

a da și a lua

O ABORDARE
REVOLUȚIONARĂ
A SUCCESULUI

ADAM GRANT

Traducere din engleză de
Dan Crăciun



PUBLICA

Cuprins

1. Cum se câștigă bine	9
Primejdiile și recompensele faptului de a dăru mai mult decât primești	
2. Păunul și Panda	47
Cum își fac relații donatorii, profitorii și negustorii	
3. Efectul de undă	95
Colaborarea și dinamica recunoașterii și însușirii meritului	
4. Cum se găsește diamantul din minereul brut	141
Realitate și ficțiune în recunoașterea potențialului	
5. Tăria comunicării moi	187
Cum să fii modest și să-i influențezi pe oameni	
6. Artă de a întreține motivația	227
De ce unii donatori se sting, pe când alții continuă să ardă	
7. Transfigurarea fraterului	271
Înfrângerea efectului de preș pentru șters picioarele	
8. Schimbarea cărpănosului	313
De ce o echipă de fotbal, o amprentă digitală și un nume ne pot împinge într-o altă direcție	
9. Ieșirea din umbră	359
Acțiuni de impact	373
Mulțumiri	385
Note	391

1

Cum se câștigă bine

PRIMEJDIILE ȘI RECOMPENSELE FAPTULUI DE A DĂRUI
MAI MULT DECÂT PRIMEȘTI

Principiul lui dă și ia; asta-i diplomația – dă unul și ia zece.

— **Mark Twain, autor și umorist**

Într-o după-amiază însorită de sâmbătă, undeva în Silicon Valley, doi tătici stăteau, plini de mândrie, pe marginea unui teren de fotbal. Priveau cum joacă fetele lor și a fost numai o chestiune de timp până să înceapă o conversație despre ocupația fiecăruia. Cel mai înalt dintre cei doi bărbați era Danny Shader, un întreprinzător perseverent, care trecuse o vreme pe la Netscape, Motorola și Amazon. Solid, brunet și capabil să vorbească la nesfârșit despre afaceri, Shader se apropia de patruzeci de ani pe când lansase prima lui companie și îi plăcea să se intituleze „moșul Internetului”. Iubea să construiască de noi companii și tocmai era pe punctul de-a porni pentru a patra oară o nouă afacere de la zero.

Shader l-a plăcut instantaneu pe celălalt tatic, un bărbat pe nume David Hornik, de profesie investitor. Măsurând un metru și 60 de centimetri, brunet, cu ochelari și barbișon, Hornik este un ins cu preocupări eclecticice: colecționează exemplare din *Alice în Țara Minunilor* și, pe când era la colegiu, și-a creat propria specializare în muzică pe computer. A continuat cu un master în criminologie și o diplomă în drept și, după ce-a lucrat pe brânci, zi și noapte, la o firmă de avocatură, a acceptat o ofertă de asociere cu o firmă ce administrează capitaluri de risc, unde și-a petrecut următorul deceniu

ascultând propunerile întreprinzătorilor și hotărând dacă să-i finanțeze sau nu.

În pauza jocului de fotbal, Shader s-a întors către Hornik și i-a spus: „Am ceva în lucru – vrei să vezi un proiect de afacere?” Hornik era specializat în companii pe Internet, așa că lui Shader i se părea a fi un investitor ideal. Interesul era unul reciproc. Majoritatea celor care vin cu idei de afaceri sunt investitori la prima încercare, fără un palmares care să consemneze rata lor de succes. Dimpotrivă, Shader era un investitor de valoare, un joker care câștigase potul cel mare nu o dată, ci de două ori. În 1999, prima firmă lansată de el, Accept.com, fusese cumpărată de Amazon cu 175 de milioane de dolari. În 2007, următoarea lui companie, Good Technology, a fost achiziționată de Motorola pentru 500 de milioane de dolari. Dată fiind istoria lui Shader, Hornik era foarte dornic să audă ce mai pune la cale.

