

BESTSELLER V ŽEBŘÍČCÍCH  
NEW YORK TIMES A WALL STREET JOURNAL

ADAM GRANT



**DÁVAT**  
*a*  
**BRÁT**

**SKRYTÁ DYNAMIKA  
ÚSPĚCHU**

Bizbooks®

**Adam Grant**

**Dávat a brát**  
**Skrytá dynamika úspěchu**

---

**BizBooks**  
**Brno**  
**2014**

# Dávat a brát

## Skrytá dynamika úspěchu

**Adam Grant**

**Překlad:** Zdeněk Mužík

**Odpovědná redaktorka:** Lenka Čížková

**Technický redaktor:** Jiří Matoušek

Translation © Zdeněk Mužík, 2014.

GIVE AND TAKE by Adam Grant © 2013.

Objednávky knih:

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

[eshop@albatrosmedia.cz](mailto:eshop@albatrosmedia.cz)

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0133-6

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18 306.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

**ALBATROS**  **MEDIA** a.s.

Řekli o knize Adama Granta

## Dávat a brát

„*Dávat a brát* by mohla být nejdůležitější knihou tohoto mladého století. Je stejně zábavná a poučná jako nejlepší texty Malcolma Gladwella a má zásadní důsledky pro způsob, jakým řídíme svou kariéru, jednáme se svými přáteli a příbuznými, vychováváme své děti a navrhujeme své instituce. Tento klenot, který boří mýtus, že chamtivost je klíčem k úspěchu, je radost číst.“

—**Robert Sutton**, autor knih *The No \*sshole Rule (Kreténům vstup zakázán, Plejáda 2010)* a *Good Boss, Bad Boss (Dobry a špatný šéf, Pavel Dobrovský – Beta 2011)*

„*Dávat a brát* je opravdu radostná kniha – vzácné dílo, které otřese vašimi názory na to, jak svět funguje, a udrží váš mozek v činnosti ještě týdný poté, co obrátíte poslední stránku.“

—**Daniel H. Pink**, autor knih *Drive (Pohon, Anag 2011)* a *A Whole New Mind (Úplně nová mysl, Ideál 2010)*

„*Dávat a brát* překypuje převratnými názory, je brilantní i moudrá, není to však jen kniha – je to nový a zářivý pohled na svět. Adam Grant je jedním z největších sociologů naší doby a z jeho mimořádné nové knihy bude určitě bestseller.“

—**Susan Cainová**, autorka knihy *Quiet (Ticho, Jan Melvil 2012)*

„*Dávat a brát* likviduje hromadu klišé zaplavujících knižní trh a předkládá osvěžující nový pohled na umění a techniku úspěchu. Adam Grant nabízí jedinečnou sadu nástrojů k dosažení vašich cílů pomocí spolupráce a vzájemnosti.“

—**William P. Lauder**, výkonný předseda, The Estée Lauder Companies

„*Dávat a brát* je radost číst. Tato mimořádně poučná kniha se nejspíš stane klasickým dílem o vůdčovství a řízení na pracovišti. Změnila způsob, jakým pohlížím na své osobní i pracovní vztahy, a povzbudila mě, abych byl přemýšlivějším kolegou a přítelem.“

—**Jeff Ashby**, velitel raketoplánů NASA

„*Dávat a brát* je brilantní, dobře zdokumentovaná a motivující kniha, která boří mýtus, že ti dobří vždy skončí poslední. Po léta jsem si všimal, že velkorysost bývá oplácena, a Grantův fascinující výzkum a poutavý styl v této knize nabízí nejen solidní ověření zmíněného principu, ale i praktické rady a techniky, jak jej používat účinněji. Je to vynikající způsob, jak trvale a úspěšně dělat smysluplné věci.“

—**David Allen**, autor knihy *Getting Things Done (Mít vše hotovo, Jan Melvil 2008)*

„Kniha *Dávat a brát* je nabitá špičkovým výzkumem, konkrétními příklady a hlubokým vhledem, které jsou často překvapivé a vybízejí k hlubokému zamýšlení nad tím, jak naše vztahy s jinými ovlivňují náš úspěch a spokojenost. Tato důležitá a neodolatelně čtivá kniha si zaslouží velký úspěch.“

—**Gretchen Rubinová**, autorka knih *The Happiness Project (Projekt štěstí, Ikar 2011)* a *Happier at Home*

„Jedním z největších tajemství života je fakt, že ti, kdo nejčastěji vyhrávají, obvykle nejvíce dávají. V této elegantní a chytré knize plné přesvědčivých důkazů a osvětlujících příkladů nám Adam Grant ukazuje, proč tomu tak je. Vřele doporučuji!“

—**William Ury**, spoluautor knihy *Getting to Yes*  
a autor knihy *The Power of a Positive No*

„Dobří hoši obvykle bývají nejlepší – a Adam Grant ví proč. *Dávat a brát* je chytrým překvapením, které si nemůžete dovolit propást.“

—**Daniel Gilbert**, autor knihy *Stumbling on Happiness*

„*Dávat a brát* je poučné čtení pro lídry, kteří chtějí smysluplně a udržitelně změnit své prostředí. Grant ukazuje, jak velkorysá orientace na ostatní může posloužit coby návod ke zrodu úspěšných lídrů a výkonných organizací. Jeho psaní je poutavé a zábavné, stejně jako styl jeho přednášek.“

—**Kenneth Frazier**, předseda představenstva, prezident a generální ředitel  
firmy Merck & Co.

„V této poutavé a jiskřivé knize staví Adam Grant na hlavu konvenční moudra ohledně toho, co je třeba k vítězství a postupu vpřed. Prostřednictvím zajímavých příběhů a přesvědčivých studií odhaluje kniha *Dávat a brát* překvapivé síly, které vedou k úspěchu, a kroky, jež můžeme podniknout, abychom ho dosáhli i my.“

—**Laszlo Bock**, viceprezident zodpovědný za práci s personálem  
ve firmě Google

„Kniha *Dávat a brát* narušuje široce přijímané přesvědčení, které spojuje dárce se slabostí a příjemce se silou. Grant nám ukazuje důležitost pěstování a povzbuzování společensky zodpovědného chování.“

—**Dan Ariely**, autor knihy *Predictably Irrational*

„V knize *Dávat a brát* shromáždil Adam Grant přesvědčivé důkazy pro revoluční uvažování o osobním úspěchu v práci a v životě. Kromě povznášejícího charakteru jeho teorie si čtenáři užijí i poutavý způsob, kterým ji předkládá. Tuto knihu musíte číst.“

—**Robert Cialdini**, autor knihy *Influence* (Vliv, BizBooks 2012)

„*Dávat a brát* od základu změní způsob vašich úvah o úspěchu. V Americe bohužel příliš často podléháme názoru, že když bude každý hájit své úzké zájmy, všechno bude v pořádku. Adam Grant nám pomocí přesvědčivého výzkumu a fascinujících příběhů ukazuje, že to jde i jinak a lépe.“

—**Lenny Mendonca**, člen představenstva společnosti McKinsey & Co.

„*Dávat a brát* ukazuje cestu k úspěchu vyznačující se novým způsobem jednání s kolegy a zákazníky, stejně jako novým způsobem rozšiřování podnikání.“

—**Tony Hsieh**, generální ředitel společnosti Zappos.com a autor knihy  
*Delivering Happiness*

„*Dávat a brát* představuje zcela nový pohled na úspěch. Adam Grant poskytuje poutavý pohled na inovativní principy, které zvyšují efektivitu na všech úrovních organizace a jež lze okamžitě začít používat. Je to nejen fascinující čtení, ale i klíč ke spokojenějšímu a produktivnějšímu pracovišti, lepším vztahům se zákazníky a vyšším ziskům.“

—**Chip Conley**, zakladatel řetězce hotelů Joie de Vivre a autor knih *Peak a Emotional Equations (Emoční rovnice, Pavel Dobrovský – Beta 2013)*

„*Dávat a brát* zcela mění hru. Četba poutavé knihy Adama Granta změní způsob, jakým lékaři léčí, vedoucí vedou, učitelé učí a šéfové šéfuji. Vytvoří společnost lidí, kteří na tom budou lépe, protože se budou lépe chovat. Přečtěte si Grantovu knihu a změňte způsob, jakým žijete a pracujete.“

—**Barry Schwartz**, autor knih *The Paradox of Choice a Practical Wisdom*

„*Dávat a brát* představuje nové měřítko, jak lépe podnikat, a nabízí inspirativní pohled, jak uspět a současně prospět všem. Adam Grant svou knihou podporuje paradigma vytváření situací prospěšných všem, lidem, planetě i stoupajícímu zisku, a vypráví báječné příběhy, které vás uchvátí a způsobí, že budete chtít dávat více a brát si méně.“

—**Jochen Zeitz**, bývalý generální ředitel a předseda představenstva společnosti PUMA

„*Dávat a brát* je opravdový dar. Adam Grant poskytuje trojí dárek: příběhy stejně dobré jako dobrý román, překvapující porozumění získané přesnými vědeckými postupy a rady, jak tyto vědomosti využít, abychom my i naše organizace uspěli. Nenapadá mě jiná kniha, která by měla silnější důsledky pro podnikání i život.“

—**Teresa Amabileová**, autorka knihy *The Progress Principle*

„Adam Grant, stoupající hvězda pozitivní psychologie, dovedně propojuje vědu a příběhy o úspěších a prohrách v práci a přesvědčuje nás, že dávat je z dlouhodobého hlediska receptem na úspěch v pracovním prostředí. Během četby se také zamyslíte nad vlastním životem. Přečtěte si tuto knihu a pak ji půjčte lidem, na kterých vám nejvíce záleží.“

—**Martin Seligman**, autor knih *Learned Optimism (Naučený optimismus, Pavel Dobrovský – Beta 2013)* a *Flourish*

„Adam Grant napsal přelomovou knihu, která zkoumá, proč jsou někteří mimořádně úspěšní lidé tak dobří. Na příkladech extrémně působivých jedinců nám ukáže, že v rozporu s všeobecným přesvědčením je nejlepším způsobem, jak se dostat na vrchol žebříčku, vzít ostatní s sebou. *Dávat a brát* ukazuje cestu k úspěchu v jedenadvacátém století.“

—**Maria Eitelová**, zakládající generální ředitelka  
a prezidentka nadace Nike

„V éře literatury o podnikání, která do omrzení omílá vyčpělé plytkosti, proniká Adam Grant do brilantního nového teritoria. *Dávat a brát* pomůže čtenářům pochopit, jak maximalizovat svou efektivitu a současně pomáhat ostatním. Kniha poslouží jako nový rámec pro pochopení i úspěchy. Povinná četba!“

—**Josh Linkner**, zakladatel firmy ePrize a generální ředitel Detroit Venture Partners, autor knihy *Disciplined Dreaming*

„Adam Grant je první, kdo nám ukazuje, co se v digitálním věku změnilo na vztazích – a má pro to empirické důkazy. V knize *Dávat a brát* brilantně předvádí, že v našem propojeném světě spočívají kořeny udržitelného úspěchu v napomáhání úspěchu lidí kolem nás. Je to jedna z těch vzácných knih, které jsou současně poučné i nesmírně praktické. Budete si ji chtít přečíst a vracet se k ní každý rok.“

—**Paul Saffo**, generální ředitel a člen představenstva Foresight a člen Rady pro strategické prognózy Světového ekonomického fóra



„Adam Grant je zázračné dítě. Získal všechna ceněná vyznamenání za výzkum a výuku ve svém oboru a jeho práce změnila způsob našeho pohledu na svět. Chcete-li se nechat překvapit – velmi příjemně překvapit – tím, co opravdu vede k úspěchu, pak je kniha *Dávat a brát* pro vás tou pravou. Chcete-li zlepšit svět, přečtěte si tuto knihu. Chcete-li zlepšit svůj život, přečtěte si tuto knihu.“

—**Tal Ben-Shahar**, autor knihy *Happier*

„V jedné z nejpoutavějších a nejhlubších knih, které jsem za poslední roky přečetl, Adam Grant přesvědčivě argumentuje ve prospěch kontraintuitivního přístupu k úspěchu. *Dávat a brát* se okamžitě stává klasickým titulem, který by si měl přečíst každý, kdo chce být produktivnější a šťastnější doma i v práci.“

—**Noah Goldstein**, autor knihy *Yes!*

„Kniha *Dávat a brát* je senzační, fascinuje hlubokým pohledem na všech stránkách. Naučil jsem se toho tolik, co chci okamžitě použít ve svém životě. Nejenže z vás tyto vědomosti udělají lepšího člověka, ale budete i schopnější prokazovat mnoha lidem včetně sebe dobro.“

—**rabín Joseph Telushkin**, autor knih *Jewish Literacy* a *A Code of Jewish Ethics*

„Co kniha *The No \*sshole Rule* znamenala pro kulturu společností, to *Dávat a brát* dělá pro nás jednotlivce. Grant argumentuje ve prospěch kontraintuitivní vazby mezi velkorysostí a úspěchem a dokládá to důkazy.“

—**Douglas Stone a Sheila Heenová**, spoluautoři knihy *Difficult Conversations*  
(*Obtížné rozhovory*, Management Press 2013)

*Památce mého přítele Jeffa Zaslawa, který prožil svůj život jako vzor chování  
podle principů této knihy.*



# Obsah

<b>1. Dobrý zisk</b> .....	<b>13</b>
Co riskujete a co získáváte, dáváte-li více, než dostáváte	
<b>2. Páv a panda</b> .....	<b>39</b>
Jak dárci, příjemci a směnárnici vytvářejí síť	
<b>3. Řetězová reakce</b> .....	<b>71</b>
Kaskádovité šíření spolupráce a dynamika připisování a přijímání uznání	
<b>4. Jak oddělit zrna od plev</b> .....	<b>103</b>
Fakta a mýty rozeznávání potenciálu	
<b>5. Síla nenásilné komunikace</b> .....	<b>133</b>
Jak být skromný a ovlivňovat lidi	
<b>6. Umění udržet si motivaci</b> .....	<b>161</b>
Proč někteří dárci vyhoří, zatímco jiní hoří jasným plamenem	
<b>7. Proměna mouly</b> .....	<b>191</b>
Jak překonat efekt zneužívaného slouhy	
<b>8. Přeměna skrblíka</b> .....	<b>219</b>
Proč nás fotbalový tým, otisk prstu a jméno mohou nasměřovat jinam	
<b>9. Ven ze stínu</b> .....	<b>251</b>
Akce vedoucí ke změně .....	259
Poděkování .....	269
Odkazy .....	273
Rejstřík .....	297



# 1

## Dobrý zisk

*Co riskujete a co získáváte, dáváte-li více, než dostáváte*

---

*„Diplomacie, to je princip dávat a brát; dát jeden a vzít si deset.“*

–Mark Twain, spisovatel a humorista

Jednoho slunečného nedělního odpoledne stáli u fotbalového hřiště dva pyšní tatínkové. Pozorovali, jak jejich dcery hrají fotbal, a bylo jen otázkou času, než se spolu začali bavit o práci. Vyšší z obou mužů byl Danny Shader, vlastník řady společností, který dříve pracoval ve firmách Netscape, Motorola a Amazon. Shader je živý člověk, tmavovlasý a schopný mluvit o podnikání do úmoru. Táhlo mu na čtyřicítku, když založil svou první společnost, a rád o sobě mluvil jako o „starém mohykánovi internetu“. Miloval budování podniků a právě pracoval na svém čtvrtém start-upu.

Shaderovi okamžitě padl do oka druhý otec, muž jménem David Hornik, který se živí investováním do společností. Hornik je vysoký 165 cm, má tmavé vlasy, bradku a nosí brýle. Je to muž různorodých zájmů: sbírá vydání knihy *Alenka v říši divů*, na univerzitě si sestavil svůj vlastní studijní program v oboru počítačově vytvářené hudby, v rámci kterého studoval hudební historii, fyziku, akustiku a výpočetní techniku. Magisterský titul získal v oboru kriminologie a práva a poté, co roky trávil dlouhé hodiny prací pro advokátní kancelář, přijal nabídku na vstup do firmy investující do rizikových projektů, ve které strávil dalších deset let tím, že poslouchal žádosti podnikatelů a rozhodoval o tom, kterým poskytnout financování, a kterým ne.

Během přestávky ve hře se Shader obrátil na Hornika a řekl: „Pracuji na něčem – chcete vidět prezentaci?“ Hornik se specializoval na internetové společnosti, a připadal proto Shaderovi jako ideální investor. Zájem byl oboustranný. Většina

lidí, kteří přicházejí s novými nápady, jsou začínající podnikatelé bez prokazatelných úspěchů. Naproti tomu Shader byl prvotřídní podnikatel, který zaznamenal úspěch ne jednou, nýbrž dvakrát. V roce 1999 koupila jeho první podnik, Accept.com, společnost Amazon za 175 milionů dolarů. V roce 2007 koupila jeho druhý podnik, Good Technology, firma Motorola za 500 milionů dolarů. Díky této Shaderově historii měl Hornik o jeho další nápad velký zájem.

Několik dní po fotbalovém zápasu zajel Shader do Hornikovy kanceláře a prezentoval mu svou nejnovější myšlenku. Hornik byl jedním z prvních potenciálních investorů, kteří prezentaci viděli, a na místě se mu zalíbila. Během jednoho týdne představil Shadera svým společníkům a nabídl mu, že by do jeho projektu rádi investovali, a představil mu podmínky financování.

