

# ADNI ÉS KAPNI

# ADNI ÉS KAPNI

*A siker rejtett dinamikája*

Adam M. Grant

A fordítás alapja:  
Adam Grant: *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success.*  
Published by arrangement with Penguin Group (USA) Inc., New York.  
All rights reserved.

Copyright © Adam Grant, 2013

Fordította © Németh Ádám, 2013

Szerkesztette: Bódi-Ács Eleonóra

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

HVG Könyvek  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-154-3

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeseti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2013  
Felelős kiadó: Szauer Péter

[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa



**ARCTIC PAPER**

Papír: 70 grammos 1,75 volumenizált Pamo Sky

Nyomás: Aduprint Kft.  
Felelős vezető: Tóth Zoltán

*Barátom,*

JEFF ZASLOW

*emlékére,*

*aki egész életét e könyv alapelveinek példaképeként élte*

# TARTALOM

1. Jótett helyébe jót várj! 9  
*Milyen hátrányokkal, illetve előnyökkel jár,  
ha többet adunk, mint amennyit kapunk?*
2. A páva és a panda 42  
*Hogyan építik kapcsolati hálóikat a jótékonykodók,  
a kihasználók és a viszonszágra törekvők?*
3. A begyűrűző hatás 85  
*Együttműködés és az elismerés dinamikája*
4. Csiszolatlan gyémántok 127  
*A másokban rejlő potenciál felismerése*
5. Az erőtlen kommunikáció ereje 166  
*Hogyan legyünk szerények, és befolyásoljunk másokat?*
6. A motiválás művészete 201  
*Miért égnék ki egyes jótékonykodók, míg mások nem?*
7. A nyámnyila sarkára áll 239  
*A lábtörlőhatás legyőzése*

8. A scrooge-i változás	277
<i>Miért befolyásol bennünket egy futballcsapat, egy ujjlenyomat vagy egy név?</i>	
9. Kifelé az árnyékból	319
Mit tegyünk a hatás érdekében?	330
Köszönetnyilvánítás	340
Jegyzetek	345
Név- és tárgymutató	375

## Jótett helyébe jót várj!

*Milyen hátrányokkal, illetve előnyökkel jár, ha többet adunk,  
mint amennyit kapunk?*

---

*Az adni és kapni elve nem más, mint diplomácia – adj egyet és végy el tízet!*<sup>1</sup>

MARK TWAIN

Egy verőfényes szombat délután a Szilícium-völgyben két büszke Apuka állt a focipálya szélén. Nézték, ahogy lányaik játszanak, és csak idő kérdése volt, hogy mikor kezdenek el a munkáról beszélgetni. A magasabbik férfi Danny Shader, többszörös vállalkozó, aki dolgozott már a Netscape-nél, a Motorolánál és az Amazonnál is. A szenvedélyes, sötét hajú Shader, aki képes vég nélkül beszélni az üzletről, a harmincas évei vége felé járt, amikor megalapította első vállalatát, és előszeretettel nevezi magát „internetes vénembernek”. Imád cégeket felépíteni, és akkor már negyedik vállalkozása beindításán munkálkodott.<sup>2</sup>

Shader rögtön megkedvelte a másik apukát, David Hornikot, aki azzal keresi a kenyerét, hogy vállalkozásokba fektet be. A 163 cm magas, sötét hajú, szemüveges és kecskeszakállas Horniknak van néhány különös hobbija: gyűjti az *Alice Csodaországban* (*Alice in Wonderland*) különböző kiadásait, és még az egyetemen létrehozta a számítógépes zene szaktárgyát. Majd kriminológiai és jogi diplomát szerzett, s miután az egyik ügyvédi irodánál éjt nappallá téve dolgoztatták, egy állásajánlatot elfogadva beállt az egyik kockázati-tőke-társasághoz. A következő évtizedet azzal töltötte, hogy tőkére

pályázó vállalkozók prezentációit hallgatta, és ő döntött arról, kinek az ötletét finanszírozzák.

A mérkőzés szünetében Shader Hornikhoz fordult, és így szólt: „Épp dolgozom valamin. Lenne kedve beszállni?” Hornik internetes cégekre szakosodott, így Shader szemében ideális befektetőnek tűnt. Az érdeklődés kölcsönös volt. A legtöbb pályázó kezdő üzletember, és semmilyen korábbi sikert nem tud felmutatni. Ezzel szemben Shader blue-chip vállalkozó volt, aki nem is egyszer, hanem kétszer ütötte meg a főnyereményt. Első startup cégét, az Accept.comot 1999-ben 175 millió dollárért vásárolta fel az Amazon. Következő vállalatát, a Good Technologyt pedig a Motorola vette meg 500 millió dollárért 2007-ben. Shader korábbi sikerei alapján Hornik kíváncsi volt, vajon most éppen mire készül.