Peste câteva zile după meciul de fotbal, Shader și-a condus mașina până la biroul lui Hornik și i-a prezentat ultima sa idee. Aproape un sfert dintre americani au probleme în a face cumpărături online deoarece nu posedă un cont bancar sau un card de credit, și Shader propunea o soluție inovatoare a acestei probleme. Hornik era unul dintre primii investitori de risc la care ajungea propunerea și, cât ai clipi, i-a plăcut la nebunie. Peste o săptămână, l-a prezentat pe Shader partenerilor săi și i-a oferit un contract: dorea să finanțeze compania lui Shader.

Deși Hornik se mișcase repede, Shader deținea o poziție tare. Date fiind reputația lui Shader și calitatea ideii sale, Hornik știa că o mulțime de investitori s-ar da în vânt să lucreze cu Shader. „Rareori ești unicul investitor care să-i ofere un contract unui întreprinzător”, explică Hornik. „Concurezi cu cele mai bune firme de capital de risc din țară, încercând să-l convingi pe întreprinzător să ia banii tăi, și nu pe ai celorlalți.”

Cea mai bună metodă pentru Hornik de a contracta investiția era să-i fixeze lui Shader un termen-limită până la care acesta să ia o decizie. Dacă Hornik făcea o ofertă irezistibilă pe termen foarte scurt, era posibil ca Shader să semneze înainte să fi avut șansa de-a fi contactat și alți investitori. Este ceea ce fac mulți capitaliști de risc pentru a rându-i sortii în favoarea lor.

Dar Hornik nu i-a fixat lui Shader un termen-limită. De fapt, el l-a invitat practic pe Shader să-și scoată oferta la vânzare în fața altor investitori. Hornik socotea că întreprinzătorii au nevoie de timp ca să-și evalueze opțiunile, astfel încât, de principiu, refuza să facă oferte explozive. „Gândește-te cât ai nevoie pentru a lua decizia justă”, i-a spus el. Deși Hornik spera ca Shader să ajungă la concluzia că decizia justă era aceea de-a semna cu el, a pus interesele lui Shader mai presus de ale sale, dându-i acestuia posibilitatea de-a explora și alte opțiuni.

Tocmai asta a și făcut Shader: și-a petrecut următoarele săptămâni oferind ideea sa și altor investitori. Între timp, Hornik a dorit să fie sigur de faptul că era mai departe un pretendent puternic, așa că i-a trimis lui Shader resursa lui cea mai de preț: o listă de patruzeci de recomandări, care puteau să-i ateste calibrul de investitor. Hornik știa că întreprinzătorii caută să găsească în investitori aceleași atribute pe care cu toții le căutam în consultanții financiari: competență și onestitate. Atunci când întreprinzătorii semnează cu un investitor, acesta conduce consiliul director și oferă consultanță expertă. Lista de recomandări a lui Hornik reflecta sângele, sudoarea și lacrimile pe care le dedicase întreprinzătorilor timp de peste un deceniu petrecut în afacerea cu capital de risc. Știa că referințele vor garanta pentru priceperea și caracterul său.

Peste câteva săptămâni, sună telefonul lui Hornik. Era Shader, gata să-i comunice decizia sa.

„Îmi pare rău“, a spus Shader, „dar semnez cu un alt investitor“.

Termenii financiari ai ofertelor venite din partea lui Hornik și a celui alt investitor erau practic identici, astfel încât lista celor patruzeci de recomandări ale lui Hornik ar fi trebuit să-i acorde un avantaj. Și dincolo de referințe, lui Shader îi era limpede că Hornik e un tip grozav.

