

הפרופסור הצעיר בוורטון גילה שקארמה באמת עובדת

על פי מחקריו של הפסיכולוג הארגוני אדם גרנט, הסוד לפרודוקטיביות בכל תחומי החיים הוא נתינה וחשיבה על טובת הזולת. אמריקה התאגידית, המתעבת אלטרואיזם, נחרדה מהממצאים - עד שהבינה שאפשר לעשות מזה כסף. וגרנט בן ה-31, כוכב-על בבית הספר הנחשב למינהל עסקים וורטון, ממשיך לענות בסבלנות לכל המיילים של הסטודנטים

סוזן דומינוס, ניו יורק טיימס מגזין 21.08.2013 14:10

קצת אחרי 12 בצהרי יום רביעי בנובמבר האחרון, סיים אדם גרנט את הרצאתו בבית הספר וורטון למינהל עסקים שבאוניברסיטת פנסילבניה ועשה את דרכו למשרד, שנמצא במרחק שש דקות של הליכה מהירה. כמה סטודנטים הזדרזו להצטרף אליו, כמנהגם. בכנסים, גרנט מושך אחריו משהו שנראה כמו נחיל. הוא שוחח איתם בנחת אך לא האט את צעדיו. הוא ידע שסטודנטים נוספים יחכו לו מחוץ למשרד ואמר, יותר מפעם אחת, "אני באמת לא אוהב לתת לסטודנטים לחכות".

גרנט, בן 31, הוא הפרופסור הצעיר ביותר בוורטון. הוא גם אחד האקדמאים הפוריים ביותר בתחומו - פסיכולוגיה ארגונית, חקר הדינמיקה במקום העבודה. גרנט השלים את הדוקטורט שלו בתוך שלוש שנים, ובשבע השנים שחלפו מאז, פירסם יותר מאמרים בכתבי עת מובילים מאשר עמיתים שלו שזכו בפרסים על מפעל חיים. השפעתו פורצת את גבולות האקדמיה. הוא מרבה לייעץ לחברות שלומדות ממנו כיצד להפיק את המיטב מהעובדים שלהן וכיצד לעזור לאותם עובדים להפיק את המיטב מעבודתם. גרנט הוא זה שמוזעק לגוגל כש"אנחנו חושבים על בעיות גדולות שאנו מנסים לפתור", אומר פראסאד סטי, העומד בראש קבוצת peoples analytics של גוגל.

רבים לפניו עשו הון מהבטחות לגילוי סודות ההצלחה - איך לעמוד במטלות, איך לעבוד רק ארבע שעות בשבוע ואיך להפוך למנהל מבריק תוך דקה. אבל בשדה האקדמי שכל מעייניו מוקדשים לחקר היעילות והפרודוקטיביות, נדמה שגרנט הוא היעיל והפרודוקטיבי מכולם.

כשהגענו למשרדו שבקמפוס הפילדלפי, חיכו שם חמישה סטודנטים. הראשונה התלבטה בין תפקיד ב-Teach for America (ארגון להבטחת שוויון בחינוך וקידום מצוינות) לבין תפקיד במחלקת משאבי האנוש של גוגל. גרנט עבר איתה על כמה אפשרויות אחרות ובחן את השעתייה לגבי תוצאות פוטנציאליות. אף שהיתה מודעת לקהל שהתאסף, לא נראה שהיא מיהרה לעזוב, גם משום שגרנט עצמו היה כה שקוע בייעוץ. סטודנט שני נכנס. ואחריו שלישי. אחד רק נכנס לומר תודה בצירוף בקבוק יין. אחר ביקש שיקשר אותו עם מישהו (גרנט מבטיח להכיר את הסטודנטים שלו לכל מי שהוא מכיר או פגש, והם עושים "שופינג" בפרופיל הלינקדאין שלו בדיוק למטרה זו). העצות שנתן גרנט לכל אחד מהם נדמו לא רק כרלוונטיות, אלא

גם כאלה שנבחנו בכלים מדעיים וביקורתיים: "מחקרים מראים שלא כדאי להעתיק את מקום המגורים לאזור העבודה, כי מה שאת עושה חשוב יותר מהמקום שבו את עושה זאת. מחקרים מראים שאנשים שלוקחים עבודות שמבטיחות הבטחות ורודות מדי מתאכזבים ועוזבים. אם את באמת מתקשה להחליט,

שקלי את האפשרות למנות לצורך כך מישהו שמכיר אותך היטב ושאת חשובה לו. יש עוד משהו שאני יכול לעזור לך בו? במה אני יכול לעזור?" הוא נשמע כמו איזה מין רובוט-רבי.

על פניו, גרנט אולי לא נראה שונה מהרבה מרצים מסורים אחרים בקמפוסים רבים, ולמרות זאת כשרואים את היקף ההתחייבויות שלו לאורך הזמן, ואת האופן שבו הוא מצליח לקיים כל אחת ואחת מהן, התחושה היא שעובד כאן משהו שונה לחלוטין. גרנט מאמין בנכונות לעזור. הוא הקולגה שתמיד ימליץ על מישהו לפרס או יכתוב מכתב המלצה מפורט לסטודנט - דבר שהוא עושה כמאה פעמים בשנה. הנדיבות שלו מוגשת גם לאנשים שהוא לא מכיר.

סטודנט מבית הספר וורוויק למינהל עסקים באנגליה כתב לו לאחרונה כדי להביע את הערצתו ולשאול אותו איך הוא מצליח לפרסם כל כך הרבה, ועוד בכתבי עת מובחרים שכאלה. גרנט לא חשב לעצמו, כשקרא את המייל, "אני לא יכול לענות בהרחבה על כל שאלה כזאת ועדיין לפרסם כל כך הרבה, ועוד בכאלה כתבי עת מובחרים". הוא, שכבר מורגל לחזור הביתה אחרי יום שלם של הוראה, לתיבת מייל עם 200 הודעות שעוד לא נקראו, ענה לסטודנט: "אשמח לשוחח איתך גם בטלפון, אם תרצה להרחיב!" הוא צירף פרסומים ושקופיות מהמצגת על פרוזדוקטיביות שהציג כמה שנים לפני כן בכינוס השנתי של האקדמיה לניהול.