Přestože Hornik jednal rychle, Shaderova vyjednávací pozice byla silná. Hornik věděl, že Shader bude mít díky své reputaci a kvalitě svého nápadu nadbytek investorů, kteří s ním budou chtít pracovat. „Málokdy jste jediný, kdo nabízí podnikateli podmínky financování,“ vysvětluje Hornik. „Soutěžíte s nejlepšími andělskými investory v zemi a snažíte se přesvědčit lidi, aby si vzali vaše peníze místo jejich. Uspějete-li s polovinou nabídek, jste na tom velmi dobře.“

Nejlepším způsobem, jak mohl Hornik se svou nabídkou uspět, bylo stanovit Shaderovi krátkou lhůtu pro rozhodnutí. Kdyby Hornik učinil lákavou nabídku s krátkým časem na rozmyšlenou, Shader by ji mohl přijmout dříve, než by měl možnost prezentovat svůj nápad jiným investorům. Mnozí poskytovatelé spekulativního kapitálu tak postupují, aby získali výhodu.

Hornik ale Shaderovi žádný termín nestanovil. Naopak, prakticky jej vyzval, aby jeho nabídku porovnal s jinými investory. Hornik věří, že podnikatelé potřebují čas, aby si mohli rozmyslet své možnosti, a z principu tak odmítá dělat nabídky s brzkým termínem pro rozhodnutí. „Vezměte si tolik času, kolik potřebujete, abyste se rozhodl správně,“ řekl Shaderovi. Přestože doufal, že Shader dospěje k závěru, že správným rozhodnutím je přijmout investici od něj, upřednostnil Shaderovy zájmy před svými a poskytl mu čas, aby mohl prozkoumat jiné nabídky.

Shader to také udělal: strávil několik následujících týdnů prezentací svého nápadu jiným investorům. Hornik chtěl mezitím posílit své šance a poslal Shaderovi

svuj nejvycennejsi zdroj: seznam ctyriceti referenc, které prokazovaly jeho kvality jako investora. Hornik vedel, ze podnikatelé hledají u investoru tytéž vlastnosti, které vsichni hledáme u finančních poradcu: schopnosti a duverehodnost. Kdyz podnikatelé prijmu investora, ten vstoupí do predstaventva spolcnosti a poskytuje odborné rady. Hornikuv seznam referenc odrážel krev, slzy a pot, které venoval podnikatelum během více než deseti let v oboru spekulativního financování. Vedel, ze se zaručí za jeho dovednosti a charakter.

O nekolik tydnu pozdeji zazvonil Hornikovi telefon. Byl to Danny Shader, který chtel oznámit své rozhodnutí.

„Je mí líto,“ řekl Shader, „ale rozhodl jsem se pro jiného investora.“ Finanční podmínky Hornikovy nabídky a nabídky druhého investora byly téměř stejné, Hornikuv seznam ctyriceti referenc by mu tedy měl poskytnout výhodu. Navíc po tom, co Shader s několika z těchto lidí mluvil, mu bylo jasné, že Hornik je báječný člověk. Byla to však právě jeho velkomyslnost, která mohla za jeho neúspěch. Shader se obával, že by jej Hornik spíše povzbuzoval, než aby před něj kladl náročné výzvy. Hornik by nemusel být dostatečně přísný, aby pomohl Shaderovi rozjet úspěšný podnik, a druhý investor měl reputaci brilantního poradce, který na podnikatele klade velké nároky. Shader si pomyslel: „Asi bych měl mít ve správní radě někoho, kdo na mě bude přísný. Hornik je tak příjemný, že nevím, jak by se choval v představentvu správní rady.“ Snažil se to Hornikovi po telefonu vysvětlit: „Srdce mi říkalo, abych se spojil s vámi, hlava dávala přednost tomu druhému. Rozhodl jsem se uposlechnout hlavu místo srdce.“

Hornik byl zklamaný a zamýšlel se nad svým jednáním: „Jsem dobrotivý hlupák? Kdybych stanovil termín pro přijetí nabídky, možná by ji Shader přijal. Strávil jsem deset let budováním své reputace, aby se tohle nestávalo. Jak k tomu došlo?“ David Hornik se poučil tvrdým způsobem: slušní lidé končívají poslední.

Anebo ne?

\* \* \*

Vsichni víme, že vysoce úspěšní lidé sdílejí tři věci: motivaci, schopnosti a příležitost. Úspěchu dosáhnou lidé, kteří usilovně pracují, mají talent a štěstí. Příběh Dan-



nyho Shadera a Davida Hornika upozorňuje na čtvrtý aspekt, kriticky důležitý, ale často zanedbávaný: úspěch silně závisí na tom, jak jednáme s druhými lidmi. Pokaždé, když s někým jednáme v práci, se musíme rozhodnout: pokusíme se z toho získat co nejvíce pro sebe, nebo naopak něco nabídneme, aniž bychom přemýšleli o tom, co dostaneme na oplátku?

Jako organizační psycholog a profesor na Whartonu jsem se více než deset let svého profesního života věnoval studiu těchto voleb v organizacích od Googlu po americké vojenské letectvo. Ukazuje se, že mají obrovské důsledky pro úspěch. Během uplynulých třiceti let sociologové v řadě průlomových studií dokázali, že lidé se dramaticky liší ve svých preferencích ohledně reciprocity – jimi upřednostňovaného poměru přijímání a dávání. Seznámím vás nyní s dvěma typy lidí na opačných koncích spektra reciprocity, abych vám tyto preference trochu přiblížil. Zmíněné dva typy lidí nazývám příjemci a dárci.

*Příjemci* se jasně odlišují: raději dostávají, než dávají. Reciprocitu využívají ve svůj prospěch a upřednostňují své zájmy před zájmy ostatních. Příjemci věří, že svět je konkurenční místo, kde vlk požírá vlka. Cítí, že musejí být lepší než ostatní, aby uspěli. Aby dokázali své schopnosti, upoutávají na sebe pozornost a pečují o to, aby jejich aktivity byly odměňovány. Běžní příjemci nejsou krutí ani hrdlořezové – jsou jen opatrní a chrání sami sebe. Když se o sebe nepostarám sám, myslí si, nikdo jiný to neudělá. Kdyby byl David Hornik spíše příjemcem, byl by stanovil Dannymu Shaderovi krátkou lhůtu na rozhodnutí, a upřednostnil tak svůj cíl získat smlouvu před Shaderovým cílem, pružným časovým rozvrhem.

Hornik je ale opakem příjemce – je to *dárce*. V pracovním prostředí jsou dárci poměrně vzácní. Na stupnici reciprocity se nacházejí na druhém konci a raději více dávají, než dostávají. Tyto preference nejsou o penězích. V práci se příjemci a dárci neliší tím, kolik dávají na charitu, nebo platem, který dostávají od svého zaměstnavatele. Příjemci a dárci se liší spíše svým přístupem a jednáním s ostatními lidmi. Zatímco příjemci mají sklon zaměřovat se na sebe, dárci se zaměřují na ostatní a na to, co od nich ostatní potřebují. Jste-li příjemci, pomáháte strategicky ostatním tehdy, když přínosy pro *vás* převáží osobní náklady. Jste-li dárci, porovnáváte přínosy a náklady jinak: pomáháte všude tam, kde přínosy pro *ostatní* převýší vaše

náklady. Popřípadě o osobních nákladech vůbec nepřemýšlíte a pomáháte ostatním, aniž byste cokoli očekávali na oplátku. Jste-li dárcem v práci, jste jednoduše velkorysý při poskytování svého času, energie, znalostí, dovedností, nápadů a vazeb ostatním lidem, kteří z nich mohou mít prospěch.

Je lákavé vyhradit nálepku dárce nadčasovým hrdinům, jak byl Mahátma Gándhí nebo Matka Tereza, být dárcem ale nevyžaduje mimořádné oběti. Jde o důraz na činnost ve prospěch jiných, jako je pomáhání, mentorování, sdílení uznání nebo navazování kontaktů pro ostatní. Mimo pracovní prostředí je takové chování zcela běžné. Podle výzkumu vedeného Margaret Clarkovou, psycholožkou na Yale, většina lidí v blízkých vztazích jedná jako dárci. V manželství a v přátelství přispíváme, kdykoli můžeme, a nevedeme si statistiku.

V pracovním životě se ale braní a dávání komplikuje. Jen málo z nás zde jedná jako čistý příjemce nebo dárce, většina lidí patří k třetímu typu. Stanou se z nás *směnárníci*, neboť se snažíme udržovat rovnováhu mezi braním a dáváním. Směnárníci fungují na principu férového jednání: když pomáhají ostatním, chrání se tím, že vyhlížejí něco na oplátku. Jste-li směnárníkem, věříte na pravidlo „něco za něco“ a vaše vztahy jsou řízeny výměnou laskavostí.

Dávání, braní a směna jsou tři základní typy vzájemného společenského jednání, hranice mezi nimi ovšem nejsou ostře odlišené. Můžete přijít na to, že se přesunujete od jednoho stylu k druhému v různých rolích a vztazích.\* Nebylo by nijak překvapující, kdybyste byli příjemcem při vyjednávání o vlastním platu, dárcem při mentorování méně zkušených lidí a směnárníkem při výměně zkušeností s kolegy. Průzkumy však ukazují, že v práci si většina lidí vypěstuje primární styl reciprocity,

---

\* Alan Fiske, antropolog na Kalifornské univerzitě v Los Angeles (UCLA), zjistil, že lidé v každé kultuře – od Severní a Jižní Ameriky a Evropy přes Afriku a Austrálii po Asii – jednají v různých situacích různě. Když například Fiske žil v Burkina Faso u západoafrického kmene Mossi, zjistil, že lidé přecházeli od dávání přes směnu k braní. Když jde o půdu, členové kmene Mossi jsou spíše dárci. Chcete-li přistěhovat do jejich vesnice, automaticky vám přidělí půdu, aniž by čekali něco na oplátku. Na tržišti ale mají tito lidé spíše sklon k braní a agresivně smlouvají o nejlepší cenu. A když přijde na výrobu potravin, jsou příslušníci kmene Mossi spíše směnárníci – od každého se očekává, že přispěje stejným dílem, a jídlo se dělí na stejné porce.

který určuje, jak se většinu času chovají k ostatním lidem. A tento primární styl může v naší snaze o dosažení úspěchu hrát stejnou roli jako usilovná práce, talent a štěstí.

Závislost úspěchu na stylu reciprocity je pozoruhodně jasná. Kdybych vás nechal hádat, kdo nejspíše skončí na spodních příčkách žebříčku úspěšnosti, co byste řekli – příjemci, dárci nebo směnárníci?

Všechny tři styly reciprocity mají v pracovním životě své výhody i nevýhody. Ale jeden styl se ukazuje jako mnohem nákladnější než zbylé dva. Na základě příběhu Davida Hornika byste mohli hádat, že dárci dosahují nejhorších výsledků – a měli byste pravdu. Výzkumy dokazují, že na spodním konci žebříčku převládají dárci. V celé řadě důležitých povolání mají dárci nevýhodu: pomáhají ostatním, ale obětují tak svůj vlastní úspěch.

Ve světě techniky jsou nejméně produktivními a efektivními inženýry dárci. Když se v Kalifornii vzájemně hodnotilo 160 inženýrů ohledně přijaté a poskytnuté pomoci, nejméně úspěšní inženýři byli ti, kteří více dávali, než přijímali. Dárci měli v celé společnosti nejhorší objektivní hodnocení nejrůznějších úkolů, technických zpráv a dokončených výkresů – a to nemluvě o chybách, zmeškaných termínech a promarněných penězích. Nedokázali svou práci řádně udělat, protože věnovali příliš mnoho času pomoci ostatním.

Stejně výsledky přinesl i výzkum na lékařské fakultě. Ve studii více než šesti set studentů medicíny v Belgii měli nejhorší známky studenti, kteří se nejvíce identifikovali s výroky jako „Rád pomáhám ostatním“ a „Předvídám potřeby druhých“. Dárci se mimořádně snažili pomoci kolegům ve studiu a dělili se o vlastní znalosti, místo aby se snažili zaplnit vlastní mezery, a jejich kolegové pak měli lepší výsledky. Stejně je to i u prodejců. Ve studii, kterou jsem vedl, dosáhli dárci 2,5krát menších prodejů v porovnání s příjemci a směnárníky. Tolik jim záleželo na tom, co je nejlepší pro zákazníka, že nebyli ochotni agresivně prodávat.

Vypadá to, že bez ohledu na povolání jsou dárci příliš starostliví, příliš důvěřiví a příliš ochotní obětovat vlastní zájmy ve prospěch ostatních. Existují dokonce údaje, podle kterých dárci vydělávají v průměru o čtrnáct procent méně než příjemci,

je dvakrát pravděpodobnější, že se stanou obětí trestných činů, a je na ně nahlíženo jako na o 22 procent méně dominantní a slabší jedince.

Jsou-li tedy dárci na spodních příčkách žebříčku úspěšnosti, kdo je na vrcholu – příjemci, nebo směnárníci?

Ani jedni. Když jsem znovu prozkoumal data, dospěl jsem k překvapivému zjištění: *jsou to opět dárci.*

Jak jsme viděli, inženýři s nejnižší produktivitou jsou většinou dárci. Když se ale podíváme na inženýry s největší produktivitou, ukazuje se, že jsou to také dárci. Kalifornští inženýři s nejlepším objektivním hodnocením kvantity a kvality své práce jsou ti, kteří soustavně dávají svým kolegům více, než dostávají. Pracovníci s nejlepším a nejhorším výkonem jsou dárci, příjemci a směnárníci se umisťují uprostřed stupnice.

Tento vzor platí i pro jiné případy. Belgičtí studenti s nejhoršími výsledky se řadili mezi dárci, ale totéž platilo pro studenty s *nejlepšími* známkami. V průběhu studia medicíny měli dárci 11 procent nejlepších výsledků. Dokonce i v případě prodejců jsem zjistil, že nejméně produktivní z nich měli o 25 procent vyšší hodnocení „dávání“ než průměrně výkonní pracovníci – totéž ale platilo i pro neproduktivnější prodejce. Nejvýkonnější prodejci byli dárci a dosahovali průměrně o 50 procent lepších prodejů než příjemci a směnárníci. Dárci převládají na spodku i na vrcholu žebříčku úspěšnosti. Budete-li zkoumat vztah mezi stylem reciprocity a úspěchem, dárci mají větší pravděpodobnost stát se šampiony – a nikoli jenom být posledními.

Hádejte, kým je David Hornik?

Potom, co Danny Shader uzavřel smlouvu s druhým investorem, měl divný pocit. „Právě jsme udělali velký obchod. Měli bychom slavit. Proč nejsem spokojenější? Byl jsem nadšený ze svého investora, který je mimořádně inteligentní a nadaný, ale mrzela mě ztracená příležitost pracovat s Hornikem.“ Shader chtěl najít způsob, jak zapojit Hornika, ale mělo to háček. On a jeho hlavní investor by museli prodat větší část společnosti a rozředit tak své vlastnictví, aby mohli Hornika zapojit.

Shader se rozhodl, že mu to za to stojí. Než se financování uzavřelo, nabídl Hornikovi, aby do společnosti investoval. Hornik nabídku přijal a koupil část společ-

nosti. Začal docházet na schůze představenstva a na Shaderu udělala velký dojem jeho schopnost motivovat ho k tomu, aby zkoušel nové směry podnikání. „Poznal jsem jinou jeho stránku,“ řekl Shader. „Byla jen zastíněna tím, jak je příjemný.“ Částečně díky Hornikovým radám Shaderův podnik začal fungovat. Jmenuje se PayNearMe (*ZaplatNěkdeBlízko*) a umožňuje Američanům, kteří nemají bankovní účet nebo kreditní kartu, nakupovat na internetu. Shader uzavřel smlouvy o partnerství na poskytování těchto služeb se společnostmi 7-Eleven a Greyhound a během prvních osmnácti měsíců od zahájení činnosti podnik rostl o více než třicet procent měsíčně. Jako investor má Hornik na tomto růstu svůj malý podíl.

Hornik také přidal Shaderu na svůj seznam referencí, což je pravděpodobně cennější než vlastní obchod. Když se ho podnikatelé ptají na Hornika, Shader jim říká: „Možná si myslíte, že je to jenom milý chlapík, ale zdání klame. Je fenomenální: mimořádně tvrdě pracuje a je velmi odvážný. Dokáže současně povzbuzovat i klást nepříjemné otázky. A je mimořádně dostupný, což je jedna z nejlepších vlastností, kterou může investor mít. Bude se vám věnovat kdykoli – ve dne nebo v noci –, rychle, kvůli čemukoli, na čem záleží.“

Přínos pro Hornika se neomezil na tento jediný obchod s PayNearMe. Když viděl Shader Hornika fungovat, začal nesmírně obdivovat jeho důraz na jednání v nejlepším zájmu podnikatele a začal Hornikovi zprostředkovávat další investiční příležitosti. V jednom případě, po setkání s ředitelem společnosti RocketLawyer, Shader Hornika doporučil jako investora. Přestože ředitel již měl nabídku od jiného investora, obchod nakonec získal Hornik.

Přestože uznává, že být dárce má i své nevýhody, David Hornik věří, že je díky tomu v investování za pomoci rizikového kapitálu úspěšný. Jelikož podnikatelé, kteří dokážou přilákat jednoho investora, obvykle přitáhnou i jiné investory, Hornik odhaduje, že většina andělských investorů dosahuje přijetí svých nabídek zhruba v polovině případů. Naproti tomu Hornik za jedenáct let činnosti v tomto oboru udělal podnikatelům 28 nabídek a 25 jich bylo přijato. Shader je jedním z pouhých tří lidí, kteří kdy Hornikovu nabídku odmítli. Ostatních 89 procent nabídku přijalo. Díky jeho financování a odborným radám tito podnikatelé vybudovali řadu cenných nových podniků – jeden byl během prvního dne obchodování v roce 2012

oceněn na tři miliardy dolarů a jiné koupily firmy Google, Oracle, Ticketmaster a Monster.