Dar tocmai acest spirit de generozitate a făcut ca Hornik să nu aibă câștig de cauză. Shader s-a temut că Hornik își va petrece mai mult timp ca să-l susțină în loc să-i dea pintoni. Poate că Hornik nu era suficient de tare ca să-l ajute pe Shader să pornească o afacere de succes, iar celălalt investitor avea reputația unui excelent consultant, care-i lua la întrebări pe investitori și-i împingea de la spate. Shader a renunțat la el, gândind cam așa: „Ar trebui, probabil, să am în echipa de conducere pe cineva care să mă ațâțe mai mult. Hornik este atât de amabil, încât nu știu cum se va comporta în consiliul director.“ Când l-a sunat pe Hornik, i-a dat următoarea explicație: „Inima îmi spunea să merg cu tine, însă mintea mi-a cerut să merg cu ei. Am decis să-mi urmez mintea, și nu inima.“

Hornik era devastat și a început să se întrebe în sinea lui: „Oare sunt un fraier? Dacă l-aș fi presat să ia contractul, poate că l-ar fi luat. Dar mie mi-a trebuit un deceniu ca să-mi fac o reputație, așa că asta n-ar fi trebuit să se întâmple. Cum de s-a întâmplat totuși?“

David Hornik a primit o lecție dură: băieții buni termină cursa pe ultimele locuri.

Oare?

* * *

Potrivit științei convenționale, oamenii de mare succes au în comun trei lucruri: motivație, abilitate și oportunitate. Dacă

vrem să reușim, ne trebuie o combinație de muncă îndârjită, talent și noroc. Povestea lui Danny Shader și a lui David Hornik scoate în evidență un al patrulea ingredient, unul esențial, dar care este adesea neglijat: succesul depinde în mare măsură de modul în care abordăm interacțiunile noastre cu ceilalți oameni. Ori de câte ori interacționăm cu altă persoană la locul de muncă, trebuie să facem o alegere: încercăm să revendicăm pe cât putem de multă valoare sau oferim valoare fără să ne pese de ceea ce obținem în schimb?

Ca specialist în psihologie organizațională și profesor la Wharton, am dedicat peste zece ani din viața mea profesională studierii acestor alegeri în cadrul unor organizații variate, de la Google până la U.S. Air Force, și a rezultat că ele au consecințe uimitoare asupra succesului. În decursul ultimelor trei decenii, specialiștii în științe sociale au descoperit că oamenii se deosebesc spectaculos în ceea ce privește preferințele lor în materie de reciprocitate – combinația dorită de ei între a lua și a da. Ca să aruncăm o rază de lumină asupra acestor preferințe, dați-mi voie să vă prezint două tipuri de oameni care se situează la extremele opuse ale spectrului reciprocității în relațiile de muncă. Îi numesc *takers* – profitori și *givers* – donatori.

Profitorii au o trăsătură distinctivă: le place să obțină mai mult decât dau. Ei înclină reciprocitatea în favoarea lor, punând interesele proprii mai presus de nevoile celorlalți. Profitorii cred că lumea este arena unei competiții acerbe, care-pe-care. Ei au sentimentul că, pentru a reuși, trebuie să fie mai buni decât ceilalți. Ca să facă dovada competenței lor, se autopromovează și se asigură că au parte din plin de roadele cuvenite pentru eforturile lor. Profitorii obișnuiți nu sunt niște oameni cruzi sau niște asasini; sunt doar prevăzători și își poartă de grijă. „Dacă nu sunt eu primul cu băgare de seamă față de interesele mele“, gândesc profitorii, „atunci nimeni

altul nu va fi în locul meu“. Dacă David Hornik ar fi fost în mai mare măsură un profitor, i-ar fi impus lui Danny Shader un termen-limită, punând scopul său de a contracta investiția mai presus de dorința lui Shader de-a obține un timp de gândire mai flexibil.

