

ADAM GRANT

**DAWAJ
i
BIERZ**

Czy twój styl współpracy
pozwała ci odnieść sukces

ADAM GRANT

**DAWAJ
i
BIERZ**

Czy twój styl współpracy
pozwała ci odnieść sukces

PRZEKŁAD
Aleksandra Samson-Banasik

SPIS TREŚCI



ROZDZIAŁ 1	
BILANS ZYSKÓW I STRAT	15
ROZDZIAŁ 2	
PAW I PANDA	51
ROZDZIAŁ 3	
EFEKT KRĘGÓW NA WODZIE	97
ROZDZIAŁ 4	
W POSZUKIWANIU UKRYTYCH TALENTÓW	143
ROZDZIAŁ 5	
SIŁA ŁAGODNEJ KOMUNIKACJI	187
ROZDZIAŁ 6	
SZTUKA PODTRZYMYWANIA MOTYWACJI	227
ROZDZIAŁ 7	
OD MAŁEJ ZMIANY DO WIELKIEJ PRZEMIANY	271
ROZDZIAŁ 8	
EFEKT SCROOGE'A	313
ROZDZIAŁ 9	
WYCHODZĄC Z CIENIA	359
TY TEŻ MOŻESZ ZMIENIAĆ ŚWIAT	371
PODZIĘKOWANIA	383

ROZDZIAŁ 1

BILANS ZYSKÓW I STRAT

Plusy i minusy dawania więcej niż dostajesz



Zasada wzajemności to istota dyplomacji: daj jedną rzecz, weź dziesięć.

– Mark Twain, pisarz i humorysta¹

W pewne słoneczne sobotnie popołudnie w Dolinie Krzemowej dwaj dumni ojcowie stali przy linii bocznej boiska piłkarskiego, obserwując grę swoich córek, i było jedynie kwestią czasu, że któryś zagał rozmowę na tematy zawodowe. Wyższy z nich, ciemnowłosy i energiczny Danny Shader, był tak zwanym seryjnym przedsiębiorcą i mógł bez końca rozprawiać o biznesie. Pracował między innymi w Netscape, Motoroli i Amazonie, a ponieważ swoją pierwszą firmę założył tuż przed czterdziestką, lubił nazywać siebie „internetowym dziadkiem”. Rozwijanie start-upów było jego pasją i właśnie robił to po raz czwarty.

¹ Samuel L. Clemens (Mark Twain), *At the Dinner to Joseph H. Choate, November 16, 1901* [w:] *Speeches at the Lotos Club*, red. J. Elderkin, C.S. Lord, H.N. Fraser, Lotos Club, New York 1911, s. 38.

Shader od razu poczuł sympatię do drugiego mężczyzny, Davida Hornika, który zawodowo zajmował się inwestowaniem w obiecujące firmy. Hornik miał 162 centymetry wzrostu, ciemne włosy i hiszpańską bródkę, nosił okulary, a jego zainteresowania były iście eklektyczne: kolekcjonował wydania *Alicji w Krainie Czarów*, a podjąwszy naukę w koledżu, sam wymyślił sobie specjalność, mianowicie wykorzystanie technologii komputerowej do komponowania muzyki. Ukończył również studia prawnicze, zdobył tytuł magistra kryminologii i przez jakiś czas ślęczał po nocach w kancelarii. Ostatecznie przyjął jednak posadę w firmie *venture capital*, gdzie przez następną dekadę oceniał prezentacje inwestycyjne i decydował o finansowaniu przedsiębiorców.

Podczas przerwy między meczami Shader zwrócił się do swojego nowego znajomego z propozycją:

– Właśnie pracuję nad czymś nowym. Czy chciałby pan zerknąć na mój biznesplan?

Hornik specjalizował się w spółkach internetowych, dlatego wydał mu się idealnym kandydatem na inwestora. Zainteresowanie było zresztą obopólne. Większość osób zabiegających o finansowanie to początkujący przedsiębiorcy bez uprzednich sukcesów na koncie. Shader dla odmiany cieszył się doskonałą reputacją w środowisku po tym, jak trafił w dziesiątkę nie raz, ale dwa razy. W 1999 roku Amazon wykupił jego pierwszy start-up, Accept.com, za 175 milionów dolarów, a kolejny, Good Technology, został przejęty w 2007 roku przez Motorolę za bagatela 500 milionów. Biorąc pod uwagę dokonania biznesowe Shadera, Hornik był żywo zainteresowany jego planami².

Kilka dni później Shader pojawił się w biurze Hornika, by przedstawić mu swój najnowszy pomysł. Prawie jedna czwarta Amerykanów nie mogła robić zakupów w internecie ze względu na brak konta bankowego lub karty kredytowej, a Shader wpadł na nowatorskie rozwiązanie tego problemu. Hornik był jednym z pierwszych potencjalnych

² Prywatne rozmowy z Davidem Hornikiem (30.01. i 12.03.2012) oraz Dannym Shade-rem (13.02.2012).

kapitałodawców, którzy je poznali, i choć było to przedsięwzięcie wysokiego ryzyka, pomysł od razu mu się spodobał. W ciągu tygodnia przedstawił Shadera swoim partnerom i omówił z nim wstępne warunki finansowania, dając mu jasno do zrozumienia, że chce zainwestować w jego firmę.

