

ЗМІСТ

Розділ 1. Добрі врожаї	9
<i>Давати більше, ніж отримувеш: ризики та переваги</i>	
Розділ 2. Павич і Панда	50
<i>Як «давачі», «отримувачі» й «урівнювачі» створюють мережі</i>	
Розділ 3. Ефект кіл на воді	101
<i>Динаміка чужих і власних заслуг та співпраця</i>	
Розділ 4. Шукаючи алмази у товщі породи	151
<i>Факти та вигадки розпізнавання потенціалу</i>	
Розділ 5. Сила несилової комунікації	199
<i>Як бути скромним і впливати на людей</i>	
Розділ 6. Мистецтво збереження мотивації	241
<i>Чому одні «давачі» вигорають, а інші — палають</i>	
Розділ 7. Метаморфози тюхтіїв	287
<i>Не бути килимком для ніг</i>	
Розділ 8. Перетворення скруджа	334
<i>Як футбольна команда, відбиток пальця та ім'я можуть змінити наш напрям</i>	
Розділ 9. Вихід з тіні	384
Ефективні дії	398
Подяки	410
Посилання	414

ДОБРІ ВРОЖАЇ

Давати більше, ніж отримувати: ризики та переваги

Принцип давання та отримання,
ось що є демократія: даєш раз, береш десять.

Марк Твен, письменник і гуморист

Одного сонячного суботнього дня на бічній лінії футбольного поля в Кремнієвій долині стояли два татусі. Вони з гордістю спостерігали за грою своїх донечок і врешті завели розмову про роботу. Один з них, вищий, був Денні Шейдер, серійний підприємець, який довго пропрацював у компаніях Netscape, Motorola й Amazon. Енергійний, чорнявий, готовий говорити про бізнес вічно. Шейдеру було майже сорок, коли він заснував свою першу компанію, і він любив називати себе «дідуганом на роликах». Денні любив створювати компанії і на той час саме запускав свій четвертий стартап.

Шейдер одразу відчув симпатію до іншого татуса, якого звали Дейвид Горнік та який заробляв на життя тим, що інвестував у компанії. Метр шістдесят заввишки, чорнявий, в окулярах і з цапиною борідкою, Горнік був різносторонньою людиною. Він колекціонував рідкісні

видання книги «Аліса в Дивокраї», а під час навчання в коледжі створив власну спеціальність — комп'ютерна музика. Навчання продовжив, здобувши ступінь магістра з кримінології та диплом юриста, і працював ночами в юридичній фірмі, а тоді прийняв пропозицію від однієї венчурної компанії, де провів наступні десять років, слухаючи презентації підприємців і вирішуючи, фінансувати їх чи ні.

Під час перерви між футбольними таймами Шейдер повернувся до Горніка й мовив: «Я зараз над дечим працюю. Хочете глянути?». Горнік спеціалізувався на інтернет-компаніях, тому для Шейдера він здавався ідеальним інвестором. Інтерес був взаємним. Більшість людей, які презентують свої ідеї інвесторам, — підприємці-початківці без успішного досвіду реалізації проєктів. На противагу їм, Шейдер був авторитетним бізнесменом, який уже зірвав джекпот, і не раз, а двічі. У 1999 році його перший стартап Assert.com придбала компанія Amazon за 175 мільйонів американських доларів. У 2007 році його наступну компанію Good Technology придбала Motorola за 500 мільйонів доларів. З огляду на історію успіхів Шейдера, Горніку було цікаво почути про його наступну ідею.

Через кілька днів після футбольного матчу Шейдер приїхав у офіс Горніка і презентував свою найсвіжішу ідею. Близько чверті американців не можуть робити покупки через інтернет, оскільки не мають банківського рахунку чи кредитної картки, тож Шейдер запропонував інноваційне рішення цієї проблеми. Горнік був одним з перших венчурних інвесторів, який почув цю пропозицію, і вона припала йому до душі. Не минуло й тижня, як він познайомив Шейдера зі своїми

партнерами та запропонував йому проект угоди: він був готовий фінансувати компанію Шейдера.