Însă Hornik este opusul unui profitor; el este un *donator*. La locul de muncă, donatorii sunt o specie relativ rară. Ei înclină reciprocitatea în cealaltă direcție, preferând să dea mai mult decât primesc. În vreme ce profitorii tind să se preocupe de ei înșiși, evaluând ceea ce le pot oferi lor ceilalți oameni, donatorii sunt preocupați de ceilalți, urmărind cu mai multă atenție lucrurile de care ceilalți au nevoie din partea lor. Aceste preferințe nu se referă la bani: donatorii și profitorii nu se deosebesc prin mărimea sumelor cheltuite în scopuri caritabile sau prin salariile pe care le pretind angajatorilor lor. Mai degrabă, donatorii și profitorii se deosebesc prin atitudinile și acțiunile lor în relațiile cu ceilalți. Dacă ești un profitor, îi ajuți pe ceilalți în mod strategic, atunci când beneficiile *tale* sunt mai mari decât costurile personale. Dacă ești un donator, s-ar putea să folosești o analiză diferită a costurilor și a beneficiilor: ajuți ori de câte ori beneficiile *altora* depășesc costurile tale personale. În mod alternativ, poți să nu te gândești câtuși de puțin la costurile personale, ajutându-i pe ceilalți fără să te aștepți la nimic în schimb. Dacă ești un donator la locul de muncă, pur și simplu te străduiești să fii generos, împărțindu-ți timpul, energia, cunoștințele, competențele, ideile și relațiile cu alți oameni, care pot beneficia de ele.

Este tentant să păstrăm eticheta de donator pentru niște eroi de mare calibru, precum Maica Theresa ori Mahatma Gandhi, însă a fi un donator nu reclamă acte extraordinare de sacrificiu. Presupune doar a te concentra asupra acțiunii în interesul altora: să dai o mână de ajutor, să fii mentorul cuiva,

să împarți meritele sau relațiile tale cu alții. În afara locului de muncă, acest tip de comportament se întâlnește foarte frecvent. Conform cercetării efectuate de către Margaret Clark, psiholog la Yale, majoritatea oamenilor acționează ca niște donatori în relațiile lor apropiate. În cupluri și prietenii, contribuim ori de câte ori putem, fără să ținem socoteala.

Însă la locul de muncă, a dărui și a lua devin niște gesturi mai complicate. Pe plan profesional, puțini dintre noi acționează pe deplin ca niște donatori sau profitori puri, adoptând în schimb un al treilea stil. Devenim niște *matchers* – negustori –, străduindu-ne să păstrăm echilibrul între a dărui și a primi. Negustorii operează conform principiului echității: atunci când îi ajută pe alții, ei își apără interesele căutând reciprocitatea. Dacă ești un negustor, crezi în *tit for tat* – dinte pentru dinte, una pentru alta, îți dau – îmi dai, iar relațiile tale sunt guvernate de schimburi egale de favoruri și servicii.

A dărui, a lua și a face schimb sunt trei stiluri fundamentale de interacțiune socială, însă liniile despărțitoare dintre ele nu sunt rigide și precise. Puteți descoperi că ați schimbat un stil de reciprocitate cu altul în timp ce treceți prin diferite roluri și relații profesionale. Nu ar fi ceva surprinzător dacă acționați ca un profitor atunci când vă negociați salariul, ca un donator atunci când sfătuiți pe cineva mai puțin experimentat și ca un

* Alan Fiske, un antropolog de la UCLA, descoperă că oamenii se angajează într-o combinație de dăruire, însușire și negustorie în fiecare cultură umană – din America de Nord până în cea de Sud, din Europa până în Africa și din Australia până în Asia. Pe când trăia în mijlocul unui grup tribal din Burkina Faso, numit Mossi, Fiske a descoperit că oamenii treceau de la dăruire la însușire sau negustorie. În ceea ce privește pământul, Mossi sunt niște donatori. Dacă doriți să vă stabiliți în satul lor, vă vor acorda în mod automat niște pământ, fără să aștepte nimic în schimb. La piață, însă, Mossi sunt mai degrabă înclinați să fie niște profitori, tocmiindu-se agresiv ca să smulgă cele mai bune prețuri. Când vine vorba despre cultivarea hranei, Mossi sunt probabil negustori: din partea oricui se așteaptă să contribuie cu ceva, iar alimentele se împart în porții egale.

negustor atunci când vă împărtășiți expertiza unui coleg. Însă dovezile arată că, la muncă, vasta majoritate a oamenilor cultivă un stil primar de reciprocitate, ce surprinde modul în care îi abordează pe cei mai mulți dintre oameni, de cele mai multe ori. Iar acest stil primar poate să joace în succesul nostru un rol la fel de important ca și munca susținută, talentul și norocul.