Hornikova tvrdá práce a nadání, když pomineme tu náhodu, že fandil při stejném fotbalovém zápase, hrály hlavní roli při uzavření obchodu s Dannym Shaderem. Byl to však jeho styl reciprocity, který přispěl k úspěchu. A co je ještě lepší, nebyl jediný, kdo na tom získal. Shader získal také, stejně jako společnosti, kterým Hornika doporučil. Jako dárců pro sebe Hornik vytvořil hodnotu současně s tím, jak vytvářel podmínky k tomu, aby co nejvíce získali druzí.

\* \* \*

V této knize vás chci přesvědčit, že podceňujeme úspěch dárců, jako je David Hornik. Seznámíte se s překvapivými studiemi, které ukazují, jak dávání může být mocnější – méně nebezpečné –, než si většina lidí myslí. Mým prvním cílem je vysvětlit, jak a proč dárci převládají na vrcholu žebříčku úspěšnosti. Přestože často podléháme stereotypu, že dárci prohrávají a slouží ostatním za rohožku, ukazuje se, že jsou často překvapivě úspěšní. Abychom přišli na to, čím to je, seznámím vás s úspěšnými dárci z nejrůznějších oborů, včetně konzultantů, právníků, doktorů, inženýrů, prodejců, spisovatelů, podnikatelů, účetních, učitelů, finančních poradců a sportovních funkcionářů. Tito dárci převracejí naruby obvyklý plán nejprve uspět, a potom teprve pomáhat ostatním, a zvyšují pravděpodobnost, že ti, kdo nejprve dávají, mají často později nejlepší vyhlídky na úspěch.

Nesmíme ale zapomenout ani na ty inženýry a prodejce na spodních příčkách žebříčku. Někteří dárci prohrávají a stanou se z nich rohožky ostatních a já se chci zabývat tím, co odlišuje šampiony od těchto případů. Odpověď nespočívá ani tak v nadání nebo schopnostech – je více o strategii, kterou dárci používají, a volbách, které činí. Rozbijí dva obvyklé mýty o dárcích, když ukážu, že nejsou nutně hodní a altruističtí, abych vysvětlil, jak se dokážou vyhnout pádu na dno žebříčku.

Mým třetím cílem je ukázat, co je na úspěchu dárců jedinečného. Musí být jasné, že všechny skupiny, dárci, příjemci i směnárníci, mohou dosáhnout úspěchu – a také ho dosahují. Když ale uspějí dárci, stane se něco zvláštního: úspěch se šíří.

Když zvítězí příjemce, někdo jiný obvykle prohraje. Výzkumy ukazují, že lidé mají sklon úspěšným příjemcům závidět a hledají způsob, jak jim úspěch znepríjemnit. Naopak když uspějí dárci jako David Hornik, lidé jim to přejí a podporují je, místo aby proti nim brojili. Dárci jsou úspěšní způsobem, který vytváří dominový efekt, zvyšují úspěšnost lidí kolem sebe. Pochopíte, že rozdíl spočívá v tom, že úspěch dárce vytváří hodnotu, místo aby ji spotřebovával. Jak vysvětluje byznys anděl Randy Komisar: „Je snazší vyhrát, když všichni chtějí, abyste vyhráli. Je snazší zvítězit, když si nenaděláte nepřátele.“

V některých oblastech se však zdá, že náklady dávání jasně převyšují přínosy. Pro politiku například úvodní citát Marka Twaina naznačuje, že diplomacie znamená dostat desetkrát více než dát. „Politika,“ píše bývalý prezident Bill Clinton, „je o dostávání. Musíte dostávat podporu, příspěvky a hlasy, stále znovu a znovu.“ Příjemci by měli mít výhodu při lobbyngu a ve volbách a směnárníci by se měli dobře hodit do světa neustálé směny laskavostí, kterou politika vyžaduje. Co se stane ve světě politiky s dárci?

Uvažte politické strádání vesničana jménem Sampson. Říkal, že jeho cílem je být „Clintonem z Illinois“ a rozhodl se zúčastnit voleb do Senátu. Sampson byl nepravděpodobným uchazečem o post senátora, neboť strávil mládí prací na statku. Ale měl velké ambice – poprvé se ucházel o místo v zákonodárném sboru, když mu bylo dvacet tři let. Bylo celkem třináct kandidátů a pouze čtyři nejlepší získali křeslo. Sampson předvedl bídny výkon a skončil osmý.

Po prohrané bitvě se Sampson pustil do podnikání a vzal si půjčku, aby si s přítelem otevřel malý obchod. Podnikání zkrachovalo, Sampson nedokázal splatit půjčku a jeho majetek byl zabaven. Krátce poté jeho obchodní partner zemřel bez majetku a na Sampsona přešel celý dluh. Sampson žertem nazýval svůj závazek „státním dluhem“: dlužil patnáctinásobek svého ročního příjmu. Trvalo mu to léta, ale nakonec vše splatil do posledního centu.

Po neúspěchu podnikání kandidoval Sampson podruhé do zákonodárného sboru státu Illinois. Přestože mu bylo teprve dvacet pět let, skončil druhý a získal křeslo. Ve svém prvním volebním období si musel půjčit peníze, aby si mohl koupit svůj první oblek. Dalších osm let pracoval v zákonodárném sboru a během té doby

vystudoval práva. Nakonec, když mu bylo pětáctýřicet, byl připraven pokusit se získat vliv na federální úrovni. Vstoupil do boje o Senát.

Sampson věděl, že bojuje nerovnou bitvu. Měl dva hlavní protivníky: Jamese Shieldse a Lymana Trumbulla. Oba byli dříve soudci nejvyššího soudu a pocházeli z mnohem privilegovanějších poměrů než Sampson. Shields, stávající senátor usilující o znovuzvolení, byl synovcem člena Kongresu. Trumbull byl vnukem významného historika z Yale. V porovnání s nimi měl Sampson málo zkušeností i politického vlivu.

V prvním průzkumu Sampson překvapivě vedl se 44% podporou. Shields jej těsně následoval s 41 % hlasů a Trumbullovi vyjádřilo podporu pouhých 5 % dotázaných. V dalším průzkumu Sampson zvýšil náskok na 47 %. Potom se ale začala situace měnit, protože do kampaně vstoupil nový kandidát: současný guvernér státu Joel Matteson. Matteson byl oblíbený a měl potenciál připravit o hlasy Sampsona i Trumbulla. Když Shields stáhl svou kandidaturu, získal Matteson rychle vedení. Matteson měl 44 %, Sampson klesl na 38 % a Trumbull měl pouze 9 %. Ale jen o několik hodin později Trumbull vyhrál volby s 51 % hlasů v porovnání s Matessonovými 47 %.

Jak je možné, že Sampson tak propadl a Trumbull tak rychle vyletěl vzhůru? Vypadalo to, že Sampson byl postižen patologickým dáváním. Když do boje vstoupil Joel Matteson, Sampson začal pochybovat o své schopnosti získat dostatečnou podporu. Věděl, že Trumbull měl malou, ale věrnou skupinu podporovatelů, kteří by jej neopustili. Většina lidí na Sampsonově místě by se snažila získat hlasy této skupiny. Koneckonců, s podporou pouhých 9 % neměl Trumbull velkou naději.

Hlavní starostí Sampsona ovšem nebylo vyhrát volby. Chtěl hlavně zabránit tomu, aby vyhrál Matteson. Sampson se domníval, že Matteson používá pochybné praktiky. Někteří pozorovatelé jej obvinili, že se pokoušel podplatit vlivné voliče. Sampson měl spolehlivé informace minimálně ohledně toho, že Matteson se pokusil přemluvit jeho klíčové podporovatele. Kdyby to vypadalo, že Sampson nemá šanci, voliči by, jak se Matteson domníval, raději podpořili jeho.

Sampsonovy obavy ohledně Mattesona byly prozíravé. O rok později, když Matteson končil v úřadu guvernéra, nechal si proplatit staré vládní šeky a šeky, které již



byly proplacené, ale nebyly zrušené. Obohatil se tak o několik set tisíc dolarů a byl obviněn z podvodu.

Sampson podezíral Mattesona, ale věřil Trumbullovi, se kterým sdílel názor na některé záležitosti. Po několik let Sampson vášnivě bojoval o změny v sociální a hospodářské politice. Věřil, že je to životně důležité pro budoucnost jeho státu, a v tomto se s Trumbullem shodovali. Místo aby se snažil přesvědčit Trumbullovy věrné následovníky, rozhodl se Sampson nalehnout na meč. Řekl manažerovi své volební kampaně Stephenu Loganovi, že stáhne kandidaturu a požádá své stoupence, aby hlasovali pro Trumbulla. Logan tomu nemohl uvěřit: proč by měl kandidát s velkou podporou ustoupit protivníkovi s malou podporou? Rozplakal se, ale Sampson trval na svém: odstoupil a požádal své příznivce, aby hlasovali pro Trumbulla. To stačilo k tomu, aby Trumbull na úkor Sampsona zvítězil.

Nebylo to poprvé, kdy dal Sampson přednost zájmům jiných před svými vlastními. I předtím, než pomohl Trumbullovi získat křeslo v Senátu, byla jeho práce advokáta, pro kterou byl obdivován, omezována jistou překážkou – Sampson nedokázal obhajovat klienta, jestliže byl přesvědčen, že je vinen. Podle jednoho z jeho kolegů Sampsonovi klienti věděli, že „svůj proces mohou vyhrát, jsou-li v právu – pokud ne, bylo ztrátou času pokoušet se jej angažovat“. V jednom případě obvinění z krádeže Sampson oslovil soudce: „Můžete-li říci něco v jeho prospěch, udělejte to – já nemohu. Když se o to pokusím, porota uvidí, že si myslím, že je vinen, a odsoudí ho.“ V jiném případě se během procesu Sampson naklonil ke svému kolegovi a pronesl: „Tento člověk je vinen, obhajujte jej vy, já nemohu.“ Předal případ kolegovi a vzdal se značného honoráře. Tato rozhodnutí mu získala respekt, ale vzbudila obavy, je-li dostatečně odhodlaný, aby činil těžká, ale nutná politická rozhodnutí.

„Sampson je téměř dokonalý člověk,“ řekl jeden jeho politický soupeř. „Postrádá jen jednu věc.“ Podle jeho názoru by Sampsonovi neměla být svěřena politická moc, protože jeho úsudek příliš snadno ovládne starost o druhé. Chovat se v politice jako dárce bylo pro Sampsona nevýhodou. Nebyl ochoten klást sám sebe na první místo. Stálo ho to prohrané volby a pozorovatelé se dohadovali, zda je dostatečně silný pro nelitostný svět politiky. „Lituji své porážky,“ připustil Sampson, ale trval na tom, že zvolení Trumbulla pravděpodobně prospěje věcem, v nichž se jejich ná-

zory shodovaly. Trumbull byl zapálený debatér; Sampson se nechal snadno umluvit. Po volbách napsal místní reportér, že v porovnání se Sampsonem měl Trumbull „skutečné nadání a sílu“.

Sampson ale nebyl ochoten ustoupit navždy. Čtyři roky poté, co pomohl Lymanu Trumbullovi vyhrát volby, se znovu ucházel o místo v Senátu. Opět prohrál. Ale v týdnech předcházejících volbě byl jedním z jeho nejnadšenějších stoupenců Lyman Trumbull. Sampsonova oběť mu získala přízeň a Trumbull nebyl jediným protivníkem, který se změnil v zastávce v reakci na Sampsonovo „dávání“. Během prvních senátních voleb, když měl Sampson 47% podporu, Norman Judd z Chica-ga vedl skupinu 5 % voličů, která vyjadřovala neochvějnou podporu Trumbullovi. Během druhých voleb se z Judda stal významný Sampsonův podporovatel. O dva roky později, po dvojích prohraných senátních volbách, Sampson konečně vyhrál své první volby na federální úrovni. Podle jednoho znalého komentátora Judd nikdy nezapomněl na Sampsonovo „velkomyslné chování“ a udělal „více než kdokoli jiný“, aby zajistil Sampsonovu nominaci.

V roce 1999 provedla kabelová televizní stanice C-SPAN zabývající se politikou průzkum mezi tisíci diváků. Měli ohodnotit Sampsona a přes třicet dalších politiků, kteří se ucházeli o podobné úřady. Sampson v průzkumu zvítězil, když získal nejvyšší hodnocení. Přes své prohry byl populárnější než jakýkoli jiný politik na seznamu. „Sampsonův duch“ byl literární pseudonym, který tento venkovan používal v dopisech.

Jeho pravé jméno bylo Abraham Lincoln.

Ve 30. letech 19. století se Lincoln chtěl stát DeWittem Clintonem z Illinois – v odkazu na senátora a guvernéra státu New York, který prosadil stavbu kanálu Erie. Když Lincoln odstoupil ze svých prvních senátních voleb, aby pomohl zvítězit Lymanu Trumbullovi, sdíleli tito dva muži stejný závazek – zrušit otroctví. Od emancipace otroků přes obětování vlastních politických příležitostí po odmítání hájit provinilé klienty – Lincoln soustavně jednal ve jménu vyššího dobra. Když odborníci na historii, politické vědy a psychologii hodnotili prezidenty, označili Lincolna za jasného dárce. „Lincoln udělal všechno možné, aby pomohl jiným, i když to bylo nepohodlné,“ napsali dva z těchto expertů, „a projevil tak výrazný zá-

jem o blaho jednotlivých občanů.“ Je dobré si připomenout, že Lincoln je považován za jednoho z nejméně sebestředných, egoistických a vytahovačných prezidentů v dějinách Spojených států. V nezávislém posuzování prezidentských životopisů se umístil – spolu s Washingtonem a Fillmorem – mezi třemi nejlepšími, pokud jde o uznání zásluh druhých a jednání v nejlepším zájmu ostatních. Slovy generála, který pracoval pro Lincoln: „Zdálo se, v jeho případě se snoubí velikost s dobrotou více, než v komkoli jiném.“

I jako prezident byl Lincoln odhodlán dát přednost dobru národa před svým egem. Když se stal v roce 1865 prezidentem, požádal tři kandidáty, které porazil v boji o nominaci Republikánské strany, aby se stali jeho ministry vnitra, financí a spravedlnosti. Ve své knize *Team of Rivals (Lincoln: Tým rivalů*, Ikar, 2013) historička Doris Kearns Goodwinová ukazuje, jak neobvyklý byl Lincolnův kabinet. „Všichni členové vlády byli známější, vzdělanější a zkušenější ve veřejném životě než Lincoln. Jejich přítomnost ve vládě hrozila zastínit obskurního právníka z prérií kolem Springfieldu.“

Kdyby byl na Lincolnově místě příjemce, mohl dát přednost ochraně svého ega a moci tím, že by se spojil s příkyvovači. Směnárník by nabídl místa spojencům, kteří ho podporovali. Lincoln místo toho pozval zahořklé konkurenty. „Potřebovali jsme ve vládě nejlepší muže strany,“ řekl Lincoln reportérovi, který tomu nemohl uvěřit. „Neměl jsem právo připravit zemi o jejich služby.“ Někteří z těchto rivalů Lincolnem pohrdali a jiní ho považovali za neschopného, nakonec si je ale získal všechny. Podle Kearns Goodwinové Lincolnův „úspěch v zacházení se silnými egy členů jeho kabinetu naznačuje, že v rukou opravdu velkého politika se vlastnosti, které obvykle spojujeme se slušností a morálkou – laskavost, citlivost, poctivost a empatie –, mohou stát účinnými politickými zbraněmi.“

Může-li být politika úrodnou půdou pro dárce, je možné, že mohou uspět v jakékoli pozici. Efektivita dávání však závisí na konkrétní směně. To je důležitá vlastnost dávání, kterou je třeba mít na zřeteli, až budeme rozebírat myšlenky této knihy: v konkrétní situaci může být dávání v rozporu s úspěchem. V situacích s nulovým součtem a interakcích typu win-lose (konfrontační metoda – vítězství jedné strany se prohrou druhé) se dávání jen vzácně vyplatí. To je lecke, kterou Abraham Lin-

coln absolvoval pokaždé, když se rozhodl dát jiným na vlastní úkor. „Mám-li nějaký hřích,“ řekl Lincoln, „a těžko tomu mohu říkat jinak, je to neschopnost říci ne!“

Většina života ale není hrou s nulovým součtem a lidé, kteří si za svůj styl zvolí dávání, na tom obvykle vydělají. Pro Lincolna, stejně jako pro Hornika, byla nakonec zdánlivě sebeobětavá rozhodnutí výhodná. Když jsme dospěli k závěru, že Lincoln a Hornik prohráli, nezážili jsme dostatečně dlouhý časový horizont. Než si dárci získají důvěru a dobrou vůli, trvá to dlouho, nakonec si ale vybudují reputaci a vztahy, které jim budou ku prospěchu. Když se podíváte na studie prodejců a studentů medicíny, všimnete si, že úspěšnost dárců narůstá s časem. Dlouhodobě může být dávání stejně mocné, jako je nebezpečné. Jak vysvětluje Chip Conley, proslulý podnikatel, který založil řetězec Joie de Vivre Hotels, „být dárcem není dobré pro sprint na sto metrů, ale vyplatí se při maratonu“.

