 Aralık 2011), "Lillian Bauer" (15 Ocak 2012) ve Peter Audet ile kişisel röportajlar (12 Aralık 2011 ve 19 Ocak 2012).

büyük bir profesyonel hizmet firmasında danışmanlar: Diane M. Bergeron, Abbie J. Shipp, Benson Rosen ve Stacie A. Furst, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kariyer Sonuçları: İyi Bir Vatandaş Olmanın Maliyeti" *Yönetim Dergisi* (yakında).

suç mağdurları: Robert Homant, "Cezai Mağduriyetin Belirleyicisi Olarak Riskli Özgecilik" *Ceza Adaleti ve Davranışı* 37 (2010): 1195-1216.

ince dilimleme: Malcolm Gladwell'in, *Göz Kırpma: Düşünmeden Düşünmenin Gücü* (New York: Back Bay Kitapları, 2007); ve Nalini Ambady ve Robert Rosenthal, "Yarım Dakika: Sözel Olmayan Davranışların ve Fiziksel Çekiciliğin İnce Dilimlerinden Öğretmen Değerlendirmelerini Tahmin Etmek" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 64 (1993): 431-441.

yakın dostlar: Stephen Leider, Markus M. Mobius, Tanya Rosenblat ve Quoc-Anh, " Arkadaşlarımızdan Ne Bekliyoruz?" *Avrupa Ekonomik Birliği Dergisi* 8 (2010): 120-138.

kabul edilebilirlik: Lauri A. Jensen-Campbell, Jennifer M. Knack ve Haylie L. Gomez, "İyi İnsanların Psikolojisi" *Sosyal ve Kişilik Psikolojisi Pusulası* 4 (2010): 1042-1056.

beyinleri tara : Colin G. DeYoung, Jacob B. Hirsh, Matthew S. Shane, Xenophon Papademetris, Nallakkandi Rajeevan ve Jeremy R. Gray, "Kişilik Sinirbiliminden Tahminleri Test Etmek: Beyin Yapısı ve Büyük Beş" *Psikoloji Bilimi* 21 (2010): 820-828.

önceliğimizin kabul edilebilir mi yoksa nahoş mu olduğuna bakılmaksızın : şefkat ve nezaket arasındaki ayrım üzerine, Colin G. DeYoung, Lena C. Quilty ve Jordan B. Peterson'a bakın, "Yönler ve Alanlar Arasında: Büyük Beş'in 10 Yönü" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 93 (2007): 880-896; merhametin dürüstlüğe ve alçakgönüllülüğe kabul edilebilirlikten daha güçlü bir şekilde bağlanması üzerine, bkz. Michael C. Ashton ve Kibeom Lee, "HEXACO Kişilik Yapısı Modelinin Ampirik, Teorik ve Pratik Avantajları " *Kişilik ve Sosyal Psikoloji İncelemesi* 11 (2007): 150-166; Kabul edilebilirliği verici değerlerden ayırmak üzerine, bkz. Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Şalom H. Schwartz ve Ariel Knafo, "Büyük Beş Kişilik Faktörü ve Kişisel Değerler" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 28 (2002): 789-801.

Mike Homer'ın: Danny Shader (13 Şubat 2012), Greg Sands (5 Mart 2012) ve isimsiz bir akıl hocası ile kişisel röportajlar (28 Şubat 2012).

rs vermek daha doğrudur : Dawne S. Vogt ve C. Randall Colvin, " Kişilerarası Yönelim ve Kişiliğin Doğruluğu Yargılar," *Kişilik Dergisi* 71 (2003): 267-295.

Verenler bireysel farklılıkları görür: Harold H. Kelley ve Anthony J. Stahelski, " Niyetlerin Hareketlerden Çıkarımı Mahkumun İkilemi Oyunu," *Deneysel Sosyal Psikoloji Dergisi* 6 (1970): 401-419; ayrıca bakınız Nancy L. Carter ve J. Mark Weber, "Pollyannas Değil: Daha Yüksek Genelleştirilmiş Güven, Yalan Tespit Yeteneğini Öngörür," *Sosyal Psikoloji ve Kişilik Bilimi* 1 (2010): 274-279.

Garip rs ve flört çiftleri: William R. Fry, Ira J. Firestone ve David L. Williams, " Müzakere Süreci ve Yabancının Sonucu Çiftler ve Flört Çiftler: Aşıklar Kaybeder mi?" *Temel ve Uygulamalı Sosyal Psikoloji* 4 (1983): 1-16.

Rich'in se lf-inte dinlenmesine itiraz edin: bkz. E. Gil Clary, Mark Snyder, Robert D. Ridge, Peter K. Miene ve Julie A. Haugen, " Eşleştirme İkna Güdülerine Mesajlar: Gönüllülüğü Teşvik Etmeye İşlevsel Bir Yaklaşım," *Uygulamalı Sosyal Psikoloji Dergisi* 24 (1994): 1129-1149.

pazarlık masasında empati kurun: Adam D. Galinsky, William W. Maddux, Debra Gilin ve Judith B. White, " Neden Almak için Para Ödüyor Rakibinizin Kafasının İçinde: Perspektif Alma ve Empatinin Müzakere Üzerindeki Farklı Etkileri," *Psikoloji Bilimi* 19 (2008): 378-384.

kooperatif ortaklarıyla çalışırken kooperatif: Paul A. M. Van Lange, " Ortak Sonuçların ve Eşitliğin Peşinde Sonuçlar: Bütünleştirici Bir Sosyal Değer Yönelimi Modeli," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 77 (1999): 337-349 ; Ayrıca bakınız Jennifer Chatman ve Sigal Barsade, "Kişilik, Örgüt Kültürü ve işbirliği: Bir iş simülasyonundan Kanıtlar" *İdari Bilimler Üç Aylık* 40 (1995): 423-443.

tat isin baştankara: Martin A. Nowak ve Roger Highfield, *Süper İşbirlikçiler: Fedakarlık, Evrim ve Neden Birbirimize İhtiyacımız Var Başarılı olmak* (New York: Özgür Basın, 2011), 36.

iyimser olmak yalan f: Randy Pausch ve Jeffrey Zaslow, *Son Ders* (New York: Hyperion, 2008), 145.

Abraham Lincoln'ün: Doris Goodwin'i öğrenir, *Rakipler Takımı: Abraham Lincoln'ün Siyasi Dehası* (New York: Simon & Schuster, 2006), 104.

önemli ölçüde daha fazla para kazanıyoruz: Linda Babcock ve Sara Laschever, *Kadınlar Sormaz: Kaçınmanın Yüksek Maliyeti Müzakere-ve Değişim için Olumlu Stratejiler* (New York: Bantam, 2007); Deborah A. Small, Michele Gelfand, Linda Babcock ve Hilary Gettman, "Pazarlık Masasına Kim Gider? Cinsiyet ve Çerçevelemenin Müzakerenin Başlatılması Üzerindeki Etkisi ," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 93 (2007): 600-613.

büyük kons iyonları: Emily T. Amanatullah, Michael W. Morris ve Jared R. Curhan, " Çok Fazla Veren Müzakereciler: Tartışmasız Dağıtım ve Bütünleştirici Pazarlıkta Birlik, ilişkisel Kaygılar ve Ekonomik Maliyetler," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 95 (2008): 723-738.

gelir yetersizliği: Timothy A. Judge, Beth A. Livingston ve Charlice Hurst, " İyi Adamlar ve Kızlar Gerçekten En Son Bitirir mi? Eklem Cinsiyetin Etkisi ve Gelir Üzerinde Anlaşılabilirlik," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 102 (2012): 390-407.

Daha fazla kontrol ayarlarında çalışın: Bruce Barry ve Raymond A. Friedman, " Dağıtımda Pazarlık Özellikleri ve Bütünleştirici Müzakere," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 74 (1998): 345-359.

kadınlar erkeklerden daha çok rs vermek ister mi?: Alice H. Eagly ve Maureen Crowley, " Cinsiyet ve Yardım Davranışı: Bir Meta-Sosyal Psikolojik Literatürün Analitik İncelemesi," *Psikolojik Bülten* 100 (1986): 283-308.

oyunda ikinci faktör: bkz. Lilach Sagiv, " Mesleki İlgi Alanları ve Temel Balues," *Kariyer Değerlendirme Dergisi* 10 (2002): 233-257; Idit Ben-Shem ve Tamara E. Avi-Itzhak, "Birinci Sınıf Öğrencilerinde İş Değerleri ve Kariyer Seçimi Üzerine: Diğer Mesleklere Karşı Yardım Örneği" *Mesleki Davranış Dergisi* 39 (1991): 369-379; Jeylan T. Mortimer ve Jon Lorence, "İş deneyimi ve Mesleki Değer Sosyalleşmesi: Uzunlamasına Bir Çalışma" *Amerikan Sosyoloji Dergisi* 84 (1979): 1361-1385; ve Robert H. Frank, "Ahlaki Yüksek Zeminin Fiyatı Nedir?" *Güney Ekonomi Dergisi* 63 (1996): 1-17.

Aynı e r Jain: Kişisel görüşme (16 Aralık 2011).

176 se nior e xe cutive s: Hannah Riley Bowles, Linda Babcock ve Kathleen L. McGinn, " Kısıtlamalar ve Tetikleyiciler: Durumsal Müzakerede Cinsiyet Mekaniği," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 89 (2005): 951-965.

bir arkadaş adına müzakere edildi: Emily T. Amanatullah ve Michael W. Morris, " Cinsiyet Rollerini Müzakere Etmek: Cinsiyet Farklılıkları İddialı Müzakerelere Kadınların Tepki Korkusu Aracılık Ediyor ve Başkaları Adına Müzakere Ederken Zayıflıyor." *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 98 (2010): 256-267.

ilişkisel hesap: Hannah Riley Bowles ve Linda Babcock, " İlişkisel Hesaplar: Daha Yüksekler için Müzakere Eden Kadınlar için Bir Strateji Tazminat" (çalışma kağıdı, 2011).

yirmi sekiz farklı kira çalışması: Carsten K. W. De Dreu, Laurie R. Weingart ve Seungwoo Kwon, " Sosyal Güdülerin Bütünleştirici Müzakere: İki Teorinin Meta-Analitik İncelemesi ve Testi," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 78 (2000): 889-905.

ikinci doğa olmak : Brian R. Little, "Özgür Özellikler, Kişisel Projeler ve İdio-Bantlar: Kişilik Araştırması için Üç Katman" *Psikolojik Sorgulama* 7 (1996): 340-344; ve "Özgür Özellikler ve Kişisel Bağlamlar: Sosyal Ekolojik Bir Refah Modelini Genişletmek", içinde *Kişi-Çevre Psikolojisi*, 2. baskı., ed. W. Bruce Walsh, Kenneth H. Craik ve Richard H. Price (New York: Guilford Press, 2000): 87-116.

Bölüm 8: Scrooge Vardiyası

Ope ning alıntı : Adam Smith'in, *Ahlaki Duygular Teorisi* (Kila, MT: Kessinger Yayıncılık, 1759/2004), 3.

Craigslis t: Jenna Lloyd ve Sherry K. Gunter, *craigslist 4 Herkes* (New York: Pearson Eğitimi, 2008).

Freecycle'ın: Deron Beal ile kişisel röportaj(19 Haziran 2012); Richard Jerome, "Herkes için Özgür" *İnsanlar*, 10 Mayıs 2004; Deron Beal ve S. James Snyder,"Birinin Gücü" *Zaman* 30 Kasım 2009; ve Carol Brennan, "Deron Beal" *Dünya Biyografisi Ansiklopedisi*, 2005.

insanları değişime katılmaya iten şey nedir?: Robb Willer, Francis J. Flynn ve Sonya Zak, " Yapı, Kimlik ve Dayanışma: Genelleştirilmiş ve Doğrudan Değiş Tokuşun Karşılaştırmalı Bir Alan Çalışması," *İdari Bilimler Üç Aylık* 57 (2012): 119-155.

saf özgeciliğe yenilmek: C. Daniel Batson, " Ne Kadar Sosyal Bir Hayvan? İnsanın Bakım Kapasitesi," *Amerikalı Psikolog* 45 (1990): 336-346; ve C. Daniel Batson, Karen Sager, Eric Garst, Misook Kang, Kostia Rubchinsky ve Karen Dawson, " Empati Kaynaklı Yardım, Kendi Kendine Diğer Birleşme Nedeniyle mi?" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 73 (1997): 495-509.