De fapt, modelele de succes bazate pe stilurile de reciprocitate sunt remarcabil de clare. Dacă v-aș cere să ghiciți cine are cele mai mari șanse de a sfârși pe ultimele trepte în ierarhia succesului, ce-ați spune – profitorii, donatorii sau negustorii?

Din punct de vedere profesional, toate cele trei stiluri de reciprocitate au beneficiile și dezavantajele lor. Dar numai un stil se dovedește mai costisitor decât celelalte două. Bazându-vă pe povestea lui David Hornik, ați putea să prevedeați că donatorii se aleg cu cele mai proaste rezultate – și ați avea dreptate. Cercetările demonstrează că donatorii se duc la fund în ierarhia reușitei. Într-o mare varietate de ocupații importante, donatorii sunt în dezavantaj: ei fac bine altora, dar își sacrifică astfel propriul lor succes.

În domeniul ingineresc, inginerii cei mai puțin productivi și eficienți sunt donatori. Într-un studiu, atunci când peste 160 de ingineri din California s-au evaluat unii pe alții în ceea ce privește ajutorul acordat și cel primit, inginerii cu cele mai mici reușite au fost aceia care au dăruit mai mult decât au primit. Acești donatori aveau cele mai slabe scoruri obiective la firmele lor în ceea ce privește numărul de sarcini, rapoartele tehnice și proiectele finalizate – ca să nu mai vorbim de erorile comise, termenele de predare nerespectate și banii irosiți. Faptul că și-au dat silința ca să-i ajute pe alții i-a împiedicat să-și ducă la bun sfârșit propria lor activitate.

Același model se arată și în facultățile de medicină. Într-un studiu efectuat pe mai bine de șase sute de studenți la medicină din Belgia, studenții cu cele mai slabe note au avut scoruri neobișnuit de mari la afirmațiile tipice pentru donatori, de genul „Îmi place să-i ajut pe alții” și „Ghicesc nevoile altora”. Acești donatori și-au dat osteneala să-și ajute colegii la învățatură, împărtășindu-le ceea ce știau ei în detrimentul completării golurilor din propriile lor cunoștințe, iar colegii i-au depășit la teste. Comercianții nu sunt diferiți. Într-un studiu efectuat de mine asupra comercianților din Carolina de Nord, în comparație cu profitorii și negustorii, donatorii au înregistrat încasări anuale de două ori și jumătate mai mici. Au fost preocupați atât de mult de ceea ce era mai bine pentru clienți, încât nu au fost dispuși să vândă în mod agresiv.

În diferite ocupații, se vede că donatorii sunt prea grijulii, prea creduli și prea dornici să-și sacrifice propriile interese în beneficiul altora. Există chiar dovezi că, în comparație cu profitorii, în medie, donatorii câștigă cu 14% mai puțini bani, sunt de două ori mai expuși riscului de a cădea victime criminalității și sunt apreciați ca fiind cu 22% mai puțin puternici și dominatori.

Așadar, dacă e cel mai probabil ca donatorii să ajungă la baza piramidei succesului, cine ajung în vârf – profitorii sau negustorii?

Nici unii, nici ceilalți. Privind din nou datele, am descoperit un model surprinzător: *aceștia sunt tot donatorii.*

După cum am văzut, inginerii cu cea mai scăzută productivitate sunt mai ales donatori. Dar atunci când ne uităm la inginerii cu cea mai înaltă productivitate, dovezile arată că aceștia sunt tot donatori. Inginerii californieni cu cele mai bune scoruri obiective în ceea ce privește cantitatea și calitatea rezultatelor sunt aceia care dăruie în mod consecvent colegilor

mai mult decât primesc. Cei care obțin cele mai slabe și cele mai bune performanțe sunt donatori; e mai probabil ca profitorii și negustorii să se situeze undeva pe la mijloc.