Néhány nappal a mérkőzés után Shader felkereste őt az irodájában, és előadta neki legújabb ötletét. Az amerikai lakosság közel negyedének gondot okoz az internetes vásárlás, mert nincsen sem bankszámlája, sem hitelkártyája, és Shader erre a problémára vetett fel egy innovatív megoldást. Hornik azon kockázati tőkések egyike volt, akik elsőként szerezhetek tudomást erről az ötletről, amely rögtön elnyerte a tetszését. Pár nappal később Shadert üzlettársainak is bemutatta. Átnyújtottak neki egy szándéknyilatkozatot, jelezve, szívesen finanszíroznák a vállalkozását.

Bár Hornik gyorsan lépett, Shader erős pozícióból tárgyalhatott. Hírnevéből és ötlete jellegéből kiindulva Hornik tisztában volt azal, hogy rengeteg befektető sokat adna azért, hogy Shaderrel együtt dolgozhasson. „Ritka, hogy mi lennénk az egyetlen cég, amely egy adott vállalkozónak szándéknyilatkozatot ad – magyarázza Hornik. – Az ország legjobb kockázati tőke-befektető cégeivel versenyzünk, és próbáljuk meggyőzni a vállalkozókat arról, hogy a mi pénzünket válasszák, és ne másokét.”

A befektetés szempontjából az lett volna a legjobb, ha Hornik határidőt szab Shadernek a döntésre. Ha hirtelen felindulásból visszautasíthatatlan ajánlattal rukkol elő, Shader még azelőtt aláírhatja a megállapodást, hogy lehetősége lenne más befektetőknek is pre-



zentálni az ötletét. Sok kockázatitőke-befektető ezt teszi, hogy saját maga felé billentse a mérleg nyelvét.

De Hornik nem szabott Shadernek határidőt. Sőt gyakorlatilag arra kérte, hogy más befektetőktől is kérjen ajánlatot, és mérettesse meg magát. Hornik szerint egy vállalkozónak időre van szüksége ahhoz, hogy választási lehetőségeit mérlegelje, így elvi kérdést csinált abból, hogy senkinek se tegyen visszautasíthatatlan ajánlatot. „Alaposan fontolja meg a dolgot, hogy helyesen tudjon dönteni!” – mondta. Bár Hornik azt remélte, hogy Shader arra a következtetésre fog jutni, hogy a helyes döntés az, ha velük köt szerződést, a vállalkozó érdekeit helyezte előtérbe, és teret hagyott neki arra, hogy más lehetőségeket is megismerjen.

Shader pontosan ezt tette: a következő néhány hetet azzal töltötte, hogy ötletét más befektetőknek is előadta. Mindeközben Hornik biztos akart lenni abban, hogy továbbra is ő az egyik nagy esélyes, ezért elküldte Shadernek az adu ászot, vagyis egy 40 nevet tartalmazó referencialistát, amely tanúsíthatta Hornik befektetői rátermettségét. Hornik tudta, hogy a vállalkozók ugyanazokat a tulajdonságokat keresik a befektetőkben is, mint a pénzügyi tanácsadókban: hozzáértést és megbízhatóságot. Miután egy befektető szerződést köt egy vállalkozóval, beül az igazgatótanácsba, és szakértői tanácsokat ad. Hornik referencialistája jól mutatta, mi mindent tett már a kockázati tőke világában eltöltött több mint egy évtizedes működése során a vállalkozók érdekében. Tudta, hogy az illető cégek tanúsítani fogják képességeit és megbízhatóságát.

Néhány héttel később megcsörrent Hornik telefonja. Shader hívta, hogy meghozta a döntését. „Sajnálom – mondta Shader –, de egy másik befektetővel fogok szerződést kötni.”

Hornik és a másik befektető ajánlatának pénzügyi feltételei lényegében azonosak voltak, így Hornik referencialistájának előnyt kellett volna biztosítania neki. S miután Shader kifaggatott néhány referenciaként feltüntetett vállalkozót, világossá vált számára, hogy Hornik nagyszerű ember.