Хоча Горнік і діяв швидко, Шейдер усе ж мав виграшну позицію. Зважаючи на репутацію Шейдера та якість його ідеї, Горнік знав, що знайдеться багато інвесторів, які змагатимуться за те, щоб працювати з Шейдером. «Рідко трапляється так, що ви єдиний інвестор, який пропонує підприємцю фінансування, — пояснює Горнік. — Зазвичай доводиться конкурувати з ліпшими венчурними компаніями країни й переконувати підприємця взяти гроші саме у вас, а не в них».

Щоб отримати згоду Шейдера, Горніку найліпше було б встановити дедлайн для рішення. Якщо пропозиція Горніка була би привабливою, а час для рішення обмеженим, Шейдер міг би підписати угоду, не маючи часу на пошуки інших інвесторів. Саме так і чинить більшість професіоналів у цій сфері, щоб «зловити» вигідного клієнта.

Проте Горнік не встановив для Шейдера дедлайн. Насправді він фактично спонукав Шейдера до пошуку інших інвесторів. Горнік уважав, що підприємцю потрібен час, щоб оцінити можливі варіанти, тому принципово не виставляв короткотермінові пропозиції. «Обміркуй усе стільки, скільки потрібно, щоб дійти правильного рішення», — сказав він. Хоча Горнік і сподівався на те, що Шейдер дійде висновку, що правильним рішенням буде підписати угоду саме з ним, проте поставив інтереси Шейдера над своїми, даючи тому можливість дослідити інші варіанти.

Шейдер так і зробив: наступні кілька тижнів він зустрічався з іншими інвесторами. Тим часом Горнік хотів зробити все, щоб залишатися сильним претендентом.

Він надіслав Шейдеру свій найцінніший ресурс: список із прізвищами сорока осіб, які були готові поручитися за нього як за інвестора та засвідчити його високий професіональний рівень. Горнік знав, що підприємці шукають в інвесторах ті самі якості, які всі ми шукаємо у фінансових консультантах: компетентність і надійність. Коли підприємці укладають угоду з інвестором, той стає членом ради директорів і надає дорадчу експертну підтримку. Наданий список був свідченням усіх тих крові, поту і сліз, що він вклав у підприємців упродовж понад десяти років у венчурному бізнесі. Горнік знав, що ці люди готові поручитися за його майстерність та особливості характеру.

Кілька тижнів по тому телефон Горніка задзвонив. Це був Шейдер, готовий оголосити рішення.

«Мені шкода, — сказав він, — але я укладаю угоду з іншим інвестором».

Фінансові умови пропозицій Горніка та іншого інвестора були практично ідентичні. Тому перелік з прізвищами сорока поручителів мав дати Горніку перевагу. Справді, поспілкувавшись із цими підприємцями, Шейдер розумів, що Горнік був чудовим хлопцем.

Та саме ця великодушність прирекла Горніка на невдачу. Шейдер побоявся, що Горнік здебільшого захочуватиме його, а не ставитиме перед ним виклики. Горнік може не мати достатньої жорсткості, щоб допомогти Шейдеру розпочати успішний бізнес, а інший інвестор, навпаки, мав репутацію блискучого радника, який постійно випробовував і стимулював підприємців до розвитку. Шейдер відмовився від пропозиції Горніка, міркуючи: «У раді директорів мені потрібна людина, яка радше сперечатиметься зі мною. Горнік

такий привітний, що я й не уявляю, що він робитиме в раді директорів». Коли Шейдер зателефонував Горніку, то пояснив: «Моє серце сказало обрати тебе, але голова сказала вибрати їх. І я вирішив послухатися розуму, а не серця».

Горнік був спустошений і почав сумніватися в собі. «Невже я впоров дурницю? Якщо натиснув би, наполіг на прийнятті угоди, можливо, він погодився б на мою пропозицію. Я десять років створював собі репутацію, щоб такого не ставалося. Як таке могло трапитися?».

З цим уроком Дейвид Горнік отримав гіркий досвід: хороші хлопці приходять до фінішу останніми.

Та чи так це насправді?