şeytanın avukatı : Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown, Brian P. Lewis, Carol Luce ve Steven L. Neuberg, "Yeniden yorumlamak Empati-Özgecilik ilişkisi: Bire Bir Birliğe Eşit Olduğunda," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 73 (1997): 481-494; ve Jon K. Maner, Carol L. Luce, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown ve Brad J. Sagarin, "Perspektifin Yardım Etme Motivasyonlarını Üstlenmesinin Etkileri: Hala Özgeciliğe Dair Kanıt Yok" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 28 (2002): 1601-1610.

kırmızı o rring: Frans de Waal, *Empati Çağı* (New York: Taç, 2009), 75.

vikipedi girdileri yazma: Oded Kasım, " Vikipedistleri Motive Eden Nedir?" *acm'nin iletişimi* 50 (2007): 60-64; ayrıca bakınız Joachim Schroer ve Guido Hertel, " Açık Web Tabanlı Bir Ansiklopediye Gönüllü Katılım: Vikipedistler ve Bunu Neden Yapıyorlar ?" *Medya Psikolojisi* 12 (2009): 96-120.

le ad partne r: "Phillippe" ile kişisel röportaj (24 Ocak 2012).

ortak zemin: Mark Levine, Amy Prosser, David Evans ve Stephen Reicher, " Kimlik ve Acil Müdahale: Ne Kadar Sosyal Grup Üyeliği ve Grup Sınırlarının Kapsayıcılığı Yardım Davranışını Şekillendirir." *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 31 (2005): 443-453.

ortak kimlik: John F. Dovidio, Samuel L. Gaertner, Ana Validzic, Kimberly Matoka, Brenda Johnson ve Stacy Frazier, " Uzanıyor yeniden Sınıflandırmanın Faydaları: Değerlendirmeler, Kendini İfşa Etme ve Yardım Etme," *Deneysel Sosyal Psikoloji Dergisi* 33 (1997): 401-420.

Adam Rifkin adında başka bir adam: Panda Adam Rifkin (28 Ocak 2012) ve Hollywood Adam Rifkin ile kişisel röportajlar (2 Şubat 2012). İki Adam Rifkins'in nasıl tanıştığının tam hikayesi için bkz. www.ifindkarma.com/attic/local/realadam.html ve www.ifindkarma.com/attic/local/denial.html.

bize bizimkileri hatırlat: Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg ve John T. Jones, " Susie Neden Deniz Kıyısında Deniz Kabukları Satıyor: Örtük Bencillik ve Büyük Yaşam Kararları," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 82 (2002): 469-487; John T. Jones, Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg ve John J. Hetts, "İsim Mektubu Tercihleri Yalnızca Maruz Kalma Değildir: Öz Düzenleme Olarak Örtük Bencillik" *Deneysel Sosyal Psikoloji Dergisi* 38 (2002): 170-177*;* Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo ve John T. Jones, "Örtük Bencillik" *Psikoloji Biliminde Güncel Yönler* 14 (2006): 106-110; ve Ernest L. Abel, "İsimlerin Tıpta Kariyer Seçimleri Üzerindeki Etkisi" *İsimler* 58 (2010): 65-74.

d'yi ilk tarihe çekmek s: John T. Jones, Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo ve Matthew C. Mirenberg, " Seni Nasıl Seviyorum? Js'yi Saymama İzin Verin: Örtük Bencillik ve Kişilerarası Çekim," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 87 (2004): 665-683.

Kiva'nın: Jeff Galak, Deborah Small ve Andrew T. Stephen, "Mikrofinans Karar Verme: Prososyal Kredilendirme Üzerine Bir Saha Çalışması" *Pazarlama Araştırmaları Dergisi* XLVIII (2011): S130-S137.

alternatif e-planlar: Uri Simonsohn, " Sahte mi? Evlilikte, İşte İsim Benzerliği Etkileri (Örtük Bencillik) , ve Hareket Etmek Kararlar," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 101 (2011): 1-24; Leif D. Nelson ve Joseph P. Simmons, "Takma Ad Hastalıkları: İsimler Başarıyı Sabote Ettiğinde" *Psikoloji Bilimi* 18 (2007): 1106-1112; Ernest L. Abel ve Michael L. Kruger, "Uzun Ömür Üzerine Baş Harflerin Sembolik Anlamı," *Algısal ve Motor Beceriler* 104 (2007): 179-182; ve

"'D' ile Başlayan İlk İsimleri olan Sporcular, Doktorlar ve Avukatlar Daha Erken Ölür." *Ölüm Çalışmaları* 34 (2010): 71-81; ve Nicholas Christenfeld, David P. Phillips ve Laura M. Glynn, "Bir İsimde Ne Var: Ölümlülük ve Sembollerin Gücü" *Psikosomatik Araştırmalar Dergisi* 47 (1999): 241-254.

Parmak izleri : Jerry M. Burger, Nicole Messian, Shebani Patel, Alicia del Prado ve Carmen Anderson, " Ne Tesadüf! Bu Tesadüfi Benzerliğin Uyum Üzerindeki Etkileri," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 30 (2004): 35-43.

optimal ayırt edicilik: Marilynn B. Brewer, " Olmanın Önemi *Biz*: İnsan Doğası ve Gruplar Arası ilişkiler," *Amerikan Psikolog* 62 (2007): 728-738; ve Kennon M. Sheldon ve B. Ann Bettencourt, "Sosyal Gruplar içinde Psikolojik İhtiyaç-Tatmin ve Öznel İyi Oluş" *İngiliz Sosyal Psikoloji Dergisi* 41 (2002): 25-38.

yьkseklik: Jonathan Haidt, "Yükselme ve Ahlakın Pozitif Psikolojisi", içinde *Gelişen: Pozitif Psikoloji ve Yaşam İyi yaşanmış,* ed. Corey L. M. Keyes ve Jonathan Haidt (Washington, DC: Amerikan Psikologlar Birliği, 2003), 275-289; ve Sara B. Algoe ve Jonathan Haidt, "Eylemde Mükemmelliğe Tanık Olmak: Yükselme, Şükran ve Hayranlığın' Ötekini Öven 'Duyguları " *Pozitif Psikoloji Dergisi* 4 (2009): 105-127.

supe rman'ın on özelliği: Leif D. Nelson ve Michael I. Norton, " Öğrenciden Süper Kahramana: Durumsal Asallar Geleceği Şekillendirir Yardım etmek," *Deneysel Sosyal Psikoloji Dergisi* 41 (2005): 423-430.

"bir kuruş bile lp yapacak": Robert B. Cialdini ve David A. Schroeder, " Önemsiz Katkıları Meşrulaştırarak Uyumu Artırmak: Bir Kuruş Bile Yardım Ettiğinde," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 34 (1976): 599-604; Yakın tarihli bir uzantı için bkz . Sachiyo M. Shearman ve Jina H. Yoo, "Bir Kuruş Bile Yardımcı Olacaktır! Bir Hayır Kurumuna Bağış Talep Etmede Önemsiz Bağışın ve Sosyal Kanıtın Meşrulaştırılması ," *İletişim Araştırma Raporları* 24 (2007): 271-282.

enerji tüketimi: Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein ve Vladas Griskevicius, " Normatif Sosyal Etki Az Fark Ediliyor." *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 34(2008): 913-923; P. Wesley Schultz, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein ve Vladas Griskevicius, " Sosyal Normların Yapıcı, Yıkıcı ve Yeniden Yapılandırıcı Gücü" *Psikoloji Bilimi* 18 (2007): 429-434; ve Hunt Alcott, "Sosyal Normlar ve Enerji Tasarrufu", MIT Enerji ve Çevre Politikası Araştırma Merkezi (çalışma kağıdı, 2009).

"birbirimize yardım etmeye hazırız": Charles Darwin'in, *Erkeğin İnişi ve Cinsiyete Göre Seçilim* (Londra: Murray, 1871).

Verenleri yeniden canlandırmak : Francis J. Flynn ve Vanessa KB Lake (şimdi Bohns), " Yardıma İhtiyacınız varsa, Şunu Sorun: Küçümsemek Doğrudan Yardım Taleplerine Uygunluk," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 95 (2008): 128-143.

sadece varsaymak doğaldır : Dale T. Miller, "Kişisel Çıkar Normu" *Amerikalı Psikolog* 54 (1999): 1053-1060.

"ır canlılarının hemen hemen her eylemini dinlenme ilkesi üzerine açıklamak": Alexis de Tocqueville'in, *Amerika'da Demokrasi* (Bahçe Şehri, NY: Çapa Basın, 1835/1969), 526.

"kulağa çok hayırsever gelmeye karşı sosyal normlar": Robert Wuthnow'un, *Merhamet Eylemleri* (Princeton, NJ: Princeton Üniversitesi Yayınları, 1993).

"kimse inanmıyor": David Krech ve Richard S. Crutchfield, *Sosyal Psikolojinin Teorisi ve Sorunları* (New York: McGraw Tepesi, 1948).

Harvard fre Shmen'in: Stephanie Garlock ve Hana Rouse, " Harvard Başarıya En Çok Değer Veriyor, 2014 Diyor ki," *Harvard Kızıl*, 2 Eylül, 2011; "Harvard Koleji, Birinci Sınıf Öğrencilerine Değerleri Onaylama Sözü Verdi" *Harvard Kızıl*, 1 Eylül 2011; ve Hana Rouse, "Birinci Sınıf Nezaket Taahhüdünden İmzaları Kaldırma Koleji" *Harvard Kızıl*, 7 Eylül 2011.

"Fikirlerin derin e ffe ct'leri olabilir": Barry Schwartz, "Psikoloji, Fikir Teknolojisi ve İdeoloji" *Psikoloji Bilimi* 8 (1997): 21-27.

Yeniden şifreleme Halkası: Wayne Baker ve Adam M. Grant," Karşılıklılık Halkasında Değerler ve Katkılar " (çalışma kağıdı, 2007). **İtibar ne uyuyor:** Dan Ariely, Anat Bracha ve Stephan Meier, " İyi mi, iyi mi? İmaj Motivasyonu ve Parasal Sosyal Davranmada Teşvikler," *Amerikan Ekonomik İncelemesi* 99 (2009): 544-555.

beyin işkence: Harry M. Wallace ve Roy F. Baumeister, " Narsistlerin Performansı Algılanan Fırsatla Yükselir ve Düşer zafer için," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 82 (2002): 819-834.

git gre e n olmak s e e n: Vladas Griskevicius, Joshua M. Tybur ve Bram Van den Bergh, " Görülecek Yeşile Dönüşmek: Statü, İtibar, ve Göze Çarpan Koruma," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 98 (2010): 392-404.

banka te lle rs: Chun Hui, Simon S. K. Lam ve Kenneth K. S. Law, " Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Araçsal Değerleri Terfi: Bir Saha Yarı Deneyi," *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* 85 (2000): 822-828.

"korkunç bir başlangıç yapar": Harry Lewis," Birinci Sınıf Sözü " Blogspot, 20 Ağustos 2011, http://harry-lewis.blogspot.com/2011/08/freshman-pledge.html.

kimlik planlarının başkaları tarafından bilinmesi : Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran, Verena Michalski ve Andrea E. Seifert, " Ne zaman Niyetler Halka Açılıyor: Sosyal Gerçeklik Niyet-Davranış Farkını Genişletiyor mu?" *Psikoloji Bilimi* 20 (2009): 612-618.

geri tepebilir: Sonya Sachdeva, Rumen Iliev ve Douglas L. Medin, " Günahkar Azizler ve Aziz Günahkarlar: Ahlaki Benlik Paradoksu-Yönetmelik," *Psikoloji Bilimi* 20 (2009): 523-528.

bunu bir exte rnal reas'e atfetmek: C. Daniel Batson, Jay S. Coke, M. L. Jasnoski ve Michael Hanson, " İyilik Satın Almak: algılanan Özgeciliğe Yardım Etmek için Dışsal Bir Teşvik," *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni* 4(1978): 86-91; ve Ziva Kunda ve Şalom H. Schwartz, "İçsel Ahlaki Motivasyonu Baltalamak: Dış Ödül ve Kendini Sunma"

Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi 45 (1983): 763-771.

R yazısını yeniden ifade etmek için: E. M. Forster'ın, *Romanın Yönleri* (New York: Penguen Klasikleri, 1927/2005).

kimliklerinin pe ct'si kadar önemlidir : Marcia A. Finkelstein, Louis A. Penner ve Michael T. Brannick, " Güdü, Rol Kimliği ve Gönüllü Faaliyetin Yordayıcıları Olarak Prososyal Kişilik," *Sosyal Davranış ve Kişilik* 33 (2005): 403-418; Adam M. Grant ve Jane E. Dutton, "Yararlanıcı veya Hayırsever: İnsanlar Almayı veya Vermeyi Düşündüklerinde Daha Sosyal midir?" *Psikoloji Bilimi* 23 (2012): 1033-1039; ve Adam M. Grant, "Zamandan Sonra Zaman Vermek: İş Tasarımı ve Kurumsal Gönüllülüğe Sürekli Çalışan Katılımı" *Yönetim Akademisi İncelemesi* 37 (2012): 589-615.

***Servet* 500 perakende şirketi**: Adam M. Grant, Jane E. Dutton ve Brent D. Rosso, " Taahhüt Vermek: Çalışan Destek Programları ve Prososyal Duyum Oluşturma Süreci," *Yönetim Akademisi Dergisi* 51 (2008): 898-918.

