

NAJPRODAVANIJIA KNJIGA *NJUJORK* *TAJMSA*



DAVANJE I UZIMANJE

Revolucionaran pristup
postizanju **uspeha**

Autor:
Adam Grant

Izdavač:
STET



Adam Grant je organizacioni psiholog i autor bestselera koji istražuju nauku o ljudskoj motivaciji, velikodušnosti, preispitivanju i potencijalu. Adam Grant je najbolje ocenjeni profesor Poslovne škole Vorton Univerziteta u

Pensilvaniji već sedam godina zaredom.

Adam Grant je najbolje ocenjeni profesor Poslovne škole Vorton Univerziteta u Pensilvaniji već sedam godina zaredom. Kao organizacioni psiholog, on je vodeći stručnjak za pronalaženje motivacije i smisla, za preispitivanje pretpostavki i izgradnju velikodušnijeg i kreativnijeg života. Prepoznat je kao drugi najuticajniji mislilac na svetu u oblasti menadžmenta i jedan je od četrdeset najuticajnijih ljudi mlađih od četrdeset godina po listi poslovnog časopisa Fortune.

On je najprodavaniji autor bestselera The New York Times-a, čijih šest knjiga je prodato u više miliona primeraka i prevedeno na 45 jezika.

Besplatan odlomak iz knjige

Poručite knjigu direktno od
izdavača preko sajta:
www.stet.rs

Adam Grant

DAVANJE I UZIMANJE

Revolucionaran pristup
postizanju uspeha

STET

Naslov originala

Give and Take: A Revolutionary Approach to Success

Adam M. Grant.

Copyright © Adam Grant, 2013.

VIKING, Published by the Penguin Group

© Za srpsko izdanje STET DOO, Temerin 2024.

Prvo izdanje oktobar 2024.

Izdavač

STET DOO

Temerin, Rakoci Ferenca 124

Telefon: 063552090

Imejl-adresa: info@stet.rs

www.stet.rs

Za izdavača

Dr Sara Kuburić

Urednica

Dr Sara Kuburić

Prevod

Nemanja Rabrenović

Lektura i korektura

Radoslav Anđelković

Ilustracija naslovne strane

STET tim

Grafičko oblikovanje

Aleksandar Petrović

Štampa

ART PRINT MEDIA, Novi Sad

Tiraž 1000 primeraka

Sva prava su zadržana. Nije dopušteno reprodukovanje nijednog dela ove knjige na bilo koji način bez pisanog dopuštenja izdavača.

CIP zapis dostupan je u uzajamnom katalogu

COBISS.SR-ID

ISBN 978-86-82980-02-5

Pohvale za knjigu Adama Granta

DAVANJE I UZIMANJE

„*Davanje i uzimanje* je možda najvažnija knjiga u ovom mladom veku. Informativna i zabavna koliko i najbolja dela Malkoma Gladvela, ova knjiga govori o nečemu što u velikoj meri određuje kako upravljamo svojim karijerama, kako se odnosimo prema svojim prijateljima i rođacima, kako odgajamo decu i kako osmišljavamo svoje institucije. Pravo je zadovoljstvo čitati ovaj dragulj koji razbija mit o tome da je pohlepa put do uspeha.“

Robert Saton, autor knjiga *Pravilo o nula gadova* i *Dobar šef, loš šef*

„*Davanje i uzimanje* je uzbudljiva knjiga koja će razvejati vaše pretpostavke o tome kako svet funkcioniše i o kojoj ćete nastaviti da razmišljate nedeljama nakon što budete pročitali poslednju stranicu.“

Danijel Pink, autor knjiga *Nagon* i *Čitav novi um*

„*Davanje i uzimanje* je knjiga prepuna saznanja koja menjaju život. Briljantna koliko i mudra, ovo nije samo knjiga – ovo je nov i sjajan pogled na svet. Adam Grant je jedan od velikih profesora društvenih nauka našeg vremena i njegova izuzetna nova knjiga će sigurno biti hit.“

Suzan Kejn, autorka *Tišine*

„*Davanje i uzimanje* se ističe u moru klišeiziranih izdanja i pruža jedan svež, nov način gledanja na umetnost i nauku postizanja uspeha. Adam Grant je sačinio jedan jedinstven, nezaobilazan komplet alata za ispunjavanje ciljeva putem saradnje i reciprociteta.“

Vilijam Lauder, izvršni direktor kompanije
The Estée Lauder Companies inc.

„*Davanje i uzimanje* se čita sa uživanjem, izuzetno je informativna i najverovatnije će postati jedan od klasika na temu poslovnog liderstva i upravljanja. Ova knjiga je promenila moj način gledanja na lične i profesionalne odnose i ohrabrila me je da postanem uviđavniji prijatelj i kolega.“

Džef Ešbi, komandant spejs-šatla američke svemirske agencije NASA

„Sa *Davanjem i uzimanjem* Adam Grant je prikupio jake dokaze koji govore u prilog jednom revolucionarnom načinu razmišljanja o uspehu na poslovnom i ličnom planu. Osim suštinski podsticajne prirode teme o kojoj piše, čitaoci će biti oduševljeni zaista zanimljivim stilom i načinom na koji on to radi. Ovu knjigu morate da pročitate.“

Robert Čaldini, autor *Uticaja*

„Knjiga *Davanje i uzimanje* predstavlja jedno genijalno, odlično dokumentovano i motivišuće raskrinkavanje mita o tome kako „dobri momci uvek završe poslednji“. Odavno sam primetio da velikodušnost stvara sopstvenu vrstu kapitala, a ovo Grantovo zadivljujuće i zanimljivo napisano štivo pruža ne samo jaku potvrdu tog principa već i praktična znanja i tehnike za njegovo delotvornije korišćenje. Ovo je odličan manifest za postizanje značajnih stvari u životu, i to na održiv način.“