V Lincolnově době se maraton běžel dlouho. Bez telefonů, internetu a rychlé dopravy trvalo budování vztahů a reputace dlouho. „Ve starém světě jste mohli poslat dopis a nikdo nic nevěděl,“ říká Conley. Conley věří, že v dnešním propojeném světě, ve kterém jsou vztahy a reputace viditelnější, mohou dárci zrychlit své tempo. „Už si nemusíte vybírat,“ říká Bobbi Siltenová, bývalá prezidentka firmy Dockers, která je nyní zodpovědná za společenské a environmentální aktivity firmy Gap. „Můžete být dárcem a mít úspěch.“

Skutečnost, že časové vzdálenosti se zkracují, není jedinou silou, kvůli které je dnes dávání v pracovní sféře produktivnější. Žijeme v době, kdy obrovské změny ve struktuře práce – a technologií, které ji doprovázejí – ještě více posílily výhody dávání. Více než polovina amerických a evropských firem dnes využívá pracovní týmy. Spoléháme na týmy při výrobě automobilů a stavbě domů, při operacích, při pilotování letadel, ve válkách, při hraní symfonií, produkci zpravodajství, auditování společností i poskytování poradenských služeb. Týmy jsou závislé na tom, aby dárci sdíleli informace, hlásili se o nepopulární úkoly a pomáhali. Když Lincoln vyzval své soupeře, aby vstoupili do jeho vlády, měli tito soupeři možnost vidět zblízka, kolik byl ochoten obětovat v zájmu jiných lidí a své země. Několik let před tím, než se stal Lincoln prezidentem, jej jeden z jeho soupeřů, Edwin Stanton, odmítl jako spoluadvokáta v soudním procesu a nazval jej „zírající dlouhorukou opicí“.

Avšak potom, co s Lincolnem pracoval, jej popsal jako „nejdokonalejšího vládce lidí, jakého svět kdy viděl“. Jak organizujeme stále více lidí do týmů, dárci mají více příležitostí prokázat svou hodnotu, jako to udělal Lincoln.

I když nepracujete v týmu, je pravděpodobné, že pracujete ve službách. Většina našich prarodičů pracovala v nezávislých povoláních při výrobě zboží. Nemuseli vždy spolupracovat s ostatními, takže být dárcem bylo celkem neefektivní. Dnes však vysoké procento lidí pracuje na vzájemně provázaných pozicích při poskytování služeb. V osmdesátých letech dvacátého století tvořil sektor služeb asi polovinu celosvětového hrubého domácího produktu (HDP). V roce 1995 na sektor služeb připadaly již téměř dvě třetiny HDP. Dnes pracuje ve službách více než osmdesát procent Američanů.

Jak se sektor služeb dále rozšiřuje, stále více lidí přikládá důležitost tomu, aby poskytovatelé služeb měli vytvořené vztahy a reputaci jako dárci. Ať už je váš styl dárcem, příjemcem nebo směnárníkem, vsadil bych se, že chcete, aby vaši poskytovatelé klíčových služeb byli dárci. Chcete, aby váš lékař, právník, učitel, zubař, instalatér a realitní agent poskytoval hodnotu vám, ne aby se ji od vás snažil získat. To je důvod, proč má David Hornik úspěšnost 89 %: podnikatelé vědí, že když se rozhodne investovat do jejich společnosti, leží mu na srdci jejich nejlepší zájmy. Zatímco mnoho andělských investorů se vůbec nezabývá nevyžádanými nabídkami a raději věnují svůj vzácný čas lidem a nápadům, které se jako slibné již projevily, Hornik osobně odpovídá na e-maily od zcela neznámých lidí. „Rád pomohu, jak jen bude v mé moci, bez ohledu na svůj ekonomický prospěch,“ vysvětluje. Podle Hornika je úspěšný investor „poskytovatel služeb. Podnikatelé tu nejsou od toho, aby sloužili investorům. My jsme tu od toho, abychom sloužili podnikatelům.“

Vzestup ekonomiky služeb vrhá světlo i nato, proč dárci-studenti medicíny mají jak ty nejlepší, tak zároveň i ty nejhorší známky. V průzkumu mezi belgickými studenty medicíny měli dárci v prvním ročníku významně horší známky. Byli v nevhodě – a negativní korelace mezi příslušností k dárcům a studijními výsledky byla silnější než v případě vlivu kouření na onemocnění rakovinou plic.

První ročník byl jediný, ve kterém měli dárci horší výsledky. Ve druhém ročníku se rozdíl setřel – nyní měli nepatrně lepší známky než ostatní. V šestém ročníku

měli dárci podstatně lepší známky než ostatní studenti. Styl „dárce“, měřený *o šest let dříve*, byl lepším indikátorem školních výsledků než vliv nikotinových náplastí na odvyknutí si kouření. V sedmém roce studia, když se z dárců stali lékaři, byla tato korelace ještě větší. Vliv dávání na výsledky závěrečných zkoušek byl silnější než vliv požívání alkoholu na agresivní chování.

Proč se nevýhoda dárcovství proměnila v tak velkou výhodu?

Dárci se nezměnili, ale jejich program ano. Jak studenti postupují studiem, jejich program se mění z návštěvy přednášek na klinickou praxi a péči o pacienty. Čím dále postoupí, tím více jejich známky závisejí na týmové spolupráci a poskytování služeb. Jak se mění struktura studia, dárci mají prospěch ze své přirozené tendence k efektivní spolupráci s jinými medicínskými pracovníky a k vyjadřování zájmu o pacienta.

Výhoda dárců na postech ve službách se neomezuje na medicínu. Steve Jones, oceňovaný šéf jedné z největších australských bank, chtěl vědět, proč jsou někteří finanční poradci úspěšní, a jiní nikoli. Jeho tým studoval klíčové faktory, jako jsou znalosti financí a úsilí poradců. Ale „nejdůležitějším faktorem bylo, zda měl poradce na srdci nejlepší zájem svého klienta – před zájmem společnosti i svým vlastním“, řekl mi Jones. „Vštípit tuto hodnotu a ukázat, že je v nejlepším zájmu všech chovat se takto ke klientům, se stalo jednou z mých tří hlavních priorit.“

Dokonalým příkladem dárcovského stylu poradce je Peter Audet, Australan se širokými rameny, který dříve nosil dlouhé vlasy a má rád Bon Jovi. Zahájil svou kariéru v telefonním centru zákaznických služeb velké pojišťovací společnosti. Rok potom, co nastoupil do práce, Peter získal cenu Osobnost roku, zvítězil nad stovkami jiných zaměstnanců díky své vášni pomáhat zákazníkům a stal se nejmladším vedoucím týmu v celé společnosti. O mnoho let později, když Peter vstoupil do skupiny patnácti manažerů, která se zúčastnila školení ve vzájemném koučování, průměrný manažer nabídl pomoc třem kolegům. Peter nabídl pomoc všem čtrnácti. Je takovým dárce, že dokonce pomáhá uchazečům o zaměstnání, které se rozhodne nezaměstnat, a tráví hodiny tím, že jim shání jiné příležitosti.

V roce 2011, když Peter pracoval jako finanční poradce, měl telefonát od australského klienta. Klient chtěl udělat změny u malého penzijního fondu v hodnotě

sedmdesát tisíc dolarů. Klientovi byl přidělen zaměstnanec, ten si ale vyhledal údaje o klientovi a zjistil, že pracuje ve sběru starého kovu. Zaměstnanec uvažoval jako směnárník a rozhodl se klienta nenavštívit, aby nemrhal svým časem. Rozhodně to nestálo za Peterův čas. Ten se zaměřoval na majetné klienty, kteří měli tisíckrát větší investice; jeho největší klient měl sto milionů dolarů. Kdybyste spočítali hodnotu Peterova času, penzijní fond dělníka ze sběrný šrotu by nepokryl ani čas na vyjetí z garáže. „Byl to maličký klient a nikdo se jím nechtěl zabývat; bylo to pod úroveň všech,“ vzpomíná Peter. „Ale nemůžete někoho ignorovat, protože si myslíte, že na něm nezáleží.“

Petr si smluvil s pracovníkem sběrný šrotu schůzku, aby mu pomohl změnit penzijní plán. Když k domu dorazil, poklesla mu čelist. Přední dveře pokrývaly pavučiny a po měsíce je nikdo neotevřel. Objel dům dozadu, kde mu otevřel čtyřiatřicetiletý muž. Obývací byl plný hmyzu a střechem bylo vidět oblohu – celý strop byl vytržený. Klient pokynul k chatrné skládací židli a Peter začal pracovat na změnách klientova plánu. Protože mu byl klient, který vypadal jako poctivý, tvrdě pracující dělník, sympatický, Peter mu velkomyslně nabídl: „Když už jsem tady, proč mi o sobě něco nepovíte, a já uvidím, jestli bych vám nemohl nějak pomoci.“

Klient se zmínil, že miluje auta, a Peter se připravil na další depresivní ukázkou chudoby v podobě rezavějící hromady kovu. Došli ke staré kůlně, a když Peter vstoupil dovnitř, strnul úžasem. V neposkvřněném stavu před ním stál Chevy Camaro první generace z roku 1966, dva australští veteráni značky Valiant pro závody ve sprintu o tisíce koňských sil, vylepšené kupé a kupé Ford z filmu *Mad Max*. Klient nebyl dělníkem ve sběrně šrotu, byl majitelem lukrativního podniku na zpracování šrotu. Dům právě koupil, aby ho zrekonstruoval; stál na hektarovém pozemku a měl cenu 1,4 milionu dolarů. Peter strávil další rok restrukturalizací klientova podniku, vylepšením jeho daňové situace a pomocí při renovaci domu. „Ze začátku jsem chtěl jen udělat laskavost,“ poznamenává Peter. „Když jsem přišel další den do práce, musel jsem se smát svému kolegovi, který nechtěl obětovat trochu času, aby klienta navštívil.“ Peter si s tímto klientem, jehož poplatky bance se v dalším roce stokrát zvýšily, vybudoval silný vztah a očekává, že pro něj bude pracovat desetky let.

Během jeho kariéry poskytl dávání Peteru Audetovi přístup k příležitostem, které příjemci a směnárníci běžně promeškají, ale také za ně draze zaplatil. Jak uvidíte v kapitole 7, zneužili ho dva příjemci, kvůli kterým téměř přišel o práci. Peterovi se však podařilo vyšplhat až na vrchol žebříčku úspěšnosti a stát se jedním z nejproduktivnějších finančních poradců v Austrálii. Myslí si, že klíčem bylo naučit se využívat přínosů dávání a současně minimalizovat náklady. Jako generálnímu řediteli firmy Genesys Wealth se mu podařilo firmu zachránit před bankrotem a změnit ji ve vedoucí firmu odvětví. Přičítá tento úspěch tomu, že je dárce. „Bez pochyb jsem v podnikání uspěl proto, že dávám jiným lidem. Je to moje oblíbená zbraň,“ říká Peter. „Když soutěžím s jiným poradcem o novou zakázku, lidé mi říkají, že přesně to je důvodem, proč si mě vybírají.“

I když technické a organizační změny dávání zatraaktivily, má jednu vlastnost, která se v čase příliš nemění: když uvažujeme o principech, podle kterých se řídí náš život, mnoho z nás dávání přitahuje.

Během posledních třiceti let studoval uznávaný psycholog Shalom Schwartz hodnoty a principy, které jsou důležité pro lidi v různých kulturách ve světě. Jedna z jeho studií zkoumala dostatečně reprezentativní vzorky tisíců dospělých v Austrálii, Chile, Finsku, Francii, Německu, Izraeli, Malajsii, Nizozemí, Španělsku, Jižní Africe, Švédsku a Spojených státech. Přeložil průzkum do tuctu jazyků a požádal respondenty, aby klasifikovali důležitost různých hodnot. Zde je několik příkladů:

#### *Seznam 1*

- Bohatství (peníze, materiální vlastnictví)
- Moc (ovládání jiných)
- Požitek (užívání si života)
- Vyhrávání (být lepší než druzí)

#### *Seznam 2*

- Pomáhání (práce ve prospěch druhých)
- Zodpovědnost (být spolehlivý)
- Sociální spravedlnost (péče o znevýhodněné)
- Soucit (reakce na potřeby druhých)



Příjemci dávají přednost hodnotám ze seznamu 1, zatímco dárči upřednostňují seznam 2. Schwartz chtěl vědět, ve které zemi se většina lidí přihlásí k hodnotám dárců.

Ve všech. Ve všech dvanácti zemích většina lidí označuje dávání za svou nejdůležitější hodnotu. Říkají, že jim více záleží na dávání než na moci, úspěchu, vzrušení, svobodě, tradicích, konformitě, bezpečnosti a potěšení. Popravdě řečeno to platí pro více než sedmdesát zemí z celého světa. Hodnoty dávání jsou nejdůležitějším vůdčím principem v životě pro většinu lidí ve většině zemí – od Argentiny po Arménii, od Belgie po Brazílii, od Slovenska po Singapur. Ve většině světových kultur včetně Spojených států velká část lidí prohlašuje dávání za vůdčí princip číslo jedna.

Vlastně to není žádné překvapení. Jako rodiče čteme dětem knihy *The Giving Tree* (O stromu, který dával, Librex, 1999) a zdůrazňujeme důležitost sdílení a péče o ostatní. Máme ale sklon k dávání pro pracovní sféru potlačovat a volit zde jinou sadu hodnot. Máme rádi Shela Silversteina pro své děti, ale popularita knih, jako je *The 48 Laws of Power* od Roberta Greena – a to pomíjíme fascinaci mnoha guru byznysu *Uměním války* od Sun-c' – naznačuje, že v pracovním životě nevidíme pro dávání příliš mnoho prostoru.

Důsledkem toho je, že lidé, kteří se v práci chovají jako dárči, se často zdráhají to připustit. V létě roku 2011 jsem potkal ženu jménem Sherryann Plesseová, manažerku prestižní firmy z oblasti finančních služeb. Sherryann byla očividně dárcem: trávila nespočetné hodiny mentorováním mladších kolegů a dobrovolně se ujala vedení iniciativy pro ženy ve vedoucích rolích a organizace velké charitativní sbírky ve své firmě. „Mým základním postojem je dávat,“ říká. „Neočekávám nic na oplátku; snažím se přispět k pozitivní změně a soustřeďuji se na lidi, kteří mohou z mé pomoci vytěžit nejvíce.“

Aby zlepšila své obchodní dovednosti, Sherryann si vzala na šest týdnů volno a přihlásila se do kurzu vedení lidí spolu s šedesáti manažery ze společností z celého světa. Podstoupila komplexní psychologické posudky, aby odhalila své silné stránky. Sherryann byla v šoku, když se dozvěděla, že její nejsilnější profesionální vlastnosti byly laskavost a soucit. Sherryann se rozhodla nikomu to neříkat, protože se bála, že tyto výsledky by ohrozily její reputaci náročné a úspěšné manažerky.

„Nechtěla jsem vypadat jako slaboch. Bála jsem se, že lidé by mě viděli jinak, snad jako méně seriózní manažerku,“ svěřila se Sherryann. „Byla jsem vychována, abych nechala své lidské city za dveřmi a vítězila. Chci, aby lidé považovali za mé silné stránky usilovnou práci a orientaci na výsledek, ne laskavost a soucit. V byznysu někdy musíte nosit různé masky.“

Strach, že budou považováni za slabé a naivní, brání mnoha lidem, aby se v práci chovali jako dárci. Řada lidí, kteří se v soukromém životě chovají jako dárci, se v pracovním prostředí přiklání ke směně a snaží se vyrovnávat braní a dávání. V jedné studii vyplňovali lidé dotazník zaměřený na to, zda jejich hlavní přístup k pracovním vztahům je brát, dávat nebo směňovat. Jen 8 % účastníků se popsalo jako dárci, zbylých 92 % nebylo ochotno poskytnout více, než dostalo. Z jiné studie jsem zase zjistil, že v korporátním prostředí chce být třikrát více lidí směnárníky než dárci.

Lidé, kteří preferují dávání či směnu, se často kloní směrem k braní, když práci považují za hru s nulovým výsledkem. Ať už se jedná o firmu s hodnocením závislým na výkonu, skupinu firem ucházejících se o tytéž klienty, školu s vyžadovaným průměrem známek nebo o pracovní trh s větší poptávkou po místech, než je nabídka, je jen přirozené předpokládat, že lidé budou mít spíše sklon k braní než dávání. „Když lidé očekávají od ostatních sobecké chování,“ vysvětluje psycholog ze Stanfordu Dale Miller, „obávají se, že je ostatní využijí, budou-li se chovat jako dárci, proto dojdou k závěru, že je racionální chovat se konkurenčně.“ Existují dokonce důkazy, že stačí obléct si společenský oblek a analyzovat případ z Harvard Business School, aby se významně zmenšila pozornost, kterou lidé věnují vztahům a potřebám jiných. „Strach z vykořisťování příjemci je tak silný, píše ekonom z Cornellu Robert Frank, že „v nás vyvolává naše nejhorší vlastnosti tím, že nás navádí očekávat to nejhorší od ostatních: protože se obáváme vypadat jako hlupáci, často potlačujeme své ušlechtlejší instinkty.“

Dávání je nejnebezpečnější, když jednáme s příjemci, a David Hornik se domnívá, že mnoho z neúspěšnějších rizikových investorů jedná jako příjemci – trvají na nepřiměřeně velkém podílu začínajících podniků a přisuzují si neúměrné zásluhy, když se investice daří. Hornik je odhodlán tato pravidla změnit. Když se ho

finanční plánovač ptal, čeho chce v životě dosáhnout, Horník řekl, že chce zejména dokázat, že úspěch jednoho nemusí být na úkor druhého.