בעיניו, העזרה איננה אויבת הפרודוקטיביות, היא לא הסחת דעת שגוזלת זמן מהעבודה האמיתית שצריכה להיעשות, אלא היא המקור השופע, הכוח שמניע יעילות ויצירתיות מוגברת. במובן מסוים, גרנט בנה קריירה בהנעה מקצועית בזמן שניסה לפענח את סוד הצלחתו שלו. הוא תמיד עזר והוא תמיד נשאר פרוזדוקטיבי. כיצד, תהה לאורך מרבית חייו המקצועיים, עובדת האינטראקציה הזאת בין שני הגורמים הללו אצל כל השאר?

השאלה שמאז ומתמיד העסיקה את הפסיכולוגיה הארגונית היא כיצד לתכנן את העבודה כך שהעובדים ייהנו ממנה וירצו להמשיך בה. בעבר נהוג היה לחשוב כי המעסיק צריך להניע את העובד בתמריצים האישיים המוכרים: שכר, כמובן, אבל גם עבודה מעניינת במהותה, או כזו המציעה אפשרות להתקדמות בקריירה. מחקר של גרנט, שמתפרסם לראשונה לקהל הרחב בספרו החדש, "Give and Take" (תן וקח), פותח בהנחת יסוד שהופכת את הרעיון שמאחורי התיאוריות האלה על פיו. מקור ההנעה הגדול ביותר שעוד לא נוצל, הוא טוען שם, הוא תחושת השירות לזולת. על פי גרנט, ההתמקדות בתחומה של עבודתנו לחייהם של אנשים אחרים, טומנת בחובה פוטנציאל להפוך אותנו לפרודוקטיביים יותר מאשר המחשבה על עזרה לעצמנו.

הספר מכיל שורה ארוכה של מחקרים ותיאורים של מקרים אישיים המבליטים את היתרונות שבגישת הנתונה המוקצנת בעבודה. רבות מהדמויות המוזכרות - מנכ"לים שטובת העובד קודמת לכל אצלם, יועצים שמנחים ומדריכים ללא ליאות - מעוררות השראה והתפעלות, גם אם מעט מאיימות ברוחב היד הטבעי שלהן. אנשי המקצוע הנדיבים האלה רואים את העולם כמו שגרנט רואה אותו: תיבת אינבוקס מלאה בבקשות היא לא משימה שכדאי לבצע כלאחר יד (או חמור מכך, להימנע ממנה). להפך, זו הזדמנות לעזור לאנשים, ולכן זו הזדמנות להיות מרצים מעצמכם ומהעבודה שלכם. "אני לא מספיק לעשות הרבה כשאתה מגדיר את 300 המיילים האלה כ'לענות למיילים'", אומר גרנט. "אני חייב לתת לך את הכותרת: 'כיצד תעזור המשימה הזאת למי שאני עונה לו?'" במקום שבו אנשים אחרים רואים טרחה וטרדה, הוא רואה "מציאות" - מעט עבודה תמורת הרבה חוץ, כולל חוץ אישי. המסר נשמע נהדר: להיות מרצה מהעבודה, להגביר את התפוקה ולהתבשר מהערכתם של כל אלה

שעזרת להם לאורך הדרך. הנחמדים אכן יכולים לסיים לפני כולם, ועכשיו יש מחקר שמוכיח את זה. אבל לא יכולתי שלא לתהות, כשצפיתי בגרנט צולח את המרתון היומי שלו, על מחירה של כל המכונות הזאת לזולת. אדם שמקדיש את עצמו למשימה כזו, להיות זמין לכל אחד ובכל עת, איך הוא נח? איך מגיעים לסוג היצירתיות הזאת, שתלויה בכך שלא כל רגע של ערות יוקדש לביצוע משימות? איך מפנים זמן למערכות היחסים החשובות יותר בחיים?

ארבע שעות וחצי לאחר מכן, עם סיום יום עבודתו של גרנט, הוא עוד המשיך להציע את עזרתו בסבלנות אין קץ עד שלבסוף היה חייב לסגור את הדלת ולהגיד לסטודנט שינסה להשיג אותו בטלפון. הוא ימצא זמן לדבר איתו בנסיעה הביתה או שיתכתבו במייל. אבל הוא לא יגיד לא.

מבחן הכסף

חקר תכנון העבודה באמצע ובסוף המאה ה-20 התמקד בשאלה כיצד לשפר את עבודת הייצור המשמימה והמפרכת. החיאתו של תחום המחקר הזה נזקפת לזכותו של גרנט, שהפנה את מוקד המחקר לתנאים המודרניים של השירות ושל כלכלת הידע. גרנט הבין לראשונה שרעיונותיו על נתינה בעבודה עשויים להניב תוצאות מדידות בגיל 22, כשהיה סטודנט לתואר שני באוניברסיטת מישיגן, והציע לערוך מחקר במוקד טלפוני לגיוס תחומות באוניברסיטה. מוקדים טלפוניים, אפילו בקמפוס האוניברסיטאות, הם מקומות עבודה ידועים לשמצה שאינם משביעים את רצון עובדיהם. העבודה חדגנית ויכולה להיות שוחקת, כי לחוב הטלפנים נאלצים להתמודד עם דחייה ולעתים אף להיענות בקללות (שיעור הסירובים באותו מוקד טלפוני היה 93%).

המנהל די פיקפק ביכולתו של גרנט להחדיר מוטיבציה בסטודנטים שעבדו אצלו. הוא כבר ניסה, כשעבד בעבר במוקד כזה, את התמריצים הרגילים - פרסים כספיים ותחרויות - ובדרך כלל לא התרשם מהתוצאות. אבל לגרנט היה רעיון אחר. כשלמד לתואר ראשון בהווארד, עבד במכירת מודעות לסדרת מדריכי הטיולים "Let's Go", אבל הוא היה נורא בזה. "הייתי רכיכה", הוא מספר ב"תן וקח", "הפסדתי לחברה הכנסות והקרבות את העמלה שלי".