* * *

Згідно з традиційним поглядом, дуже успішним людям притаманні три речі: мотивація, здібність і нагода. Якщо ми хочемо досягти успіху, потрібна важка праця, талант і удача. Історія Денні Шейдера та Дейвида Горніка висвітлює існування четвертої складової, яка вкрай важлива, але її часто ігнорують: успіх багато в чому залежить від того, як ми взаємодіємо з іншими людьми. Щоразу, коли контактуємо з іншою людиною на роботі, ми опиняємося перед вибором: намагатися отримати максимум зиску, чи докладати зусилля, не переймаючись тим, що отримаємо навзамін?

Як організаційний психолог і викладач Уортонської бізнес-школи я понад десять років професійного життя присвятив вивченню цих альтернатив вибору в найрізноманітніших організаціях, від Google до ВПС США.

І виявилось, що стиль взаємодії має вражаючі наслідки для досягнення успіху. Протягом останніх трьох десятиліть у низці новаторських досліджень соціологи продемонстрували, що люди різче відрізняються ставленням до взаємодії — бажаній для них комбінації давання й отримування. Щоб пролити трохи світла на це питання, дозвольте познайомити вас із двома різновидами людей, які перебувають на протилежних полюсах спектра взаємної вигоди. Я називаю їх «отримувачами» й «давачами».

«Отримувачі» мають характерну ознаку: вони люблять отримувати більше, ніж віддають. Вони схиляють терези взаємності на свою користь, ставлячи власні інтереси над потребами інших людей. «Отримувачі» вважають, що світ — є місцем суперництва й конкуренції, а життя — то вовча стежина, якою потрібно йти, вишкіривши зуби. «Отримувачі» відчують: щоб досягти успіху, потрібно бути ліпшими за інших. Щоб довести свою компетенцію, вони вихваляються і роблять все, щоб їхні зусилля оцінили високо. Кімнатні «отримувачі» не жорсткі і не перегризують горло суперникам. Вони просто обережні, обачні та схильні до самозахисту. «Якщо я передовсім не подбаю про себе, — думають вони, — за мене цього ніхто не зробить». Якби Дейвід Горнік був більше «отримувачем», він встановив би Денні Шейдеру жорсткий дедлайн, поставивши свій інтерес — укласти інвестиційну угоду — вище за бажання Шейдера мати певний час на відповідь.

Проте Горнік виявився протилежністю «отримувача», він — «давач». Серед інвесторів такі, як він, — відносно рідкісна порода. «Давачі» нахиляють терези взаємності вбік інших людей, воліючи давати більше, ніж

отримують самі. Тимчасом як «отримувачі» зазвичай зосереджуються на власних інтересах і завжди обмірковують, хто і що може їм запропонувати, «давачі» зосереджені на інших і приділяють більше тому, що іншим людям потрібно від них. Ця відмінність у вподобаннях не стосується грошей: «давачі» й «отримувачі» не відрізняються тим, скільки жертвують на благодійність, або вимогами до роботодавців щодо заробітної плати, яку вони хочуть отримувати. «Давачі» й «отримувачі» радше відрізняються своїм ставленням і діями щодо інших. Якщо ви «отримувач», то допомагаєте людям стратегічно, коли *ваша* вигода перевищує особисті втрати. Якщо ви «давач», то співвідношення втрат і вигоди ви оцінюєте інакше: ви допомагаєте навіть у тому разі, коли вигода для *інших* перевищує особисті втрати. Як варіант, допомагаючи іншим, ви можете взагалі не перейматись особистими втратами й не чекати нічого натомість. Якщо ви «давач» у своїй професії, то просто прагнете бути щедрими, ділячись своїм часом, енергією, знаннями, навичками, ідеями та зв'язками з іншими людьми, які можуть отримати від цього вигоду.