Dejvid Alen, autor knjige *Ključ za uspeh*

„Prepuna najnovijih istraživanja, konkretnih primera i dubokih uvida, knjiga *Davanje i uzimanje* nudi izuzetne i često iznenađujuće zaključke koji nagone na razmišljanje jer pokazuju kako naše interakcije sa drugima utiču na naš uspeh i sreću. Ova važna knjiga, koju ćete teško ispustiti iz ruku nakon što krenete da je čitate, zaslužuje da postigne veliki uspeh kod čitalaca.“

Grečen Rubin, autorka knjiga *Projekat: Sreća i Srećnija kod kuće*

„Jedna od velikih životnih tajni jeste da su ljudi koji najviše toga steknu u životu često isti oni koji najviše daju. U ovoj predivno napisanoj i lucidnoj knjizi, ispunjenoj jakim dokazima i evokativnim primerima, Adam Grant nam pokazuje zašto je to tako. Topla preporuka!“

Vilijam Uri, koautor knjige *Kako da postignete dogovor*
i autor knjige *Moć pozitivnog „Ne“*

„Dobri momci završe prvi – i Adam Grant zna zašto. *Davanje i uzimanje* je jedno pametno iznenađenje i vi ne biste smeli da priuštite sebi da ga propustite.“

Danijel Gilbert, autor knjige *Spoticanje o sreću*

„*Davanje i uzimanje* je prosvetljujuće štivo za lidere koji teže stvaranju značajnih i održivih promena u svojim sredinama. Grant pokazuje kako velikodušno ponašanje prema drugima može da posluži kao formula za stvaranje uspešnih lidera i poslovnog uspeha. Njegov stil pisanja je zanimljiv i prijatan koliko i njegov način rada sa studentima.“

Kenet Frejzer, predsednik upravnog odbora
i izvršni direktor firme *Merck & Co., inc.*

„U ovoj zanimljivoj i vrcavoj knjizi Adam Grant naglavačke okreće uvrežena mišljenja o tome šta je potrebno raditi da bi se napredovalo i uspelo u životu. Uz zanimljive priče i uverljive studije, on u *Davanju i uzimanju* otkriva neočekivane sile koje stoje iza uspeha i korake koje možemo da preduzmemo da bismo i sami došli do njega.“

Laslo Bok, potpredsednik kadrovske službe kompanije *Google*

„*Davanje i uzimanje* razvija opšteprihvaćena verovanja po kojima se davaoci poistovećuju sa slabošću, a uzimaoci sa snagom. Grant nam pokazuje koliko je važno negovati i ohrabrivati prodrushtveno ponašanje.“

Den Arijeli, autor knjige *Predvidljivo iracionalni*

„*Davanje i uzimanje* definiše put do uspeha obeležen novim načinima ophođenja prema kolegama i klijentima, kao i nove načine za razvoj poslovanja.“

Toni Šej, izvršni direktor firme *Zappos.com*,
autor knjige *Isporučujući sreću*

„*Davanje i uzimanje* će iz osnova promeniti način na koji razmišljate o uspehu. Nažalost, mi u SAD često smo skloni verovanju da će svima biti dobro ako svako bude gledao isključivo svoj interes. Uz pomoć naučnih istraživanja i zadivljujućih priča Adam Grant nam pokazuje da postoji način da se bolje vladamo i prolazimo u životu.“

Leni Mendonka, direktor firme *McKinsey & Co.*

„Adam Grant, zvezda u usponu na polju pozitivne psihologije, znalački tka tapiseriju od naučnih podataka i priča o poslovnim uspesima i neuspesima ubeđujući nas da je davanje recept za uspeh na duge staze u poslovnom svetu. Dok budete čitali ovu knjigu, uhvatićete sebe kako preispitujete svoj život, a, kad je završite, podelite nekoliko primeraka ljudima do kojih vam je najviše stalo.“

Martin Seligman, autor knjiga *Naučeni optimizam* i *Procvetajte*

„*Davanje i uzimanje* predstavlja novo revolucionarno shvaćanje uspeha. Adam Grant nam nudi jedan očaravajući uvid u inovativne principe koji su odmah primenljivi i podstiču efikasnost na svim nivoima organizacione strukture. Osim što predstavlja jedno očaravajuće štivo, ova knjiga nas uči kako da dođemo do zadovoljnije i produktivnije radne snage, boljih odnosa sa klijentima i većeg profita.“

Čip Konli, osnivač hotela *Joie de Vivre Hotels*,
autor knjiga *Vrh* i *Emocionalne jednačine*

„*Davanje i uzimanje* menja pravila igre. Neodoljiva i dobro argumentovana knjiga Adama Granta promeniće način na

koji lekari leče ljude, način na koji menadžeri upravljaju firmama, način na koji učitelji podučavaju svoje đake, način na koji šefovi šefuju. Ona će dovesti do stvaranja društva u kojem ljudi bolje žive zato što bolje postupaju. Pročitajte ovu knjigu i promenite način na koji živite i radite.“

Bari Švarc, autor *Paradoksa izbora* i *Praktične mudrosti*

„*Davanje i uzimanje* je novo merilo ponašanja sa ciljem postizanja boljih poslovnih rezultata i nudi inspirativan odgovor na pitanje kako uspeti, a da svi od toga imaju koristi. Adam Grant pruža ogromnu podršku novom modelu po kojem svi dobijaju, uz mnoštvo sjajnih uvida i divnih priča na koje ćete potpuno da se navučete i zarazite željom da dajete više, a uzimate manje.“

Johan Zajc, bivši predsednik upravnog odbora
i izvršni direktor kompanije *Puma*

„*Davanje i uzimanje* je pravi dar. Adam Grant nas čašćava trostrukom poslasticom – pričama koje zvuče kao da pripadaju dobro napisanom romanu, iznenađujućim saznanjima izvedenim iz čiste nauke i savetima o korišćenju tih saznanja, kojima sebe i svoje firme možemo da odvedemo do neslućenog uspeha. Ne pada mi na pamet nijedna druga knjiga koja može da ostvari snažniji uticaj i na posao i na život.“

Tereza Amabil, autorka knjige *Princip napretka*

„Adam Grant je napisao jednu značajnu knjigu u kojoj analizira šta neke izuzetno uspešne ljude čini toliko sjajnim. Upoznajući nas sa veoma zadivljujućim pojedincima, on dokazuje da, suprotno popularnom mišljenju, najbolji način da se neko popne na vrh jeste da i druge povede sa sobom. *Davanje i uzimanje* predstavlja put do uspeha u 21. veku.“

Marija Ajtel, osnivač i predsednik *Nike* fondacije

„U eri poslovne literature, koja do besvesti rabi iste stare izliza-ne floskule, Adam Grant zalazi na jednu sjajnu novu teritoriju.