אחר כך הוא הכיר סטודנטית נוספת, שעבודתה ב"לטס גו" עזרה לה לממן את לימודיה. לפתע התחווה לו משמעות התפקיד שלו: ללא הכנסות ממכירת מודעות, החברה לא יכולה להחוייח כסף, מה שאומר שלא תוכל לספק עבודה לסטודנטים הזקוקים לה. משהבין זאת, היה מוכן להקשיח יותר את עמדותיו מול המפרסמים, להיות תקיף יותר במשא ומתן. "כשייצגתי את האינטרסים של הסטודנטים, הייתי מוכן להילחם להגנתם", הוא כותב. הספר לא היה הופך לרב מכר בפסיכולוגיה אלמלא הסתיימה כל מעשייה בו בסוף דרמטי: גרנט מכר את חבילת הפרסום הגדולה ביותר בתולדות החברה וכעבור פחות משנה, כשהיה בן 19, קודם למנהל מחלקת מכירת המודעות שלה והיה אחראי על תקציב של מיליון דולר. כסטודנט לפסיכולוגיה, גרנט קיווה תמיד לערוך מחקר על צוות "לטס גו", שבו ייפגשו הכותבים ועורכי ספרי הטיולים של החברה עם אנשים שטיוליהם הועשרו בזכות עבודתם או יקראו את מכתביהם. הוא תהה אם הידיעה על תרומתם של הספרים לאנשים אחרים תעודד אותם לעבוד קשה יותר. בתפקידו כמנהל מחלקת המכירות, הוא הציע לצוות הטלפנים ניסוי פשוט וזול לביצוע: מכיון שאחת המטרות העיקריות של המוקד היתה מימון מלגות, הוא הציג בפני הצוות סטודנט שנהנה מגיוס התרומות. הטלפנים יצאו להפסקה של עשר דקות, והצעיר סיפר להם איך המלגה שקיבל שינתה את חייו וכמה הוא נרגש לעבוד כיום כמורה בתוכנית "טיץ' פור אמריקה".

התוצאות הפתיעו אפילו את גרנט. חודש לאחר שמיעת הסיפור האישי, השקיעו העובדים 142% יותר זמן בטלפונים וגייסו סכום גבוה ב-171%, אף על פי שהשתמשו בדיוק באותו תסריט שיחה. במחקר המשך,

הסכומים האמירו ביותר מ-40%. אפילו כשרק הראו לטלפנים מכתבי תודה ממקבלי התרומות, הם הגבירו את מאמצי הגיוס.

כשגרנט חזר לדבר עם הטלפנים על השיפור שחל בעבודתם, רבים מהם שללו את האפשרות שהמפגש הקצר עם הסטודנט תרם לכך. "כמה מהם היו המומים", אמר גרנט. "תגובתם היתה, 'כן, ידעתי שהייתי יעיל יותר, אבל זה קרה מפני שהייתי מתורגל יותר', או 'זה קרה מפני שהיה לי מזל של מתחילים'". לבסוף, אחרי שחזר על הניסוי חמש פעמים, היה גרנט בטוח שסילק כל הסבר אפשרי אחר. זה היה כאילו ההרגשה הטובה עקפה את התהליכים הקוגניטיביים המודעים של הטלפנים והפעילה מקור הנעה תת-הכרתי יותר. הם היו מונעים יותר להצלחה, גם אם לא ידעו בדיוק מה גורם לדחף הזה. תוך זמן קצר הביא המחקר לפרסומו של גרנט בתחומו, גם משום שהתבסס על מידע קשיח: כסף, ולא הערכות כלליות של מנהלים או דוחות עצמיים. "אני לא זוכר מתי בפעם האחרונה היה מחקר בתחום שלנו שהניב תוצאות מדהימות כאלה", אומר סטיוארט באנדרסון, פרופסור להתנהגות ארגונית באוניברסיטת וושינגטון בסנט לואיס. "במונחים של התערבות בעלת חשיבות מעשית ששמה דגש על התנהגות העובדים, לא רואים דברים כאלה כל יום". ההתערבות של גרנט היתה גם חלומו של כל מנהל: מהירה ובחינם.

עם השנים המשיך גרנט לפתח את המחקר עם ניסויים אחרים שבדקו את השערותיו בנושא מוטיבציה פרו-חברתית - הרצון לעזור לזולת, בלי קשר לתגמול שעשויים לקבל על כך בעתיד הקרוב. באחד הניסויים הוא תלה שני שלטים שונים בעמדות שטיפת הידיים בבית חולים. האחד הזכיר להפאים ולאחיות כי "היגיינת הידיים מונעת מכם להידבק במחלות"; בשני היה כתוב, "היגיינת הידיים מונעת מחולים להידבק במחלות". גרנט מדד את כמות הסבון שבה נעשה שימוש בשתי העמדות. בזו שבה התייחס השלט למטופלים השתמשו הרפאים והאחיות ב-45% יותר סבון או מחטא ידיים. אלו היו שניים מהמחקרים הידועים ביותר של גרנט, והם התמקדו באנשים שאכן זקוקים לתמיכה: סטודנטים נזקקים ומטופלים פגיעים. אבל חלק ממחקריו הנוספים גורסים שהתנהגות פרו-חברתית ניתנת ליישום באמריקה התאגידית בדיוק כמו בבית חולים או באוניברסיטה. "תחשוב על זה ככה", הוא אומר, "באמריקה התאגידית, אנשים מרגישים לפעמים שהעבודה שהם עושים היא חסרת משמעות. ותרומה לעמיתים לעבודה יכולה להיות תחליף לכך".