Hornik nie tracił czasu, jakkolwiek zdawał sobie sprawę z mocnej pozycji Shadera. Wiedział, że cała rzesza inwestorów będzie zabiegać o współpracę z przedsiębiorcą o takiej reputacji, zwłaszcza że jego nowy projekt miał olbrzymi potencjał.

„Rzadko jest się jedynym inwestorem, który przedstawia warunki biznesowe” – wyjaśnia Hornik. „Z reguły konkurujemy z najlepszymi firmami *venture capital* w kraju, próbując przekonać przedsiębiorcę, by wziął pieniądze od nas, a nie od ich”.

Najlepszym, co Hornik mógł zrobić, by zwiększyć swoje szanse na zdobycie inwestycji, było złożenie Shaderowi oferty terminowej. Gdyby zaproponowane warunki były atrakcyjne, a czasu do namysłu niewiele, Shader mógłby podpisać umowę, zanim zdąży przedstawić swój pomysł innym inwestorom. Postępuje tak wielu przedstawicieli funduszy *venture capital*.

Ale nie Hornik. Nie tylko nie narzucił Shaderowi żadnego terminu, ale wręcz zachęcił go do rozmowy z innymi potencjalnymi kapitałodawcami. Był z zasady przeciwnikiem składania ofert terminowych, wierzył bowiem, że przedsiębiorcy potrzebują czasu, by móc dokładnie przyjrzeć się dostępnym opcjom.

– Mamy tyle czasu, ile pan potrzebuje na podjęcie właściwej decyzji – oświadczył.

I chociaż miał nadzieję, że tą właściwą decyzją będzie wybór jego funduszu, postawił dobro Shadera ponad własne – pozwolił mu zapoznać się z innymi możliwościami.

A Shader skorzystał z tej sposobności i przez kilka następnych tygodni przedstawiał swój pomysł innym inwestorom. Hornik cierpliwie czekał, ale chcąc umocnić swoją pozycję, dał Shaderowi swój najcenniejszy skarb: listę 40 klientów, którzy mogli poświadczyć, że był partnerem biznesowym najwyższej próby. Hornik wiedział,

że przedsiębiorcy poszukują u inwestorów tych samych cech, które cenimy u doradców finansowych: kompetencji i wiarygodności. Wraz z podpisaniem umowy z przedsiębiorcą przedstawiciel funduszu otrzymuje miejsce w zarządzie rozwijającej się firmy i staje się jej profesjonalnym doradcą. Lista referencji była dowodem na to, że Hornik nie szczędził krwi, potu ani łez, wspierając swoich klientów w ciągu ponad 10 lat działalności w branży inwestycyjnej. Wiedział, że każda z tych osób z przekonaniem poręczy za jego umiejętności i charakter.

Shader zadzwonił do niego kilka tygodni później, gotów przekazać mu swoją decyzję:

– Bardzo mi przykro – oznajmił – ale podpisuję umowę z kimś innym.

Zważywszy, że warunki finansowe zaproponowane przez konkurencyjny fundusz były niemal identyczne, wydawało się, że reputacja Hornika będzie przemawiała na jego korzyść. I faktycznie po rozmowie z jego byłymi klientami Shader nabrał przekonania, że to świetny, wielkoduszny facet.

Jednak paradoksalnie właśnie to przesądziło o jego porażce. Shader obawiał się, że Hornik będzie wołał mu kibicować, niż rzucać mu wyzwania; że nie był wystarczająco twardy i stanowczy, by pomóc mu rozwinąć udany biznes. Inwestor, na którego ostatecznie się zdecydował, uchodził za genialnego doradcę, który nie bał się kwestionować zdania przedsiębiorców, czym skutecznie ich motywował. Shader doszedł do wniosku, że powinien włączyć do zarządu kogoś, kto nie zawaha się podnieść mu poprzeczki. A Hornik był tak uprzejmy i sympatyczny, że doprawdy trudno było przewidzieć, jak by się zachował. Informując go o swojej decyzji, wyjaśnił:

– Serce mi podpowiadało, żebym wybrał pana, ale głowa radziła pójść z nimi. Postanowiłem kierować się głową, a nie sercem.

Hornik był zdruzgotany i zaczął kwestionować swoje postępowanie. „Czy wyszedłem na naiwniaka, dając mu czas? Czy sprawy potoczyłyby się inaczej, gdybym na niego naciskał? Przez 10 lat ciężko pracowałem na swoją reputację, żeby takie sytuacje nie zaistniały. Więc jak do tego doszło?”

David Hornik dostał srogą nauczkę. Na własnej skórze przekonał się, że przyzwoici ludzie zawsze przegrywają. Ale czy to aby na pewno prawda?