Davanje i uzimanje pomaže čitaocima da nauče kako da budu maksimalno delotvorni, a da istovremeno pomognu drugima. Ova knjiga će poslužiti kao novi okvir za buduća saznanja i postignuća. Obavezno štivo!“

Džoš Linkner, direktor i osnivač kompanija *ePrize*,
Detroit Venture Partners i autor knjige *Disciplinovano sanjarenje*

„Ono što je *Pravilo o nula gadova* učinilo za korporativnu kulturu, *Davanje i uzimanje* čini za sve nas kao pojedince. Potkrepljen naučnim dokazima, Grant govori o tome na koji način je, suprotno našim očekivanjima, velikodušnost tesno povezana sa uspehom.“

Daglas Stoun i Šila Hin, koautori knjige *Teški razgovori*

„Adam Grant je čudo od deteta. Osvojio je svaku renomiranu nagradu za naučno istraživanje i podučavanje na svom polju i njegov rad je promenio način na koji ljudi posmatraju svet. Ako želite da se iznenadite – i to veoma prijatno – saznanjem šta zaista vodi ka uspehu, onda je ovo knjiga za vas. Ako želite da unapredite svoj život i da svet učinite boljim mestom, pročitajte *Davanje i uzimanje*.“

Tal Ben-Šahar, autor knjige *Srećnji*

„U jednoj od najzanimljivijih i najinformativnijih knjiga koje sam pročitao poslednjih godina, Adam Grant iznosi ubedljive argumente koji govore o jednom neočekivanom putu do uspeha. *Davanje i uzimanje* je novi klasik, koji treba da pročitaju svi koji žele da budu produktivniji – i srećniji – na poslu i kod kuće.“

Noa Goldstin, autor knjige *Da!*

„*Davanje i uzimanje* je senzacionalna knjiga sa zadivljujućim saznanjima na svakoj stranici. Saznao sam mnogo toga što odmah želim da primenim u životu. Ne samo da će vas te lekcije

pretvoriti u bolju osobu već će vam omogućiti da učinite dobro mnogim ljudima, pa i sebi samima.“

rabin Jozef Teluškin, autor knjige *Jevrejska pismenost*
i *Kodeks jevrejske etike*

„Adam Grant je prvi koji je definisao promene u međuljudskim odnosima u digitalnom dobu i to potkrepljuje empirijskim dokazima. U knjizi *Davanje i uzimanje* on na sjajan način pokazuje da, u današnjem svetu, u kojem su svi duboko međusobno povezani, koreni održivog uspeha leže u stvaranju uspeha za ljude oko nas. Ovo je jedna od onih retkih knjiga koje su istovremeno prosvetljujuće i izuzetno praktične. Želećete da joj se vratite svake godine.“

Pol Safo, izvršni direktor i član Saveta Svetskog
ekonomskog foruma za strateško predviđanje

*U sećanje na mog prijatelja Džefa Zasloa, koji je
ceo svoj život proživeo poštujući principe opisane
u ovoj knjizi.*

SADRŽAJ

DAVANJE I UZIMANJE	5
DOBRO SE DOBRIM VRAĆA	17
PAUN I PANDA	51
EFEKAT TALASA	95
NEBRUŠENI DIJAMANTI	139
MOĆ SUBMISIVNE KOMUNIKACIJE	179
UMETNOST ODRŽAVANJA MOTIVACIJE	215
LJUDSKI OTIRAČI	255
PREOBRAŽAJ TVRDIČE	295
IZLAZAK IZ SENKE	337
KAKO OSTVARITI UTICAJ	349
IZRAZI ZAHVALNOSTI	361
REFERENCE	367
O AUTORU	397

Prvo poglavlje

DOBRO SE DOBRIM VRAĆA

*Opasnosti i nagrade koje vas očekuju ako budete davali više
nego što dobijate*

Princip uzimanja i davanja; to je diplomatija – daj jedan, a uzmi deset.

– Mark Tven, pisac i humorista

Jednog sunčanog subotnjeg popodneva u Silicijumskoj dolini, dva ponosna oca stajala su kraj aut-linije jednog fudbalskog igrališta. Posmatrali su kako njihove male ćerke igraju zajedno i bilo je samo pitanje vremena kada će njih dvojica započeti razgovor o poslu. Viši od dvojice muškaraca bio je Deni Šejder, serijski preduzetnik koji je radio neko vreme za *Netscape*, *Motorola*-u i *Amazon*. Energičan, tamnokos i sposoban da priča o poslu zauvek, Šejder je bio u poznim tridesetim u trenutku kad je osnovao svoju prvu kompaniju i sebi je dao nadimak Starac sa Interneta. Obožavao je da osniva kompanije i upravo je pokretao svoj četvrti startup.

Šejderu se odmah dopao drugi otac, čovek po imenu Devid Hornik, koji živi od investiranja. Sa svoja 162 cm visine, crnom kosom, naočarima i jarećom bradicom, Hornik je čovek eklektičnih interesovanja – on skuplja različita izdanja *Alise u zemlji čuda*, a na koledžu je stvorio sopstveni smer

– kompjutersku muziku. Magistrirao je kriminologiju i pravo i, nakon napornog rada u jednoj advokatskoj firmi, prihvatio je ponudu da se pridruži firmi za ulaganja i plasiranje preduzetničkog kapitala, gde je proveo sledećih deset godina slušajući predloge preduzetnika za razna ulaganja i odlučujući da li da ih finansira ili ne.