Bölüm 9: Gölgelerin Dışında

Ope ning alıntı : Marcus Aurelius'un, *Meditasyonlar* (New York: Rastgele Ev, 2002), çev. Gregory Hays, 55 yaşında. **De re k Boğaz nson**: Kişisel görüşme (11 Ocak 2012).

daha akıllı müzakereciler : Bruce Barry ve Raymond A. Friedman, "Dağıtıcı ve Bütünleştirici Müzakerede Pazarlık Özellikleri" *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi* 74 (1998): 345-359.

Sherryann Ple s e : Kişisel görüşme (13 Nisan 2012).

Beden Eğitimi: Kişisel yazışmalar (1 Temmuz 2012).

Etki için Eylemler

top-s e cret misyonu: Jay (19 Nisan ve 10 Mayıs 2012) ve asistanı (3 Mayıs 2012) ile kişisel görüşmeler.

İş İşçiliği: Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M. Grant, Jennifer Kurkoski ve Brian Welle, " Hareket Halinde iş İşçiliği: Mutluluk ve Performansta Sürdürülebilir Kazanımlar Elde Etmek" (çalışma kağıdı, 2012).

Merce r çalışması: Kurumsal Yönetim Kurulu," Etkili Bir Ödül ve Tanınma Programı Oluşturma", Mart 2006, erişim tarihi: Mayıs 12, 2012, www.performancesolutions.nc.gov/motivationInitiatives/RewardsandRecognition/docs/CLC-Rewards&Recognition.pdf.

Aşk Makinesi: Chris Colosi ile kişisel röportaj (20 Mart 2012).

"Hedeflerimden biri dinlemek": Jim Quigley ile kişisel röportaj (23 Ağustos 2011).

Ge Traised'in: Matt Wallaert ile kişisel röportaj (8 Şubat 2012).

Hizmet Alanı: Nipun Mehta ile kişisel röportaj (23 Mart 2012).

BNI: Ivan Misner ile kişisel röportaj (31 Ocak 2012).

agresif bir şekilde yardımcı: Nezaket Saldırısı ile ilgili röportajlar Laurence Lemaire ve Matt Stevens tarafından yapıldı. kurucular David Goodfellow, Benny Crane, James Hunter ve Rob Williams(3 Mart 2012); ve Ryan Garcia ile röportaj Valentino Kim tarafından yapıldı (20 Mart 2012).

Kıvılcımı başlat: Wayne Baker ve Cheryl Baker, " İleriye Ödeme: Karşılıklılık Gerçekten Nasıl Çalışır ve Onu Nasıl Yaratabilirsiniz Kuruluşunuz, " Michigan Üniversitesi, kış 2011, erişim tarihi: 14 Mayıs 2012, http://www.bus.umich.edu/Positive/News/newsletter/2-23-11/baker-paying.html

indeks

Bu dizindeki sayfa numaraları, bu kitabın basılı sürümüne atıfta bulunur.

Bu dijital versiyonun metninde karşılık gelen yerleri bulmak için lütfen e-okuyucunuzdaki "ara"

işlevini kullanın. Tüm terimlerin aranamayabileceğini unutmayın.

A

Aaker, Jennifer, 183

Abrams, Jonathan,

38 Zeka Fonu, 267

Reklam, Volkswagen reklamları, 142-46

Tavsiye arama ve müzakere, 150-53

Uygunluk

ve almaya karşı vermek, 191-93

nörolojik temel, 191-92n

ile ilgili özellikler, 191, 192n

Ahearn, Bud, 240

Aknin, Lara, 183

Algoe, Sara, 234

Fedakarlık, 220-24

ve ortak topluluk, 224-28

ve empati, 220-22

patolojik, 157-58, 170, 170n

egoizme karşı, 220-22

Amanatullah, Emily, 205-6

Anders, George, 106, 125

Andreessen, Marc, 31

Hayvanlar, lekking by, 34-35

Annan, Kofi, 184

Faaliyet raporları, CEO özellikleri, 34-38

Mimardan tanıma

yaratıcılık profili, 64-65, 68

Frank Lloyd Wright, 67-70

Arcuri, Marie, 102-3, 105

Ariely, Dan, 244

***Ordu Adamı*, 66-67, 72, 77-78n, 93**

Aronson, Elliot, 134, 141, 142

Ashby, Jeff, 74-75

Atılganlık sorunları, 201-9

cam tavan ve kadınlar, 201-3, 203-4n

ötekileştirici yaklaşım, 205-9

Audet, Peter

empati tuzağı, verici

olarak 195-98, 18-20

başkalarına güvenmek, olumsuz etki, 189-91

B

Babcock, Linda, 201-2, 205, 208

Fırıncı, Cheryl, 239-40, 261, 268

Baker, Wayne, 34, 52-53, 239-40, 261, 268

Barkley, Charles, 109, 124

Barnes, Dane, 138-39

Barry, Bruce, 206, 252

Basketbol

hayal kırıklığı yaratan oyuncular, yatırım yapmak, 108-12

koç tarafından geliştirilen potansiyel yetenek, 108-11, 115-22,

124-25 Batson, C. Daniel, 220-22, 247

Bauer, Lillian

ötekileştirici yaklaşım, 214-15

ilişkisel hesaplar, kullanımı, 208-9

özverili verme, 186-87

samimiyet taraması, 194, 201

Baumeister, Roy, 183

Bazeley, Percival, 79

Beal, Deron, 217-20, 222-23, 234. *Ayrıca bakınız* Freecycle

Bellé, Nicola, 167

Bennett, Byron, 79

Berg, Justin, 263

Bergeron, Diane, 187

Biden, Joe, 128

Doğum sırası ve perspektif alma, 90-91n

Blog Yazarı, 42

Bloom, Benjamin, 104-7

Bloomers ve kendini gerçekleştiren kehanet, 99-102

Bluford, Guion, Jr., 158

BNI, 60, 267

Beden dili, katılımcıların dili, 130

Bohns, Vanessa, 241

Bondy, Filip, 118

Borowitz, Andy, 93

Bowie, Sam, 109, 111, 115, 115n, 120, 125

Bowler, Matthew, 177

Bowles, Hannah Riley, 208

Branson, Richard, 184-85

Breslin, Jimmy, 73-74

Bira üreticisi, Marilynn, 232-33

Brooks, Arthur, 182

Brooks, James L., 63

Kahverengi, Kwame, 123-24

Buckwalter, Bucky, 121-22

Burg, Bob, 267

Burger, Jerry, 232

Tükenmişlik, 165-73, 177-85

daha fazlasını vererek kaçınmak, 165-66, 168-71,

173 ve dövüş ya da kaçma,

verenlerin 177 'si, panzehir

olarak etkisi olan 165, 178-85 efsanesi, 161-69

sosyal destek, 177-78 için faydalar

Amerika için Öğret (TFA) öğretmenleri, 160-61, 165

Burton, Robert, 87-88

Bush, George H. W., ve Ken Lay, 29, 34, 45

Bush, George W. ve Ken Lay, 28, 29, 34, 44-45

C

Kabil, Susan, 131,

265 Callahan, Conrey

parçalayıcı olarak 160-62, 176-77 için

tükenmişlik durumu, 171, 174

enerji kaynağı olarak daha fazlasını vermek, 165-66,

168-71, 174-78 Şefkatli Kanada Ödülü, 156-58

Carter, Jimmy, 184

Cattell, Raymond, 104

Cerne, Matej, 78-79

Chamberlain, Wilt, 159

Chandler, Tyson, 123

Chast, Roz, 93

Chatterjee, Arijit, 35-37

Cheng, Joey, 34

İcra kurulu başkanı (CEO'lar), girenlerin, özellikleri, 34-38

Christakis, Nicholas, 56-57

Yığınlama, veren memnuniyeti, 170-75

Cialdini, Robert, 43, 220-22, 235-38

Clark, Margaret, 5

Sınıf Ekonomisi, The, 175

Clinton, Bill, 10

Clinton, DeWitt, 14

Koç, basketbol yeteneği, tanıma, 108-11, 115-22, 124-25

Coffey, Frank, 118-19

İşbirliği, 66-93

ve yaratıcı karakter, 63-72

ve diğerlerini kredilendirme, 77-93

finansal analistler, takım ve performans, 71-72

ve verenler, 66-67, 72-78

kendine özgü krediler, 76

ve eşleştiriciler, 76, 78-79

ve perspektif alma, 86-93

ve güçsüz konuşma, 147-48

ve sorumluluk önyargısı, 81-86

cerrahlar, bağlılık ve performans, 70

ve alanlar, 69-70

takım, verenlerden yararlanma, 74-76

Collins, Catherine, 76

Colosi, Chris, 264

İletişim tarzı

birinci tekil şahıs zamirleri, 36, 193

güçlü ve güçsüz iletişim, 130-54

Topluluk

yükselme ve verme, 234-39

duyu ve verme, 224-28, 233-34

Bilgisayar endüstrisi, katılımcılar ve şirket performansı,

36n Conley, Chip, 16

Conservation International, 66

Danışman

hediye olarak,

186-215 Coyle,

Daniel, 104 Craigslist

gelişimi, 216-17

serbest Döngüye Karşı, 217-220,

226-28 Yaratıcılık

mimar özellikleri, incelenmesi, 64-65, 68

ve işbirliği, 63-72 ve
verenler, 65-67 ve alanlar,
65, 67-69 Diğerlerini
kredilendirme, 77-93
verenlere göre, 77-78, 83-86
alanlara göre eksiklik, 79-81
perspektif alma, 86-93
ve sorumluluk önyargısı, 81-86
Crosier, Benjamin, 38
Cross, Rob, 52-53
Crutchfield, Richard, 242
Kültür
ve önemli değerler, 20-21
ve karşılıklılık kalıpları, 5-6n

D
Darwin, Charles, 239
De Dreu, Carsten, 213
Def Sıkışma Kayıtları,
119-20 Dell, Michael, 41
Dichter, Sasha, 267
Dillon, Haley, 38
Dingman, Thomas, 245-46
Nahoş kişiler
verenlere karşı verenler,
191-93 ile ilgili özellikler, 191
Feragatnameler, güçsüz konuşmada,
144 Hakimiyet
ve güçlü iletişim, 130, 133, 148
ve alıcılar, 130, 133
Uykuda bağlar, 50-54
ve verenler, 51-53
yeniden etkinleştirme, etkisi,
50-51 ve güven, 51
Dovidio, Jack, 226
Drexler, Clyde, 120-22, 124
Drucker, Peter, 70
Drummond, Jon, 158
Duckworth, Angela, 105-6
Duin, Steve, 116-17
Dunn, Elizabeth, 183
Dutton, Jane, 248, 262

E
Şevkle, Alice, 203n
Dünya'dan Amerika'ya,
66 Eden, Dov, 97-98,
100 Edmondson, Amy, 85
Ego tehdidi ve bağlılığın artması, 113-14
Yaşlılar, 184
Yükselme ve verme, 234-39
Elkind, Peter, 28-29
Empati, 195-201
ve fedakarlık, 220-22
elements of, 195, 220, 222 empati
tuzağı ve verenler, 195-201 'e
karşı cömert baştankara, 198-201
Diğerlerinde potansiyelin teşvik edilmesi, 102-8

Enders, Yuhanna, 79, 82

Enerji, kazanma ve verme, 175-77

Enerji tasarrufu, tüketici motivasyonları, 236-38, 238n

Enerji ağı haritası, 52-53

Mühendis

hediye olarak, 7, 58-59

sosyal ağ, 42

Enron

ölüm, belirtileri, 35

Ken Lay as taker, 27-29, 32, 35-37

Erving, Julius, 109, 115, 117, 119

Bağlılığın artması, 112-17

Escoto, Kildare, 137-140

Heyecanlandırmak, 46-48

Keşif davranışı, verenlerin, 74-75

Aşırı Nezaket, 266-67

Göz Bakımı Ortakları, 137

F

Facebook, kabul edenler, 39-41

Adaleti tanımak ve eşleştirenler, 5-6, 33,

43n Sahte, Caterina, 31

Fallingwater, 68-69

İyilik, beklentiler ve kabul edenler, 44-45,

58 Feinberg, Matthew, 34

Feresten, Başak, 93

Ferrazzi, Keith, 44, 59-60

Dövüş ya da kaç, 177

Mali müşavir

verenler olarak, 18-20

işbirlikçi olarak yıldız analizi, 71-72

Birinci tekil şahıs zamirleri, kullananlar tarafından

kullanılır, 36, 193 Fiske, Alan, 5-6n

Beş dakikalık iyilik, 54-60, 264-65

Flynn, Frank, 58-59, 89, 218, 241

Forster, E. M., 248

Fowler, James, 56-57

Fraenkel, Fred, 71

Fragale, Alison, 144-45

Francis, Thomas, 79

Frank, Robert, 23, 204n

Franklin, Benjamin, 152-53 Serbest

bisiklet

ortak topluluk olarak, 224-28, 233-34

gelişme, 217-20

yükselme ve verme, 235, 238-39

serbest seçim, 248

optimal ayırt etme, 233-34

ötekileştirme, 223-24

alıcı ve eşleştirici verme, 222-24

Friedland, Roger, 68

Friedman, Ray, 206, 252

Friendster, 38

Frimer, Jeremy, 156

Frink, John, 86

Fritz, Heidi, 177

İlk, Stacie, 187

G

Galak, Jeff, 231

Galinsky, Adam, 197

Garbinsky, Emily, 183

Garcia, Ryan, 267

Gardner, Wendi, 179

Benzin, Paul, 123

Kapı, Fatura, 157

Geller, Jason

- **dengeli veren olarak, 188-89**
- **cömert baştankara, 200**
- **ötekileştirme yaklaşımı, 214**
- **samimiyet taraması, 194**