V úsilí to dokázat porušil Horník dvě nejsvětější pravidla rizikového financování. V roce 2004 se stal prvním andělským investorem, který píše blog. Rizikový kapitál byl černou skříňkou, a tak Horník pozval podnikatele dovnitř. Začal veřejně sdílet informace online a pomáhal podnikatelům zlepšovat jejich prezentace tím, že jim umožnil lépe pochopit, jak investoři myslí. Horníkovi společníci a právník jeho společnosti ho od toho odrazovali. Proč by měl poskytovat zdarma oborové know-how? Kdyby blog četli jiní investoři, mohli z něj ukrást nápady, aniž by se na oplátku podělili o své. „Myšlenka andělského investora, který hovoří o své práci, byla považována za bláznivou,“ vzpomíná Horník. „Ale já jsem chtěl opravdu vstoupit do dialogu s velkou skupinou podnikatelů a pomoci jim.“ Jeho odpůrci měli pravdu: „Můj blog četlo mnoho investorů. Když jsem psal o konkrétních společnostech, které mě zaujaly, začalo být složitější uzavírat obchody.“ Ale to byla cena, kterou byl Horník ochoten zaplatit. „Mým cílem bylo pouze vytvořit hodnotu pro podnikatele,“ říká. Na blog i nadále přispívá.

Horníkův druhý nekonvenční počín byl podnícen jeho frustrací z nudných řečníků na konferencích. Ještě na univerzitě se spojil jedním profesorem a organizovali spolu přednášky zajímavých lidí zvenčí. Seznam přednášejících zahrnoval vynálezce hry Dungeons and Dragons, mistra světa v yo-yo a animátora, který vytvořil pro Warner Bros. postavičky Wile E. Coyote a Road Runner. Řečníci na konferencích o rizikovém kapitálu se s nimi nemohli měřit. „Zjistil jsem, že jsem přestal na konferenci jezdit, abych poslouchal přednášky, a místo toho jsem trávil veškerý čas v předsáli a povídal si s ostatními o tom, na čem zrovna pracují. Skutečná hodnota těchto konferencí spočívala v rozhovorech a vztazích, které lidi navázali. Co kdyby se na konferenci nepřednášelo a využila se pouze pro navazování vztahů?“

V roce 2007 Horník naplánoval svou první výroční konferenci. Jmenovala se The Lobby (Předsáli) a jejím cílem bylo, aby si podnikatelé navzájem vyměnili poznatky o nových médiích. Horník do akce investoval čtyři sta tisíc dolarů a lidé ho od toho odrazovali. „Mohli byste zničit reputaci své firmy, varovali a poukazovali na to, že kdyby akce selhala, mohla by být ohrožena i Horníkova kariéra. On ale

pokračoval v přípravách, a když přišel čas rozeslat pozvánky, udělal nemyslitelné. Pozval na konferenci investory ze soupeřících firem.

Několik kolegů si myslelo, že se zbláznil. „Proč bys měl zvát na konferenci své konkurenty?“ ptali se. Kdyby se Hornik na konferenci potkal s podnikatelem s dobrým nápadem, měl by výhodu při získání této investice. Proč se vzdávat této výhody a pomáhat konkurenci k příležitostem? Hornik opět své oponenty ignoroval. „Chci vytvořit podnik, který prospěje všem, nejen mně.“ Jednomu z konkurentů, který se zúčastnil, se formát tak zalíbil, že vytvořil svou vlastní konferenci, ale nepozval Hornika – ani jiné investory. Jeho společníci mu to nedovolili. Hornik však nadále zval byznys anděly na svou konferenci The Lobby.

David Hornik si je vědom nákladů dávání. „Někteří lidé si myslí, že nemám zdravý rozum. Věří, že chcete-li něco dokázat, musíte se chovat jako příjemce,“ říká. Kdyby se choval jako příjemce, pravděpodobně by nepřijímal nevyžádané prezentace, neodpovídal by osobně na e-maily, nesdílel by na svém blogu informace s konkurencí nebo nezval konkurenty na konferenci The Lobby. Chránil by svůj čas, své znalosti a využíval by pečlivěji své kontakty. A kdyby byl spíše směnárník, vyžadoval by něco na oplátku od investora, který se zúčastnil The Lobby, ale nepozval Hornika na svou konferenci. Ale Hornik se stará spíše o to, co druzí lidé potřebují, než o to, co od nich dostane. Hornik je mimořádně úspěšný jako investor i při dodržování svých hodnot a je mimořádně respektován pro svou velkomyslnost. „Je to situace, ve které všichni získávají,“ přemýšlí Hornik. „Mně se daří vytvářet prostředí, ve kterém lidé mohou navazovat vztahy a uzavírat obchody, a já žiji ve světě, ve kterém žít chci.“ Jeho zkušenosti potvrzují, že dávání není pouze riskantní, ale může i přinášet uspokojení.

\* \* \*

Rozbor toho, co činí dávání současně mocným i nebezpečným přístupem, je cílem této knihy. První část popisuje principy úspěšnosti dárců a zkoumá, proč se dárci dostávají na vrchol. Úspěšní dárci mají jedinečný přístup k aktivitám ve čtyřech klíčových oblastech: vytváření sítě kontaktů, spolupráce, vyhodnocování a ovlivňování. Bližší rozbor vytváření sítě kontaktů nabídne čerstvý pohled na rozvoj vztahů

s novými známými a posilování vazeb se stávajícími. Zkoumání spolupráce nám ukáže, co je třeba k produktivní spolupráci s kolegy a jak se získává jejich respekt. Až se budeme zabývat tím, jak hodnotíme ostatní, nabídneme techniky posuzování a rozvíjení talentů druhých, díky kterým je dovedeme k nejlepším výkonům, ale které jsou v rozporu s intuicí. Co se týká ovlivňování – ozřejmíme nové strategie prezentování, prodávání, přesvědčování a jednání, vše v zájmu působení na druhé, aby podpořili naše myšlenky a zájmy. Uvidíte, co v oblastech vytváření sítí, spolupráce, hodnocení a ovlivňování dělají úspěšní dárci jinak – a co se z jejich přístupu mohou naučit příjemci a směnárníci. Také se dozvíte, jak nejlepší tvůrce sítě kontaktů ve Spojených státech pracuje na svých známostech, proč génius zodpovědný za jeden z neúspěšnějších televizních pořadů historie léta dřel v anonymitě, jak basketbalový funkcionář zodpovědný za některé největší průšvihy ve výběru hráčů věci kompletně změnil a zda právník, který si šlape na jazyk, může zvítězit nad právníkem, který řeční se sebejistotou. Také zjistíte, co mají společného Jack Welch, Carly Simon a Joe Biden, proč lidé kupují svým přátelům špatné svatební dary a jak můžete odhalit příjemce jen tím, že se podíváte na jeho profil na Facebooku.

V druhé části této knihy se důraz přesune od přínosů dávání k jeho nákladům a ke způsobům, jak je možné je kontrolovat. Budu se zabývat tím, jak se dárci mohou bránit proti vyhoření a proti tomu, aby se stali příkyvovači a rohožkami agresivnějších lidí. Dozvíte se, jak se učitel ubránil vyhoření tím, že dával více, než bral, jak Jon Huntsman Sr. vydělal peníze tím, že je rozdal, a jaký je ideální počet hodin věnovaný dobrovolné práci, chcete-li být šťastnější a žít déle. Uvidíte, jak dávání zpomalilo cestu jednoho konzultanta k nalezení partnera, ale také jak ji urychlilo u jiného, proč špatně odhadujeme, kdo je dárcem a kdo příjemcem, zda mají lepší výsledky v testech inteligence dárci, nebo příjemci a jak se dárci mohou vyvarovat využívání při vyjednávání. Také se naučíte, jak se dárci mohou vyhnout spodním příčkám žebříčku úspěšnosti a vystoupat na jeho vrchol tím, že postrčí ostatní od brání k dávání. Dozvíte se o devadesátiminutové aktivitě, která pozoruhodným způsobem podporuje dávání, a zjistíte, proč lidé rozdávají zdarma věci, které by mohli výhodně prodat na internetu, proč se někteří rentgenologové zlepšují, zatímco jiní se zhoršují, proč přemýšlení o Supermanovi má za následek, že se lidé

s menší pravděpodobností hlásí o dobrovolnou práci, a proč se lidé, kteří se jmenují Dennis, stanou s velkou pravděpodobností zubaři.

Až tuto knihu dočtete, možná změníte některé své vžité představy o úspěchu. Jste-li obětavým dárcem, najdete spoustu podnětů jak vyšplhat k vrcholu žebříčku úspěšnosti. Hlásíte-li se k hodnotám dárců, ale v práci vystupujete jako směnárníci, budete příjemně překvapeni množstvím možností, jak se ke svým hodnotám přihlásit a realizovat se v pomoci ostatním, aniž byste obětovali pracovní úspěchy. Místo abyste se snažili nejprve uspět a potom dávat, možná se rozhodnete, že nejprve dávat je slibnou cestou k pozdějšímu úspěchu. A pokud máte v současnosti sklon k braní, možná budete v pokušení přesunout se směrem k dávání, abyste ovládli dovednosti rostoucího počtu lidí, kteří dosahují úspěchů tím, že pomáhají jiným.

Ale budete-li to dělat jen kvůli tomu, abyste uspěli, nebude to asi fungovat.



## 2

# Páv a panda

### *Jak dárci, příjemci a směnárníci vytvářejí síť*

---

*„Každý člověk se musí rozhodnout, zda bude kráčet ve světle kreativního altruismu  
nebo v temnotách destruktivního sobectví.“*

– Martin Luther King, Jr., vůdce hnutí za občanská práva a laureát Nobelovy ceny míru

Před několika desetiletími zažil svůj americký sen muž, který se narodil v chudobě. Pocházel ze skromných poměrů a prvních deset let života prožil ve venkovských městech v Missouri v domech bez kanalizace. Mladý muž pracoval dlouhé hodiny při roznáše novin a jako pomocník v zemědělství, aby pomohl uživit rodinu. Protloukl se univerzitním studiem na Univerzitě Missouri, promoval jako člen společnosti Phi Beta Kappa, získal nejprve titul magistra, později i doktorát v oboru ekonomie. Věnoval svůj život službě veřejnosti, vstoupil do amerického válečného námořnictva a následně sloužil v několika důležitých funkcích ve vládě Spojených států. Získal vyznamenání Navy Commendation Medal a National Defense Service Medal. Potom vybudoval svou vlastní společnost, ve které byl patnáct let generálním ředitelem a předsedou správní rady. V době, kdy z těchto funkcí odstoupil, měla jeho společnost cenu sto deset miliard dolarů a dvacet tisíc zaměstnanců ve čtyřiceti zemích světa. Pět let za sebou jmenoval časopis *Fortune* tuto společnost „nejinovativnější společností Ameriky“ a jedním z dvaceti pěti nejlepších zaměstnavatelů v zemi. Když se ho ptali na jeho úspěch, přiznával důležitost „respektu (...) zlatého pravidla (...) absolutní integrity. (...) Každý ví, že mám velmi přísný kodex osobního chování, kterým se řídím.“ Založil rodinnou dobročinnou nadaci, rozdál přes dva a půl milionu dolarů více než dvěma stům padesáti organizacím a daroval jedno procento ročních zisků své společnosti na charitu. Jeho dávání přitáhlo



pozornost bývalého prezidenta George W. Bushe, který ho chválil jako „dobrého chlapíka“ a „velkorysou osobu“.

Pak byl obžalován.

Jeho jméno bylo Kenneth Lay a lidé si ho nejvíce pamatují jako hlavního lumpa ve skandálu firmy Enron. Enron byla firma zabývající se energetikou, komoditami a cennými papíry se sídlem v Houstonu v Texasu. V říjnu 2001 Enron přišel o vlastní kapitál v hodnotě 1,2 miliardy dolarů poté, co oznámil ztrátu za třetí čtvrtletí ve výši 618 milionů dolarů. Vyšetřovatelé zjistili, že Enron podváděl investory vykazováním falešných zisků a zatajováním dluhu ve výši přes jednu miliardu dolarů, manipuloval s trhem energie v Kalifornii a Texasu a získal mezinárodní kontrakty uplácením zahraničních vlád. Lay byl odsouzen za šest případů spiknutí a podvodu.

Můžeme se jen domýšlet, kolik toho Lay skutečně věděl o ilegálních aktivitách Enronu. Je ale obtížné popřít, že byl příjemce. Přestože mohl mnoha pozorovatelům připadat jako dárcce, byl to podvodník: příjemce v přestrojení. Lay se domníval, že má nárok používat zdroje Enronu k osobnímu obohacení. Bral si od společnosti ohromné půjčky a, jak popsali Bethany McLeanová a Peter Elkind v knize *The Smartest Guys in the Room*, nechal si sendviče servírovat na stříbrných podnosech a značkovém porcelánu. Jednou se sekretářka pokoušela rezervovat pro služební cestu nějakého manažera firemní letadlo a dozvěděla se, že Layova rodina využívá pro soukromé účely tři letadla patřící společnosti. V letech 1997 a 1998 zaplatil Enron čtyři a půl milionu dolarů na poplatcích cestovní agentuře, kterou vlastnila Layova sestra. Podle obvinění prodal akcie Enronu za více než sedmdesát milionů dolarů těsně před bankrotem, jako když se zachraňuje poklad z potápějící se lodi. Takové chování se dalo předvídat již v sedmdesátých letech, kdy Lay pracoval pro Exxon. Jeho šéf mu napsal posudek, ve kterém ho velmi chválil, ale varoval, že je „možná příliš ambiciózní“. Odborníci se nyní domnívají, že již v roce 1987 ve firmě Enron Oil Lay schválil a pomáhal zatajit aktivity dvou obchodníků, kteří založili falešné společnosti a ukradli 3,8 milionu dolarů, čímž dovolil Enronu vyhnout se masivním obchodním ztrátám. Když byly ztráty objeveny, Enron Oil musel vykázat pokles zisku o 85 milionů dolarů a Lay popřel, že by o čemkoli věděla a byl

odpovědný za transakci: „Může-li někdo říci, že jsem o tom věděl, ať vstane.“ Podle McLeanové a Elkinda začal jeden obchodník vstávat, ale dva kolegové ho zadrželi.

Jak je možné, že příjemce dosáhl takových úspěchů? Znal někoho. Popravdě znal spoustu různých lidí. Ken Lay značně profitoval z toho, že používal zdroje své společnosti jako své vlastní, jeho úspěch při budování společnosti byl ale dosažen tradičním způsobem: vybudoval si síť různorodých kontaktů a využil ji ve svůj vlastní prospěch. Lay byl mistrem budování sítě od samého začátku. Na univerzitě zapůsobil na profesora ekonomie jménem Pinkney Walker a zahájil svůj vzestup za pomoci jeho známostí. Walker pomohl Layovi získat místo ekonoma v Pentagonu a potom místo hlavního asistenta v Bílém domě za Nixonovy vlády.

V polovině osmdesátých let se Lay stal šéfem Enronu poté, co zařídil po fúzi přesun společnosti do Houstonu. Když zkonsolidoval svou pozici, začal se stýkat s politickými figurami, které mohly podporovat zájmy Enronu. Bratru Pinkneyho Walkera Charlesovi zařídil místo ve správní radě Enronu a rozvinul svůj vztah s Georgem H. W. Bushem, který se ucházel o post prezidenta. V roce 1990 Lay spolupředsedal důležitému setkání průmyslových zemí v Houstonu, uspořádal oslňující program a okouzloval účastníky, mezi nimiž byla britská předsedkyně vlády Margaret Thatcherová, německý kancléř Helmut Kohl a francouzský prezident François Mitterand. Když Bush prohrál boj o znovuzvolení s Billem Clintonem, Lay nemarnil čas a spojil se s přítelem, který byl Clintonovým klíčovým asistentem – přítel chodil s Clintonem do školky. Lay brzy hrál s novým prezidentem golf. O několik let později využil Lay své vztahy s Bushovou rodinou, aby se zasadil o deregulaci energetiky a dostal své příznivce na důležitá vládní místa v Texasu a v Bílém domě, kde mohli ovlivňovat politiku v zájmu Enronu. V téměř každé etapě své kariéry dokázal Lay významně zlepšit vyhlídky své společnosti – nebo své vlastní – díky využití dobře situovaných kontaktů ze své sítě.

Po staletí uznáváme důležitost sítí. Podle Briana Uzziho, profesora managementu na Northwestern University, mají sítě tři hlavní výhody: soukromé informace, různorodé dovednosti a moc. Když si lidé vybudují silnou síť, mohou získat neocenitelný přístup k vědomostem, odborným znalostem a vlivu. Rozsáhlé výzkumy dokazují, že lidé s bohatými sítěmi dosahují lepšího pracovního hodnocení, jsou

rychleji povyšováni a vydělávají více peněz. A protože sítě žijí z energie vztahů, transakčních i jiných, slouží jako vhodný nástroj pro porozumění vlivu vyznávajícího stylu reciprocity na úspěch. Jaký vztah mají lidé k ostatním ve své síti a co je podle nich účelem vytváření sítě?