* * *

Panuje powszechne przekonanie, że aby odnieść sukces, potrzeba motywacji, talentu i sprzyjających okoliczności. Innymi słowy, powodzenie to wypadkowa ciężkiej pracy, zdolności i szczęścia. Historia Danny'ego Shadera i Davida Hornika uwypukla jeszcze jeden komponent, który, choć ma fundamentalne znaczenie, często jest bagatelizowany. Otóż nasze szanse na zwycięstwo w dużej mierze zależą od tego, jak traktujemy innych. Wchodząc w interakcje z ludźmi na gruncie zawodowym, za każdym razem stajemy przed wyborem: czy próbować zagarnąć jak najwięcej dla siebie, czy też dać coś z siebie innym, nie dbając o to, czy otrzymamy coś w zamian?

Jako psycholog organizacji i wykładowca w Wharton, szkole biznesu Uniwersytetu Pensylwanii, przez ponad 10 lat przyglądałem się tym wyborom w rozmaitych strukturach, od Google'a po amerykańskie Siły Powietrzne, i zauważyłem, że mają one zdumiewające implikacje dla sukcesu. W serii przełomowych badań przeprowadzonych na przestrzeni ostatnich trzech dziesięcioleci socjologowie odkryli, że ludzie diametralnie różnią się pod względem potrzeby wzajemności, czyli preferowanego stosunku dawania do brania³. Aby rzucić nieco światła na tę kwestię, pozwolę sobie zaprezentować dwa typy ludzi, którzy w sferze zawodowej zajmują przeciwległe krańce spektrum wzajemności. Nazywam ich *biorcami* i *dawcami*.

Biorcy mają wyraźną cechę wspólną: lubią dostawać więcej, niż dają. Przechylają szalę wzajemności na swoją stronę, przedkładając własne interesy nad potrzeby innych. Wierzą, że świat zmusza nas

³ Edward W. Miles, John D. Hatfield, Richard C. Huseman, *The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance*, „Journal of Management” 1989, nr 15, s. 581–588.

do bezwzględnej rywalizacji, w której albo wygrasz, albo giniesz. Uważają, że aby odnosić sukcesy, trzeba być lepszym od innych. Chcąc udowodnić swoją wartość, uciekają się do autopromocji i dołączają wszelkich starań, by ich wysiłki zostały należycie docenione. Przeciętny biorca nie jest ani okrutny, ani pozbawiony skrupułów, lecz po prostu ostrożny i skupiony na swoim dobrostanie. „Jeśli sam o siebie nie zadbam, nikt inny tego nie zrobi” – myśli. Gdyby David Hornik miał naturę biorcy, wywarłby presję na Dannym Shaderze, stawiając swój cel, czyli realizację inwestycji, ponad potrzebę przedsiębiorcy, którą w tym przypadku była możliwość niespiesznego rozważenia innych opcji.

Sęk w tym, że Hornik nie ma w sobie nic z biorcy; to *dawca* w pełnym tego słowa znaczeniu. W środowisku zawodowym dawcy są stosunkowo rzadkim gatunkiem. Interpretują wzajemność na korzyść innych i wolą dawać więcej, niż dostają. Podczas gdy biorcy mają tendencję do skupiania się na sobie, dbając jedynie o to, co inni ludzie mogą im zaoferować, dawcy koncentrują się na otoczeniu, zwracając większą uwagę na cudze potrzeby. Preferencje te bynajmniej nie dotyczą pieniędzy: dawców i biorców nie odróżniają wysokość wynagrodzenia czy też sumy przekazywane na cele charytatywne. Różnice między dawcami a biorcami przejawiają się raczej w ich postawach i postępowaniu wobec innych ludzi. Jeśli jesteś biorcą, pomagasz innym strategicznie, czyli tylko wtedy, gdy *twoje* korzyści przewyższają poniesione koszty. Jeśli jesteś dawcą, prawdopodobnie stosujesz zupełnie inny model analizy zysków i strat: pomagasz, gdy korzyści dla *innych* przewyższają *twoje* koszty. Możesz też w ogóle nie przykładać wagi do kosztów osobistych i pomagać, nie bacząc na to, czy cokolwiek otrzymujesz w zamian. W sferze zawodowej dawcy po prostu hojnie dzielą się swoim czasem, energią, wiedzą, umiejętnościami, pomysłami i kontaktami z tymi, którzy mogą tego potrzebować.

Chociaż aż się prosi, by zarezerwować miano dawcy dla jednostek szczególnie wyróżniających się na tym polu – bohaterów takich jak Matka Teresa czy Mahatma Gandhi – bycie dawcą w istocie

nie wymaga nadzwyczajnych aktów poświęcenia. Wystarczy mieć na uwadze potrzeby innych i skupić się na działaniu w ich interesie, na przykład służąc pomocą, przekazując wiedzę, dzieląc się zasługami czy ułatwiając nawiązywanie kontaktów. W sferze prywatnej tego typu zachowania są dość powszechne. Z badań prowadzonych przez psycholog Margaret Clark z Uniwersytetu Yale wynika, że w bliskich relacjach osobistych z reguły postępujemy jak dawcy⁴. W małżeństwie i przyjaźni jesteśmy skłonni dawać, gdy tylko możemy, nie zważając na bilans zysków i strat.