Cinsiyet eşitsizliği, cam tavan, 201-3, 203-4n

Cömert baştankara, 198-201

Genesys Servet Danışmanları, 20

Dahi, dahi yapımcılara karşı, 63

George, Bill, 168

Ödüllendirildi, 265

Hediye verme ve perspektif açığı, 89-90

Hediyecilik, 266

Gill, Brendan, 68, 69

Gino, Francesca, 89, 147-48

Verici profili

- **Abraham Lincoln, 10-16, 199-200**
- **Adam Rifkin, 41-43, 46-50, 53-56**
- **Annie, 148-53**
- **Bill Homurdanıyor, 135-36**
- **C. J. İskender, 96-97, 101-2, 105-8**

Conrey Callahan, 160-62, 165-66, 168-71, 174-78

David Hornik, 1-9, 17, 23-25

Derek Sorenson, 250-54

Don Lane, 143-46

Serbest Bisiklet/Deron Beal, 217-20, 224-28, 233-39,

248 George Meyer, 61-67, 73-78, 83-86, 88-93

Jason Geller, 188-89, 194, 200, 214

Jon Avcı Sr., 35-37, 179-84

Kildare Escoto, 137-40

Lillian Bauer, 186-87, 194, 201, 208-9, 214-15

Peter Audet, 18-20, 189-91, 195-98

Richard Branson, 184-85

Sherryann, Plesse, 22, 255

Stu Inman, 108-11, 115-22, 124-25

Verenler, 4-26

- **fedakarlık, 220-24**
- **yardım istemek, kaçınmak, 176-77, 268**
- **atılganlık, eksiklik, 201-9**
- **tükenmişlik efsanesi, 165, 178-85**
- **ve işbirliği, 66-67, 72-78**
- **empati tuzağı, 195-201**
- **mühendislikte, 7, 58-59**
- **ve bağlılığın artması, 114-17**
- **örnekleri. *Görmek* Verici profilleri**
- **keşif davranışı, 74-75**
- **mali müşavir alanında, 18-20**
- **dahi yapıcı olarak, 63**
- **verici bölümü, değerlendirme, 261**
- **bağımsızlığa karşı karşılıklı bağımlılık, 73**

tıp mesleğinde, 7, 17-18
motivasyon, 156-58
olumsuz özellik, 6-7, 10
müzakere, 148-50, 195-215
ve ağ oluşturma, 31, 41-58
çevrimiçi topluluk verme, 265-68
kendi katkısı, küçümseme, 81-86
patolojik verme. *Görmek* Özverili
bakış açısı kazandırmak, 88-91,
Siyasette 92-93, 10-16
güçsüz iletişim, 130-54
üretken alışkanlıklar, 4-5, 8-10, 14-15, 22, 50-51, 53-56, 257-58
verimlilik sorunu, 58-59, 155, 172-73, 186-87, 210-11
ve pronoia, 48-50
yarattığı psikolojik güvenlik, 85-86
itici etki, 189-215
zamanla yeniden bağlanma, 46-54
isteksizlik, nedenleri, 22-23, 241-43, 254-55
sorumluluk yanlılığı, eksikliği, 83-86
maaş, satışlarda 203-4n
, 137-42
ve kendini tanıma,
Hizmet sektöründe 254-58, 17-20
ve başarı, 6-10, 15-16, 156-58
başarı, 257
katılımcının görüşü, 219-20, 245-49
kişi kılığına girmiş, 27-28, 31-39
öğretmen kılığına girmiş, 101-2, 106-7
başkalarına güvenen, 189-94
risk sermayesinde, 1-9, 17, 23-25
kadınlara karşı erkekler, 203-
işyerinde 4n, korkular, 22-23, 241-43, 254-55
Gladwell, Malcolm, 104, 191
Cam tavan, 201-3, 203-4n
Glomb, Theresa, 75
Goethe, Johann Wolfgang von, 94
Go-Giver Topluluğu, 267
Goldner, Fred, 48
Gollwitzer, Peter, 245
Goodfellow, David, 267
iyi otuz günlük meydan okuma, 267
iyi niyet ve uykuda bağlar, 51-53
Goodwin, Doris Kearns, 15
Google, iş işçiliği, 262-63
Gopnik, Alison, 90
Dedikodu, ceza olarak, 34
Granger, Chris, 123n
Granovetter, İşaret, 47
Grafik Bilimi, 53
Yeşil Gün, 46-48
Greene, Robert, 21

H

Hagerty, Sean, 173-75

Halbesleben, Jonathan,

177 Hambrick, Donald,

35-37 Handey, Jack, 72

Mutluluk, 170-75, 183-84

Hartman, Phil, 73

Havlicek, John, 121

Hawthorne, Christopher, 68

Heevner, Howard, 162

Helgeson, Vicki, 170, 177

HelpOthers.org, 266

Tepe, Barton, 146-47

Hoffman, Reid, 31, 41n, 45, 49, 82

Hofmann, Dave, 147-48

Hollander, Edwin, 76

Holmes, John Andrew, 61

Homer, Mike, 192-93

HopeMob, 266

Hornik, David

blog, 23-24

veren olarak, 1-9, 17, 23-25, 192

Lobi konferansı, 24-25

Huckman, Robert, 70

Avcı, Jon, Sr., 179-84

verici olarak anlaşma yapma, 180

insani yardım veren, 181

verici olarak görüntü, yıllık rapordan, servet

verme bağlantısı üzerine 35-37, 181-82

Avcı Kanser Merkezi, 181

İ

Kimlik tespiti. ***Ayrıca bakınız*** **Empati**

ve ortak topluluk, 224-28

veren, alıcılar tarafından içselleştiren,

245-49 isim benzerliği etkisi, 228-33

optimal ayırt edicilik teorisi, 233-34

Kendine özgü krediler ve işbirliği, 76

Bağımsızlık

kültürel sembol olarak, 73

'e karşı karşılıklı bağımlılık,

73 ve katılımcılar, 69-73, 81

tek başına çalışmak, 69-73

Başkalarını etkilemek

ve verenlerin iletişimi. ***Görmek*** **Güçsüz iletişim**

ve katılımcılar,

130 kişi ile ilgili 130 özellik

, Stu

ve bağlılığın artması, diğerlerinde

114-17 yetenek, tanıma, 108-11

değer düşüklüğüne uğramış oyuncular, şans

verme, 118-25 Zeka, yatırım teorisi, 104

Niyet sorusu, 142,

142n Zeka yatırım teorisi, 104

Isaacson, Walter, 153

J

Jacobson, Lenore, 98-99

Jecker, Jon, 152
iş işçiliği, 262-63
Terfi ve verenler, 186-89, 204-8
Johnson, Samuel, 32
Jones, James Earl, 129
Jones, Steve, 18
Jordan, Michael, 109, 115n, 122-24
Yargıç, Timothy, 203

K

Kahneman, Daniel, 33
Kahnweiler, Jennifer, 265
Kampen, Emerson, 180
Kanengieter, John, 75
Karma Mutfak, 266
Karsten, Anitra, 168
Kaufmann, Edgar, 68-69
Kawasaki, Guy, 45-46
Kersey, Jerome, 120, 124
Khare, Rohit, 40
Kickstarter, 268
Kim, Eugene, 75

Nezaket Saldırısı, The, 267
Kral, Martin Luther, Jr., 27
"Öpüşmek, tekmelemek", katılımcılar
tarafından, 32-33 Kiva, 231, 268
Klimecki, Olga, 165
Bilgi çalışanı, yalnız çalışmak, 70
bilinenşimdi, 40, 42
Kolditz, Tom, 106
Komisar, Randy, 10
Kopelman, Josh, 31
Korsgaard, Audrey, 114, 116
Krech, David, 242
Kurkoski, Jennifer, 263
L
Landy, David, 152
Lane, Don, 143-46
Lange, Paul van, 91n
Langer, Ellen, 169
Lay, Kenneth

ve Bush ailesi, 28, 29, 34, 44-45
verici kılığına girme, 27-28, 32, 38-39
iyilik, beklenen getiri, 44-45
ağ stili, 29-30, 44-45
alıcı olarak tanıma, yıllık rapordan, 35-37
alıcı olarak, 27-29, 34, 44-45
Liderlik gelişimi

diğerlerinde yetenek, tanıma. ***Görmek*** **Yetenek gelişimine**
tipik yaklaşım, 103-4
Lee, Howard, 39-40
Hukuk mesleği, güçsüz iletişim örneği, 126-29, 134-35, 141-42, 146
Lekking
hayvanlar, 34-35
CEO'lar, içeri giriyor, 35-37
Lester, Scott, 116
Gidelim, 209-12
Letterman, David, 62, 66

Levin, Daniel, 50
Lewis, Harry, 245
Lewis, L. James, 79
Liles, Kevin, 119-20
Liljenquist, Katie, 150-51
Lincoln, İbrahim
büyüklük unsurları, 14-15
cömert baştankara
, veren olarak 199-200,
özverili veren olarak 10-16, 12-13
LinkedIn, 38
en iyi networker (2011), 41-43
katılımcı, vıa tanıma, 39-40
Dinleme ve güçsüz konuşma, 136-37, 139-40
Küçük, Brian, 48, 215
Lobi, The, 24-25
Logan, Stephen, 12-13
Uzun, Tim, 74-78, 83, 85, 93
Aşk, Kevin, 125
Aşk, Reggie
biyografik bilgiler, 94-97
potansiyel, başkaları tarafından tanınan, 94,
96-97, 105 Aşk Makinesi, 264
Lovitz, Jon, 73
Lyubomirsky, Sonja, 171

M
McAdoo, Bob, 109, 115
McCall, Michael, 84
McCloskey, Jack, 117
MacKinnon, Donald, 64-65
McLean, Bethany, 28-29
McNatt, Brian, 100-103
Mandela, Nelson,
184 adam, John David, 267
Evlilik ve flört
düğün hediyesi seçimi, 89-90
çift müzakere ediyor, 196
sorumluluk yanlılığı, 81-82
özverili verme sorunu, 170n
Martin, LaRue, 108-11, 115, 117, 122, 125
Maslach, Christina, 161, 177
Eşleştiriciler
5-6, 33, 43n ve tükenmişlikle ilgili 153 özellik
, 178-79
ve işbirliği, 76, 78-79
ve Craigslist, 216-20
uykuda bağlar, yeniden etkinleştirme,
tat için 52 cömert baştankara, 198-201
kılık değiştirmiş verenler, 22-23
verme ve motivasyonları, 43-45, 223, 228, 237-38, 244, 258
tarz verme, 258-59
müzakere, 149
ve ağ kurma, 43-44, 45
ve kendini gerçekleştiren kehanet, 101
başarı, bakış açısı,
256-57 tarafından cezalandırılan, 33-34

ve baştankara, 198
işlem değeri, 55
5-6, 33, 43n
Matteson, Joel, 11-12
Tıp mesleği ile ilgili özellikler
tükenmişlik belirleyicileri, 178-79
verenler, 7, 17-18
hastaneye bağlılık ve performans, 70
hasta teması, önemi, 167-68
perspektif farkı, 87-88
Medtronic, 168
Meglino, Bruce, 114, 116
Mehta, Nipun, 266
Meyer, George, 61-67
biyografik bilgiler, 61-63, 65-66, 72
onur kuralları, 75
işbirlikçi olarak, 66-67, 72-78, 83-86, 88-93
yaratıcılık, 65
ve başkalarını kredilendirme, 77-78, 83-84, 93
keşif davranışı, 74-75
veren olarak, 65-67, 73-78, 83-86, 93
kendi katkısı, küçümseme, 83-85
ve perspektif almak, 88-91, 90-91n, 92-93
Michaels, Lorne, 62
Miller, Dale, 23
Zihinler Önemlidir Philadelphia, 161-62, 165-66, 171,
174-75 Misner, Ivan, 60, 267
Alçakgönüllülük ve güçsüz iletişim, 130-54
Moltz, David, 108
Keşiş, 62
Ay, Henry, 114
Morris, Michael, 205-6
Moskovitz, Dustin, 31
Motivasyon, 156-78
sebep, verenlere duyulan ihtiyaç, 163-66
parçalamaya karşı serpme ve tatmin, 170-75
enerji kazancı ve verme, 175-77
yüz saatlik mutluluk, 173-74
darbeli vakum, verenler tarafından doldurma, 162-69
diğer seçenekler, 157-58, 169-79
kişisel çıkarlara karşı diğer çıkarlar, 156-58
alan, 162-63
Murnighan, Keith, 50
Murphy, Terry, 111, 122
Myspace, 38
N
İsim benzerliği etkisi, 228-33, 231n
Neal, Lloyd, 115
Müzakere
tavsiye arayışı, 150-53
empati tuzağı, 196-97
ve verenler, 148-50, 205-9
ve eşleştiriciler, 149
ötekileştirici yaklaşım, 205-9, 211-15
ve güçsüz konuşma,
148-54 almaktan vermeye geçiş, 250-54
ve alanlar, 149