Sít je na jedné straně přitažlivým způsobem, jak poznat nové lidi a myšlenky. V našich osobních i pracovních životech se setkáváme se spoustou lidí, a protože máme všichni různé znalosti a zdroje, je rozumné se na tyto lidi obracet o pomoc, radu a žádost o představení jiným lidem. Na druhé straně samotný pojem sítě s sebou často přináší negativní konotace. Když potkáme někoho nového, kdo vyjadřuje nadšení nad novou známostí, často se ptáme, zda se chová přátelsky, protože se upřímně zajímá o vztah, ze kterého bychom mohli mít užitek oba, nebo jen proto, že od nás něco chce. V životě už jste určitě zažili frustraci z protřelých lichotníků, kteří se na vás smějí, když něco chtějí, ale nakonec vás bodnou do zad – nebo vás jednoduše začnou ignorovat, když dostanou to, co chtějí. Tento falešný styl budování sítě vrhá na celou aktivitu stín čehosi machiavelliiovského, jakési sobecké aktivity, kdy lidé vytvářejí kontakty je proto, aby posloužili svým vlastním zájmům. To vede k fundamentální otázce: mohou vytvářet dostatečně rozsáhlé a pevné sítě lidé vyznávající jakýkoli styl reciprocity? Nebo vede jeden určitý styl ke kvalitnějším sítím?

V této kapitole se chci věnovat tomu, jak dárce, příjemci a směnárníci vytvářejí zásadně odlišné sítě a proč jejich vztahy v rámci těchto sítí mají odlišný charakter a důsledky. Uvidíte, jak různě dárce a příjemci budují a spravují své sítě, a dozvíte se, jaké stopy po sobě zanechávají – včetně toho, jak jsme mohli rozeznat příjemce v Enronu čtyři roky před jeho bankrotem. Nakonec vás budu chtít přesvědčit, že zatímco dárce i příjemci mohou mít stejně rozsáhlé sítě, dárce dokážou prostřednictvím svých sítí vytvořit mnohem trvalejší hodnoty, a to způsoby, které nejsou vždy zcela zřejmé.

V roce 2011 provedl časopis *Fortune* rozsáhlý průzkum s cílem najít nejlepší budovatele sítí ve Spojených státech. Cílem bylo využít internetové sociální sítě ke zjištění, kdo má nejvíce vztahů s nejlivnějšími lidmi v Americe. Personál dal dohromady seznam generálních ředitelů společností ze seznamu *Fortune 500* spolu

se seznamy padesáti nejchytřejších lidí v oblasti techniky, padesáti nejmocnějších žen a čtyřiceti vycházejících hvězd světa obchodu mladších čtyřiceti let. Potom porovnali tento seznam 640 vlivných lidí s celou databází služby LinkedIn, zahrnující více než devadesát milionů členů.

Vítězný „síťář“ byl na službě LinkedIn propojen s více lidmi ze seznamu 640 mocných lidí časopisu *Fortune* než kdokoli jiný na světě. Vítěz měl více než tři tisíce konexí na LinkedIn, včetně spoluzakladatele firmy Netscape Marca Andreese, spoluzakladatele Twitteru Evana Williamse, zakladatelky Flickru Cateriny Fakeové, spoluzakladatele Facebooku Dustina Moskowitze, zakladatele Napsteru Seana Parkera a zakladatele Half.com Joshe Kopelmana – a to nezmiňujeme bývalého šéfkuchaře rockové skupiny Grateful Dead. Jak později uvidíte, tento mimořádný tvůrce sítí je dárcem. „Zní to jako protiklad, ale čím altruističtější je váš přístup, tím více výhod získáte ze svých vztahů,“ píše zakladatel LinkedIn Reid Hoffman. „Když začnete pomáhat ostatním,“ vysvětluje, „začnete rychle posilovat vlastní reputaci a rozšiřovat své možnosti.“ Já tvrdím, že je to částečně dáno tím, jak se sítě změnily a jak se stále ještě vyvíjejí. Hlavním bodem mého zkoumání však přesto je to, jak motivy, se kterými přistupujeme k vytváření sítí, ovlivňují její sílu a dosah a způsob, jakým jí proudí energie.

## **Jak odhalit příjemce v rouše dárcem**

Jestliže jste někdy začali být při setkání s novým kolegou ostražití, je to nejspíše tím, že jste zachytili závan sobeckých motivů. Když vidíme, jak se blíží příjemce, chráníme se tím, že zavřeme přístup do své sítě a nenabídneme pomoc a důvěru. Mnozí příjemci se proto naučili dobře předstírat, aby se vyhnuli této ostražitosti, a chovají se zdánlivě velkomyslně, aby se dostali do vaší sítě převlečení za dárcem nebo směnárníky. Téměř dvacet let to fungovalo i v případě Kena Laye, kterému různé služby a charitativní dary dovolovaly, aby ho lidé vnímali pozitivně a otevírali mu dveře k novým sítím a zdrojům pomoci. Ale pro příjemce může být obtížné udržovat takovou tvář ve všech svých vztazích. Ken Lay byl okouzující, když se pohyboval mezi mocnými ve Washingtonu, ale mnoho jeho kolegů a podřízených ho prohlédlo. Jeden bývalý zaměstnanec Enronu vzpomíná: „Když jste chtěli, aby

Lay přišel na jednání, museli jste pozvat někoho důležitého.“ Existuje holandské rčení, které tento dvojí přístup dobře vystihuje: „Nahoru líbat, dolů kopat.“ Přestože příjemci mají sklon chovat se dominantně a velitelsky ke svým podřízeným, jsou překvapivě submisivní a podlézaví vůči nadřízeným. Když se příjemci setkávají s mocnými lidmi, začnou se přesvědčivě přetvařovat. Příjemci chtějí, aby je livní nadřízení obdivovali, takže jim mimořádně pochlebují a lichotí. V důsledku toho si mocní lidé často učiní o příjemcích vynikající první dojem. Tři němečtí psychologové zjistili, že když lidé poprvé potkají neznámé, nejvíce se jim zalíbí ti, kteří „mají pocit, že mají na vše nárok, a sklon manipulovat a využívat druhé“.

Když lichotí těm nad sebou, umějí příjemci často zdatně předstírat. Když v roce 1998 analytici navštívili Enron, Lay najal sedmdesát lidí, aby předstírali, že jsou zaměstnanými obchodníky, a vzbudil tak dojem, že Enron je produktivní obchodník s energiemi. Lay prováděl analytiku naaranžovanou scénou: zaměstnanci byli vyzváni, aby si přinesli fotografie rodiny a uspořádali představení: telefonovali s fiktivními zákazníky a předstírali, že pilně kupují a prodávají energii a plyn. To je další znak toho, že Lay byl příjemce: byl posedlý tím, aby udělal dobrý dojem na lidi nad ním, ale už se příliš nestaral o to, jak ho vidí jeho podřízení. Jak napsal Samuel Johnson: „Pravá povaha člověka se pozná podle toho, jak se chová k někomu, kdo mu nemůže nijak prospět.“

Příjemci mohou stoupat tím, že lichotí směrem nahoru, ale ztroskotají kvůli kopání směrem dolů. Když chtěl Lay udělat dojem na analytiku z Wall Street, zneužil k tomu vlastní zaměstnance, když chtěl, aby porušili svou integritu a vybudovali Potěmkinovu vesnici. Výzkum ukazuje, že když lidé získají moc, cítí se neporazitelní a všemocní: méně se omezují a mají menší zábrany chovat se dle své přirozenosti. Když získají moc příjemci, věnují méně pozornosti tomu, jak je vnímají jejich podřízení a kolegové; mají pocit, že mají nárok na to, aby sledovali své vlastní sobecké cíle a urvali pro sebe co nejvíce. Špatné chování ke kolegům a podřízeným časem poškodí jejich vztahy a reputaci. Koneckonců, většina lidí jsou směnárníci – jejich klíčovými hodnotami jsou férovost, rovnost a vzájemnost. Když příjemci tyto principy porušují, směnárníci v jejich sítích chtějí vidět spravedlnost: věří v princip oko za oko.

Pro ilustraci si představte, že se účastníte slavné studie, kterou vedl psycholog z Princetonské univerzity a laureát Nobelovy ceny Daniel Kahneman. Říká se jí hra na ultimátum. Sedíte u stolu naproti neznámému člověku, který právě dostal deset dolarů. Jeho úkolem je navrhnout vám, jak se peníze mezi vás rozdělí. Jeho návrh má formu ultimáta: můžete buď návrh přijmout tak, jak jej předloží, a rozdělit se podle něj o peníze, nebo jej odmítnout a ani jeden z vás nedostanete nic. Nejspíše se již nikdy nevidíte, takže onen člověk se chová jako příjemce a navrhne, že si nechá osm dolarů a vám dá dva. Co uděláte?

Z čistě finančního hlediska je racionální nabídku přijmout. Koneckonců, dva dolary jsou lepší než nic. Jste-li ale jako většina lidí, nabídku odmítnete. Jste ochotni obětovat peníze, abyste potrestali příjemce za jeho neférovost, a odejdete s prázdnou, jen abyste ho připravili o jeho osm dolarů. Výzkumy ukazují, že velká většina lidí v této situaci odmítá návrhy, které jsou nerovné s poměrem 80 % a více pro osobu rozdělující peníze.\* Proč trestáme příjemce za neférovost? Není to vzdor. Nesnažíme se jim pomstít za to, že se nás pokusili ošidit. Jde o spravedlnost. Jste-li směnárníkem, potrestáte příjemce i za to, že se chovají nespravedlivě vůči *jiným* lidem. V jiné studii vedené Kahnemanem se lidé mohli rozhodnout mezi podělením se napůl o dvanáct dolarů s příjemcem, který v minulosti udělal nespravedlivou nabídku, a podělením se napůl o deset dolarů se směnárníkem, který udělal v minulosti férovou nabídku. Více než osmdesát procent lidí dalo přednost podělení se o deset dolarů, kdy dostali pět dolarů místo šesti, jen aby zabránili příjemci, aby získal šest dolarů.

Nové výzkumy ukázaly, že když se lidé s příjemci spálí v sítích, trestají je šířením informací ovlivňujících jejich reputaci. „Pomluvy představují široce rozšířenou, účinnou a levnou formu trestu,“ píše sociologové Matthew Feinberg, Joey Cheng a Robb Willer. Kromě potrestání příjemců to před zneužitím chrání jiné lidi. Jak se během času informace o reputaci šíří, příjemci přijdou o stávající vazby a mají problém navázat nové. Lidé, kteří mají přístup k informacím o reputaci příjemců,

---

\* Je zajímavé, že ve hrách na ultimátum je vzácné, aby osoby rozdělující peníze navrhovaly tak nevyrovnané poměry. Více než tři čtvrtiny lidí navrhnou dělení na polovinu, a chovají se tak jako směnárníci.

jim obvykle nejsou ochotni věřit. Když se provalil Layův styl, tedy braní, mnoho jeho dřívějších příznivců – včetně Bushovy rodiny – se od něj distancovalo. Jak vysvětluje Wayne Baker, sociolog a odborník na sítě na Michiganské univerzitě: „Vytváříme-li sítě s jediným záměrem – *něco dostat* –, neuspějeme. Přínos ze sítí nemůžeme *aktivně získávat*, přínosy samy přijdou v důsledku investování do smysluplných aktivit a vztahů.“

Než k tomu však dojde, musíme se naučit poznat příjemce jinak než ve hře na ultimátum, kde se poznají snadno. Pro mnoho z nás problémy při vytváření sítí spočívají v odhadování motivů nebo záměrů nového kontaktu, zvláště když jsme viděli, že příjemci umějí zdatně předstírat, že jsou dárci, jde-li o pro ně důležitý zisk. Zajímá se vaše příští známost upřímně o pravý vztah, nebo jen hledá osobní výhody – je nějaký dobrý způsob, jak to rozlišit?

Výzkumy našťestí ukazují, že příjemci zanechávají stopy. Přesněji řečeno, zanechávají stopy naparováním.

Ve zvířecí říši naparování označuje rituál, při kterém samci předvádějí svou žádoucnost jako partneři. Když přijde čas páření, shromáždí se na společném místě a zaujmou typické pozice. Potom předvádějí neobyčejné věci, aby se dvořili samičím a učinili na ně dojem. Někteří tančí tance. Jiní zpívají vábivé písně. Někteří dokonce předvádějí akrobatické kousky. Nejpůsobivěji se naparují pávi. V každé sezoně páření samci zaujmou své pozice a začnou předvádět své opeření. Vykračují si. Rozprostírají svá pera. Točí se dokola, aby předvedli své ocasy.

V říši byznysu příjemci předvádějí tance, které vypadají podobně pozoruhodně.

V průlomové studii profesori strategie Arijit Chatterjee a Donald Hambrick studovali více než sto ředitelů společností specializovaných na počítačový hardware a software. Analyzovali výroční zprávy všech společností po více než deset let a hledali stopy naparování. Jejich zjištění navždy změnila to, jak jsou lídři vnímáni.

Ukazuje se, že jsme mohli předvídat kolaps Enronu již v roce 1997, aniž bychom se kdy setkali s Kenem Layem nebo se podívali na jediné číslo. Varovné znaky pádu Enronu jsou zachyceny na jediném obrázku, pořízeném čtyři roky před pádem společnosti. Podívejte se na dva obrázky ředitelů pod tímto textem, okopírované z výročních zpráv. Oba muži začali svůj život v chudobě, pracovali pro Nixonovu

vládu, založili své vlastní společnosti, stali se bohatými šéfy a věnovali velké obnosy na dobročinnost. Dokážete posoudit na základě jejich obličejů – nebo oblečení –, který z nich byl příjemcem?



Muž vlevo je Jon Huntsman, sr., mimořádný dárcce, se kterým se setkáme v kapitole 6, na fotografii z výroční zprávy své společnosti z roku 2006. Na obrázku vpravo je Ken Lay. Tisíce expertů analyzovaly finanční výkazy Enronu, ale přehlédly jednu věc: obrázek opravdu vydá za tisíce slov. Kdybychom se na zprávy Enronu podívali pečlivěji, mohli jsme rozeznat příznačné signály příjemce naparujícího se u kormidla.

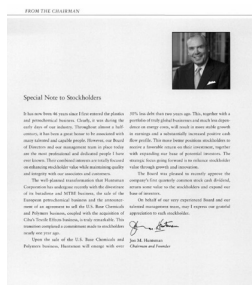
Tyto signály ale nejsou tam, kde jsem je já očekával – nejsou v obličejích ani oblečení ředitelů. Ve své studii ředitelů počítačového průmyslu měli Chatterjee a Hambrick tušení, že příjemci přijdou na způsob, jak se stát sluncem ve sluneční soustavě své společnosti. Našli několik signálů, které vydávají příjemci, kteří se naparují na vrcholu. Jeden signál se projevil v rozhovorech s řediteli. Jelikož příjemci mají sklon zabývat se hlavně sebou, používají s větší pravděpodobností zájmena jednotného čísla jako *já, mě, můj* a podobně než zájmena množného čísla jako *my, nás, naše*. Když mluvili o své společnosti, 21 % osobních zájmen ředitelů byla zájmena jednotného čísla. U extrémních příjemců tvořila zájmena jednotného čísla 39%. Na každých deset slov, která ředitelé pronesli, tak připadala čtyři o nich samotných.

Dalším náznakem bylo odměňování: ředitelé-příjemci vydělávali o hodně více než jiní vrcholoví manažeři v jejich společnostech. Příjemci na sebe pohlíželi jako na nadřazené, a tudíž oprávněné pobírat mimořádně odlišné platy. V počítačovém průmyslu vydělával ředitel-příjemce v průměru třikrát více než kdokoli jiný v jeho



společnosti. Průměrný příjem všech ředitelů byl jen jedenapůlkrát větší než příjem dalšího nejlépe placeného manažera. Ředitel-příjemce měl také akciové opce a jiné složky nehotovostních odměn sedmkrát vyšší než další nejlépe placený manažer, v porovnání s průměrem průmyslového odvětví, který činil dvaapůlnásobek.\*

Ale nejzajímavější stopy byly ve výročních zprávách, které společnosti vydávaly každý rok pro své akcionáře. Zde jsou opět fotografie Kena Laye a Jona Huntsmana, sr., které jsem vám ukázal předtím, ale tentokrát je vidíte v kontextu:



Fotografie nalevo se objevila v Huntsmanově výroční zprávě z roku 2006. Jeho obrázek je malý a zabírá méně než deset procent stránky. Fotografie napravo se objevila ve výroční zprávě Enronu z roku 1997. Portrét Laye zabíral celou stránku.

Když Chatterjee a Hambrick zkoumali výroční zprávy počítačových společností, všimli si dramatických rozdílů ve velikosti prostoru pro fotografii generálního ředitele. V některých zprávách obrázek ředitele vůbec nebyl. V jiných byla celostránková fotografie. Hádejte, který z nich byl příjemce?

U ředitele-příjemce se vše točilo kolem *něj*. Velká fotografie jej oslavuje, vysílá jasnou zprávu: „Já jsem ústřední figurou celé společnosti.“ Ale je to opravdu signál příjemce? Aby to zjistili, Chatterjee a Hambrick pozvali ke spolupráci analytiky cenných papírů, kteří se zabývali počítačovým sektorem, a nechali je ředitele

\* Studie prokázala, že když vedli společnosti ředitelé-příjemci, měly firmy kolísavější výsledky, měřeno celkovým výnosem pro akcionáře a výnosem z aktiv. Měly větší zisky, ale také větší ztráty. Příjemci mimořádně důvěřovali svému úsudku, a firmy se tak pohybovaly od plotu k plotu. Dělal odvážné, grandiózní obchody, které zahrnovaly více a větší akvizice, stejně jako prudce měnili firemní strategii. Někdy se tyto kroky vyplatily, dlouhodobě ale příjemci své společnosti ohrožovali.

ohodnotit. Analytici hodnotili, zda má daný ředitel „zbytnělé sebevědomí, které se odráží v pocitech nadřazenosti, nároků a stálé potřeby pozornosti a obdivu, zda jsou rádi centrem pozornosti a trvají na tom, aby jim byl prokazován velký respekt, a zda vykazují známky exhibicionismu a arogance“. Korelace hodnocení analytiků s velikostí fotografie ředitele byla téměř perfektní.