ראו לדוגמה את מחקרו על עובדים בחברת בורדרס (קמעונת ספרים ומוסיקה שנקלעה לקשיים) שתרמו לקרן לרווחת העובדים שנוהלה בידי הצוות, כאשר בורדרס משווה ותורמת סכום השווה לסך התרומות. הכסף נשמר כדי לעזור לעובדים בעת חירום - הריון מתוכנן שמקשה על המצב הכלכלי, לדוגמה, או הלוויה של קרוב משפחה. למרבה הפלא, גרנט גילה שמי שהפיגו את העלייה המשמעותית ביותר במחויבותם לבורדרס לא היו מי שנהנו מהתרומות, אלא דווקא התורמים, אפילו אלה שתרמו רק כמה דולרים בשבוע. באמצעות שאלונים וראיונות הסיק גרנט כי "כתוצאה מהכרת תודה לחברה על ההזדמנות לחזק היבט בעל ערך בזהותם, הם פיתחו מחויבות רגשית חזקה יותר לחברה".

המחקר משמח ומטריד בו בזמן: אפילו גרנט מודה בקיום האפשרות שהחברות הגדולות ינצלו את פרצי הנדיבות של עובדיהן כדי לחפות על החולשות שלהן - למשל, משכורות נמוכות או עבודה תובענית (אחרי הכל, אם לעובדים בבורדרס היו תנאים ושכר טובים יותר, אולי לא היו זקוקים לקרן למקרי חירום). ג'רי דיוויס, פרופסור לניהול שלימד את גרנט באוניברסיטת מישיגן ולחב תומך בעבודתו של תלמידו לשעבר, לא יכול היה להימנע מביקורת נוקבת על מגבלותיו המובנות של המחקר כשישבו יחד בפאנל: "אתה סבור שאותם עובדים במפעל 'אפל' בסין יפסיקו להתאבד אם רק נראה להם מישהו שהיה נורא מאושר

מהאייפון שלו?"

גרנט משיב על שאלות כאלה תשובה אקדמית: הוא מנסה להבין כיצד פועלים המנגנונים האלה, אך לא בהכרח תומך ביישומם. "אני גם ספקן לגבי מקור ההנעה של התאגידים", אמר. "אני דואג אך ורק להצלחתם ולרווחתם של בני אדם בארגונים. אם ההישגים ואיכות חיי העבודה של היחיד והקבוצה תורמים לחושים, אני מרצה, אבל זו אינה מטרתי העיקרית".

פחד מג'ינס, תשוקה לכדורסל

למרות העניין הכללי שלו בפסיכולוגיה, גרנט לא נראה כמי שמעוניין לחפור עמוק מדי במקורות המניעים את נפשו שלו. על התשוקה הבלתי-נשלטת שלו לעזור הוא אומר בפשטות: "לאמא שלי היה מה שהיא מכנה 'הגן המתקן'. אולי פשוט ירשתי אותו ממנה".

הוא גדל בפרברי דטרויט, בן לאב עורך דין ולאם מורה. הוא היה ילד שמח ועליז, אם כי היה מעט מוזר בחברה וגם סבל מאלרגיות שונות למזון ומסלידות עזות לעניינים שונים כמו תסרוקות, ג'ינס ושקולד. הוא היה ילד נלהב - במקביל ל"סלידות" הקיצוניות האלה, הוא חש תשוקה אדירה ומחויבות לנושאים אחרים. כששאף להיות שחקן כדורסל, לא הרשה לעצמו להיכנס הביתה עד שקלע 23 קליעות עונשין ברצף, גם אם פירוש הדבר היה שלא יאכל אחת ערב (העובדה שלא התקבל לנבחרת התיכון היא הכישלון היחיד שעדיין מייסר אותו). בסופי שבוע שיחק כל כך הרבה משחקי וידיאו וכל כך הרבה שעות ברצף - עשר שעות לא היו דבר חריג - עד שאמו התקשרה לעיתון המקומי כדי להתלונן על מה שאותו עיתון כינה "הצד האפל של נינטנדו".

גרנט התחיל להקריח בצורה רצינית בשנות ה-20 שלו, כאילו ראשו ניסה להדביק את ההתפתחות המוקדמת הכללית של האיש. היום, כשהוא קירח כמעט לחלוטין, יש לו מראה מזירי מאיים. אף על פי שהוא מצטייר כאדם מקסים ונעים, עדיין ניכרים בו עקבותיו של אותו ילד מגושם שלדבריו הוא היה פעם. זה מתבטא באופנים שונים - שמץ של אי-נוחות בחיוך שהוא נושא אל סטודנט שהוא פוגש במפתיע, פחד ישן נושן ממסיבות ("אלא אם כן הם אוהבים פסיכולוגיה או קסמים, ואז אני מתעורר לחיים", אמר). הוא מודע לנטיות המופנמות האלה שלו, ובחלק ממחקריו הוא בוחן את כוחם של אנשים מופנמים במקום העבודה.

בחב המקרים, גרנט פיצה ואף יותר מכך על ביישנותו כנער. כמי שהיה נתקף פוביה כשנדרש לדבר מול קהל, הוא הכריח את עצמו להרצות כמה שיותר כסטודנט מחקר, ואף חילק טופסי משוב כדי שיוכל ללמוד באופן שיטתי מחולשותיו. הוא פיתח אסטרטגיות להתערות נינוחה בחברה, אם כי, הוא אומר, "אני מרגיש לא בנוח בסיטואציה שאני לא יודע מה אנשים חצים או מצפים ממני". נתינה, הוא הבין לבסוף, היא דרך אמינה לתוך אינטראקציות חברתיות. באותו יום שהתלוויתי לגרנט כשמייהר לשעות הקבלה במשרדו בוורטון, זיהיתי בפניו משהו שנראה לי כמו יותר מסתם טרדה - הוא נראה חרד. תהיתי אם מה שהניע את גרנט היה הרצון לעזור או שמא פחד עמוק מלאכזב מישו.