Tokom pauze u poluvremenu Šejder se okrenuo ka Horniku i rekao: „Radim na nečemu – da li želite da čujete o čemu se radi?“ Hornikova specijalnost bile su internet-kompanije, zbog čega je Šejderu delovao kao idealan investitor. Zanimanje je bilo obostrano. Većina ljudi koja iznosi poslovne ideje su novopečeni preduzetnici, bez prethodne istorije ulaganja i uspeha. Za razliku od njih, Šejder je bio prekaljeni preduzetnik, koji je ubo premiju i upecao veliki ribu ne jednom, već dva puta. Godine 1999. *Amazon* je kupio *Accept.com*, njegov prvi startap, za 175 miliona dolara. *Good Technology*, njegovu sledeću kompaniju, kupila je *Motorola* 2007. godine za 500 miliona dolara. S obzirom na Šejderov renome, Hornik je jedva čekao da čuje šta je ovaj sledeće smislio.

Nekoliko dana posle te fudbalske utakmice Šejder se odvezao do Hornikove kancelarije i predstavio svoju novu ideju. Skoro 25% Amerikanaca ima problema sa kupovinom preko interneta jer ne poseduju bankovni račun i kreditnu karticu, a Šejder je predložio jedno inovativno rešenje za ovaj problem. Hornik je bio jedan od prvih investitora preduzetničkog kapitala koji je čuo njegov predlog i odmah mu se dopao. U roku od nedelju dana izveo je Šejdera pred svoje partnere i izneo mu ponudu – želeo je da finansira Šejderovu kompaniju.

Iako je Hornik brzo reagovao, Šejder je bio u dobroj poziciji. S obzirom na Šejderovu reputaciju i kvalitet njegovih ideja, Hornik je znao da bi brojni investitori poleteli da sarađuju sa Šejderom. „Retko kad se desi da jedan jedini investitor preda svoju ponudu jednom preduzetniku“, objašnjava Hornik. „Vi se takmičite sa najboljim firmama za ulaganje preduzetničkog

kapitala u zemlji i pokušavate da ubedite preduzetnika da uzme vaš novac, a ne njihov.“

Najbolji način da osigura svoju investiciju bio je da Šejderu da neki rok da se odluči. Ako bi Hornik dao dobru ponudu sa kratkim rokom, Šejder bi mogao da je prihvati pre nego što bi mu se pružila prilika da predstavi svoju ideju drugim investitorima. To mnogi investitori kapitala rade kako bi sebi povećali šanse za uspeh.

Međutim, Hornik nije dao Šejderu nikakav rok. Zapravo, praktično je predložio Šejderu da predstavi svoju ideju drugim investitorima. Hornik je verovao da je preduzetnicima potrebno vreme da procene svoje mogućnosti, tako da iz principa nije hteo da ga požuruje davanjem bombastične ponude. „Uzmite onoliko vremena koliko vam je potrebno da biste doneli pravu odluku“, rekao je. Iako se Hornik nadao da će Šejder zaključiti da je prava odluka da potpiše sa njim, stavio je Šejderov interes ispred svog, dajući mu prostora da istraži druge opcije.

I Šejder je uradio upravo to – sledećih nekoliko nedelja je proveo predstavljajući svoju ideju drugim investitorima. Hornik je u međuvremenu hteo da potvrdi da je jak kandidat, pa je Šejderu poslao svoj najvredniji adut – spisak sa četrdeset referenci, koje su potvrđivale Hornikov dosadašnji učinak u ulozi investitora. Hornik je znao da preduzetnici kod investitora traže iste one atribute koje svi mi tražimo kod finansijskih savetnika – kompetentnost i pouzdanost. Kada preduzetnik potpiše ugovor sa investitorom, investitor se pridruži upravnom odboru njegove firme i ponaša se kao stručni savetnik. Hornikova lista sa referencama pokazuje koliko krvi, znoja i suza je prolio predano radeći sa preduzetnicima više od deset godina na polju preduzetničkog poslovanja. Znao je da će njegove reference posvedočiti o njegovoj umešnosti i karakteru.

Nekoliko nedelja kasnije Horniku je zazvonio telefon. Bio je to Šejder, spreman da mu saopšti svoju odluku.

„Žao mi je“, rekao je Šejder, „ali potpisaću sa drugim investorom.“

Finansijski uslovi ponude Hornika i drugog investitora bili su skoro identični, te je Hornikova lista sa četrdeset referenci trebalo da mu pruži prednost. Nakon što je pričao sa ljudima sa spiska, Šejderu je bilo jasno da je Hornik sjajan tip.

Međutim, Hornika je upravo velikodušnost i osudila na neuspeh. Šejder se brinuo da bi Hornik proveo više vremena podržavajući ga i ohrabrujući ga nego što bi mu se suprotstavljao. Hornik možda ne bi bio dovoljno žilav da pomogne Šejderu da započne uspešan biznis, dok je drugi investitor imao reputaciju genijalnog savetnika, koji je preispitivao namere preduzetnika i argumentovano im se suprotstavljao. Šejder je odustao od Hornika misleći: „Verovatno bi trebalo da pridružim upravnom odboru nekoga ko će mi se više suprotstavljati. Hornik je toliko učtiv i fin da ne znam kako bi se ponašao u sali za sastanke.“ Kada je pozvao Hornika, objasnio je: „Srce mi je reklo da izaberem vas, ali glava mi je rekla da izaberem njih. Odlučio sam da poslušam glavu, a ne srce.“

Hornik je bio ucveljen i počeo je da se preispituje. „Da li sam ja budala? Da sam ga pritisnuo da donese odluku u kratkom roku, on bi možda prihvatio moju ponudu, ali ja sam proveo čitavu deceniju gradeći svoju reputaciju baš da se ovakve stvari ne bi dešavale. Kako je moguće da se ovo desilo?“

Dejvid Hornik je naučio svoju lekciju na teži način – dobri momci završe poslednji.

Ili možda ipak ne?