Jednak w miejscu pracy idea wzajemności przybiera nieco bardziej skomplikowany wymiar. Na gruncie zawodowym rzadko zachowujemy się jak stuprocentowi dawcy lub biorcy, prezentując zamiast tego trzeci styl, który nazywam *transakcjonizmem*. Transakcjonisci dążą do zachowania równowagi między dawaniem a braniem, kierując się zasadą sprawiedliwości: gdy pomagają innym, oczekują wzajemności, by chronić własne interesy. Jeśli należysz do tej grupy, kierujesz się zasadą „coś za coś”, a twoje relacje opierają się na symetrycznej wymianie przysług.

Dawanie, branie i transakcjonizm to trzy podstawowe style interakcji społecznych, ale granice między nimi nie są ściśle określone i sztywne. W rzeczywistości zdarza nam się oscylować między poszczególnymi stylami, w zależności od roli, jaką akurat przyjmujemy w życiu zawodowym lub osobistym⁵. Nie ma w tym nic dziwnego, jeśli

⁴ Margaret S. Clark, Judson Mills, *The Difference between Communal and Exchange Relationships: What It Is and Is Not*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1993, nr 19, s. 684–691.

⁵ Alan Fiske, antropolog z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles (UCLA), odkrył, że zmienność stylu wzajemności jest typowa dla każdej kultury, jak świat długi i szeroki (zob. Alan P. Fiske, *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations*, Free Press, New York 1991). Przebywając w Burkina Faso wśród członków zachodnioafrykańskiego plemienia Mossi, zaobserwował, że swobodnie oscylowali oni pomiędzy stylami w zależności od okoliczności. Jeśli chodzi o ziemię, Mossi są dawcami. Automatycznie przyznają ją osobom, które chcą zamieszkać w ich wiosce, i nie oczekują niczego w zamian. Wystarczy jednak, że udadzą się na targ, by ujawnił się ich pierwiastek biorcy, co przejawia się zwykle w agresywnym negocjowaniu cen. Jeśli zaś mowa o uprawie i dystrybucji żywności, Mossi są typowymi transakcjonistami: od każdego oczekuje się jednakowego wkładu pracy, której owoce są równo dzielone pomiędzy członków społeczności.

negocjując wynagrodzenie, zachowujesz się jak biorca, wspierając w rozwoju kogoś mniej doświadczonego, stajesz się hojnym dawcą, a dzieląc się specjalistyczną wiedzą ze współpracownikiem, pragniesz dostać coś równie wartościowego w zamian. Z badań jednak wynika, że w sferze zawodowej zdecydowana większość z nas rozwija jeden, dominujący styl wzajemności, który staje się naszym ustawieniem domyślnym w relacjach z ludźmi. I właśnie ta tendencja może decydować o naszych osiągnięciach w równym stopniu co ciężka praca, talent i szczęście.

W istocie powodzenie w życiu zawodowym koreluje ze stylem wzajemności w zaskakująco przewidywalny sposób. Zanim jednak rozwinę ten temat, pozwolę sobie zadać ci pytanie: kto twoim zdaniem najczęściej łąduje na samym dole drabiny sukcesu – biorcy, dawcy czy transakcyjniści?

W sferze zawodowej wszystkie trzy style wzajemności mają swoje zalety i wady. Niemniej jeden z nich okazuje się znacznie kosztowniejszy niż dwa pozostałe. Mając w pamięci historię Davida Hornika, można pokusić się o stwierdzenie, że najgorsze wyniki osiągają dawcy – i będzie to całkowicie słuszny wniosek. Badania wskazują, że to właśnie oni zajmują najniższe miejsca na drabinie sukcesu w wielu istotnych obszarach zawodowych. Są w wyjątkowo niekorzystnym położeniu: pomagają innym piąć się w górę, tracąc przy tym szansę na własny sukces.

W branży inżynierskiej najmniej produktywni i skuteczni są właśnie dawcy⁶. W jednym z badań, w którym ponad 160 dyplomowanych inżynierów z Kalifornii oceniało siebie nawzajem pod kątem udzielanej i otrzymywanej pomocy, stwierdzono, że najłabsze wyniki osiągalni ci badani, którzy na co dzień pomagali innym częściej, niż sami otrzymywali wsparcie. W swoich firmach osoby te wypadały obiektywnie najgorzej pod względem liczby ukończonych zadań,

⁶ Francis J. Flynn, *How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity*, „Academy of Management Journal” 2003, nr 46, s. 539–553.

wykonanych rysunków i sporządzonych raportów technicznych – nie wspominając o popełnionych błędach, niedotrzymanych terminach i zmarnowanych pieniądzach. Poświęcanie się na rzecz innych nie pozwalało im należycie wykonywać własnej pracy.

Tę samą prawidłowość można zaobserwować na uczelniach medycznych. W belgijskim badaniu, obejmującym ponad 600 przyszłych lekarzy, studenci, którzy najgorzej radzili sobie z nauką, zaznaczali w kwestionariuszach najwyżej punktowane odpowiedzi przy stwierdzeniach takich jak „Uwielbiam pomagać innym” lub „Przewiduję potrzeby innych”. Dawcy z pełnym zaangażowaniem przekazywali kolegom to, czego już się nauczyli, kosztem uzupełniania luk we własnej wiedzy, co dawało ich rówieśnikom przewagę podczas egzaminów. Podobnie rzecz się ma w branży sprzedażowej⁷. Z badania, które przeprowadziłem w grupie handlowców z Karoliny Północnej, wynika, że dawcy uzyskiwali dwa i pół razy mniejsze roczne przychody ze sprzedaży niż biorcy i transakcyjniści. Tak bardzo zależało im na dobru klientów, że niechętnie stosowali agresywne strategie sprzedaży⁸.