"איזו הבחנה מאירת עיניים!" אמר גרנט כששאלתי אותו על כך בתכתובת מייל (אצל גרנט, כל הבחנה היא מאירת עיניים). גרנט מרבה להתחיל את מחקריו עם הבחנות לגבי עצמו - "חיפוש עצמי", כך מכנים זאת אנשי התחום - והוא ניהל מחקר שבו ניסה לקבוע איזה מאותם שני דחפים היה ממריץ יותר. התשובה היתה שילוב של השניים. "הנותנים מניעים את עצמם להימנע משאננות באמצעות התמקדות ביתרונות לזולת אם יצליחו ובחשש מלאכזב אותם אם ייכשלו", כתב גרנט.

אחד משותפיו לדירה של גרנט, המשיך וסיפר, התבדח פעם ואמר שיש לו הפרעת או.סי.די פרודוקטיבית. "הוא הבחין שכשהייתי מודאג ממשו, היה לי הרגל להתמסר כל כולי למשימות שבהן חשתי אחריות כלפי

אחרים", אמר. "כמה ימים לאחר מכן, המנטור שלי, בריאן ליטל, שלח לי מאמר מאת איאן מקגרגור, אחד הסטודנטים שלו לתואר שלישי, שחקר את 'הכרת הפיצוי': חרדה בתחום אחד מניעה בני אדם לצלול למרדף להוט בתחום אחר. היה זה אחד הרגעים המגבשים האלה שהציתו תגובת 'כן', אני חוצה להיות פסיכולוג! הוקסמתי מכמה שהתיאוריה והממצאים שלו תאמו את ניסיוני האישי".

לא קשה להציע ניתוח פסיכולוגי בגרש של אדם גרנט: אולי הנדיבות שלו נטועה בצורך כלשהו. אולי הוא חש בצורך, אפילו יותר מחובו, שיחבבו אותו. או שאולי הוא מתעל את האמביציה הקיצונית שלו למין הישגיות שהיא סוג של "feel good". כאדם פרודוקטיבי ומאושר, ניתן אף לראות את גרנט כדוגמה להגדרה של פרויד לבריאות נפשית: אגרסיה שעברה סובלימציה לעבודה.

אבל הוא אף פעם לא האמין יותר מדי בפסיכואנליזה. אם העבודה אינה מונחית-נתונים, הוא ספקן. "אני חושב שהרבה מזה הוא מטען שמחזיר אותנו לפרויד, ופרויד תמיד היה אומר שכל מה שעובר עליך ניתן לקשר למשהו שקרה בילדות המוקדמת עם אמא שלך", הוא אמר לי, בטלפון, בשעה שנהג לעבודה באחד הימים. "אפשר לקבל את זה או לחיות בהכחשה. אי אפשר לנצח!". הוא מעדיף פשוט להבין את עצמו כמישהו שמקבל הרבה מנתינה, מאשר לרתום את הרגש הזה, לחקור אותו ולראות כיצד המנגנונים המעורבים בו יכולים לתת השראה להצלחתם של אחרים.

ערב אחד גרנט העביר אלי הודעת מייל מסטודנטית שחייה, כך העידה, השתנו בגלל עצה כלשהי שנתן לה. הערתי שחב האנשים היו שמחים לקבל מכתב אחד כזה בחיים. "אני מקבל כמה עשרות כאלה בשבוע", אמר גרנט. הוא הסכים לשלוח לי כמה מהם. באותו ערב, בסביבות 20:30, התחילו המיילים להגיע. "תודה על השיחה והיא ועל הגאונות..."; "לא הייתי יכול לעשות זאת בלעדיך..."; "אלפי תודות על הזמן והתובנות שהקדשת לי..."; "אני מאושרת עד הגג. ולך מגיעה התודה..."; אחרי עשרת המכתבים הראשונים, החשם היה עמוק. כשהם המשיכו להגיע, הופתעתי. עוד ועוד, כמעט עד 23:00, תיבת המייל שלי המשיכה לצפצף. כשהתעוררתי למחרת בבוקר, ראיתי שהוא שלח לי 41 מיילים מהשבוע החולף, ממוספרים לנחותי.

האם היתה זו התנהגות כפייתית? "לא ממש", אמר גרנט. "הייתי מתאר אותה כמוכוננת מטרה וממוקדת". הוא אמר שהשאלה העלתה במוחו רעיון חדש למחקר: "כיצד התנהגות פר-חברתית יכולה למתן נטיות להפרעה טורדנית-כפייתית".

אל תוותרו על העוגייה

ספרו של גרנט, המקיף כמה עשרות שנים של מחקר חברתי על הדדיות, מחלק את העולם לשלוש קטגוריות: נותנים, משוים ולוקחים. הנותנים נותנים מבלי לצפות לחוח מידי. הם תמיד פנויים לעזור, חולקים בשבחים מרצונם ומיעצים ברוחב לב. חייהם של המשוים מתנהלים תוך התחשבנות אינסופית. הם נותנים כשהם מסוגלים לראות כיצד יקבלו בתמורה דבר מה שווה ערך. הלוקחים רוצים לצאת כשידם על העליונה בכל עסקה. הם חותרים כלפי מעלה ומגוננים על הטריטוריה שלהם.

חב האנשים שהשתתפו בסקר התאימו לקטגוריית המשוים. אבל הנותנים, אומר גרנט, זוכים לייצוג יתר בשני קצות ההצלחה: הם אסקופות נדרסות שלא מתקדמות לשום מקום ונרמסות, או שהם הכוכבים שהנתינה שלהם מניעה או מייחדת אותם כמנהיגים. מרבית ספרו של גרנט מנסה לעמוד על ההבדל בין נותנים מנוצלים לבין אלה שהופכים להיות מודלים להצלחה. הנותנים המצליחים ביותר, מסביר גרנט, הם אלה המדורגים גבוה בדאגה לזולת אך גם לאינטרס האישי שלהם. הנתינה שלהם היא אסטרטגית - הם נותנים לנותנים אחרים ולמשוים, כך שעבודתם נהנית מהאפקט הרצוי המקסימלי, והם נזהרים בנתינה

ללוקחים. הם נתנים בדרכים שמחזקות את הקשרים החברתיים שלהם. הם מחלקים את הנתנה שלהם למנות קצובות וגדושות, כך שהאפקט חזק ומשביע רצון (גרנט משלב את ממצאי המחקרים האלה בחייו שלו בחיוף נפש מדעי: אחת הסיבות שהוא נפגש עם סטודנטים במשך ארבע שעות וחצי ביום אחד במקום לפרוש את הפגישות על כל השבוע היא שמחקר גילה שעיובי הנתנה בצורה כזו מניב עוד יותר אושר).