Prema nekom opšteprihvaćenom shvatanju, izuzetno uspešni ljudi imaju tri zajedničke osobine – motivisani su, sposobni i pružila im se prilika za uspeh. Ako želimo da postanemo uspešni, potrebni su nam kombinacija napornog rada, talenta i sreće. Priča o Deniju Šejderu i Dejvidu Horniku naglašava

važnost četvrtog elementa, onog koji je jako važan, ali se često previda – uspeh umnogome zavisi od načina na koji pristupimo interakciji sa drugima. Svaki put kada stupimo u interakciju sa drugom osobom na poslu, mi moramo da načinimo izbor da li ćemo pokušati da izvučemo najveću moguću korist iz tog odnosa ili ćemo pokušati da doprinesemo na neki način, a da pri tome ne gledamo na to šta ćemo dobiti zauzvrat.

Kao organizacioni psiholog i profesor u Poslovnoj školi „Vorton“, posvetio sam preko deset godina svog rada proučavanju ovih izbora u organizacijama poput kompanije *Google* i Američkog ratnog vazduhoplovstva i ispostavilo se da oni imaju ogroman uticaj na uspeh. Tokom poslednje tri decenije, posredstvom nekoliko revolucionarnih studija, naučnici na polju društvenih nauka otkrili su da se ljudi drastično razlikuju po svojim preferencijama u vezi sa načinom na koji se odnose prema ljudima – po mešavini uzimanja i davanja. Kako bih malo bolje objasnio te preferencije, dozvolite mi da vas upoznam sa dva tipa ljudi koji se nalaze na suprotnim krajevima spektra reciprociteta kad je posao u pitanju. Ja ih nazivam uzimaocima i davaocima.

Uzimaoci se lako prepoznaju po jednoj svojoj crti – oni vole više da uzimaju nego da daju. Oni naginju tas vage reciprociteta na svoju stranu stavljajući svoje interese ispred interesa drugih ljudi. *Uzimaoci* veruju da je svet takmičarski nastrojeno mesto, u kojem vlada zakon jačeg, gde veća riba jede manju ribu. Oni veruju da moraju da budu bolji od ostalih da bi uspeali. Kako bi dokazali svoju vrednost, oni promovišu sebe i trude se da dobiju velike zasluge za svoj uloženi trud. Prosečan uzimalac nije surov ili krvoločan, on je samo oprezan i štiti sebe. „Ako ja sebe ne stavim na prvo mesto“, razmišlja on, „niko drugi neće.“ Da je Dejvid Hornik imao više „uzimalačkog“ duha u sebi, on bi Deniju Šejderu dao rok, čime bi stavio svoj cilj ulaganja novca ispred Šejderove želje za fleksibilnim rokom.

Međutim, Hornik je suprotno od uzimaoca, on je *davalac*. Na poslu su davaoci relativno retka sorta. Oni nagnu tas vage

reciprociteta na drugu stranu – oni više vole da daju nego da uzimaju. Dok su uzimaoci fokusirani na sebe i procenjuju šta drugi ljudi mogu da im ponude, davaoci su fokusirani na druge i više obraćaju pažnju na to šta mogu da ponude drugima, šta je drugima potrebno od njih. Kod tih preferencija nije važan novac sam po sebi – davaoce i uzimaoce ne definiše količina novca koju će donirati u dobrotvorne svrhe ili visina plate koju će zahtevati od svojih poslodavaca. Umesto toga, davaoci i uzimaoci razlikuju se po svom stavu i ponašanju prema drugim ljudima. Ako ste uzimalac, vi pomažete drugima isključivo strateški, kada je vaš dobitak veći od cene koju biste morali da platite za svoju pomoć. Ako ste davalac, vi sledite drugačiju filozofiju – pomažete ljudima kad god je *njihova* dobit veća od cene koju vi lično plaćate za svoj trud ili možda uopšte i ne razmišljate koliko će to vas da košta, te pomažete drugima ne očekujući ništa zauzvrat. Ako ste davalac na poslovnom planu, vi se prosto trudite da velikodušno delite svoje vreme, veze, energiju, znanje, veštine i ideje i sa drugim ljudima koji mogu imati koristi od njih.

Mogli bismo da se nađemo u iskušenju da rezervišemo zvanje davaoca za junake koji su veći od života, poput Majke Tereze ili Mahatme Gandija, ali čovek ne mora da podnese izuzetne žrtve da bi bio davalac. Potrebno je samo da bude fokusiran na to da postupa u interesu drugih, da pomaže ljudima, da bude mentor, da deli zasluge za dobro odrađen posao ili da ih povezuje sa drugima. Ovakvo ponašanje je dosta često izvan radnog mesta. Sudeći prema istraživanju koje je predvodila psihološkinja sa Jejla Margaret Klark, većina ljudi se ponaša poput davalaca u bliskim vezama. U brakovima i prijateljstvima mi doprinosimo kad god možemo ne obraćajući posebnu pažnju na to.

U poslovnoj sredini uzimanje i davanje postaje složenije. U kontekstu posla, mali broj nas se ponaša isključivo poput davalaca ili uzimalaca; umesto toga, odlučimo se za treću

opciju. Mi postanemo *izjednačavaoci* – trudimo se da održimo ravnotežu i da uzimamo i dajemo u istoj meri. Izjednačavaoci funkcionišu po principu onog što je fer i pošteno – kada pomažu drugima, oni štite sebe tako što traže reciprocitet. Ako ste izjednačavalac, vi verujete u tante za kukuriku, verujete da ruka ruku mi je i u svojim odnosima sa ljudima se upravljate razmenom usluga jednake vrednosti.