Nelson, Leif, 234-35
Ağ İletişimi, 34-60

faydaları, 30, 46-50
vermenin bulaşması, 56-58
uykuda bağlar, 50-54
enerji ağı haritası, 52-53
veren ağlar, çalışması, 46-50, 52-56
ve verenler, 31, 41-58
karmik anlar, 46-50
ve eşleştiriciler, 43-44, 45
internet üzerinden. ***Görmek*** **Sosyal ağlar**
Karşılıklılık Halkası, 239-45
zamanla yeniden bağlanma, 46-54
ve kabul edenler, 29-30, 43-46, 56
kabul edenler, tanıma, 34-38
Newmark, Craig, 216-17
Yeni Gösteri, The**, 62**
Nordgren, Loran, 86-87
Norton, Michael, 183, 234-35
Mutlaka Haber Değil**, 85**
Nowak, Martin, 198-99

O

Oakley, Barbara, 157 yaşındayım
Obama, Barack ve Reggie Aşk, 94-95
Odenkirk, Bob, 93
Ofis, Bu**, 63**
Ogilvie, Bruce, 121
Olajuwon, Hakeem, 115n
Omine, Carolyn, 64, 76, 86, 92-93
106 Mil, 42, 49, 52, 56
Opower, 238
Optimal ayırt edicilik teorisi, 233-34
Oshinsky, David, 79-80, 82 Diğer ilgi alanları,
verenlerin motivasyonu olarak, 156-58
Diğer yaklaşımlar

- **parçalamaya karşı serpme, 170-75**
- **Serbest Döngü as, 223-24**
- **tat için cömert baştankara, 198-201**
- **verici motivasyonu, 157-58, 169-79**
- **müzakere stratejisi, 205-9, 211-15**
- **ve esneklik, 179**
- **yazılı olarak, 170n**

Overbrook Lisesi (Philadelphia), 158-62, 176
Owen, David, 61-62, 65-66

P

PandaWhale, 41 yaşında
Park, Joyce, 41-42, 48-49
Parker, Andrew, 52-53
Parker, Sean, 31
Parker, Sharon, 76
Patterson, Ray, 115n
Duraklama, Randy, 199
Payne, Don, 75, 86

PayNearMe, iş sahası, 1-5, 8-9
Pelham, Brett, 229
Pennebaker, James, 136-37, 170n

Perlow, Leslie, 172
Perspektif alma, 86-93
ve tavsiye arayan, 151-52
ve verenler, 88-91, 92-93
anlamı, 87-88
ve daha büyük kardeşler,
90-91n ve alanlar, 88, 91-92
İkna
pazarlıkta. *Görmek* Müzakere
ve güçsüz konuşma, 142-48
Phelps, Nancy, 138
Fotoğraflar,
çekenler, 35-37 Pembe, Daniel, 130, 135
Pisano, Gary, 70
Plesse, Sherryann, 22, 255 Çocuk
Felci aşısını ortak çaba olarak tanımak,
79-81 Politika
işe başlarken, 10
verenler ve başarı, 10-16
Porter, Terry, 120, 124
Diğerlerinde potansiyel, tanıma. *Görmek* Yetenek
geliştirme Güçlü iletişim
sınırlamaları, 132, 148
, 130, 133, 147
Güçsüz iletişim, 130-54
reklam teması örneği, 142-46
tavsiye alma, 150-53
olumsuzlukları, 146-47
unsurları, 130-31
ve grup performansı, 147-48
avukatlık ve başarı, 126-29, 134-35, 141-42, 146
dinleme, 136-37, 139-40
ve müzakere, 148-54
ve ikna, 142-48
uygulama, 265
düşme etkisi, 134-35, 134n
ve sunum, 131-35
'te sorgulama, 139-42
'de satma, 136-42
'de geçici belirteçler, 144-46
'da kırılganlık, 133-35'te ifade etme, 151
Pratfall etkisi, 134-35, 134n
Prestij, etki yoluyla, 130
Verimlilik sorunu ve verenler, 58-59, 155, 172-73, 186-87, 210-11
Pronoia'nın
tanımlanmış, 48
ve verenler, 48-50 Verenler tarafından
yaratılan psikolojik güvenlik, 85-86
olumsuz yönleri, 85n
Ceza
dedikodu gibi, 34
eşleştiriciler tarafından alınanların
sayısı, 33-34 İtme etkisi
atılganlık sorunları, 201-9
empati tuzağı, 195-201 ötekileştirme
yaklaşımı, 205-9, 211-15
başkalarına güvenmek, 189-94

Putnam, Robert, 55-56

Q

Quaid, Randy, 73

Soru

niyet soruları, 142,

güçsüz konuşmada 142n,

139-42 Quigley, Jim, 265

R

Ramsay, Kriko, 110, 117

Rastgele nezaket eylemleri sitesi,

267 Karşılıklılık

ve tükenmişlik, 165-73, 177-85

ve işbirliği, 63-93

ve diğerlerini kredilendirme, 77-93

ve kültür, 5-6n

ve motivasyon, 156-78

ve ağ oluşturma, 34-60

güçsüz iletişim, 130-54

itici etki ve verenler, 189-215 stiller.

***Görmek* Verenler; Eşleştiriciler; Alan**

yetenek geliştirme, 94-125

Karşılıklılık Halkası, 239-45, 261-62

verme, kolaylık, 243-44

ve kabul edenler, 244-45

Renkoo, 41, 48-49

Repacholi, Betty, 90

İtibar

vermenin etkileri, 38-40, 67, 76-81, 145, 187, 244

ceza olarak dedikodu, 34

sosyal ağ bilgisi, 38-39

Dayanıklılık

ve mutluluk, 183-84

ve diğerleri, 179

Kaynak Sistemleri Grubu, 44

Sorumluluk önyargısı, 81-86

Richards, Ann, 44-45

Rifkin, Adam Forrest, 40-43

- **beş dakikalık iyilik, 54-60, 264-65**
- **verici olarak, 41-43, 46-50, 53-56**
- **verici ağı, 46-50, 52-56**
- **Green Day fan sitesi, 46-48**
- **maxim, 47**
- **ve diğer Adam Rifkin, 228-29, 232**
- **verimlilik, 59**

Rifkin, Adam (Hollywood Adamı), 228-29, 232

Rakipler

- **acil durumlarda yardım, 226n**
- **siyasette ve verenlerde, 12-15,**

199-200 Robbins, Frederick, 79, 82

Robertson, Oscar, 121

Roket Avukatı, 9

Roosevelt, Theodore, 126

Rosen, Ben, 187

Rosenthal, Robert, 98-99

Ross, Michael, 81

Rosso, Brent, 248

Rouf, Raymond, 43, 53, 55
Ryan, Richard, 175

S
Çuvallar, Mike, 63, 93
St. Aubin, Ed de, 68, 69, 92
Maaş
cam tavan ve kadınlar, 201-3, 203-4n
verenler için daha az, 203-4n
alan CEO'lar, 36
Salk, Jonas
iş kredisi, talep, 79-81
ve perspektif farkı, 91n
ve sorumluluk önyargısı, 82
Satış elemanı
hediye olarak, 7,
135-42 Salk, Peter, 81
Kum, Greg, 192-93
***Cumartesi Gecesi Canlı*, 62,**
72-74 Schwartz, Barry, 243
Schwartz, Şalom, 20-21
Scully, Mike, 64
İkinci Hayat, 264
Seeley, Elizabeth, 179
***Seinfeld'in*, 62, 93 Kendini**
gerçekleştiren kehanet, 99-102
öğretmen davranışları ile ilgili, 99-102
Kişisel çıkar, verenlerin motivasyonu
olarak, 156-58 Özverili verme
yardım istemek, kaçınmak, 176-77, 268
empati tuzağı,
patolojik fedakarlık olarak 195-201, siyasette
ve vericide 157-58, 170, 170n, 12-15
verimlilik sorunu, 172-73, 186-87
itici etki ve verenler, 189-215
Satış
ve verenler, 137-42
ve güçsüz konuşma, 136-42
basmakalıp görüşler, 135
SendLove, 264
Hizmet sektörü, verenler, 17-20
Hizmet Alanı, 266 Gölgelendirici,
Danny, 1-5, 8-9, 192-93
Shambora, Jessica, 42
Kalkan, James, 11-12
Shipp, Abbie, 187
Gösteri Zamanı, 53-54, 229
Sicoly, Fiore, 81
Silten, Bobbi, 16
Silverstein, Şel, 21
Simmons, Russell, diğerlerinde yetenek, tanıma,
119-20 Simon, Carley, 128
Simon, Herbert, 155, 185
Simon, Sam, 63, 67, 88-89
Simonsohn, Urı, 231n
***Simpsonlar*, 63-64, 66**
işbirlikçi çaba olarak, 74, 76-77, 77n, 83-86
Samimiyet taraması, 189-94

ve hoş olmayan kişilere karşı hoş, 191-93
Şarkıcı, Tania, 165
İskender, C. J.
alışkanlıkları, 107n
diğerlerinde yetenek, tanıma, 96-97, 101-2, 105-6, 117-18
Beceri, Jeff, 37
Küçük, Deborah, 231
Smith, Adam, 216, 220, 222
Smith, Charles Miller, 180
Smith, Dekan, 123n
Smith, Tommie, 110-11
Smith, Will, 93, 158
Sosyete, Ben, 168
Sosyal ağlar. *Ayrıca bakınız* Ağ İletişimi
başlangıcı, 38
en iyi networker (2011), 31, 41-43
itibar bilgisi, 38-39
katılımcıya erişim, tanıma, 30, 39-41, 43
Sosyal destek, tükenmişlik, faydaları, 177-78
Sonju, Norm, 118
Sonnentag, Sabine, 176n Sorenson,
Derek, verici olarak, vardiya, 250-54
Spencer, Graham, 46-50
Spitznagel, Eric, 66
Serpme, parçalamaya karşı, 170-75
Stanton, Edwin, 16
Staw, Barry, 112-13
Stephen, Andrew, 231
Stern, Ithai, 150
Stockton, John, 109
Stossel, John, 128-29
Stres. *Ayrıca bakınız* Tükenmişlikle
mücadele veya uçuş, 177
Öğrenci Danışma Merkezi, 184-85
Kekemelik, 128-29
Başarı
6-10, 15-17, 156-58 verici
görünümü, 257
eşleştirici görünümü, 256-57
alıcı görünümü, 256
ile ilgili özellikler, 4
servet veren bağlantı,
181-82 Sanayileşmiş Uluslar
Zirvesi, 29 Batık maliyet yanılgısı,
113 Sun Tzu, 21-22
Süper kahraman özellikleri, 234-35
Sze, David, 41n