Acest model se observă peste tot. Studenții belgieni la medicină cu cele mai slabe note au scoruri de donatori neobișnuit de mari, însă la fel se întâmplă și în cazul studenților cu notele cele mai bune. La facultatea de medicină, condiția de donator se corelează cu o creștere a notelor cu 11%. Chiar și în comerț, am constatat că vânzătorii cei mai puțin productivi aveau scoruri de donatori cu 25% mai înalte decât cei cu performanțe medii – însă la fel și vânzătorii cei mai productivi. Performerii de top erau donatori și aveau în medie încasări anuale cu 50% mai mari decât profitorii și negustorii. Donatorii domină partea inferioară și vârful ierarhiei succesului. În diferite ocupații, dacă examinați legătura dintre stilurile de reciprocitate și succes, e mai probabil ca donatorii să iasă premianți – nu doar perdanți.

Ghiciți din ce categorie face parte David Hornik?

După ce Danny Shader a semnat cu celălalt investitor, a avut un sentiment inconfortabil. „Tocmai am făcut o partidă mare. Ar trebui să fim în sărbătoare. De ce nu sunt mai fericit? Am fost încântat de investitorul meu, care este excepțional de inteligent și talentat, dar am ratat ocazia de-a lucra împreună cu Hornik.“ Shader dorea să găsească o modalitate de a-l angaja pe Hornik, dar exista un impediment. Ca să-l implice pe Hornik, Shader și investitorul său principal ar fi trebuit să vândă o parte din companie, ceea ce le-ar fi diluat cota lor de proprietate.

Shader a decis că, din punctul său de vedere, merita să suporte acest cost. Înainte de încheierea tranzacției de finan-

țare, el l-a invitat pe Hornik să investească în compania sa. Hornik a acceptat oferta și a investit ceva, devenind proprietarul unei părți din companie. A început să participe la ședințele consiliului director, și Shader a fost impresionat de capacitatea lui de a-l stimula să ia în calcul niște direcții de acțiune originale. „Am ajuns să-i văd și cealaltă față“, spune Shader. „Fusese eclipsată de faptul că era atât de cordial.“ În parte și datorită sfaturilor lui Hornik, firma debutantă a lui Shader și-a luat zborul. Se numește PayNearMe și le dă posibilitatea americanilor care nu posedă un cont bancar sau un card de credit să facă achiziții online cu un cod de bare sau cu un card, urmând să le plătească în numerar în locațiile participante la afacere. Shader a stabilit niște parteneriate solide cu 7-Eleven și Greyhound pentru prestarea acestor servicii și, într-un an și jumătate de la lansarea afacerii, PayNearMe a avut un ritm de creștere de peste 30% lunar. În calitate de investitor, Hornik avea o mică parte din această creștere.

Hornik l-a mai adăugat, totodată, pe Shader în lista sa de recomandări, ceea ce este un lucru și mai valoros decât tranzacția în sine. Când întreprinzătorii sună ca să-i ceară relații despre Hornik, Shader le spune: „S-ar putea să credeți că nu-i decât un tip cumsecade, dar e mult mai mult de-atât. Este fenomenal: supermuncitor și foarte curajos. Poate să vă dea piteni și să vă sprijine în același timp. Și este incredibil de inimos, ceea ce reprezintă una dintre cele mai prețioase trăsături pe care le poți găsi la un investitor. Va fi disponibil la orice oră – zi și noapte – pentru orice problemă importantă.“

Răsplata lui Hornik nu s-a limitat la această unică tranzacție cu PayNearMe. După ce l-a văzut pe Hornik în acțiune, Shader a ajuns să admire devotamentul cu care acesta acționează spre a servi cât mai bine cu puțință interesele întreprinzătorilor și a început să-i ofere lui Hornik alte oportunități de

investiții. Odată, după o întâlnire cu directorul general al unei companii numite Rocket Lawyer, Shader i l-a recomandat pe Hornik. Deși directorul general avea deja o ofertă de contract din partea unui alt investitor, Hornik a sfârșit prin a câștiga investiția.