Uzimanje, davanje i izjednačavanje tri su osnovna stila društvene interakcije, ali granice između njih nisu tako čvrsto određene. Možda ćete otkriti da se krećete od jednog stila reciprociteta ka drugom dok vas život vodi kroz različite međuljudske odnose i uloge na poslovnom planu.¹ Ne bi bilo iznenađujuće ako se ponašate kao uzimalac kada pregovarate o svojoj plati, kao davalac kada se nađete u ulozi mentora nekome ko je manje iskusan od vas i kao izjednačavalac kada razmenjujete znanje sa nekim kolegom. Istraživanja pokazuju da velika većina ljudi na poslu razvije jedan primarni stil reciprociteta koji opisuje način na koji se ophode prema većini ljudi u većini situacija. Taj primarni stil može da igra podjednako važnu ulogu u našem uspehu kao i naporan rad, talenat i sreća.

U stvari, stopa uspeha zabeleženog na osnovu stilova reciprociteta je neverovatno jasna. Ako bih vas pitao ko ima najviše šanse da završi na dnu lestvice uspeha – uzimaoci, davaoci ili izjednačavaoci – šta biste vi rekli?

1 Alan Friske, antropolog na Kalifornijskom univerzitetu, otkrio je da se ljudi upuštaju u mešavinu uzimanja, davanja i izjednačavanja u svakoj ljudskoj kulturi od Severne do Južne Amerike, Evrope i Afrike, Australije i Azije. Dok je živio sa zapadnoafričkim plemenom Mosi u Burkini Faso, Friske je otkrio da se ljudi prebacuju između uzimanja, davanja i izjednačavanja. Kad je u pitanju teritorija, Mosi su davaoci. Ako želite da se doselite u njihovo selo, Mosi će vam automatski dati komad zemlje ne očekujući ništa zauzvrat. Ali na pijaci Mosi su skloniji tome da se ponašaju kao uzimaoci, jer se agresivno cenjkaju ne bi li sebi obezbedili najbolju cenu. Kad je u pitanju uzgoj hrane, Mosi su najčešće izjednačavaoci – od svih se očekuje da daju jednak doprinos i obroci se dele na jednake delove.

Sa aspekta posla, sva tri stila reciprociteta imaju sopstvene prednosti i mane, ali jedan stil se pokazao kao štetniji od preostala dva. Na osnovu priče o Dejvidu Horniku, možda biste rekli da davaoci postižu najgore rezultate – i bili biste u pravu. Istraživanja pokazuju da se davaoci nalaze na dnu lestvice uspeha. U širokom spektru važnih zanimanja, davaoci su u nepovoljnom položaju – oni pomažu drugima, ali po cenu sopstvenog uspeha.

U svetu inženjerstva najmanje produktivni i najmanje efikasni inženjeri su davaoci. U jednoj studiji, kada je preko 160 profesionalnih inženjera u Kaliforniji ocenjivalo svoje kolege na osnovu date i primljene pomoći, najmanje uspešni inženjeri bili su oni koji su davali više nego što su primali. Ti davaoci su imali najlošiji objektivni učinak u svojim firmama u smislu broja zadataka, tehničkih izveštaja i završenih nacrtā – da i ne pominjemo načinjene greške, neispoštovane rokove i izgubljen novac. Pošto su se trudili da pomognu drugima, to ih je omelo u obavljanju sopstvenog posla.

Ista statistika se pojavila i u medicinskim školama. U jednoj studiji kojom je bilo obuhvaćeno više od 600 studenata medicine u Belgiji, studenti sa najnižim ocenama u neobično velikom broju su zaokruživali izjave koje ukazuju na davaoce, tipa „volim da pomažem drugima“ i „predviđam potrebe drugih“. Davaoci su se trudili da pomognu svojim kolegama u učenju deleći ono što su već naučili, po cenu popunjavanja rupa u sopstvenom znanju, što je njihovim kolegama dosta značilo kad je došao ispitni rok. Prodavci nisu ništa drugačiji. U studiji sa prodavcima iz Severne Karoline koju sam ja sproveo, u poređenju sa uzimaocima i izjednačavaocima, davaoci su svojim firmama obezbeđivali dva i po puta manji prihod godišnje. Bili su toliko zaokupljeni onim što je bilo najbolje za njihove mušterije da nisu bili voljni da agresivno prodaju robu i usluge.

Čini se da su davaoci – u svim zanimanjima – previše brižni, da imaju previše poverenja i previše voljno žrtvuju sopstvene

interese zarad dobrobiti drugih. Postoje čak i dokazi koji govore da, u poređenju sa uzimaocima, davaoci u proseku zarađuju 14% manje novca, imaju duplo veće šanse da postanu žrtve zločina i da ih drugi vide kao 22% manje snažne i dominantne.

Dakle, ako davaoci imaju najmanje šanse da se nađu na dnu lestvice uspeha, ko se nalazi na njenom vrhu – uzimaoci ili izjednačavaoci?

Ni jedni ni drugi. Kada sam ponovo uporedio podatke, otkrio sam nešto iznenađujuće – *ponovo se radi o davaocima*.

Kao što smo videli, inženjeri sa najmanjom produktivnošću su u najvećem procentu davaoci. Međutim, kada pogledamo ko su inženjeri sa najvećom produktivnošću, podaci pokazuju da se takođe radi o davaocima. Kalifornijski inženjeri sa najvećim objektivnim skorom za kvalitet i kvantitet rezultata su oni koji dosledno daju svojim kolegama više nego što sami dobijaju. Najgori i najbolji radnici su davaoci; uzimaoci i izjednačavaoci imaju najviše šanse da završe negde u sredini.

Ovaj trend ostaje isti širom sveta. Belgijski studenti medicine sa najnižim ocenama na testovima daju neobično veliki broj odgovora koji ih karakterišu kao davaoce, ali to je slučaj i sa studentima koji imaju najviše ocene. Tokom školovanja studenti medicine koji su davaoci imaju 11% bolje ocene od ostalih. Čak i u uslužnoj delatnosti otkrio sam da najmanje produktivni prodavci imaju 25% veće šanse da se na testovima svrstaju u davaoce u odnosu na prosečno efikasne prodavce, ali to je bio slučaj i sa najproduktivnijim prodavcima. Najbolji radnici su bili davaoci i oni su donosili 50% više prihoda na godišnjem nivou u odnosu na uzimaoce i izjednačavaoce. Davaoci dominiraju i na vrhu i na dnu lestvice uspeha. U svim zanimanjima, ako proučite vezu između stilova reciprociteta i uspeha, davaoci imaju veće šanse da postanu najbolji, a ne samo najgori.