U Enronu v oné prorocké zprávě z roku 1997 byl důraz jasně na Kenu Layovi. Dvě z prvních devíti stránek zaplňovaly celostránkové fotografie Laye a jeho provozního ředitele Jeffa Skillinga. Model se opakoval v letech 1998 a 1999 s celostránkovými fotografiemi Laye a Skillinga. V roce 2000 se Lay a Skilling posunuli na strany 4 a 5. Každý z nich měl na své straně čtyři různé fotografie, jako na filmovém pásu – až na to, že by se lépe hodily do kresleného filmu. Tři z Layových fotografií byly téměř stejné a objevoval se na nich onen jemně potměšilý úsměv manažera, který ví, že je něco zvláštního. Layův konec však nebyl jako z pohádky, neboť zemřel na srdeční záchvat před vynesením rozsudku.

Dosud jsme se zabývali dvěma způsoby, jak poznat příjemce. Zaprvé, když máme přístup k informacím o reputaci, můžeme se podívat, jak lidé zacházejí s ostatními ve své síti. Zadruhé, máme-li příležitost pozorovat chování příjemců, můžeme hledat signály naparování. Sebeoslavné fotografie, sebestředné rozhovory a významné platové odstupy vysílají přesné, spolehlivé signály o tom, že je někdo příjemcem. Díky některým dramatickým změnám ve světě od roku 2001 je dnes jednodušší než kdy jindy ony signály zachytit. Sítě jsou transparentnější a nabízejí nám nové možnosti, s jejichž pomocí můžeme analyzovat reputaci a naparování jiných lidí.

## **Transparentní síť**

V roce 2002, jen několik měsíců po pádu Enronu, založil počítačový specialista Jonathan Abrams Friendster a vytvořil tak první sociální síť na světě. Friendster umožňoval lidem umisťovat na síti své profily a seznamovat ostatní se svými „přáteli“. V následujících dvou letech byly spuštěny služby LinkedIn, MySpace a Facebook. Cizí lidé tak nyní mají přístup ke vztahům a reputaci ostatních. V roce 2012 počet obyvatel země dosáhl sedmi miliard. Ve stejné době se počet uživatelů Facebooku blížil jedné miliardě. „Sociální sítě vždy existovaly,“ píše psychologové Be-

njamin Crosier, Gregory Webster a Haley Dillonová. „V nedávné době jen došlo k tomu, že internet poskytl prostředí pro jejich elektronickou explozi. (...) Sítivé vazby jsou prostředím, ve kterém se šíří informace a zdroje – počínaje každodenní nudnou komunikací přes nalezení lásky svého srdce po podněcování politických revolucí.“

Tyto internetové vazby napodobují určující vlastnost starého světa. Dříve než nám technická revoluce dovolila komunikovat telefonem a e-mailem a cestovat autem a letadlem, lidé mívali relativně zvládnutelný počet společenských vazeb v těsně spojených, transparentních kruzích. V těchto izolovaných sítích mohli lidé snadno shromažďovat informace o reputaci a pozorovat naparování. Jak se komunikace a doprava stávaly snazšími a velikost obyvatelstva rostla, vzájemné interakce začaly být rozptýlenější a anonymnější. Reputace a naparování byly najednou méně viditelné. To je důvod, proč Ken Lay dokázal svůj styl z velké části utajit. Jak se pohyboval z jedné pozice a organizace do druhé, jeho kontakty k sobě neměly snadný přístup. Noví lidé, kteří vstoupili do jeho sítě, nezískali mnoho informací o jeho reputaci. Uvnitř Enronu nebylo možné jeho nepředvídatelné akce zdokumentovat na YouTube, podělit se o ně na Twitteru, indexovat je pro vyhledání na Googlu nebo publikovat anonymně na interním blogu nebo firemním intranetu. V propojeném světě je pro příjemce mnohem obtížnější přesvědčit lidi a předstírat, že jsou dárci. Na internetu nyní dokážeme vystopovat informace o reputaci našich kontaktů mezi veřejně přístupnými informacemi a vyhledat kontakty daného subjektu, o kterých jsme nevěděli, že je také známe. A už nepotřebujeme výroční zprávy, protože naparování všech forem se odehrává na profilech sociálních sítí. Drobné detaily jako slova a fotografie nám mohou poskytnout významné stopy a výzkum napovídá, že běžní lidé mohou identifikovat příjemce jen prostudováním jejich facebookového profilu. V jedné studii požádali psychologové lidi, aby vyplnili dotazník zaměřený na zjištění, zda jsou příjemci. Následně poslali jiné lidi, aby navštívili facebookové stránky pokusných objektů. Tito lidé byli schopni odhalit příjemce s omračující přesností.

Příjemci si dávali do svého profilu marnivější a lichotivější fotografie. Jejich profilové fotografie byly více sexy: příjemci na nich byli méně oblečení, ale více

vyparádění. Příjemci zveřejňovali informace, které byly hodnoceny jako sobecké, zaměřené na sebe a na vlastní propagaci. Jejich citáty byly vytahovačné a arogantní. Příjemci také měli více facebookových přátel, shromažďovali více povrchních známostí, aby se mohli chlubit svými úspěchy a zůstali ve spojení, aby mohli získávat laskavosti.

Howard Lee, bývalý šéf pro oblast jižní Číny ve firmě Groupon, je jedním z rostoucí řady lidí, kteří používají společenské sítě k odhalování příjemců. Když Lee najímá prodejce, mnoho ze slibných kandidátů je agresivních a je těžké odlišit příjemce od kandidátů, kteří jsou jednoduše družní a zapálení. Leeovi se zamlouval jeden kandidát, který měl vynikající profesní životopis, uspěl u pohovoru a měl výborné reference. Ale kandidát mohl předstírat: „Když s někým mluvíte jednu hodinu, poskytnete vám to jen povrchní pohled, špičku ledovce. A reference byly vybrány kandidátem.“ Příjemce by snadno našel bývalé nadřízené, kteří by byli ochotni ho pochválit.

Lee se proto podíval na svůj Facebook a LinkedIn a našel společného známého, který se podělil o některé zneklidňující informace o kandidátovi. „Vypadalo to, že je příjemcem, a názor mého přítele byl poměrně jasný. Jestliže byl bezohledný v jedné společnosti, chci s ním pracovat já?“ Lee se domnívá, že internetové sociální sítě revolucionalizovaly najímání zaměstnanců ve firmě Groupon. „Dnes už nemusím volat do jiné firmy, abych zjistil, jakou má daný člověk reputaci. Všichni jsou neuvěřitelně propojeni. Jakmile kandidáti projdou úvodními koly přijímacího procesu, zkontrolují jejich profil na Facebooku nebo na LinkedIn. Někdy máme společné přátele nebo jsme chodili do stejné školy nebo jsou s nimi ve spojení lidé z mého týmu,“ vysvětluje Lee. „Poznat něčí reputaci mezi přáteli lze velmi rychle.“ Jsou-li vaše vztahy a reputace viditelné pro kohokoli, je obtížnější dosahovat setrvalého úspěchu jako příjemce.

V Silicon Valley dotáhl tichý muž, který vypadá jako medvídek panda, transparentní sítě na další úroveň. Jeho jméno je Adam Forrest Rifkin a říká se mu obří panda programování. Označuje se za stydlivého, introvertního počítačového nadšence, který má dva oblíbené jazyky: JavaScript, počítačový programovací jazyk,

a klingonštinu, jazyk, kterým mluví mimozemšťané ve Star Treku.\* Rifkin je nadšeným tvůrcem přesmyček: strávil nespočetné hodiny přeskupováním písmen svého jména, aby našel výraz, který ho nejlépe vystihuje. Zvažoval možnosti jako *Modern Skirt Affair* (*Aféra s moderní sukní*), *Offer Radiant Smirk* (*Usmívejte se zářivě a potměšile*) a *Feminist Radar Fork* (*Feministická radarová vidlice*). Rifkin má dva magisterské tituly v oboru informačních technologií, vlastní patent a programoval aplikace pro superpočítače pro NASA a internetové systémy pro Microsoft. V roce 1999 Rifkin založil společně s Rohitem Kharem softwarovou společnost KnowHow, jejímž cílem bylo pomáhat firmám využívat s větší účinností a ziskem své informace. KnowHow po deset let prosperovala a získala více než padesát milionů dolarů rizikového kapitálu. V roce 2009 Rifkin, kterému ještě nebylo čtyřicet, oznámil odchod do penze.

Narazil jsem na Rifkina, když jsem procházel na LinkedIn kontakty Davida Hornika, andělského investora, se kterým jste se seznámili v minulé kapitole. Když jsem si prohlížel Rifkinův profil, zjistil jsem, že opouští penzi, aby založil novou společnost zvanou Panda Whale, jejímž cílem je vytvořit trvalé veřejné záznamy informací, které si lidé vyměňují. Jelikož Rifkin je očividně zarytým zastáncem transparentnosti sítí, zajímalo mě, jak vypadá jeho vlastní síť. Takže jsem udělal to, co je normální v propojeném světě: zadal jsem do vyhledávače Google „Adam Rifkin“. Když jsem se probíral výsledky vyhledávání, šestnáctý odkaz mě upoutal. Říkal, že Adam Rifkin je nejlepším tvůrcem sítí kontaktů podle průzkumu časopisu *Fortune*.

## **Čiň druhým, co chceš, aby druzí činili tobě**

V roce 2011 měl Adam Rifkin více vazeb v síti LinkedIn k 640 mocným lidem ze seznamu, který vytvořil pro svůj průzkum časopis *Fortune*, než kdokoli jiný na zemi. Porazil hvězdy, jako je Michael Dell, miliardář, který založil počítačovou společnost

---

\* To je hold písni Weirda Ala Yankovice o podivínech, která obsahuje verš „Mluvíím ply-nule JavaScriptem i klingonsky“. Abychom nezapomněli, Rifkina tíží množství času, který v životě promrhal tím, že psal za tečkou dvě mezery místo jedné.

Dell, nebo Jeff Weiner, generální ředitel LinkedIn.\* Byl jsem ohromen, že stydlivý programátor, milovník Star Treku a nadšenec pro přesmyčky si mohl vybudovat síť, která zahrnuje zakladatele firem Facebook, Netscape, Twitter, Flickr a Half.com.

Adam Rifkin si síť vytvořil jako opravdový dárcem. „Má síť vznikala po částech, po pravdě rostla každý den o malý kousek, díky drobným gestům a laskavostem, po mnoho let,“ vysvětluje Rifkin, „díky mé touze zlepšit život lidí, se kterými jsem propojen.“ Od roku 1994 Rifkin sloužil jako lídr a hlídací pes řadě internetových komunit a pracoval poctivě na posilování vztahů a řešení konfliktů na internetu. Ve firmě Renkoo, kterou založil spolu Joyce Parkovou, vytvořil aplikace, které více než třicet šest milionů lidí na Facebooku a v síti MySpace použilo více než pět set milionkrát. Přes jejich oblíbenost nebyl Rifkin spokojen. „Jestliže váš software používají desítky milionů lidí, měli byste opravdu vytvořit něco významného, něco, co změní svět,“ říká. „Upřímně řečeno, rád bych viděl, jak si více lidí navzájem pomáhá.“ Rozhodl se ukončit činnost Renkoo a stát se dárcem na plný úvazek, nabízet pomoc začínajícím podnikům a propojovat inženýry a podnikatele s manažery velkých společností.

S tímto cílem založil v roce 2005 Rifkin, opět s Joyce Parkovou, firmu 106 Miles, profesionální síť, jejímž posláním je vzdělávat podnikavé inženýry prostřednictvím dialogu. Vytvořil pospolitost více než pět tisíc podnikatelů, kteří se dvakrát měsíčně setkávají, aby si vzájemně pomáhali učit se a uspět. „Jsem uvázan v poskytování rad jiným podnikatelům, což má obvykle menší cenu, než kterou za to platí,“ uvažuje, „ale pomáhat jiným je má oblíbená činnost.“

Tento přístup vedl k některým velkým věcem, nejen pro Rifkina, ale také pro ty, kterým pomáhal. V roce 2001 byl Rifkin velkým fanouškem služby pro publikování blogů Blogger. Blogger začal mít nedostatek financí a tak se Rifkin spojil s jeho zakladatelem a nabídl mu smlouvu na práci pro svůj první podnik, KnowHow. „Rozhodli jsme se ho zaměstnat, protože jsme chtěli, aby Blogger přežil,“ říká Ri-

---

\* Jelikož zaměstnanci LinkedIn mají spoustu výhod při vytváření vazeb na LinkedIn, byli z průzkumu *Fortune* vyloučeni. Neoficiálně je však dobré si povšimnout, že Rifkin porazil i všechny zaměstnance LinkedIn s výjimkou dvou: zakladatele Reida Hoffmana a člena správní rady a investora Davida Sze.

fkin. „Nabídli jsme mu smlouvu, aby vytvořil něco pro naši firmu, co jsme mohli používat jako demo, a zároveň mohl udržet Blogger v chodu. Zakladatel udělal práci pro Rifkina a peníze za tuto práci mu dovolily Blogger udržet. Později se stal spoluzakladatelem Twitteru. „Bylo i několik dalších lidí, kteří nabídli Evanu Williamsovi práci, aby mohl udržet svou společnost v chodu,“ uvažuje Rifkin. „Nikdy nevíte, kde někdo skončí. Nejde jen o budování vaší reputace; jde opravdu o pomoc jiným lidem.“

Když z průzkumu časopisu *Fortune* Rifkin vyšel jako vítěz, redaktorka mající téma na starosti, Jessica Shamboraová, se musela nahlas smát. „Nebylo vůbec divné, že jsem se s ním už setkala. Někdo mě na něj odkázal, když jsem dělala rešerši pro článek o virtuálním zboží a sociálních sítích.“ Shamboraová, která nyní pracuje pro Facebook, říká, že Rifkin je „ztělesněním dokonalosti při tvorbě sítí kontaktů a nedostal se na vrchol z vypočítavosti. Lidé se na Adama obracejí, protože vědí, že má srdce na správném místě.“ Když se přestěhoval do Silicon Valley, Rifkin cítil, že dávání je přirozenou cestou, jak se dostat ze své ulity. „Jako velmi stydlivý, odloučený počítačový nadšenec jsem cítil, že koncept sítě je mou Polárkou, která mi ukazuje cestu,“ říká. „Když nic nemáte, co je první věc, kterou uděláte? Snažíte se vybudovat nějaký vztah, který vám dá příležitost udělat něco pro někoho jiného.“

Na Rifkinově stránce na síti LinkedIn si můžete přečíst jeho motto: „Chci zdokonalit svět a chci při tom působit dobře.“ Do roku 2012 doporučilo Rifkina na LinkedIn 48 lidí a žádnou vlastnost nezmiňovali častěji než jeho dávání. Směnárník by napsal doporučení na oplátku pro týchž 48 lidí, a možná by přidal několik nevyžádaných doporučení pro několik klíčových kontaktů v naději, že mu to oplátí. Ale Rifkin dává pětkrát více, než dostává: na LinkedIn napsal detailní doporučení pro 256 různých lidí. „Adam je naprosto mimořádný v tom, jak pomáhá,“ říká podnikatel Raymond Rouf. „Dává mnohem více, než dostává. Pomáhat je součástí jeho životního přesvědčení.“

Rifkinův styl navazování kontaktů, který je příkladem toho, jak k této činnosti přistupují dárci, stojí v příkrém kontrastu ke způsobu, jakým budují sítě a těží z nich příjemci a směnárníci. Klíčovým prvkem je to, že Rifkin dává mnohem více, než dostává: příjemci a směnárníci také ve svých sítích dávají, ale přistupují k tomu

strategicky, s vyhlídkou na osobní prospěch, který vyrovná, nebo dokonce převyší jejich příspěvek. Když příjemci a směnárníci navazují kontakty, mají sklon zaměřovat se na lidi, kteří jim mohou v blízké budoucnosti pomoci, a tím je určeno, co a komu dávají. Jejich aktivity mají sklon využívat praxi běžnou na celém světě: já na bráchu, brácha na mě. Když mi pomůžeš, budu ti zavázán a budu se cítit povinován ti to oplatit. Podle psychologa Roberta Cialdiniho mohou lidé tuto normu vzájemnosti využít tak, že dávají to, co chtějí dostat. Místo aby jen dodatečně opláceli lidem prokázané laskavosti, příjemci a směnárníci často aktivně nabízejí laskavosti lidem, jejichž pomoc chtějí v budoucnu využít.\* Jak to shrnuje guru budování sítí Keith Ferrazzi v knize *Never Eat Alone (Nikdy nejez sám, Jan Melvil 2010)*: „Je lepší dávat dříve, než dostanete.“