Deși recunoaște dezavantajele, David Hornik are credința că modul lui de a opera ca un donator a fost forța propulsoare a succesului său în administrarea capitalurilor de risc. Hornik estimează că atunci când majoritatea capitaliștilor de risc le fac oferte de contracte întreprinzătorilor, obțin o rată de semnături apropiată de 50%. „Dacă închei jumătate din tranzacțiile propuse, te descurci destul de bine.“ Și totuși, în cei unsprezece ani de când face investiții de risc, Hornik a făcut douăzeci și opt de oferte întreprinzătorilor, din care douăzeci și cinci au fost acceptate. Shader a fost unul dintre cei numai trei inși care au refuzat vreodată o investiție a lui Hornik. Restul de 89% dintre întreprinzători au luat banii lui Hornik. Datorită finanțării și consilierii sale experte, acești întreprinzători au ajuns să lanseze niște afaceri de succes – una dintre ele a fost evaluată la peste trei miliarde de dolari în prima zi de cotare la bursă în 2012, iar altele au fost achiziționate de Google, Oracle, Ticketmaster și Monster.

Munca susținută și talentul lui Hornik, nemaivorbind de norocul lui de a se fi găsit la marginea potrivită a terenului în timpul meciului de fotbal al fetei sale, au jucat un rol important în finalizarea tranzacției cu Danny Shader. Dar stilul său de reciprocitate a făcut ca, în cele din urmă, acea zi să fie una câștigătoare. În plus, el nu a fost unicul câștigător. Shader a avut și el de câștigat, la fel și companiile cărora Shader l-a recomandat ulterior pe Hornik. Acționând ca un donator, Hornik a creat valoare pentru sine, maximizând, totodată, oportunitățile ca valoarea să curgă mai departe, în beneficiul altora.

* * *

În această carte, doresc să vă conving de faptul că noi subestimăm succesul unor donatori precum David Hornik. Deși adeseori îi vedem stereotip pe donatori ca pe niște loaze sau ca pe niște cârpe, ei se dovedesc a fi capabili de reușite surprinzătoare. Ca să înțelegem de ce donatorii domină vârful piramidei succesului, vom analiza niște studii și istorii uimitoare, care explică de ce dărnicia poate fi o strategie mai puternică – și mai puțin periculoasă – decât cred majoritatea oamenilor. În cele ce urmează, vă voi face cunoștință cu donatori de succes din foarte multe domenii, printre care consultanți, avocați, doctori, ingineri, comercianți, scriitori, întreprinzători, contabili, profesori, experți financiari și manageri sportivi. Acești donatori răstoarnă planul popular de a reuși mai întâi și de a returna pe urmă, înfățișând posibilitatea ca aceia care încep prin a dărui să se afle mai târziu într-o poziție mai bună pentru a reuși.

Dar nu-i putem uita pe acei ingineri și comercianți de la baza piramidei. Unii donatori ajung într-adevăr niște fraieri și niște neisprăviți, iar eu vreau să cercetez ceea ce îi deosebește pe premianți de perdanți. Răspunsul se leagă mai puțin de insuficiența talentului sau de niște aptitudini rudimentare și mai mult de strategiile pe care le adoptă și de alegerile pe care le fac donatorii. Ca să explic modul în care donatorii evită ultimele trepte de pe scara succesului, voi demonta două mituri populare despre ei, arătându-vă că nu sunt neapărat simpatici și nici întotdeauna altruști. Cu toții avem țelurile noastre de realizări individuale și se dovedește că donatorii de succes sunt până la ultima fărâmiță tot atât de ambițioși ca și profitorii și negustorii. Pur și simplu, ei au un mod diferit de a-și atinge scopurile.