המחקרים מפורטים והממצאים מגוונים אבל קל לעזוב את הספר ולשכוח את סיפורי האזהרה על אנשים שנתנים יותר מדי ולזכור רק את הסיפורים על נדיבות חסרת גבולות המניבה תגמול מפתיע: מתכנת מחשבים, לדוגמה, שבנה אתר חינמי לחובבי מוזיקה (ואחד מהם התגלה כאדם רב השפעה בעמק הסיליקון); יועץ פיננסי שנסע להיפגש עם לקוח שחשב שהוא מחושש (וגילה שאותו אדם יושב על הון לא קטן); התסריטאים שעובדים בחינם כטובה לחבר (ובסופו של דבר מוצאים את עצמם כותבים שוברי קופות בהוליווד).

הנחתי שגרנט, ודוגמאות נוספות של נתנים מוקצנים בספרו, היו פשוט על-אנושיים במובן זה או אחר. לא רק באמפתיה העמוקה שהופכת את הנתנה למתגמלת כל כך עבורם, אלא גם במיקוד הבלתי-רגיל שלהם ובכושר העמידה ובמהירות העיבוד המנטלי, תכונות המאפשרות להם לכופף את הזמן ולדחוס לתוכו יותר נדיבות מחבנו.

לגרנט, ללא ספק, יש כמה יתרונות מעבר לנטייה שלו לעזור: סיפרו לי עמיתים שלו, למשל, שכשאינם מצליחים למצוא את הציטוט הדרוש למאמר מסוים, הם פשוט שולחים את זה ישירות לגרנט, שהוא יותר אמין מגוגל וכמעט מהיר כמוהו (חברי הילדות שלו כינו אותו Mr. Facts - מר עובדות). אבל גרנט סבור שמבחינת נתינה, לכולנו יש אותו שריר, רק שהוא והנתנים האחרים בספרו הפעילו אותו יותר. ב"קח ותן" הוא מצטט מחקר שגילה כי רוב האנשים מאבדים מכוחם הפיזי אחרי שהם עומדים במבחן לכוח הרצון, למשל אם הם מסרבים לעוגיית שוקולד כשהם רעבים. הנבדקים במחקר הצליחו ללחוץ יד למשך 25 שניות בלבד אחרי מבדק כיבוש הרצון. אבל קבוצה אחת היתה שונה, כשלחצה יד למשך 35 שניות. הם היו אנשים מהצד הנותן של סקאלת המכוונות לזולת.

"על ידי ביטול דחפיהם האנוכיים באופן עקבי כדי לעזור לזולת, הם חיזקו את השרירים הפסיכולוגיים שלהם, עד לנקודה שבה רתימת כוח הרצון לביצוע משימות קשות כבר לא היתה מתישה", כותב גרנט על המחקר, שנערך על ידי חוקרים באוניברסיטת נורת'ווסטרן. נראה קל מדי להניח שרק במקרה גרנט מסוגל למשמעת רבה כל כך בכל פן של חייו. כל תרגילי הרצון האלה, הוא יטען, מזינים אלה את אלה. האחד מאפשר את האחרים.

קחו את העבודה הביתה

אני נהנית לחשוב שאני אדם השש לעזור מטבעו, אבל לאחר שקראתי את ספרו של גרנט, מצאתי את עצמי מנסה להיות יותר יזמתית בעניין זה. התחלתי לחתום את המיילים שלי בעידוד אנשים להודיע לי אם אוכל לעזור להם בדרך זו או אחרת. השקעתי מאמץ רב יותר במענה לבקשות של סטודנטים שביקשו לפרסם מאמרים. עודדתי את מכרי שחיפשו עבודה או קשרים לראות בי אמצעי למטרתם. ואכן שמתי לב שעצם עקיפת הפער המנטלי שבהתלבטות אם לעזור או לא היא שעזרה. לכל הפחות, הדוגמה של גרנט מהווה קו מנחה. פשוט תעשו את זה - שתפו פעולה, הציעו עזרה, הסכימו לעשות טובה, חוץ מאשר במקרים שבהם האדם הוא לוקח מוכח.

בפעם הראשונה ששלחתי מיילים כאלה, הרגשתי טוב בדרך כלל. אחרי חליפת המיילים השנייה בנושא מסוים, חשבתי שאולי מילאתי את חובתי. אבל שמתי לב שכל הצעה לעזרה שיזמתי או שנענית לה

הולידה ארבעה או חמישה מיילים, שבסופם כבר התרגזתי ופיגרתני בעבודתי. ואז חשתי אשמה על שהרגשתי ככה. חמור מכך, חליפות המיילים האלה הסתיימו לעתים קרובות כשהאדם בצד השני חצה להיפגש לקפה. קפה! כעת נאבקתי למצוא דרך להגיד, בנימוס, שאין שום דרך שאוכל להיפגש לקפה, לא השבוע או בשבוע הבא או בזה שלאחריו, כי אין מספיק שעות ביום, ואם לא אגיע הביתה בזמן להכין אחחת ערב, ילדי יאלצו להסתפק בחטיפים וסוכריות, מה שלא יגרום לי להרגיש יעילה, פרוחוקטיבית או טובה.