Obojętnie z jaką branżą mamy do czynienia, dawcy wydają się po prostu zbyt troskliwi, nadzbyt ufni i nadmiernie skłonni do poświęcenia własnych interesów na rzecz innych. Istnieją nawet dowody na to, że w porównaniu z biorcami dawcy zarabiają średnio o 14 procent mniej⁹, dwukrotnie częściej są ofiarami przestępstw¹⁰ i postrzega się ich jako o 22 procent mniej wpływowych i dominujących¹¹.

⁷ Filip Lievens, Deniz S. Ones, Stephan Dilchert, *Personality Scale Validities Increase Throughout Medical School*, „Journal of Applied Psychology” 2009, nr 94, s. 1514–1535.

⁸ Adam M. Grant, Dane Barnes, *Predicting Sales Revenue* (working paper 2011).

⁹ Timothy A. Judge, Beth A. Livingston, Charlice Hurst, *Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2012, nr 102, s. 390–407.

¹⁰ Robert J. Homant, *Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization*, „Criminal Justice and Behavior” 2010, nr 37, s. 1195–1216.

¹¹ Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen, Robert W. Livingston, *Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2012, nr 102, s. 351–366.

A skoro dawcy zajmują miejsca na samym dole drabiny sukcesu, to kto jest na górze: biorcy czy transakcjoniści?

I tu niespodzianka: ani jedni, ani drudzy. Gdy ponownie przeanalizowałem dostępne dane, odkryłem coś zdumiewającego. *Na szczycie również byli dawcy!*

Jak ustaliliśmy, inżynierowie wykazujący się najniższą produktywnością są w większości dawcami. Gdy przyjrzymy się jednak najproduktywniejszym pracownikom w tej branży, odkryjemy, że wśród nich również przeważają dawcy. W kalifornijskim badaniu wykazano, że inżynierowie obiektywnie najlepiej wykonujący swoją pracę pod względem ilościowym i jakościowym to ci, którzy konsekwentnie dają swoim współpracownikom więcej, niż sami otrzymują. Zarówno najgorsi, jak i najlepsi pracownicy są dawcami; biorcy i transakcjoniści z reguły plasują się pośrodku.

I jest to uniwersalna prawidłowość. Belgijscy studenci medycyny z najniższymi ocenami uzyskiwali nadzwyczaj wysokie wyniki w skali odzwierciedlającej ich skłonność do dawania, ale to samo dotyczyło studentów, którzy uczyli się *najlepiej*. Biorąc pod uwagę cały okres studiów medycznych, średnia ocen dawców była o 11 procent wyższa. Taki sam trend zaobserwowałem zresztą wśród badanych przeze mnie handlowców. Odkryłem, że najmniej produktywni pracownicy byli o 25 procent bardziej skłonni pomagać innym niż ich przeciętnie produktywni koledzy, ale to samo dotyczyło przedstawicieli, którzy przodowali pod względem produktywności. Najlepsi handlowcy byli dawcami, i – co warto zaznaczyć – osiągalni średnio o 50 procent wyższe roczne przychody niż biorcy i transakcjoniści. Dawcy zajmują zatem dolne i górne szczeble drabiny sukcesu. Jeśli przyjrzeć się związkowi między stylami wzajemności a powodzeniem w życiu zawodowym, dawcy zaczynają jawić się jako wybrańcy, a nie ofiary losu.

A teraz zgadnij, do której grupy zalicza się David Hornik.

Po podpisaniu umowy Danny'ego Shadera zaczęły dręczyć wątpliwości. „Właśnie zamknęliśmy ważną rundę finansowania. Powinniśmy świętować. Dlaczego nie czuję ekscytacji? Mój inwestor jest wyjątkowo bystrym i utalentowanym człowiekiem, ale straciłem

szansę na współpracę z Hornikiem. Czy mogę jakoś go zaangażować?” Owszem, ale był pewien haczyk. Żeby wciągnąć Hornika do firmy, Shader i jego główny inwestor musieliby sprzedać więcej udziałów, co skutkowałoby rozproszeniem własności.

Shader zdecydował, że gra była warta świeczki. Jeszcze przed zakończeniem finansowania zaprosił Hornika do udziału w inwestycji, a ten przyjął propozycję i przekazał kapitał, zyskując tym samym częściowe prawo własności. Zaczął uczestniczyć w spotkaniach zarządu i szybko udowodnił, że jest w stanie skutecznie motywować Shadera do eksplorowania nowych kierunków. „Poznałem go z zupełnie innej strony” – tłumaczy przedsiębiorca. „Wcześniej dostrzegałem jedynie jego ujmujący sposób bycia”. Start-up Shadera nabrał rozpędu po części za sprawą mądrego doradztwa Hornika. PayNearMe umożliwia Amerykanom, którzy nie mają konta bankowego ani karty kredytowej, dokonywanie zakupów online z użyciem kodu kreskowego lub specjalnej karty, a następnie uregulowanie płatności gotówką w powiązanych placówkach. Shader nawiązał w tym celu współpracę partnerską z siecią sklepów 7-Eleven i przedsiębiorstwem przewozowym Greyhound. Tempo wzrostu jego firmy w ciągu pierwszego półtora roku od uruchomienia działalności szacuje się na ponad 30 procent miesięcznie. Jako inwestor Hornik ma w tym oczywiście swój udział.