Ajungem astfel la cel de-al treilea obiectiv al meu, acela de a dezvălui ceea ce este unic în succesul donatorilor. O spun limpede: donatorii, profitorii și negustorii sunt cu toții capabili de reușită – și reușesc efectiv. Dar ceva aparte se întâmplă atunci când reușesc donatorii: succesul lor se împrăștie și curge în cascadă. Atunci când câștigă profitorii, de regulă există altcineva care pierde. Cercetările arată că oamenii au tendința să-i invidieze pe profitorii care au parte de succes și să caute mijloace de a-i doborî la pământ, țintindu-i prin cătarea puștii. Dimpotrivă, atunci când donatori precum David Hornik au parte de câștig, oamenii îi sprijină și îi susțin mai degrabă decât să-i ia la țintă. Donatorii reușesc în așa fel încât generează un efect de undă, sporind succesul celor din jurul lor. Veți vedea că diferența rezidă în modul în care succesul donatorului creează valoare în loc să o revindice. După cum remarcă investitorul de risc Randy Komisar, „e mai ușor să câștigi dacă toată lumea dorește să câștigi. Dacă nu-ți faci dușmani prin preajmă, e mai ușor să reușești“.

Se pare însă că, în unele domenii, costurile dărnicii depășesc în mod clar beneficiile. În politică, de exemplu, citatul din Mark Twain de la începutul capitolului sugerează că diplomația presupune să iei de zece ori mai mult decât dai. „Politica“, scrie fostul președinte Bill Clinton, „este o afacere «achizițivă», cu scopul de a obține ceva. Trebuie să obții susținere, finanțări și voturi, iar și iar, la nesfârșit“. Profitorii ar trebui să fie avantajați în activitățile de lobby și în manevrarea cu mai mare iscusință a oponentilor în competițiile electorale, iar negustorii ar putea să fie potriviți pentru comerțul constant cu favoruri pe care îl reclamă politica. Ce se întâmplă cu donatorii în lumea politicii?

Ia să vedem bătăliile politice ale unui om de la țară, un oarecare Sampson. A spus că țelul său era să fie „Clinton de

Illinois“ și și-a pus în gând să câștige un loc în Senat. Sampson era un candidat cu șanse mici pentru o funcție politică, de vreme ce și-a petrecut tinerețea lucrând la o fermă. Dar avea o mare ambiție; a candidat pentru prima oară pentru un loc în legislativul statal pe când avea numai douăzeci și trei de ani. Au fost treisprezece candidați și numai primii patru au obținut locuri în legislativ. Sampson a făcut o figură palidă, ieșind al optulea.

După ce-a pierdut acea cursă electorală, Sampson a intrat în afaceri, luând un împrumut ca să deschidă o prăvălie împreună cu un amic. Afacerea a eșuat, iar Sampson n-a putut să restituie împrumutul, așa că bunurile sale au fost confiscate de către autoritățile locale. La scurt timp după aceea, partenerul său de afaceri a murit, nelăsând nimic în urma lui, iar Sampson a preluat și datoriile acestuia. În glumă, Sampson și-a numit debitele „datoria națională“: era dator o sumă de cincisprezece ori mai mare decât venitul său anual. I-ar fi trebuit ani de zile ca să plătească, dar, în cele din urmă, a restituit și ultimul cent.

După eșecul afacerii sale, Sampson a candidat din nou pentru legislativul statal. Deși nu avea decât douăzeci și cinci de ani, a ieșit al doilea, câștigând un loc în Congres. Pentru prima lui sesiune legislativă, a trebuit să împrumute niște bani ca să-și cumpere primul său costum de haine. În următorii opt ani, Sampson a slujit în legislativul statal, dobândind în acest răstimp și o diplomă în drept. În cele din urmă, pe când avea patruzeci și cinci de ani, era gata să țintească o poziție influentă pe plan național. Și-a încercat norocul la Senat.

Samson știa că duce o bătălie cu mici șorți de izbândă. Avea doi adversari principali: James Shields și Lyman Trumbull. Amândoi fuseseră judecători la Curtea Supremă, provenind din medii mult mai privilegiate în comparație cu originea