Pogodite koji od njih je Dejvid Hornik?

Nakon što je Deni Šejder potpisao ugovor sa drugim investitorom, nešto ga je mučilo. „Upravo smo uradili veliku stvar.

Trebalo bi da slavimo. Zašto nisam srećniji? Bio sam uzbuđen zbog svog investitora, koji je izuzetno pametan i talentovan, ali sam propustio priliku da radim sa Hornikom.“ Šejder je želeo da pronade način da se poveže za Hornikom, da ga uključi u rad, ali tu je postojala jedna caka. Da bi to uradio, Šejder i njegov glavni investitor bi morali da prodaju veći udeo u kompaniji, čime bi smanjili svoj vlasnički deo.

Šejder je odlučio da je to dobar potez, što se njega lično tiče. Pre nego što su zatvorili finansiranje, on je pozvao Hornika da uloži u njegovu kompaniju. Hornik je prihvatio tu ponudu i uložio je novac obezbedivši deo vlasništva nad tom kompanijom. Počeo je da prisustvuje sastancima upravnog odbora, a Šejder je bio zadivljen Hornikovom sposobnošću da ga navede da razmišlja i o drugim opcijama. „Video sam njegovu drugu stranu“, rekao je Šejder. „Ona je samo bila prikrivena njegovom dopadljivošću.“ Delom zahvaljujući Hornikovom savetu, Šejderov startap je doživeo uspeh. Zove se *PayNearMe* i omogućava Amerikancima bez bankovnog računa i kreditne kartice da plaćaju za robu i usluge putem interneta uz pomoć bar-koda ili kartice koju kupuju za gotovinu u prodavnicama koje se nalaze u sistemu te firme. Šejder je sklopio velika partnerstva sa firmama kao što su *7-Eleven* i *Greyhound*, dogovorivši prodaju bar-kodova i kartica u njihovim prodavnicama i, u prvoj godini od svog osnivanja, *PayNearMe* je imao rast od preko 30% mesečno. Kao investitoru, Horniku pripada mali deo prihoda od tog rasta.

Hornik je takođe dodao Šejdera na svoj spisak referenci, što je verovatno vrednije za njega nego sam njihov posao. Kada preduzetnici pozovu da se raspitaju za Hornika, Šejder im kaže: „Vi možda mislite da je on samo fin čovek, ali on je mnogo više od toga. On je fenomenalan, neverovatno je vredan i veoma hrabar. Ume da vas podržava i da vam se suprotstavlja u isto vreme. Neverovatno je dostupan, što je jedna od najboljih karakteristika koju možete da imate kod jednog investitora.

Uzvratice vam poziv u bilo koje doba, i danju i noću, i to brzo, u vezi sa svim što je važno.“

Plodovi koje je Hornik ubrao (uspostavljanjem saradnje između njih dvojice) nisu bili ograničeni samo na taj jedan posao sa servisom *PayNearMe*. Nakon što je video Hornika na delu, Šejder je počeo da se divi Hornikovoj posvećenosti tome da postupa u najboljem interesu preduzetnika i počeo je da upoznaje Hornika sa drugim preduzetnicima, što je značilo nove prilike za ulaganje. U jednom slučaju, nakon sastanka sa izvršnim direktorom firme *Rocket Lawyer*, Šejder je preporučio Hornika kao investitora. Iako je izvršni direktor već imao ugovor sa drugim investitorom, Hornik je na kraju postao glavni investitor.

Iako je on svestan mana takvog pristupa, Dejvid Hornik veruje da je taj mentalitet davaoca bio važan razlog njegovog uspeha na polju ulaganja velikog kapitala. Hornik procenjuje da većina ulagača ima procenat uspešnosti od oko 50% kada ponudi svoje uslove preduzetnicima: „Ako uspete da sklopite 50% poslova sa uslovima koje predložite, onda vam dosta dobro ide.“ Ipak, Hornik je za jedanaest godina bavljenja tim poslom ponudio 28 ugovora preduzetnicima, od kojih je 25 bilo prihvaćeno. Šejder je jedan od samo tri osobe koje su ikad odbile Hornikovo ulaganje. U ostalih 89% slučajeva preduzetnici su prihvatili Hornikov novac. Zahvaljujući njegovom finansiranju i stručnim savetima, ti preduzetnici su pokrenuli dosta uspešnih startapa – jedan od njih je bio procenjen na cifru od preko tri milijarde dolara prvog dana po izlasku na berzu 2012. godine, dok su ostale njegove startape kupile kompanije kao što su *Google*, *Oracle*, *Ticketmaster* i *Monster*.

Hornikov naporan rad i talenat, da i ne pominjemo sreću, jer je otišao da sa prave strane fudbalskog terena posmatra utakmicu svoje ćerke, odigrali su veliku ulogu u sklapanju posla sa Denijem Šejderom, ali njegov stil reciprociteta je na kraju bio faktor koji je odneo pobedu. Još bolje, on nije bio jedini

pobednik u toj priči. I Šejder je ispao pobednik, kao i kompanije kojima je Šejder kasnije preporučio Hornika. Postupajući kao davalac, Hornik je podigao sopstvenu vrednost dok je i drugima maksimalno omogućio napredak i dobit.

U ovoj knjizi želim da vas uverim u to da mi potcenjujemo uspeh davalaca kao što je Dejvid Hornik. Iako često stereotipno karakterišemo davaoce kao tupane i otirače, ispostavlja se da oni znaju da budu iznenađujuće uspešni. Da bismo shvatili zašto davaoci dominiraju na vrhu lestvice uspeha, analiziraćemo zapanjujuće studije i priče koje pokazuju kako davanje može da bude moćnije – i manje opasno – nego što većina ljudi veruje. Usput ću vas upoznati sa uspešnim davaocima iz različitih profesija, uključujući konsultante, advokate, lekare, inženjere, prodavce, računovođe, predavače, finansijske savetnike i direktore sportskih društava. Ti davaoci se ponašaju suprotno popularnom planu da ljudi prvo postanu uspešni i zarade novac, pa se tek onda posvete pomaganju drugima, čime se povećava verovatnoća da oni koji prvo krenu da daju i pomažu drugima time sebi kasnije stvaraju veće šanse za uspeh.