Ken Lay se tímto principem řídil: měl nadání pro poskytování nevyžádaných laskavostí, takže důležití lidé měli pocit, že mu to musí oplatit. Překonával se, když lichotil směrem nahoru, aby si zavázal vlivné lidi, které by mohl později využít. V roce 1994 se George W. Bush ucházel o post guvernéra Texasu. Bush nebyl nejnadějnějším kandidátem, ale i tak mu Lay na kampaň daroval dvanáct a půl tisíce dolarů, stejně tak jeho žena. Když byl Bush zvolen guvernérem, Lay podporoval jednu z jeho iniciativ na zvýšení gramotnosti a napsal na její podporu dva tucty dopisů. Podle jednoho občanského aktivisty pomáhal Bushovi pod heslem „půjčka za oplátku“, aby Bush podporoval jeho iniciativu na deregulaci trhu s energiemi. V jednom dopise Lay diplomaticky naznačil ochotu oplátky, kdyby Bush podpořil jeho cíle: „Sdělte mi, jak by Enron mohl pomoci nejen v prosazení zákonů o restrukturalizaci trhu s elektřinou, ale i s vašimi jinými legislativními záměry.“

Vzájemnost je mocným pravidlem, má ale dvě nevýhody, z nichž obě vyvolávají opatrnost, se kterou mnozí z nás přistupují k navazování kontaktů. První nevýhodou je, že lidé, kteří ve výměně přijímají, mají často pocit, že je s nimi manipulováno. Dam Weinstein, bývalý olympijský rychlobruslař a současný marketingový konsultant v Resource Systems Group poznamenává, že „některé z větších konsultačních firem si platí lože na velkých sportovních podnicích. Když tyto firmy

---

\* Pochopitelně, příjemci a směnárníci dávají s odlišným cílem. Příjemci obvykle hledí, aby získali co nejvíce, zatímco směnárníkům stačí rovnocenná směna.



nabídnou svým klientům lístky na Red Sox, klienti vědí, že to dělají, minimálně částečně, proto, že čekají něco na oplátku.“ „Když se poskytují laskavosti s explicitními nebo implicitními podmínkami, zanechává po sobě transakce nepříjemnou pachut, neboť připomíná spíše obchod než lidský vztah. Opravdu mi chcete pomoci, nebo jen vytváříte situaci „něco za něco“, abyste po mně mohli něco chtít?“

Ken Lay očividně takový dojem vzbudil v Georgi W. Bushovi. Když se Bush ucházel o post guvernéra, požádal Laye, aby vedl jednu jeho kampaň za získání financí. V té době si Lay myslel, že Bush nemá naději zvítězit, a tak odmítl s poukazem na to, že už slouží ve výboru Ann Richardsové, stávající guvernérky za Demokratickou stranu. Jako cenu útechy poskytl svůj příspěvek dvanáct a půl tisíce dolarů. Později, když volební kampaň pokročila, a vypadalo to, že Bush má šanci zvítězit, Lay rychle daroval dalších dvanáct a půl tisíce dolarů. I když nakonec Lay daroval Bushovi více než Richardsové, jeho rozhodnutí poskytnout dar až tehdy, když to bylo výhodné, zanechalo na vztahu nesmazatelnou stopu. Toto rozhodnutí ho „navždy odsunulo na periferii užšího okruhu přátel George W. Bushe,“ napsal jeden novinář, který citoval desítku důvěrných zdrojů, které se svěřily, že Lay mezi nimi „vytvořil propast, která nebyla nikdy překlenuta“. Bush nikdy nepozval Laye, aby pobyl v Bílém domě, jako to udělal jeho otec. Když propukl skandál Enronu, Lay požádal o pomoc řadu politických funkcionářů, ale Bush mezi nimi nebyl – jejich vztah nebyl dostatečně silný.

Vzájemnost má i druhou nevýhodu, která obzvláště ohrožuje směnárníky. Směnárníci mají sklon budovat menší sítě než dárci, kteří aktivně pomáhají širokému okruhu lidí, ale i než příjemci, kteří často rozšiřují své sítě, aby vyrovnali úbytek kontaktů vzniklý spálením mostů po předcházejících transakcích. Mnozí směnárníci fungují na základě principu „udělám něco pro tebe, když uděláš něco pro mě“, píše zakladatel LinkedIn Reid Hoffman, takže „se omezují na transakce, ze kterých mají okamžitý prospěch alespoň stejně velký, jako je prospěch druhé strany. (...) Trváte-li na oplátce, kdykoli pomáháte ostatním, budete mít mnohem menší síť.“ Když směnárníci dávají s očekáváním protislužby, směřují své dávání k lidem, o kterých si myslí, že jim mohou pomoci. Koneckonců, když nedostanete za své služby protislužbu, jaký smysl má být směnárníkem?

Jak se tyto nevýhody přísné reciprocity v čase hromadí, mohou omezit kvalitu i kvantitu sítí, které příjemci a směnárníci vytvářejí. Obě nevýhody vedou ke krátkozrakému přístupu k síti, neboť vycházejí z pevně daných předpokladů o tom, kdo vám může na oplátku poskytnout nejvíce. Přístup dárce vede ve své podstatě k širšímu dosahu a zvyšuje tak rozsah potenciálních protislužeb, i když tyto protislužby nejsou prvotní motivací. „Když se setkáváte s lidmi,“ říká dřívější propagátor Applu a legenda Silicon Valley Guy Kawasaki, „bez ohledu na to, čím jsou, byste si měli položit otázku: ‚Jak mohu tomu člověku pomoci?‘“ To může někomu připadat jako přehnaná investice do druhých lidí, ale jak kdysi zjistil Adam Rifkin, nemůžeme vždy předvídat, kdo nám může pomoci.

### **Když probudíte spící obry**

V roce 1993 se univerzitní student Graham Spencer spojil s pěti kamarády, aby založili internetovou společnost. Spencer byl stydlivý introvertní počítačový inženýr s ustupujícími vlasy, obrovskými brýlemi a posedlostí komiksy. Při pohledu zpět říká, že ho Superman naučil spravedlnosti a čestnému životu, X-Men vzbudili zájem o utlačované skupiny a Spider-Man mu dal naději: „i superhrdinové to mohou mít ve škole těžké.“

Spencer a jeho přátelé založili Excite, jeden z prvních webových portálů a vyhledávačů, který se rychle stal jednou z nejoblíbenějších stránek na internetu. V roce 1998 byl Excite koupen za 6,7 miliardy dolarů a Spencer byl jako největší akcionář a technický ředitel na vrcholu. V roce 1999, krátce po prodeji Excite, Spencer dostal z ničeho nic e-mail od Adama Rifkina, který jej žádal o radu s novým podnikem. Nikdy se nesetkali, ale Spencer souhlasil, že se s Adamem i tak sejde. Po schůzce Spencer poskytl Adamovi kontakt na investora, který Rifkinův podnik nakonec financoval. Jak získal Rifkin přístup ke Spencerovi? A proč se Spencer namáhal, aby Rifkinovi pomohl?

V roce 1994, pět let před tím, než vyhledal Spencerovu pomoc, se Rifkin zamiloval do nové hudební skupiny. Chtěl jí pomoci získat popularitu, a tak využil své počítačové znalosti a vytvořil pro skupinu fanouškovské webové stránky, hostované na serverech univerzity CalTech. „Byl to autentický výraz obliby jejich hudby.

Miloval jsem ji.“ Stránky se ujaly, našly je stovky tisíc lidí, když skupina vystřelila z anonymity ke hvězdné slávě.

Skupina se jmenovala Green Day.

Rifkinovy stránky byly v dobách rozkvětu komerčního internetu tak populární, že jej v roce 1995 kontaktoval manažer skupiny a požádal jej, zda by mohli stránky převzít a udělat z nich oficiální stránky skupiny. „Řekl jsem jasně, je to vaše. Prostě jsem jim to dal.“ Během předcházejícího léta, v roce 1994, navštívil Rifkinovy stránky milion lidí. Jeden z návštěvníků, skutečný fanoušek punk rocku, měl pocit, že Green Day je ve skutečnosti popová skupina. Poslal Rifkinovi e-mail, aby mu vysvětlil, co je to skutečný punk rock.

Tím fanouškem nebyl nikdo jiný než Graham Spencer. Spencer navrhoval, že když lidé hledají na webu punk rock, měli by najít více než jen Green Day. Když Rifkin e-mail četl, představil si Spencera jako typického punkáče se zeleným čírem. Neměl ani ponětí, že by mu Spencer mohl někdy v životě pomoci – k tomu došlo až mnohem později, když Spencer založil Excite. Příjemce nebo směnárník by asi e-mail ignoroval. Ale Rifkinův přirozený sklon jako dárců byl pomoci Spencerovi s šířením znalostí o punk rocku a skupinám s vytvořením základny fanoušků. Rifkin proto doplnil na stránky Green Day sekci s odkazy na další skupiny, které mu doporučil Spencer.

Zkušenost Adama Rifkina s Grahamem Spencerem s sebou nese uspokojující pocit, že dobré skutky jsou odměňovány. Když se na ni ale podíváme detailně, najdeme příklad toho, proč jsou sítě dárců tak úspěšné – a má to hodně společného jak s tím, že od velkomyslné Rifkinovy laskavosti uplynulo pět let, tak i s laskavostí samou. Rifkinova zkušenost předznamenává, jak mohou dárci využít přístupu k plnému rozsahu své sítě. Jeden z Rifkinových principů zní: „Věřím v sílu slabých vazeb.“ Je to pocta klasické studii sociologa Marka Granovettera ze Stanfordu. Silné vazby jsou naši nejbližší přátelé a kolegové, lidé, kterým opravdu důvěřujeme. Slabé vazby jsou naše známosti, lidé, které známe jen zběžně. Granovetter chtěl ověřit běžný předpoklad, že nejvíce pomoci získáme od svých silných vazeb, a udělal průzkum mezi lidmi z odborných, technických a manažerských profesí, kteří nedávno

změnili místo. Téměř 17 procent z nich se o novém místě dozvědělo od svých silných vazeb. Jejich přátelé a důvěrní kolegové jim poskytli spoustu vodítek.

Překvapivě však měli lidé větší prospěch ze slabých vazeb. Téměř 28 procent lidí se o novém místě dozvědělo od své slabé vazby. Silné vazby nabízejí těsné vztahy, ale slabé vazby slouží jako mosty: nabízejí efektivnější přístup k novým informacím. Naše silné vazby se nejspíše pohybují ve stejném společenském okruhu jako my sami, a vědí díky tomu o stejných příležitostech. U slabých vazeb je mnohem větší pravděpodobnost, že nám otevřou přístup k jiné síti a zprostředkují objevení původních informací.

Má to ale háček: požádat slabé vazby o pomoc je obtížnější. Přestože představují rychlejší cestu k novým informacím, nemáme vždy odvahu je požádat o pomoc. Nedostatek vzájemné důvěry mezi náhodnými známými vytváří psychologickou bariéru. Ale dárci jako Adam Rifkin objevili způsob, jak ji překonat. Je možné získat to nejlepší z obou světů: důvěru silných vazeb spojenou s novými informacemi vazeb slabých.

Klíčem je obnovování vztahu a to je i hlavním důvodem, proč jsou dárci dlouhodobě úspěšní.

Poté, co Rifkin vytvořil v roce 1994 odkazy na stránkách skupiny Green Day, se Excite začal rozvíjet a Rifkin se vrátil k postgraduálnímu studiu. Na pět let ztratil se Spencerem kontakt. Když se Rifkin stěhoval do Silicon Valley, vyhrabal starou e-mailovou konverzaci a Spencera kontaktoval. „Možná si mě z doby před pěti lety nepamatujete; jsem ten chlapík, co změnil stránky Green Day,“ napsal Rifkin. „Zakládám společnost a stěhuji se do Silicon Valley a neznám tam moc lidí. Byl byste ochoten se se mnou sejít a poradit mi?“

Rifkin nebyl směnárník. Když původně pomohl Spencerovi, nedělal to pod žádnou podmínkou a nic za to neočekával. Ale o pět let později, když potřeboval pomoc, obrátil se na Spencera s upřímnou žádostí. Spencer byl ochoten pomoci a setkali se u kávy. „Stále jsem si jej představoval jako hromotluka s čírem,“ říká Rifkin. Když jsem s ním ale setkal, téměř nic neříkal. Byl ještě větší introvert než já.“ Po druhé schůzce Spencer představil Rifkina investorovi. „Zcela náhodné události,

ke kterým došlo v roce 1994, vedly k obnovení kontaktu v roce 1999 a financování mé společnosti v roce 2000,“ vzpomíná Rifkin. „Dárci mívají štěstí.“

Existuje však důvod domnívat se, že to, čemu Rifkin říká štěstí, je ve skutečnosti předvídatelná odpověď, se kterou lidé reagují na dárcce. Před třiceti lety se sociolog Fred Goldner zabýval opakem paranoie. Nazval takový stav *pronoia*, termín, který známý psycholog Brian Little používá pro popis „klamné víry, že ostatní lidé plánují vaše dobro nebo o vás říkají za vašimi zády hezké věci“.

Jste-li dárcce, tato víra může být skutečností, ne iluzí. Co když ostatní lidé opravdu plánují úspěch dárců, jako je Adam Rifkin? Když v roce 2005 Rifkin zakládal s Joyce Parkovou společnost Renkoo, neměli žádné kanceláře, a tak pracovali z Rifkinovy kuchyně. Jeden kolega udělal všechno možné, aby seznámil Rifkina s Reidem Hoffmanem, který před nedlouhou dobou založil LinkedIn, který měl v té době méně než padesát zaměstnanců. Hoffman se jednu neděli setkal s Rifkinem a Parkovou a nabídl jim volné pracovní stoly v kancelářích LinkedIn, čímž se Rifkin ocitl v samém centru Silicon Valley. „V létě roku 2005 bylo jedním z našich sousedů YouTube a my jsme se s nimi setkávali v jejich začátcích, ještě než prorazili.“

Rifkinův příklad vrhá nové světlo na staré pořekadlo: „Čiň druhým, co chceš, aby druzí činili tobě.“ Tyto karmické okamžiky lze často přisoudit skutečnosti, že směnárníci se je snaží realizovat. Stejně jako směnárníci jsou ochotni obětovat vlastní zájmy, aby potrestali příjemce, kteří se chovají k ostatním sobecky, dokážou i velmi nesobecky odměnit dárcce, kteří se chovají velkomyslně k jiným. Když Adam Rifkin pomáhal lidem v rámci své sítě kontaktů, cítili, že je správné myslet na jeho dobro. Rifkin v tomto duchu využil i svůj nový vztah s LinkedIn, aby prospěl lidem ve své síti, které doporučil pro práci v LinkedIn.

Jednoho středečního večera v květnu jsem konečně spatřil pandu v jejím přirozeném prostředí. Rifkin přišel do baru v Redwood City na setkání 106 Miles s velkým úsměvem, na sobě dres klubu San Francisco Giants. Byl okamžitě obklopen skupinou podnikatelů v technologiích – někteří byli uhlazení, jiní v roztomilých rozpacích. Jak se desítky podnikatelů nahrnuly k baru, Rifkin mi dokázal vyprávět příběh každého z nich, což nebyl malý výkon od někoho, kdo dostává v průměru osm set e-mailů denně.

Jeho tajemství bylo zdánlivě snadné: kladl promyšlené otázky a naslouchal s pozoruhodnou trpělivostí. Hned na začátku večera se Rifkin zeptal jednoho začínajícího podnikatele, jak se daří jeho společnosti. Podnikatel mluvil čtrnáct minut bez přerušování. Přestože by takový monolog vyčerpával i toho nejzvědavějšího nadšence, Rifkin celou dobu pozorně poslouchal. „Kde potřebujete pomoci?“ zeptal se, a podnikatel zmínil potřebu programátora, který se specializoval na nějaký obskurní jazyk. Rifkin v duchu prošel svůj adresář a doporučil několik kandidátů. Později ten večer jeden z kandidátů přišel do baru a Rifkin jej představil. Jak dav narůstal, Rifkin si stále dokázal najít čas, aby s každým osobně promluvil, a prokázal desítky pětiminutových laskavostí. Když ho oslovili noví členové, s každým z nich strávil patnáct až dvacet minut, vyptal se na jejich motivaci a nabídl pomoc. Mnoho z těch lidí bylo úplně neznámých, ale stejně jako pomohl bez váhání před osmnácti lety Grahamu Spencerovi, i nyní se ujal toho, že jim hledal místa, představoval je jiným zakladatelům podniků a nabízel rady, jak vyřešit problémy jejich společností. Pokaždé když něco dal, vytvořil si novou vazbu. Je ale opravdu možné všechny ty vazby udržovat?

## **Spící vazby**

Protože udržuje tak velkou síť, má Adam Rifkin rostoucí počet spících vazeb – lidí, se kterými se často setkával nebo které dobře znal, ale se kterými ztratil kontakt. Podle profesorů managementu Daniela Levina, Jorge Waltera a Keithe Murnighana „dospělí nashromáždí během života tisíce vztahů, ale v předinternetové době jich udržovali v daném okamžiku aktivně maximálně jednu nebo dvě stovky“. Po několika minulých let tito profesori žádali manažery, aby udělali něco, čeho se obávají: oživilo spící vazby. Když se o úloze dozvěděl jeden z manažerů, zavrčel. „Když jsou ty vazby spící, je k tomu asi nějaký důvod, ne? Proč bych je měl kontaktovat?“

Ale výsledky zkoumání ukazují něco jiného. V jedné studii Levin a jeho kolegové požádali více než dvě stě manažerů, aby reaktivovali vazby, které byly spící nejméně tři roky. Každý manažer kontaktoval dva bývalé kolegy nebo známé a požádal o radu k projektu, na kterém pracoval. Po obdržení rad měl manažer za úkol je ohodnotit: do jaké míry mu pomohly vyřešit problémy a získat užitečné odkazy?

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.