האמת חייבת להיאמר שבעיצומו של דיון ציבורי על שעות גמישות ועל עבודה מהבית, יש מעט מאוד התייחסות לאיזון בין עבודה למשפחה בספרו של גרנט. חלוקת העבודה בנישואיו של גרנט עצמו מסורתית מאוד. אשתו, בעלת תואר בסיעוד פסיכיאטרי, עובדת מהבית ומקדישה את זמנה לטיפול בשתי בנותיהם הצעירות ולבית. גרנט היה אדם "נותן" בכל מצב, אבל זה לא מזיק שהוא לא צריך לרוץ למכולת או לחדש את רישיון הרכב. "לפעמים אני אומרת לו, 'אדם, פשוט תגיד לא'", אומרת אשתו, אליסון, בהתייחסה למאות הבקשות שהוא מקבל מדי יום ביומו. "אבל הוא לא יכול להגיד לא. זה מה שהוא. זו הדרך שלו". גרנט מסור למשפחתו. חוב ימות השבוע הוא סועד איתם בערבים ואף מלווה את בתו הקטנה לחוגי הכנה לבית הספר בשעות אחר הצהריים. אבל הוא גם עובד לפחות יום מלא אחד בסוף השבוע, בנוסף לשישה ערבים בשבוע, פעמים רבות עד אחרי השעה 23:00. פעם אחת, כשהתבקש לתת הרצאה על פרוחוקטיביות, הוא התוודה באוזני המנטור שלו שלמרות כל מחקריו, הוא עדיין לא בטוח שמה שהוא עושה שונה כל כך מכל אחד אחר. זו לא תעלומה גדולה, ענה לו המנטור: אתה עובד יותר. "התחייבתי לדבר על כך יותר", אמר גרנט. הוא לא התכוון לרמוז שכולם צריכים לעבוד בסופי שבוע, הוא רק רצה שיהיו מודעים לכך שזו בחירה שלהם, אולי אפילו כזו שהרגישו טוב לגביה.

"בראייתי, יש לי כמה תפקידים שונים", הוא אומר, "בין השאר מורה, איש אקדמיה, יועץ, חבר. הייתי מודאג אם אחד מהתפקידים האלה היה גוזל מזמני יותר ממה שמשפחתי גוזלת". גרנט, כמובן, ערך מחקר שבדק אם התנהגויות של נתינה בעבודה מיתרגמות לאושר בבית. הוא גילה שאנשים שחשו שהם תורמים לרווחתם של אחרים בעבודה לא תמיד חשו טוב כל כך בסופו של יום העבודה. אבל בדרך כלל הם חשו כך כשעלו על משכבם בלילה, במיוחד אם היררחו על תחמתם עד לאותה שעה. מתברר שלקחת את העבודה הביתה יכול להיות דווקא יתרון, אם אתה חושב על זה בצורה נכונה.

חרדת המוות כמנוע

ספקנים עשויים לקרוא את ספרו של גרנט ולהסיק שהנותנים המוקצנים הם פשוט אנשים מסוג המשווים שנמצאים במשחק, אולי אפילו באופן לא מודע, לטווח הארוך. בסופו של דבר, בדרכים צפויות ובלתי צפויות, הרוח חוזר אליהם. דחף הנתינה של גרנט הוא חסר שליטה אולי, אבל אין ספק שהוא תורם להצלחתו. "העולם כולו מרגיש שהוא חב לו טובה, גם אני", אומר ג'סטין ברג, מועמד לדוקטורט שחוקר את נושא היצירתיות בוורטון ועבד בשיתוף עם גרנט. "אנשים קופצים על ההזדמנות לעבוד איתו". סיבוב אחד של נתינה מאפשר עוד אחד: כשגרנט מתקשר למישהי ברשימת קשרי העבודה שלו ומבקש ממנה להיפגש עם סטודנט שמחפש עבודה, חב הסיכויים הם שאותה אשת קשר תשמח לאפשר לגרנט את הטובה הזאת, מפני שהיא עצמה כבר נהנתה מנתינתו יותר מפעם אחת. הדרך להצלחה מלאה באנשים שעוזרים לפלס את הדרך.

מבחינת יצירתיות, עזרתו נטולת הפניות של גרנט מניבה גם יתרונות מקצועיים, אומר ברג. "הרעיונות הטובים ביותר צצים במוחם של אנשים שנוגעים במגוון של עולמות ותחומים. ובתחום שלנו, הוא החוליה שמחברת בין הרבה מהם".

מכיוון שאחד המחקרים גילה שחברים ואנשי קשר ותיקים יכולים להיות אף בעלי ערך רב יותר כמשאב מאשר הקשרים הנוכחיים (מפני שהם מצטלבים עם עולמות שונים ולכן יש להם רעיונות רעננים יותר), לגרנט יש תזכורת ביומן שקופצת, אחת לחודש, ומזכירה לו ליצור קשר עם איש שהוא מחבב אך איבד את הקשר עמו באופן זמני. הוא מאוד יעיל ביחס לנתינה שלו: הוא כמעט אף פעם לא מסרב לטובה של חמש דקות, משהו שיעזור למישהו - היכרות רשמית, הצעה זריזה - אבל שדורשת ממנו מעט מאוד, יחסית להשפעתה.

ישבנו במשרדו של גרנט אחר צהריים אחד ודיברנו על יעילות, והוא אמר: "האמת היא שלא משנה כמה מאמרים אני מפרסם או כמה מילים אני כותב. פרודוקטיביות היא דרך לא מושלמת למדוד כמה אני תורם ואיך אני מנצל את זמני המוגבל כדי לחולל את השינוי הרב ביותר". רק כשתימללתי את השיחה כעבור כמה ימים הבנתי שכשהתייחס לזמנו המוגבל, הוא לא דיבר רק על לוח זמנים עמוס, היה גם משהו קיומי יותר במשפט הזה. ביקשתי ללבן זאת איתו בטלפון.