Hornik dodał Shadera do swojej listy referencji, co prawdopodobnie przynosi mu większe korzyści niż sama umowa. Pytany o swojego nowego kapitałodawcę Shader zawsze odpowiada: „Może się wydawać, że to po prostu miły facet, ale to tylko jedna z jego zalet. Jest fenomenalny: nieprawdopodobnie pracowity i bardzo odważny. Potrafi jednocześnie wspierać i rzucać wyzwania. I zawsze jest do dyspozycji, a to jedna z najważniejszych cech u inwestora. W sprawach niecierpiących zwłoki oddzwania natychmiast, o każdej porze dnia i nocy.

Zyski Hornika bynajmniej nie ograniczały się do udziałów w PayNearMe. Shader podziwiał jego głębokie zaangażowanie w pracę na rzecz przedsiębiorców, dlatego z czystym sumieniem zaczął polecać go osobom poszukującym źródeł finansowania. Na przykład dyrektor generalny firmy Rocket Lawyer po rozmowie z Shaderem

zdecydował się podpisać umowę z Hornikiem, mimo że otrzymał już wstępne warunki finansowania od kogoś innego.

David Hornik zdaje sobie sprawę z wad bycia dawcą, a mimo to uważa, że gotowość do działania na rzecz innych była siłą napędową jego sukcesu w branży. Szacuje, że odsetek umów podpisanych przez inwestorów *venture capital*, którzy decydują się przedstawić list intencyjny przedsiębiorcom, wynosi około 50 procent: „Jeśli twoje warunki zostają zaakceptowane w połowie przypadków, to znaczy, że radzisz sobie całkiem nieźle”. Jak sam sobie radzi? Otóż w ciągu 11 lat działalności zaproponował współpracę 28 osobom, z czego 25 się zgodziło. Shader jest jednym z zaledwie trzech przedsiębiorców, którzy kiedykolwiek mu odmówili. Pozostałe 89 procent przyjęło jego ofertę. Dzięki jego finansowaniu i fachowemu doradztwu powstało wiele udanych start-upów – jeden z nich wyceniono na ponad 3 miliardy dolarów w pierwszym dniu notowań w 2012 roku, a inne zostały wykupione przez takie firmy jak Google, Oracle, Ticketmaster i Monster.

Do podpisania umowy z Dannym Shaderem z pewnością przyczyniły się ciężka praca i talent Hornika, nie wspominając o szczęśliwym zrządzeniu losu, który pozwolił mu stanąć po właściwej stronie boiska podczas meczu córki. Ale ostatecznie to styl wzajemności Hornika zadecydował o jego zwycięstwie i, co być może jeszcze istotniejsze, pomógł zatriumfować wielu innym osobom. Shader również wygrał, podobnie jak właściciele firm, którym polecał później współpracę ze swoim inwestorem. Jako dawca Hornik tworzył wartość dla siebie, jednocześnie dbając o jej optymalny przepływ, tak by inni też mogli odnosić korzyści.

* * *

Tą książką pragnę cię przekonać, że bagatelizowanie skuteczności osób takich jak David Hornik to błąd. Często szufladkujemy dawców jako nadmiernie idealistycznych i spineglowych, tymczasem okazuje się, że to oni odnoszą największe sukcesy. Aby dowiedzieć się, dlaczego to właśnie oni przeważają na szczycie drabiny sukcesu,

przeanalizujemy zaskakujące wyniki badań i prawdziwe historie, które dowodzą, że dawanie może mieć większą moc – i być znacznie mniej ryzykowne, niż większość z nas sądzi. Poznasz odnoszących sukcesy dawców z różnych środowisk, w tym konsultantów, prawników, lekarzy, inżynierów, handlowców, scenarzystów, przedsiębiorców, księgowych, nauczycieli, doradców finansowych i menedżerów sportu. Ludzie ci odwracają kolejność kroków w popularnym planie działania, który nakazuje najpierw odnieść sukces, a dopiero potem dzielić się jego owocami z innymi. Pokazują w ten sposób, że ci, którzy przedkładają cudze interesy nad własne, ostatecznie mają największe szanse dotrzeć na szczyt.

Nie możemy jednak zapominać o tej grupie inżynierów i handlowców, którzy znaleźli się na dole drabiny sukcesu. Niektórzy dawcy rzeczywiście stają się łatwowiernymi popychadłami, dlatego istotne jest ustalenie, co ich różni od tych, którzy nie mogą narzekać na powodzenie. Okazuje się, że chodzi nie tyle o sam talent czy uzdolnienia, ile o konkretne strategie i wybory. Aby wyjaśnić, co pozwala niektórym dawcom uniknąć porażki, obalę dwa popularne mity na ich temat, udowadniając, że w rzeczywistości wcale nie muszą być sympatyczni i bezinteresowni. Wszyscy dążymy do jakichś celów i okazuje się, że skuteczni dawcy są w tym zakresie równie ambitni, jak biorcy i transakcyjniści. Po prostu wybierają inną drogę do mety.