T

Tafel, Edgar, 68
Etiket soruları, güçsüz konuşmada, 144
Kişi
tavsiye almak, 153
veren olmak, 219-20, 245-49
yönetim kurulu pozisyonları, 150
çağrı merkezi verimliliği, 162-63
CEO almak, tanımak, 34-38
ve işbirliği, 69-70

ve yaratıcılık, 65, 67-69
verici kılığında, 31-39
ve empati tuzağı, 195-201
ve bağlılığın artması, 113-17
başkalarının beklentileri, düşük, 101
iyilik, beklenen getiri, 44-45, 58
ilk izlenim, 32
dahi, 63
bağımsızlığa karşı karşılıklı bağımlılık, 69-73, 81
etki, aşağıdakilerle ilgili özellikler, 130
"öpüşmek, tekmelemek", 32-33
kayıp / düşüş, 28, 33-34, 45, 67-69, 80-81
tarafından müzakere, 149
ve ağ oluşturma, 29-30, 39-41, 43-46, 56
perspektif boşluğu, 88, 91-92
iktidarda, davranışı, 33
güçlü iletişim, 130, 133, 147
cezalandırıldı eşleştiriciler tarafından,
Karşılıklılık Halkasında 33-34, 244-45
sorumluluk önyargısı, 82, 84
samimiyet taraması, 189-94
sosyal ağlar hakkında vahiyler, 39-41, 43
başarı, bakış açısı, 256
konsol oyunları, çalışması, 104-5
Yeteneklerin gelişimi, 24-25
teşvik, etkileri,
102-8 bağlılık kavramının tırmanması, 112-17
ve verenler, 101-2, 106-7, 114-17
cesaret ve başarı,
105-6 zekanın yatırım teorisi, 104
ve eşleştiriciler, 101
uygulama ve başarı, 104
kendini gerçekleştiren kehanet, 99-102
ve kabul edenler, 101, 113-14
öğretmen ve öğrenciler, 96-97, 99-102, 105-8
test sonuçlarından, 98-99, 100
geleneksel yaklaşım, 103-4
değer düşüklüğüne uğramış kişilere, şans verme,
118-25 Taliesin, 69
tükenmişlik, 160-61, 165-66
Taylor, Shelley, 178
Öğretmen
kendini gerçekleştiren kehanet, 99-102
öğrenci potansiyeli, gelişme, 96-97, 101-2,
105-8 Amerika için Öğret (TFA), 159-62
Takım Öncüsü, 175
Takım ve takım çalışması. *Görmek* İşbirliği
Geçici belirteçleri, güçsüz konuşmada, 144-46
Thompson, Wayne, 111, 115, 117-18
Baştan sona
tat için comert baştankara,
198-201 eşleştirme stratejisi

Traynham, Beth, potansiyel, başkaları tarafından tanınan,
95, 97, 105 Trumbull, Lyman, 11-14, 199-200
Başkalarına güvenmek, 189-94
empati tuzağı, 195-201
samimiyet taraması, 189-94
Tutu, Desmond, 184
Twain, Mark, 1, 10

U
Ültimatom oyunu,
33 *Kıkırdama Kadar*,
65 Uzzi, Brian, 30

V
Değerler, kültürler arası bakış, 20-21
Risk kapitalistleri, verici olarak, 1-9, 17,
23-25 Virgin Unite, 184
Vitti, Jon, 77
Vohs, Kathleen, 183
Volkswagen, reklamlar, 142-46
Gönüllünün başarısı
mutluluk, 183
yüz saatlik kural ve mutluluk, 173-74
Kırılganlık
ve güçsüz iletişim, 151
ve güçsüz konuşma, 133-35

W
Waal, Frans de, 223
Yürüteç, Charls, 29
Yürüteç, Larry, 156
Yürüteç, Pinkney, 29
Wallaert, Matt, 265 Walter,
Jorge, 50 Walton,
Fatura, 117, 119, 129
Walton, Dave, güçsüz iletişim tarzı, 126-29, 134-35, 141-42, 146
Koğuş, Elsie, 79
Servet veren bağlantı, 181-82
Webster, Gregory, 38
Weinberg, Larry, 122
Weiner, Jeff, 41
Weinstein, Dan, 44
Weinstein, Netta, 175
Welch, Jack, 128-29
Welle, Brian, 263
Weller, Thomas, 79, 82
Wentworth, John, 199-200
Westphal, James, 150
Vikipedi, 223
Willer, Rob, 34, 76, 218, 227
Williams, Evan, 31, 52
Wiseman, Liz, 63
Kadınlar

erkeklere karşı hediye olarak,
203-4n cam tavan, 201-3, 203-4n
Harika Yıllar, 62
İşyeri
verenler, korkular, 22-23, 241-43, 254-55

iş işçiliği, 262-63
karşılıklılık kalıpları, 5-6
Wright, Frank Lloyd
kariyer iniş ve çıkışları, 67-69
işbirlikçi tarzı, 69, 78
iş kredisi, iddia, 78, 92
sahtekarlık, 68, 78
aile sloganı, 73
ve perspektif boşluğu, 91-92, 92n
alıcı özellikleri, 67-70, 78
Wright, John, 68, 92
Wrzesniewski, Amy, 262-63
Wuthnow, Robert, 242 yaşındayım

Y
Genç, Julius, 79-81
YouTube, 49
Yurochko, Francis, 79

Z
Zak, Sonya, 218
Zellman, Harold, 68
ZocDoc, 267

*** ucla'da bir antropolog olan Alan Fiske şunu bulur: insanlar verme, alma ve eşleştirme karışımına girerler her insan kültüründe- Kuzeyden Güney Amerika'ya, Avrupa'dan Afrika'ya ve Avustralya'dan Asya'ya. Fiske, Burkina Faso'da Mossi adlı Batı Afrikalı bir kabile grubuyla yaşarken , insanların verme, alma ve eşleştirme arasında geçiş yaptığını buldu. Arazi söz konusu olduğunda, Mossi vericidir. Köylerine taşınmak isterseniz, karşılığında hiçbir şey beklemeden size otomatik olarak arazi vereceklerdir. Ancak piyasada Mossi , en iyi fiyatlar için agresif bir şekilde pazarlık yapmaya daha meyillidir. Ve konu yiyecek yetiştirmek olduğunda, Mossi'nin eşleştirici olması muhtemeldir: herkesin eşit katkı yapması beklenir ve yemekler eşit paylara bölünür.**

*** İlginç bir şekilde, ültimatom oyunlarında, bölücünün bu kadar dengesiz bir şey önermesi nadirdir.**

Bölücülerin dörtte üçünden fazlası , eşleştiriciler gibi davranarak mükemmel bir bölünme önermektedir.

*** – Bilgisayar endüstrisi çalışmasında, alıcı CEO'lar dümendeyken, firmalar toplam hissedar getirileri ve varlık getirisi ile ölçülen daha dalgalı, aşırı performansa sahipti. Daha büyük zaferleri vardı ama daha büyük kayıpları vardı. Bahisçiler bahislerinden son derece emindiler, bu yüzden çitler için sallandılar. Gittikçe daha büyük satın almaların yanı sıra şirket stratejisinde büyük karışıklıklar içeren cesur, görkemli hamleler yaptılar . Bazen bu hareketler karşılığını verdi, ancak uzun vadede, katılımcılar genellikle şirketlerini tehlikeye atarlar.**

*** Bu, "JavaScript'te ve Klingon'da akıcıyım" satırını içeren ineklerle ilgili "Garip Al" Yankoviç şarkısına bir selam."**

Kayıt için, Rifkin hayatında bir süre sonra bir yerine iki boşluk yazarak harcadığı zamandan endişe ediyor.

[*] Teknik olarak, LinkedIn çalışanlarının linkedın'deki insanlarla bağlantı kurmada bir dizi avantajı olduğundan, içerdekiler *Servet* analiz. Gayri resmi olarak, Rifkin'in ikisi hariç her LinkedIn çalışanının başında olması dikkat çekicidir: kurucu Reid Hoffman ve yönetim kurulu üyesi ve yatırımcı David Sze.

[*] Tabii ki, alıcılar ve eşleştiriciler almak için verdiklerinde, bunu farklı amaçlarla yaparlar. Alıcılar genellikle mümkün olduğunca fazlasını elde etmeye çalışırken, eşleştiriciler eşit değiş tokuşları sürdürmek için motive olurlar.

* George Meyer'e odaklanmama rağmen, komedinin devam ettiğini kabul etmek önemlidir. *Simpsonlar* her zaman kolektif bir başarı olmuştur. Özellikle Meyer, gösteri tarihindeki diğer yazarların iki katından fazla beş düzine bölüm yazan Jon Swartzwelder'ı övmekte hızlıdır . Birçok yazar kredisine sahip diğer katkıda bulunanlar arasında Joel Cohen, John Frink, Dan Greaney, Al Jean, Tim Long, Ian Maxtone-Graham, Carolyn Omine, Don Payne, Matt Selman ve Jon Vitti yer alıyor. Elbette Meyer, bu listede şovun başarısını şekillendiren yaratıcıları ve diğer birçok yazar, yapımcı ve animatörü içermediğini belirtiyor. Meyer krediyi erken paylaşmaya başladı. "İçinde *Ordu Adamı*, Eğer insanlar yazacaklarsa, bunun için kredi almaları gerektiğini hissettim, özellikle de bedavaya yaptıkları için."

Her yazarın katkısını kabul etmek için benzersiz bir Ordu sembolü kullandı. "Bu kötü bir karardı," diyor Meyer gülerek, " çünkü hepsini bir X-Acto bıçağıyla kesmek zorunda kaldım ve kullandığım bu tahtaya lastik çimentoyla yapıştırdım. Onları yatak örtümdeki desende bulmak zordu."

*** İçerdekilerin çoğu, kredi alma olayının, Salk'ın medyaya verdiği ilgiyle birleştiğinde , Ulusal Bilimler Akademisi'nin Salk'ı asla kabul etmemesinin önemli bir nedeni olduğuna inanıyor. Ancak neden Nobel Ödülü'ne layık görülmediği konusunda tartışmalar devam ediyor. Bazı bilim adamları, çocuk felci aşısının halk sağlığına paha biçilmez bir uygulamalı katkı sağlamasına rağmen, bunun temel bilimsel bilgiye özgün bir katkı olmadığını savunmuşlardır .**

* **Psikolojik güvenliğin karanlık bir tarafı var mı? Birçok yönetici, hataları tolere ederek hata yapmanın sorun olmadığına dair bir mesaj gönderdiklerine inanır . Bu tür hatalar bir televizyon durum komedisinde felaket olmayabilir, ancak hayatların tehlikede olduğu bir ortamı düşünün: hastane birimleri. Edmondson, sekiz hastane biriminin üyelerinden birimde ne kadar psikolojik güvenlik hissettiklerini ve kaç ilaç hatası yaptıklarını değerlendirmelerini istedi. Elbette, psikolojik güvenlik ne kadar yüksek olursa, bildirilen hata sayısı da o kadar fazla olur. Sağlık çalışanlarının hatalarının affedileceğini hissettikleri birimlerde, hastalara yanlış ilacı verme olasılıkları daha yüksek görünüyordu ve bu da onları etkisiz tedavi veya alerjik reaksiyon riski altına sokuyordu. Hatalara toleransın insanların kayıtsız kalmasına ve daha fazla hata yapmasına neden olacağı sezgisel bir anlam ifade ediyor, ancak Edmondson ikna olmadı. Psikolojik güvenliğin , hataları bildirmekle rahatlığı artırdığını, hatalara neden olmadığını düşünüyordu. Elbette, bir birimin psikolojik güvenliği ne kadar yüksek olursa, o kadar çok hata rapor edilir. Ancak Edmondson, ilaç hatalarıyla ilgili daha objektif, bağımsız verileri incelediğinde, psikolojik olarak güvenli birimler aslında daha fazla hata yapmadı. Aslında, bir birimdeki psikolojik güvenlik ne kadar yüksek olursa, *daha az* yaptıkları hatalar. Niçin? Psikolojik güvenlikten yoksun birimlerde sağlık çalışanları, misillemeden korkarak hatalarını sakladılar. Sonuç olarak, hatalarından ders alamadılar . Psikolojik güvenliği yüksek birimlerde ise hataların bildirilmesi onların ilerlemesini engellemeyi mümkün kılmıştır .**

*** Tabii ki karım gözlemledi, arkadaşlarımız şamdanları sevecekler-sadece böyle zarif bir hediyenin var olduğunu bilmiyorlardı. Öyle olsaydı , şamdanlar kesinlikle kayıtlarında olurdu. Ve haklıydı.**

* Ailesinin en büyük çocuğu olarak büyüyen Meyer, perspektif alma pratiği yapmak için birçok fırsata sahipti. Araştırmalar gösteriyor ki küçük kardeşler öğretme, çocuk bakımı, beslenme ve temizlik konularında deneyim sağlayarak verici içgüdülerimizi geliştirir. Uzmanlar uzun zamandır büyük kardeşler olarak, özellikle de ilk doğan bizsek, küçük kardeşlerimize bakmakla yükümlü olduğumuzu kabul etmişlerdir, bu da onların benzersiz ihtiyaçlarına ve isteklerine ve kendimizden nasıl farklı olduklarına dikkat etmeyi gerektirir. Ancak Frank Lloyd Wright ve Jonas Salk ilk doğanlardı: Wright'ın iki küçük kız kardeşi ve Salk'ın iki küçük erkek kardeşi vardı. Meyer'in aile geçmişinde onu verici yöne çekmiş olabilecek başka bir şey daha var . Hollandalı psikolog Paul van Lange liderliğindeki bir dizi çalışmada, verenlerin , kabul edenlerden ve eşleştirenlerden daha fazla kardeşi vardı. Verenlerin ortalama iki kardeşi vardı; alan ve eşleştirenlerin ortalama bir buçuk kardeşi vardı. Daha fazla kardeş , insanları vermeye yatkın görünen daha fazla paylaşım anlamına geliyordu. George Meyer'in sekiz kardeşin en büyüğü olması tesadüf olmayabilir . İlginç bir şekilde, van Lange'in verileri sadece kardeş etkisi değil, kardeş etkisi gösterdi. Verenlerin, kabul edenlerden ve eşleştirenlerden daha fazla erkek kardeşi yoktu , ancak kız kardeşleri olma olasılıkları yüzde 50 daha fazlaydı. Meyer'in yedi küçük kardeşinden beşinin kız kardeş olması dikkat çekicidir.