"זה מסוג הדברים שאני כמעט אף פעם לא מדבר עליהם", אמר גרנט. "אבל האחריות שלי היא להיות פתוח". מוות, הוא אמר, היה הנושא היחיד שגרם לו משהו שדומה להתקפי חרדה. הוא תמיד הרגיש כך, מאז שהיה ילד פיקח ורגיש ששיחק כדורסל על שביל הגישה לבית, נשא את עינו אל השמש ולפתע נחרד ממה שיקרה כשהיא תגוע. זו היתה הסיבה שרצה להיות מדען לראשונה - לפני שהבין שהביולוגיה משעממת אותו ושלעולם לא ימציא מחדש את הפיזיקה - כדי שיוכל לעזור ולהבין איך להאריך חיים, או לפחות לתכנן את החלליות שהוא בטוח, עד היום, שייקחו אותנו לכוכבים בטוחים יותר אם הכוכב שלנו יתייבש. המוות, אמר, זה "משהו שאני לא יכול לתקן. אני לא יכול לעשות איתו או בענייני שום דבר". הוא לא יכול לתת לעצמו לחשוב על זה יותר מדי, ימים שלמים העביר בחרדות, "עד לשלב שהן השתוו בעוצמתן לכאב פיזי נורא".

נראה לגרנט מוזר שאף אחד עוד לא ניסה להבין כיצד המודעות למוות מניעה את התנהגות האנשים בעבודה, וב-2009 פירסם מאמר שבו ניסה להבין את הקשר שבין מוות ופרודוקטיביות. המחקר מוליך את הקורא בשדה המרתק של מודעות למוות, ומודד כיצד אנשים מגיבים לתזכורות של מוות, כמו כתבת חדשות על תאונת דרכים קטלנית. מתי וכיצד, הוא שאל, אפשרות המוות נעשית רלוונטית לעובדים במקום העבודה? גרנט טען שכאשר תגובתיהם של אנשים לתזכורות המוות הן "חמות" - חרדות ומבהלות - אותם עובדים נוטים להתקפל. אך כשהן "קרירות" - מהורהרות יותר, כמו באירועים השגרתיים שעמם מתמודדים כבאים - אותם עובדים ייטו יותר "להרהר על משמעות החיים ועל התרומה הפוטנציאלית שלהם".

גרנט כתב את המאמר גם כדי לנסות לעשות סדר ברגשותיו ה"חמים" וה"קרירים" שלו עצמו בנושא. הרהורים על משמעות החיים אינם גורמים לו לרצות לנוח ולעבוד פחות. "אני תמיד חוזר לויליאם ג'יימס (הפילוסוף והפסיכולוג האמריקאי)", מספר גרנט. "הוא אמר ש'השימוש הטוב ביותר בחיים הוא להשקיע אותם במשהו שיאריך ימים אחריהם'. חלק גדול מזה הוא שיזכרו אותך". חוץ מזה, המנחה מלחיצה אותו. "ברגעי הבטלה שלי אני חווה את החרדה הקיומית העזה ביותר, לכן אני אוהב שכל רגע מתוכנן, אפילו אם זה אומר שביומן שלי מצינת צפייה בתוכנית טלוויזיה עם אשתי. זה אומר שהמוח שלי עסוק בדברים אחרים, וזה לא יהיה ערב מבעית". גרנט יהיה הראשון שיגיד שאינו אלטרואיסט טהור ושאלטרואיזם טהור, נתינה חפה מאינטרסים אישיים, אולי לא קיים בכלל. כשהוא כותב את אותן מאה המלצות לסטודנטים, הוא אומר, הוא מתמלא סיפוק מכך שעזר להם להצליח. אך עבודתו מייצרת תוצרי לוואי משמחים נוספים: אולי בסופו של דבר יזכה הוא עצמו ליהנות מרצונם הטוב של אותם סטודנטים

וישפיע עליהם לנהוג בהגינות כלפי מי שבסופו של דבר יבקשו את עזרתם. הוא גם יהיה עסוק כל כך שלא יהיה לו זמן לייסר את עצמו בשאלה מה יקרה כשכבר לא יוכל לתת.

כשיצא מהמשרד בתום אחת מפגישותינו, פסע גרנט למכוניתו, כשהוא נושא בידיו עוד מתנת תודה: סלסילת נצרים קטנה מלאה בסוכריות אורגניות ופירות יבשים מהקן להגנת הסביבה, שעם מנהליה שוחח לאחרונה על המרצת מגייסי התרומות שלהם.

בדרכנו לחניון סיפר לי גרנט על מקרה שקרה לו פעם, כשמישהו ביקש ממנו בקשה לא קטנה. "יום אחד קיבלתי פתאום מייל מדוקטור טרי שביקש את עצתי בענייני קריירה ושוחחתי איתו בטלפון. פעמיים. אחר כך הוא שאל אם אוכל לתת לו הערות על עבודת המחקר שלו, ושלח לי כרך באורך של 300 עמודים. זה היה אחד מאותם רגעים. בררר!" גרנט לא הכיר את החוקר ולא היה מומחה בנושא. זה בטח הקש שחיכיתי לו, חשבתי לעצמי, תקרית שבה גרנט לא רק סירב אלא אולי אפילו מצא את הבקשה עצמה מעט מרגיזה. הוא בטח לא זנח את משפחתו, את תלמידיו, את משחק הפריזבי שלו, את מחקרו ואת רשימת הבקשות האינסופית שלו במייל לטובת השעות הרבות שיידרשו לו לנתח תזה של 300 עמודים. אפילו אדם גרנט חייב להגיד פעם אחת לא. גרנט אמר שנדיר שהוא מתרגז על בקשות כאלה. "זו אחריותי אם אני חצה לסרב", הוא אומר. "רגשות האשמה הם שלי".

הוא כן החליט שבמקרה הזה, הזמן שייקח לו לקרוא את העבודה יהיה מוגזם וכי כניעה לדחף לקרוא אותה במלואה תהיה שוות ערך, על פי ההיגיון שלו, לאי-עמידתו שלו עצמו בכללי הנתינה היעילה. "אז רק ריפרפתי במהירות על החלקים החשובים", אמר, ונתן משוב כללי על אותן נקודות. המחבר שיכתב את העבודה מתחילתה ועד סופה, ושלח אותה חזרה לגרנט, לקריאה נוספת. גרנט, כמובן, נענה לבקשה. "זמה את יודעת?" אומר גרנט, וחיוך מתפשט על פניו, "העבודה היתה מעולה!"

תרגום: מרב שמבן