To sprowadza nas do trzeciego celu, który obrałem w tej książce, mianowicie wskazania unikalnych cech sukcesu dawców. Chcę wyraźnie zaznaczyć, że biorcy i transakcyjniści też mogą wygrywać – i często tak właśnie się dzieje. Jednak sukces dawcy ma w sobie coś wyjątkowego i charakterystycznego: przenosi się na innych i rozprzestrzenia kaskadowo. Gdy zwycięża biorca, z reguły oznacza to dla kogoś innego przegraną. Badania pokazują, że taka wygrana budzi w nas zazdrość i skłania do poszukiwania sposobu na zmycie triumfalnego uśmiechu z twarzy zwycięzcy¹². Tymczasem gdy powodzi się czło-

¹² Eugene Kim, Theresa M. Glomb, *Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimization*, „Journal of Applied Psychology” 2010, nr 95, s. 889–901.

wiekowi takiemu jak David Hornik, inni mu kibicują i ani myślą brać go na cel. Sukces dawcy rozchodzi się niczym kręgi na powierzchni wody, obejmując otaczających go ludzi i sprawiając, że im też lepiej się wiedzie. Różnica polega więc na tym, że poprzez swoje zwycięstwo dawcy tworzą wartość dla innych, a nie tylko zapewniają ją sobie. Jak zauważa inwestor *venture capital* Randy Komisar: „Zwycięstwo odnosi się z mniejszym trudem, gdy wszyscy życzą ci wygranej. Sukces przyjdzie ci łatwiej, jeśli nie narobisz sobie wrogów”¹³.

Wydaje się jednak, że w niektórych sferach koszty szczodrości wyraźnie przewyższają płynące z niej korzyści. W dyplomacji na przykład – jak sugeruje Mark Twain – obowiązuje zasada, w myśl której bierze się 10 razy więcej, niż się daje. „Polityka to biznes oparty na »zdobywaniu«” – pisze z kolei były prezydent USA Bill Clinton. „Trzeba nieustannie pozyskiwać wsparcie, datki i głosy”¹⁴. Można zatem założyć, że biorcy są skuteczniejszymi lobbystami, co daje im przewagę w wyścigu wyborczym, a transakcjoniści lepiej odnajdują się w realiach ciągłego handlu przysługami, powszechnego w świecie polityki. A jak wiedzie się dawcom w tym środowisku?

Rozważmy polityczne perypetie niejakiego Sampsona, chłopaka z prowincji, który – jak sam mawiał – pragnął zasłynąć jako „Clinton z Illinois” i za wszelką cenę zasiąść w Senacie. Ponieważ wczesne lata życia spędził, pracując na farmie, był wątpliwym kandydatem na urząd polityczny. Miał jednak rozległe ambicje. Po raz pierwszy ubiegał się o miejsce w legislaturze stanowej, mając zaledwie 23 lata. Kandydatów było 13, a mandaty przyznawano tylko czterem pierwszym. Sampson zaprezentował się raczej przeciętnie i zajął ósme miejsce.

Po tej porażce postanowił skupić się na prowadzeniu biznesu: zaciągnął kredyt i wraz z przyjacielem otworzył mały sklep. Interes wkrótce upadł, a Sampson nie był w stanie uregulować zadłużenia,

¹³ Prywatna rozmowa z Randym Komisarem (30.03.2012).

¹⁴ Bill Clinton, *Giving: How Each of Us Can Change the World*, Random House, New York 2007, s. ix.

w związku z czym lokalne władze zajęły jego majątek. Niewiele później jego wspólnik zmarł, nie pozostawiając spadku, w związku z czym obowiązek spłaty całego długu spadł na niego. Ponieważ zobowiązania Sampsona wynosiły piętnastokrotność jego rocznych dochodów, nazywał je w żartach „długiem narodowym”. Zajęło mu to co prawda wiele lat, ale w końcu spłacił należności co do centa.

Niezrażony niepowodzeniem na gruncie biznesowym, Sampson postanowił ponownie ubiegać się o członkostwo w legislaturze stanowej. Mimo że miał zaledwie 25 lat, zajął drugie miejsce i zdobył upragniony mandat. Żeby dobrze się zaprezentować podczas pierwszej sesji, musiał pożyczyć pieniądze na zakup swojego pierwszego garnituru. Sampson działał w lokalnej legislaturze przez następne osiem lat, kończąc w międzyczasie studia prawnicze. W końcu, w wieku 45 lat, poczuł, że jest gotów zaistnieć na krajowej scenie politycznej, i postanowił kandydować do Senatu.

Sampson wiedział, że przyjdzie mu stoczyć trudną walkę. Jego dwaj główni przeciwnicy – James Shields i Lyman Trumbull – zasiadali w Sądzie Najwyższym stanu Illinois i pochodzili ze znacznie bardziej uprzywilejowanych środowisk niż on. Shields, urzędujący senator ubiegający się reelekcję, był bratankiem kongresmena, a Trumbull wnukiem wybitnego historyka z dyplomem Yale. Sampson ze swoim niewielkim doświadczeniem i znikomą siłą przebicia na arenie politycznej wypadł w tym porównaniu dość blado.