* İskender, en sevdiği şarkılardan hayatının en güzel on gününe kadar her şeyin listesini zorunlu olarak yapar ve cüzdanındaki dolar banknotlarını seri numaralarının sırasına göre düzenler. Her biri benzersiz bir adı ve numarası olan sekiz yüzden fazla jartiyer çiftine sahiptir . Çoraplarını ve iç çamaşırlarını alfabetik sıraya koyar ve kıyafetlerini haftalar öncesinden düzenler. Yirmi yıldan fazla bir süredir her pazartesi, Perşembe ve cumartesi-çimlerini biçerken bile papyon takıyor.

İşyerinde, genellikle beşten önce garajına ilk gelen kişi olduğu konusunda dindardır A. M. , yine de yardım etmek için inceleme oturumlarında gece yarısını geçtiği biliniyor öğrenciler sınavlara hazırlanırlar. Karşılıklılık konusundaki tavsiyesini muhasebe diline çevirir: " Ödenecek büyük bir hesaptan ziyade büyük bir alacak hesabım olmasını tercih ederim."Öğretim yükünü perspektife koymak için tipik bir üniversite profesörü yılda üç ila sekiz ders veriyor. Bir kariyer boyunca, bu yüz ila üç yüz sınıf arasında bir yere denk gelir. İskender bunu neredeyse ikiye katladı ve kısa süre önce dekanına otuz beş yıl daha öğretmenlik yapmayı planladığını söyledi. Sadece 2012 takvim yılında iki binden fazla öğrenci İskender kurslarına katıldı. Talebi karşılamak için üniversite bir zamanlar sınıfını ana kampüsten uzakta özel bir büyük odaya taşıdı. Sabahın erken saatlerinde ders verse bile, sınıfı doludur ve daha birçok öğrenci kayıt yaptırmak ister . Bir sekiz için

•A. M sınıfta bekleme listesinde 190 öğrencisi vardı.

* **Adil olmak gerekirse, Bowie'nin kariyeri sakatlıklar yüzünden engellendi. Üniversitede, incik yaralanmaları nedeniyle iki tam sezonu kaçırdı. Taslaktan önce Bowie'nin tamamen sağlıklı olduğundan emin olmak için Inman onu yedi saatlik bir fizik muayeneye tabi tuttu. Bowie'nin sağlam bir ilk sezonu oldu, ancak bundan sonra sakatlıklar, neredeyse iki sezonun tamamı da dahil olmak üzere önümüzdeki dört sezonda oyunların yüzde 81'ini kaçırmasına neden oldu. Jordan yerine Bowie'ye bahse giren sadece Inman ve izcileri değildi. Haziran 1984'te, taslaktan sonra, bir *Şikago Tribünü* manşette "Özür Dileyen Boğalar Ürdün'e 'Takıldı' yazıyordu."Boğaların genel müdürü Rod Thorn hayal kırıklığına uğramış görünüyordu. "Keşke 7 fit olsaydı, ama değil," diye bağırdı Thorn. "Sadece müsait bir merkez yoktu. Neler yapabiliyorsun? Jordan bu franchise'ı geri çevirmeyecek . . . O çok iyi bir hücum oyuncusu ama ezici bir hücum oyuncusu değil."Ürdün bile Bowie seçimini onaylıyor gibiydi:" Bowie benden daha iyi uyuyor "dedi çaylak yılında, Portland'da" çok sayıda büyük muhafız ve küçük forvet olduğu için."Belki de Inman'ın seçiminin en iyi savunması, 1984'te Houston Rockets'ı yöneten Ray Patterson tarafından teklif edildi ve Bowie ve Ürdün'den önce bu taslakta Hakeem Olajuwon'u seçti: "Ürdün'ü Bowie'yi ele geçireceklerini söyleyen herkes karanlıkta ıslık çalıyor. Jordan o kadar da iyi değildi."**

* İlginç bir şekilde, Ürdün'ün efsanevi Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki basketbol koçu Dean Smith'in daha çok verici bir tarzı vardı.

Kendi çıkarlarına ve asistanlarının güçlü direnişine karşı Smith, Ürdün'e NBA seçmelerine son sınıfından önce erken katılmasını tavsiye etti. Smith'in bir kuralı vardı: "Sezon dışı oyuncu için en iyisini ve sezonda takım için en iyisini yapıyoruz."NBA maaşları hızla yükselirken Smith, ilk beş ya da onda seçilme şansı iyi olan her oyuncuyu , geri dönüp eğitimini daha sonra bitireceğine söz verdiği sürece üniversiteden erken ayrılmaya ve finansal geleceğini güvence altına almaya teşvik etti. Smith, baş antrenör olarak otuz altı yılında dokuz sporcuyu taslağa erken gönderdi ve yedisi vaatlerini yerine getirdi. Smith en iyi oyuncularını takımdan ayrılmaya teşvik etmesine rağmen , oyuncularının çıkarlarını ilk sıraya koymak, en iyi yetenekleri toplamasına ve güven ve sadakat oluşturmasına yardımcı oluyor gibiydi. Smith 879 galibiyetle emekli oldu, ardından NCAA tarihindeki tüm koçlardan daha fazla; takımları on bir Final Dördü yaptı ve iki ulusal şampiyonluk kazandı.

NBA'DE genel müdür yardımcısı Chris Granger'ın açıkladığı gibi,"Yetenekli insanlar, onları önemseyenlere ilgi duyarlar. Birinin ekibinizden terfi etmesine yardım ettiğinizde, bu kısa vadeli bir kayıptır, ancak uzun vadeli açık bir kazançtır. İnsanları çekmek daha kolaydır, çünkü felsefenizin insanlara yardım etmek olduğu söylentileri dolaşır."

* **Pratfall etkisinin izleyicinin özgüvenine bağlı olduğunu belirtmekte fayda var. Güçsüz iletişim insancıllaştırır**

iletişimci, bu yüzden kendilerini insan olarak gören izleyiciler için en çekici olmalı: ortalama benlik saygısı olanlar. Gerçekten de,

Aronson ve meslektaşları, yetkin insanlar hata yaptığında, ortalama benlik saygısı olan izleyicilerin

, benlik saygısı yüksek ve düşük izleyicilerden daha olumlu yanıt verdiğini buldular.

* **Aynı model, altı yüzden fazla kişinin bulunduğu başka bir çalışmada da ortaya çıktı kadın ürünlerinden sorumlu satıcılar verici olup olmadıklarını ortaya koyan bir anket doldurdular: müşterilerin ihtiyaçlarına en uygun ürünü sunmaya çalıştılar mı? Araştırmacılar satış gelirlerini takip ettiklerinde, verenlerin başlangıçta hiçbir avantajı yoktu. Müşterilerini anlamaya başladıklarında, verenler daha da ileri gittiler. Üçüncü ve dördüncü çeyreklere gelindiğinde, verenler önemli ölçüde daha fazla gelir elde ediyorlardı. Katılımcılar , müşterilerin ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgi topladılar ve müşterilere nasıl yanıt verdikleri konusunda daha esnek davrandılar.**

* Bunun sebebinin bir kısmı niyet soruları iş, bağlılık ortaya çıkarmalarıdır: insanlar evet dediğinde, kendilerini takip etmeye mecbur hissederler . Ancak ilginç bir şekilde, araştırmalar, insanlar başlangıçta hayır dediğinde bile niyet sorularının işe yarayabileceğini öne sürüyor. Sorular yansımayı tetikler ve davranış çekici ise bazı insanlar fikrini değiştirir ve yapmaya karar verir.

*** Feragatname: Bazı feragat türleri, diğer güçsüz iletişim biçimlerinden daha risklidir. Örneğin, insanların bir cümleye "Bencil görünmek istemem ama" ile başlaması yaygındır . . ."Psikologlar, bu tür bir feragatnamenin geri teptiğini göstermiştir: konuşmacının bencilce bir şey söyleyeceği beklentisini arttırır, bu da dinleyicinin konuşmacının bencilliğini doğrulayan bilgileri aramasına ve bulmasına neden olur.**

*** İlginç bir şekilde, liderler ve yöneticiler aynı mesajı verdiklerinde işe yaramadı. Burslu öğrenciler , arayanların çalışmalarının önemi ve bunun kendileri için kişisel olarak ne anlama geldiği hakkında ilk elden deneyimlerinden konuşabildiler. Çalışanlara ilham vermek için genellikle liderlere ve yöneticilere bakmamıza rağmen, iş verenin tükenmişliğiyle mücadeleye gelince, bunun bir avantajı olabilir dış kaynak ilhamı verenlerin ürün ve hizmetlerinin etkisini kanıtlayabilecek müşterilere, müşterilere, öğrencilere ve diğer son kullanıcılara.**

* Araştırmalar, işte özverili bir şekilde pes eden insanların sonunda hissettiklerini gösteriyor aşırı yüklenmiş ve stresli,
iş ve aile arasında çatışma yaşamanın yanı sıra. Bu, evliliklerde bile geçerlidir: evli çiftler üzerine yapılan bir çalışmada, bir
denge kendi ihtiyaçları ile eşlerinin ihtiyaçları arasında önümüzdeki altı ay içinde daha da depresyona girdi. Başkalarının çıkarlarına öncelik
vererek ve kendi çıkarlarına aldırış etmeyerek, özverili verenler kendilerini tüketirler.

* **Ötekileştirmenin yararlı etkileri şunlar olabilir yazımızda görülebilir. Psikolog James Pennebaker , insanların günlük girişlerinde kullandıkları kelimelere sağlıktaki kazanımları izleyebildi. Pennebaker," Sağlığı iyileşenlerin yazıları, bir seferde yüksek oranda İ-kelime kullanımı ve ardından bir sonraki seferde yüksek oranda başka zamir kullanımı ve ardından sonraki yazılarda ileri geri geçiş gösterdi " diye açıklıyor. içinde *Zamirlerin Gizli Yaşamı* öyle ki " sağlıklı insanlar bir durumda kendi düşünceleri ve duyguları hakkında bir şeyler söyler ve sonra kendileri hakkında tekrar yazmadan önce diğer insanlarla neler olduğunu keşfederler." Günlük girişleri tamamen bencil veya özverili olan kişilerin ise sağlıkta iyileşme gösterme olasılıkları çok daha düşük.**

*** – Yılda en uygun saat sayısı yaşlandıkça yüzün altına düşebilir. Altmış beş yaşın üzerindeki Amerikalı yetişkinler üzerinde yapılan bir çalışmada , 1986'da bir ila kırk saat arasında gönüllü olanların, 1994'te sıfır veya kırk saatten fazla gönüllü olanlara göre hayatta olma olasılıkları daha yüksekti. Bu, sağlık koşullarını, fiziksel aktiviteyi, dini, geliri ve hayatta kalmayı etkileyebilecek bir dizi başka faktörü kontrol ettikten sonra bile geçerliydi .**

*** İlginç bir şekilde, vermekten gelen duygusal destek her zaman hemen devreye girmez. Psikolog Sabine Sonnentag ve ben Avrupalı itfaiyecileri ve kurtarma görevlilerini araştırdığımızda, başkaları üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip oldukları günlerde , işten sonra evde enerjilendiklerini, ancak iş sırasında enerjilenmediklerini gördük. Etkilerini görmek, onların daha fazla anlam ve ustalık deneyimlemelerine yardımcı oldu, ancak ancak eylemlerinin etkisini düşündükten sonra, vermekten tam olarak sorumlu olduklarını deneyimlediler.**

* Bir yakalama var: insanlar zenginleştikçe toplamda daha fazla para veriyorlar, ancak yıllık gelirlerinin daha küçük bir kısmını veriyorlar. Bir çalışmada psikologlar, yalnızca sosyoekonomik statü hakkında düşünmenin, uygun olduğunu düşündüğümüz hayırsever bağış miktarını değiştirmek için yeterli olduğunu gösterdi . İnsanlar kendilerini servet merdiveninin ortasında bir yer olarak düşündüklerinde , yıllık gelirlerinin yüzde 4,65'ini hayır kurumlarına vermek zorunda hissettiler. Ancak kendilerini merdivenin tepesinde hayal ettiklerinde, yıllık gelirlerinin yalnızca yüzde 2,9'unu hayır kurumuna verme yükümlülüğünü bildirdiler. Benzer eğilimler gerçek dünyada da bulunabilir: Amerika Birleşik Devletleri'nde, yılda 25.000 dolardan az kazanan haneler, gelirlerinin yüzde 4,2'sini hayır kurumuna bağışlıyor. Yılda 100.000 dolardan fazla para kazanan haneler , gelirlerinin sadece yüzde 2,7'sini hayır kurumuna bağışlıyor.