Досить спокусливо називати «давачами» лише таких колосальних героїв, як Мати Тереза чи Махатма Ганді, але роль «давача» не потребує надзвичайних актів самопожертви. Потрібно лише діяти з огляду на інтереси інших людей: надавати допомогу, менторську підтримку, ділитись заслугами та визнанням або налагоджувати корисні для інших зв'язки. Такий тип поведінки досить поширений поза роботою. Згідно з дослідженням, яке провели під керівництвом психолога з Єльського університету Маргарет Кларк, більшість людей є «давачами» у взаєминах із близькими. У шлюбі та в стосунках

із друзями ми допомагаємо завжди, коли можемо, і не ведемо рахунок.

Проте на робочому місці віддавати й одержувати значно складніше. У професійному житті ми рідко діємо як чисті «отримувачі» або «давачі», притримуючись натомість третього стилю поведінки. Ми стаємо «урівнювачами», прагнучи витримувати рівновагу між даванням і отриманням, отриманням. «Урівнювачі» діють за принципом справедливості: коли вони допомагають іншим, то боронять власні інтереси, вимагаючи взаємності. Якщо ви «урівнювач», то вірите у принцип «ти — мені, я — тобі», а ваші відносини з іншими ґрунтуються на рівному взаємообміні послугами.

Давати, отримувати й урівнювати є трьома основними стилями соціальної взаємодії, але межі між ними нечіткі. Виконуючи різні ролі на роботі, ви можете виявити, що переходите з одного стилю взаємодії на інший^{*}. Не буде нічого дивного, коли на перемовинах щодо зарплати ви діятимете як «отримувач», навчаючи когось не такого досвідченого — як «давач», обмінюючись досвідом і знаннями з колегою — як «урівнювач». Проте дані

* Алан Фіске, антрополог Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, вважає, що всі три стилі взаємодії — давати, отримувати й урівнювати — є в кожній людській культурі, у кожному суспільстві — від Північної Америки до Південної, від Європи до Африки та від Австралії до Азії. Коли Фіске мешкав у західноафриканському племені моссі в Буркіна-Фасо, то бачив, як люди постійно переключаються між даванням, отриманням і поєднуванням того й того. Коли мова йде про землю, моссі — «давачі». Якщо ви хочете переїхати до їхнього села, вони просто дадуть вам землю, не чекаючи нічого натомість. Та коли ви потрапите на ринок, то побачите, що моссі проявляють себе як «отримувачі», агресивно торгуючись за ліпші ціни. А коли справа доходить до приготування їжі, моссі найімовірніше будуть «урівнювачами»: кожен учасник трапези має зробити певний внесок, а їжу ділять на рівні частки. — Прим. автора.

спостережень свідчать, що на роботі переважна більшість людей дотримується певного домінуючого в них стилю взаємодії, який відображає те, як вони зазвичай ставляться до більшості інших людей. І цей основний стиль взаємодії виконує таку саму важливу роль у досягненні успіху, як важка праця, талант і удача.

Фактично моделі досягнення успіху на основі стилів взаємодії з людьми є надзвичайно чіткі та зрозумілі. Якщо я попрошу вас вгадати, хто з найбільшою імовірністю опиниться внизу кар'єрної драбини, кого ви назвете — «отримувача», «давача» чи «урівнювача»?

У професійному житті всі три стилі взаємовідносин мають як переваги, так і недоліки. Та є один стиль, який обходиться тим, хто його притримується, дорожче за два інші. Пам'ятаючи історію Дейвида Горніка, ви, мабуть, скажете, що «давачі» зазвичай досягають найгірших результатів, і матимете рацію. Дослідження показують, що «давачі» опиняються внизу драбини успіху. У більшості важливих професій «давачі» мають не вигідну позицію: допомагаючи іншим людям ставати багатшими, вони жертвують власним успіхом.

В інженерній справі «давачі» виявляються найнепродуктивнішими та найнеефективнішими інженерами. У дослідженні, яке проводили в Каліфорнії, понад 160 фахових інженерів оцінювали один одного на основі того, як часто вони допомагали чи зверталися по допомогу до інших. Найменш успішними виявилися ті інженери, які давали більше, ніж отримували. Ці «давачі» мали найгірші об'єктивні показники роботи у своїй компанії — за кількістю завдань, якістю технічної документації, кількістю креслень, які виконали, — не кажучи вже про велику кількість помилок,