Z tym większym zaskoczeniem przyjęto wyniki pierwszych sondaży, w których Sampson uzyskał 44 procent poparcia i plasował się na szczycie stawki. Shields był tuż za nim z wynikiem 41 procent, a Trumbull, zdobywszy zaledwie 5 procent głosów, pozostawał daleko w tyle. W następnym sondażu Sampson umocnił jeszcze swoją pozycję, zyskując 47-procentowe poparcie wyborców. Jego radość nie trwała jednak długo. Sprawy zaczęły przybierać zupełnie inny obrót, gdy do wyścigu dołączył nowy kandydat: ówczesny gubernator stanu, Joel Matteson. Był tak popularny, że mógł bez trudu odebrać głosy zarówno Sampsonowi, jak i Trumbullowi. Gdy Shields wycofał się z rywalizacji, Matteson szybko wysunął się na prowadzenie z wynikiem

44 procent, a Sampson spadł na drugie miejsce z 38 procentami. Trumbull, zdobywszy zaledwie 9 procent głosów, wciąż zajmował odległą trzecią pozycję, a jednak kilka godzin później to właśnie on uzyskał 51-procentowe poparcie i wygrał wybory, zaledwie o włos wyprzedzając Mattesona, który zdobył 47 procent głosów.

Jak to możliwe, że Sampson w mgnieniu oka stracił swoją mocną pozycję, a Trumbull równie szybko wywindował się na szczyt? Otóż nagłe odwrócenie ról było wynikiem decyzji podjętej przez tego pierwszego, który – jak się zaraz okaże – był patologicznym dawcą. Gdy Matteson włączył się do rywalizacji, Sampson zaczął wątpić w siłę swojego elektoratu. Trumbull miał niewielką, ale lojalną grupę zwolenników i większość polityków na miejscu Sampsona próbowała by zaskarbić sobie ich względy. Wszak przy zaledwie 9-procentowym poparciu Trumbull miał niewielkie szanse na zwycięstwo.

Jednak to nie własna wygrana była głównym celem Sampsona, lecz uniemożliwienie zwycięstwa Mattesonowi, który jego zdaniem posuwał się do nieuczciwych praktyk. Oskarżano go między innymi o próby przekupienia wpływowych wyborców, choć nie przedstawiono na to dowodów. Tak czy inaczej Sampson dowiedział się z wiarygodnego źródła, że Matteson namawiał kilkoro jego kluczowych zwolenników do zmiany frontu. Argumentował podobno, że jeśli w dowolnym momencie szanse jego rywala zaczną wyglądać mizernie, wyborcy Sampsona powinni porzucić bezcelową lojalność i w zamian udzielić poparcia jemu.

Obawy Sampsona co do intencji i metod Mattesona okazały się prorocze. Rok później, na krótko przed zakończeniem kadencji na stanowisku gubernatora, Matteson spieniężył stare rządowe czeki, które albo straciły ważność, albo zostały wcześniej zrealizowane, ale z jakiegoś powodu ich nie anulowano. „Sprytny” polityk zainkasował kilkaset tysięcy dolarów i ostatecznie postawiono mu zarzut oszustwa.

Podejrzania co do Mattesona to jedno, ale Sampson był przychylny Trumbullowi również dlatego, że obaj mieli podobne spojrzenie na pewne kluczowe kwestie. Przez kilka lat Sampson z oddaniem agitował na rzecz radykalnych zmian w polityce społecznej i gospodarczej.

Czy pomaganie innym to przepis na porażkę?

A może największe sukcesy osiągają ci, którzy nie myślą tylko o sobie?

Adam Grant, czołowy ekspert w dziedzinie psychologii organizacyjnej i najwyżej oceniany profesor Wharton School, w tej przełomowej książce udowadnia, że nie rywalizacja, a mądra współpraca stanowi klucz do osiągnięcia najlepszych wyników – zarówno w biznesie, jak i w życiu zawodowym.

Grant wyróżnia trzy typy ludzi i związane z nimi style współpracy: biorców, którzy koncentrują się na własnych korzyściach, transakcjonistów, dążących do równowagi w wymianie przysług, oraz dawców, którzy bezinteresownie wspierają innych. Paradoksalnie to właśnie dawcy – choć najbardziej narażeni na wypalenie i wykorzystanie – osiągają największe sukcesy, jeśli działają w sposób strategiczny.

Dzięki przedstawionym w książce wnikliwym badaniom i inspirującym historiom dowiesz się, jak:

- budować wartościowe relacje, które przekładają się na długoterminowe korzyści
- pomagać innym, nie rezygnując z własnych ambicji i celów
- wykorzystać współpracę jako narzędzie do osiągnięcia wyjątkowych wyników.

Poznaj strategie, które pozwolą ci efektywnie współpracować i świadomie kształtować swoją ścieżkę zawodową. Sukces to nie tylko wynik talentu – to także sposób, w jaki działasz z innymi.