Ne možemo da zaboravimo na inženjere i prodavce sa dna lestvice uspešnih. Neki davaoci zaista postanu otirači i lake mete, a ja želim da ispitam šta to razdvaja uspešne ljude od neuspešnih. Odgovor leži manje u prirodnom talentu i sklonostima, a više u strategijama koje davaoci koriste i odlukama koje donose. Da bismo objasnili kako davaoci izbegnu da se nađu na dnu lestvice uspeha, razotkriću dva uobičajena mita o davaocima tako što ću vam pokazati da oni nisu nužno fini i da nisu nužno altruisti. Svi mi imamo neke svoje lične ciljeve koje želimo da postignemo i ispostavilo se da su uspešni davaoci podjednako ambiciozni kao i uzimaoci i izjednačavaoci – oni samo rade na ispunjavanju svojih ciljeva na drugačiji način.

Što nas dovodi do mog trećeg cilja, a to je da otkrijem šta je to jedinstveno u vezi sa uspehom davalaca. Dozvolite da budem jasan – i davaoci, i uzimaoci i izjednačavaoci mogu da budu (i jesu) uspešni. Međutim, nešto jedinstveno se dešava kada davaoci uspeju – taj uspeh se širi i na druge, i oni dobijaju. Kada uzimaoci dobiju nešto, to obično znači da negde postoji neko ko je nešto izgubio. Istraživanja pokazuju da ljudi generalno zavide uspešnim uzimaocima i da traže načine da im malo pokvare sreću. Suprotno tome, kada davaoci poput Dejvida Hornika uspeju, ljudi navijaju za njih i podržavaju ih umesto da žele da se okliznu na koru od banane. Davaoci svojim uspehom stvaraju efekat talasa koji se šire na površini vode čineći i druge uspešnim. Videćete da razlika leži u načinu na koji uspeh davalaca stvara vrednost i za druge umesto da ona pripadne isključivo uzimaocima. Kao što investitor Rendi Komisar kaže: „Lakše vam je da pobedite ako svi žele da pobedite. Lakše vam je da uspete ako ne stvorite neprijatelje.“

U nekim arenama cena davanja je očito veća od benefita. U politici, na primer, reči Marka Tvena, citirane na početku ovog poglavlja, upućuju na zaključak da je u diplomatiji poželjno uzimati deset puta više od onoga što dajete. „Politika je“, kako piše bivši američki predsednik Bil Klinton, „posao uzimanja.“ Vi morate da dobijate podršku, donacije i glasove dokle god ste u politici. Uzimaoci bi trebalo da imaju prednost u lobiranju i pobeđivanju suparnika na izborima, dok bi izjednačavaocima odgovarala neprestana trgovina uslugama koja je u politici neminovna. Šta se dešava sa davaocima u političkom svetu?

Setite se političkih muka zemljoradnika po imenu Sampson. On je izjavljivao da je njegov cilj bio da postane „Klinton iz Ilinoisa“ i kandidovao se za senatora te države. Sampson je imao male šanse da bude izabran na tu poziciju s obzirom na to da je mladost proveo radeći na farmi. Međutim, Sampson je bio veoma ambiciozan, prvi put se kandidovao za senatora sa samo dvadeset tri godine. U izbornoj trci je učestvovalo trinaest

kandidata, ali samo četvorica sa najvećim brojem glasova su dobijala senatorsku fotelju. Sampson nije ostvario baš sjajan rezultat – završio je kao osmi.

Nakon što je izgubio u toj političkoj trci, Sampson se okrenuo biznisu uzevši kredit od banke da bi otvorio radnju sa jednim prijateljem. Posao im je propao i Sampson nije mogao da otplati svoj kredit, pa su mu lokalne vlasti zaplenile svu imovinu. Nedugo nakon toga njegov poslovni partner je umro bez ikakvih sredstava i Sampson je preuzeo njegov dug na sebe. On je to u šali nazvao „nacionalnim dugom“ – državi je dugovao petnaest puta veći iznos od svoje godišnje zarade. Bile su mu potrebne godine da bi otplatio dug, ali na kraju je vratio sve do poslednjeg centa.

Nakon što mu je privatni posao propao, Sampson se drugi put kandidovao za mesto u državnom zakonodavnom telu. Iako mu je bilo samo dvadeset pet godina, osvojio je drugo mesto po broju glasova, čime je obezbedio sebi političku fotelju. Za svoj prvi dan na poslu morao je da pozajmi pare da bi kupio odelo. Narednih osam godina Sampson je radio u lokalnom zakonodavnom odboru diplomiravši pravo usput. Na kraju je, sa četrdeset pet godina, bio spreman da se oproma na nacionalnoj sceni. Kandidovao se za Senat Sjedinjenih Američkih Država.

Sampson je znao da vodi tešku bitku sa malim šansama za uspeh. Imao je dva najveća protivnika – Džejmisa Šildsa i Lajmana Trambula. Obojica su u prošlosti bili sudije vrhovnog suda sa mnogo jačim pedigreom i zaleđinom. Šilds, aktuelni senator koji se kandidovao za reizbor, bio je sestrčić jednog kongresmena. Trambul je bio unuk jednog eminentnog istoričara školovanog na Jejlu. U poređenju sa njima Sampson je imao malo iskustva i političkog uticaja.

Prema prvim anketama, Sampson je, na iznenađenje svih, zauzimao vodeće mesto sa 44% glasova. Šilds ga je pratio u stopu sa 41%, dok je Trambul zaostajao daleko iza njih sa 5%. Sledeća anketa je pokazala da je Sampsonova podrška porasla