* Yeni araştırmalar, bu eğilimlerin biyolojik güçlerden büyük ölçüde etkilendiğini gösteriyor. Bir çalışmada, psikologlar mrg'yi beyinleri tara ~~bir ankette~~ kabul edilemezliğe karşı kabul edilemez olduğunu bildiren kişilerden. Kabul edilebilir insanlar , beynin arka singulat korteks gibi başkalarının düşüncelerini, duygularını ve motivasyonlarını işleyen bölgelerinde daha fazla hacme sahipti. Davranışsal genetikçilere göre, kabul edilebilirliğin en az üçte biri ve muhtemelen yarısından fazlası kalıtsaldır-genlere atfedilebilir. İnsanların hoş veya nahoş bir kişiliğe sahip olup olmadıkları, en azından kısmen kablolu görünmektedir.

* **Psikologlar, geniş kabul edilebilirlik özelliği içinde özgecil olma gibi özellikler de dahil olmak üzere başlangıçta aynı hatayı yaptılar. Daha yakın tarihli araştırmalar, (a) şefkat ve nezaketin anlaşılabilirliğin iki ayrı yönü olduğunu, (b) şefkat boyutunun anlaşılabilirlikten çok dürüstlük ve alçakgönüllülükle ilişkili olduğunu ve (c) kabul edilebilirliğin verici değerlerden ayırt edilebileceğini göstermiştir. Kitap boyunca, öncelikle vermeyi, almayı veya almayı araştırmak için açıkça tasarlanmış çalışmalara odaklanmaya özen gösterdim. matching. At yine de birkaç nokta, anket öğelerinin doğrudan vermeye atıfta bulunduğu yerlerde verenleri yakalamak için kabul edilebilirlik çalışmalarını kullandım, "Başkalarına yardım etmeyi seviyorum."**

*** Bu bölümde, görüşülen kişilerin talebi üzerine, birkaç önemli karakterin kimliklerini gizledim. Lillian Bauer , Peter Audet'in hikayesinde Brad ve Rich ve daha sonra tanışacağınız bir adam olan Sameer Jain gibi bir takma addır.**

*** Bu daha geniş bir soruyu gündeme getiriyor: kadınların erkeklerden daha fazla verici olma olasılığı var mı? Northwestern Üniversitesi psikoloğu Alice Eagly ve meslektaşları, başkalarına yardım etme, paylaşma, teselli etme,rehberlik etme, kurtarma ve savunma gibi davranışlar verme konusundaki yüzlerce çalışmayı sistematik olarak analiz ettiler. Davranışlarını incelediğimizde, erkeklerin ve kadınların eşit derecede verici olma ihtimalinin yüksek olduğu ortaya çıkıyor. Sadece farklı şekillerde veriyorlar. Bir yandan, yakın ilişkilerde kadınlar erkeklerden daha fazla verme eğilimindedir. Ortalama olarak, kadınların aile üyelerine organ bağışlama, iş arkadaşlarına yardım etme ve astlarına akıl hocalığı yapma olasılığı erkeklerden daha yüksektir ve kadın doktorlar hastalara erkek doktorlardan daha fazla duygusal destek verme eğilimindedir. Öte yandan, konu yabancılara gelince, erkeklerin verici gibi davranma olasılıkları daha yüksektir. Ortalama olarak, erkeklerin acil durumlarda yardım etmeleri ve yabancıları kurtarmak için hayatlarını riske atmaları kadınlardan daha olasıdır.**

* İddialılık eksikliğinin, verenin ücret dezavantajının bir nedeni olduğuna dair tutarlı kanıtlar olmasına rağmen, bir oyunda ikinci faktör . Verenler genellikle daha düşük ücretli kariyerleri seçerler: daha fazla fark yaratmak için daha az para kazanmaya isteklidirler. Yakın tarihli bir çalışma,verenlerin çalıştıkları meslekleri hesaba kattıktan sonra bile daha düşük gelir elde ettikleri temel bulgusunu yineledi, ancak bu dezavantajı azalttı-farkın bir kısmının verenlerin daha düşük ücretli işleri kabul etmesinden kaynaklandığını gösteriyor. Göstermek için, Cornell ekonomisti Robert Frank, sosyal açıdan en sorumlu mesleklerdeki çalışanların , ortadakilerden yaklaşık yüzde 30 daha az ve sosyal sorumluluk yelpazesinin altındakilerden yüzde 44 daha az yıllık maaş aldıklarını buldu. Özel sektör çalışanları, kar amacı gütmeyen çalışanların yüzde 32'si olan devlet çalışanlarından ortalama yüzde 21 daha yüksek yıllık maaş aldı. Tahmin et kimin hükümet ve kar amacı gütmeyen işlere girme olasılığı daha yüksek? Verenler. Eğlenceli bir çalışmada Frank, ekonomi öğrencilerinden aynı işi iki farklı organizasyonda yapmayı düşünmelerini istedi: biri güçlü verici değerlere sahip , diğeri . . . daha az. Öğrenciler , Amerikan Kanser Derneği için reklam metin yazarı olarak çalışmak için Deve sigaralarına göre yüzde 50, bir sanat müzesinde muhasebeci olarak çalışmak için yüzde 17 daha düşük maaşları bir petrokimya şirketine veya işe alım görevlisi olarak kabul edeceklerini bildirdiler. Sierra Kulübü için avukat olarak maaşları Ulusal Tüfek Birliği'nden daha düşük. İlginç bir şekilde, erkekler maaşlarını kadınlardan daha az feda etmeye istekliydi. Elbette, katılımcıların bu tercihleri gerçek davranışlarında gösterip göstermeyecekleri başka bir konudur - ancak bahse girerim ki , özverili verenlerin bunu diğer verenlerden daha fazla yapma olasılığı daha yüksektir.

*** Ancak daha sonra müdürümün beni işe aldığını öğrendim çünkü selefim işe üç hafta ara vermişti ve yerine birini bulmak için çaresizdi. Pozisyon yirmi iki gündür açıktı ve tek aday bendim.**

*** Birçok Craigslist sayfasının ücretsiz öğeler vermek için bir bölümü vardır, ancak popülerliği, satın alma ve satma sayfalarınınki tarafından gölgede bırakılır.**

* Rakip bir futbol takımı olan Liverpool FC'NİN tişörtünü giydiğinde yüzde 30 yardım etti ve bu da insanların bir rakibe yardım etmesinin mümkün olup olmadığı sorusunu gündeme getiriyor. Sahnelenen acil durumdan önce taraftarlar Manchester United'ın neden en sevdikleri takım olduğunu, takımı ne kadar süre desteklediklerini, takım oyununu ne sıklıkla izlediklerini ve takım kazanıp kaybettiğinde ne hissettiklerini yazmışlardı. Taraftarlar kendilerini Manchester United taraftarı olarak düşünüyorlardı, bu yüzden büyük çoğunluğu düşmanlarına yardım etmek istemedi. Ama psikologların kollarında bir numara vardı. Çalışmanın başka bir versiyonunda, taraftarlar Manchester United'ı neden sevdikleri hakkında yazmak yerine, neden futbol taraftarı olduklarını, bunun onlar için ne anlama geldiğini ve diğer taraftarlarla ortak noktaları olduğunu yazdılar. Koşucu bileğini büktüğünde , Manchester United tişörtü giyiyorsa (yüzde 80) taraftarların düz bir tişörtten (yüzde 22) daha fazla yardım etme olasılığı daha yüksekti. Ancak rakibi Liverpool FC'NİN tişörtünü giyerken yüzde 70 yardımcı oldu. Bir rakibe düşman olarak değil, bir futbol taraftarı olarak baktığımızda, onunla özdeşleşebiliriz. Çoğu zaman insanlarla özdeşleşemiyoruz çünkü kendimizi-ya da onları-çok spesifik ve dar terimlerle düşünüyoruz. Aramızdaki ortak noktalara daha geniş bakarsak, vermeyi ötekileştirmek olarak görmek çok daha kolay hale gelir.

* Bir sürü var alternatif açıklamalar bu bulguların çoğu için. Wharton profesörü Uri Simonsohn verileri inceledi ve isim benzerliğine inanmasına rağmen *-ebilmek* kararlarımızı etkileyerek, mevcut çalışmaların çoğunun diğer faktörler tarafından önyargılı olduğunu ikna edici bir şekilde savunuyor. Örneğin, Dennis adındaki kişilerin sadece diş hekimleri arasında değil avukatlar arasında aşırı temsil edildiğini tespit ediyor. Ancak bu , randomize, kontrollü deneylerin neden insanların benzer adlara sahip başkalarına yardım ettiğini, baş harfleriyle eşleşen ürünleri satın aldığını ve baş harflerini paylaşan tarihlere ilgi duyduğunu açıklamıyor-ve isimlerin başarıyı nasıl sabote edebileceğine dair bazı yeni çalışmaları açıklamıyor. Psikologlar, ortalama olarak, isimleri ile başlayan insanların *A* ve *B* daha iyi notlar alın ve isimleri ile başlayan kişilere göre daha yüksek dereceli hukuk fakültelerine kabul edilir *C* ve *D*- ve isimleri ile başlayan profesyonel beyzbol oyuncuları *K*, üstü çizili sembol, akranlarına göre yüzde 9 daha sık vuruyor. Buradaki spekülasyon, insanların kendilerini ustaca hatırlatan olumsuz sonuçlarla daha rahat olduklarıdır. Diğer kanıtlar bu fikre geçici destek veriyor: sporcular, doktorlar ve ilk isimleri ile başlayan avukatlar *D* diğer baş harfleri olanlardan daha erken öl. Baş harfleri pozitif olan profesyonel beyzbol oyuncuları (A. C. E., J. O. Y., W. O. W.), baş harfleri negatif olan oyunculardan (B. U. M., P. I. G., D. U. D.) ortalama on üç yıl daha uzun yaşarlar. Ve Kaliforniya'da 1969 ile 1995 yılları arasında nötr baş harflerle karşılaştırıldığında, pozitif baş harfleri olan kadınlar ortalama 3,4 yıl, pozitif baş harfleri olan erkekler ortalama 4,5 yıl ve negatif baş harfleri olan erkekler ortalama 2,8 yıl önce öldü. Baş harflerin kendimize nasıl baktığımızı etkilediği fikriyle tutarlı olarak, baş harfleri pozitif olan kişilerin kaza ve intihar oranları daha düşüktür , bu da negatif baş harfleri olan kişiler için daha yüksektir.

*** İronik bir şekilde, mesaj, enerjiyi verici bir şekilde koruyan insanlar için geri tepti.**

Elektrik tüketimi normunun altında olduklarını gördüklerinde, daha fazla almaya lisanslı hissettiler ve aslında tüketimlerini günde ortalama 0,89 kilovat saat artırdılar. Psikologlar, hane halkının ortalamadan daha az tükettiğini çizerek bu istenmeyen sonucu önleyebildiler . Görünüşe göre, bu küçük sosyal onay sinyali, insanları verici gibi davranmaya devam etmeye motive etmek için yeterliydi.

 **bilginin yanında**

* İlginçtir ki, herhangi bir karşılıklılık tarzındaki insanlar veren bir kimliği içselleştirebilse de, verenler ve alanlar arasında hala bir fark vardır

. Bir çalışmada bir *Servet* 500 perakende şirketi meslektaşları Jane Dutton ve Brent Rosso ile birlikte,

insanlar iş arkadaşlarına yardım etmek için para verdiklerinde kendilerini yardımsever, cömert ve şefkatli insanlar olarak görme olasılıklarının daha yüksek olduğunu gördüm.

Gerçek verenler için ortaya çıkan örüntü budur : genel olarak veren bir kimliğin gelişmesine katkıda bulunan tekrarlanan gönüllü yardım eylemleri. Ancak, alıcılar için, gelişen verici

kimliği başka rollere veya kuruluşlara dönüşmeyebilir. Serbest Döngüde verici olabilirler, ancak başka

bir kuruluşa katıldıklarında, o kuruluşun kimliğini içselleştirene kadar almaya geri dönerler. Daha önce gördüğümüz gibi, organizasyon

ne kadar optimal bir ayırt edicilik duygusu sağlarsa, bu tanımlama o kadar hızlı gerçekleşme eğilimindedir.

VISIT PENGUIN.COM

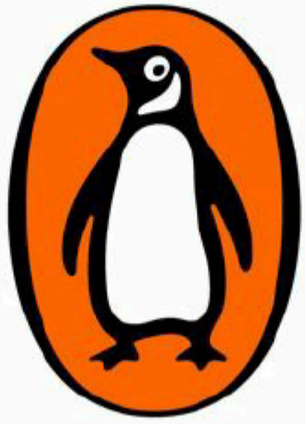
Looking for more about the book you just read?

Need help finding your next great read?

Visit

PENGUIN.COM/WELCOME

for book recommendations, reading group guides, videos, author interviews and more.



PENGUIN.COM/WELCOME