

بیخیش

و  
بگیر

آدام گرانت

مترجم: رسول ابراهیمی

هرگونه کپی برداری از این کتاب به هر شکل ممنوع بوده و پیگرد قانونی دارد

سرشناسه کتاب

کتاب نام	بخش و بگیر
انگلیسی عنوان	Give and Take
نویسنده	آدام گرانت
مترجم	ابراهیمی رسول
موضوع	موفقیت
چاپ نوبت	الکترونیکی
نشر مشخصات	صورت به نشر - دیجیتال الکترونیک

4	فصل اول : بازده خوب
31	فصل دوم : طاووس و پاندا
90	فصل سوم : اثر موجی
121	فصل چهارم : پیدا کردن الماس در سنگ
152	فصل پنجم : قدرت ارتباط فروتنانه
205	فصل ششم : هنر انگیزه دادن
259	فصل هفتم : تغییری بزرگ با قدمی کوچک
299	فصل هشتم : تغییر اسکروچ
360	فصل نهم : خروج از سایه‌ها

## فصل اول : بازده خوب: خطرها و پاداش‌های بیشتر دادن از گرفتن

اصل بده و بستان، همان دیپلماسی است؛ یکی بدهی و ده تا بگیری .مارک تواین

### داستان دو پدر در زمین فوتبال

در یک بعدازظهر آفتابی شنبه، دو پدر با افتخار کنار یک زمین فوتبال ایستاده بودند. آن‌ها بازی دختران کوچکشان را تماشا می‌کردند و طولی نکشید که صحبتشان به کار کشیده شد. یکی از آن‌ها مردی قدبلند به نام دنی شیدر بود؛ یک کارآفرین موفق که تجربه‌ی کار در شرکت‌های بزرگی را داشت. او که مردی جدی با موهای تیره بود، می‌توانست ساعت‌ها درباره‌ی کسب‌وکار حرف بزند. شیدر اولین شرکتش را در اواخر سی‌سالگی تأسیس کرده بود و دوست داشت خودش را پیرمرد اینترنت بنامد. او عاشق راه‌اندازی شرکت بود و داشت چهارمین شرکت نوپای خود را راه می‌انداخت.

شیدر فوراً از پدر دیگر خوشش آمد. نام او دیوید هورنیک بود و کارش سرمایه‌گذاری روی شرکت‌ها بود. هورنیک مردی کوتاه‌قد با موهای تیره، عینک و ریش بزی بود و علایق گوناگونی داشت. او کتاب‌های آلیس در

سرزمین عجایب را جمع‌آوری می‌کرد و در دانشگاه، رشته‌ی دلخواه خودش یعنی موسیقی کامپیوتری را ساخته بود. او بعداً فوق لیسانس جرم‌شناسی و مدرک حقوق گرفت. بعد از کار سخت در یک شرکت حقوقی، پیشنهاد کار در یک شرکت سرمایه‌گذاری را قبول کرد. او ده سال آینده را به شنیدن ایده‌های کارآفرینان و تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری روی آن‌ها گذراند.

بین دو نیمه‌ی بازی فوتبال، شیدر رو به هورنیک کرد و گفت: من روی یک پروژه کار می‌کنم. دوست داری طرحم را بشنوی؟ هورنیک در شرکت‌های اینترنتی تخصص داشت، برای همین از نظر شیدر یک سرمایه‌گذار ایده‌آل به نظر می‌رسید. این علاقه دوطرفه بود. بیشتر کسانی که ایده می‌دهند، کارآفرینان تازه‌کار و بدون سابقه‌ی موفقیت هستند. اما شیدر یک کارآفرین درجه‌یک بود که نه یک بار، بلکه دو بار موفقیت بزرگی کسب کرده بود.

اولین شرکت او در سال ۱۹۹۹ به قیمت ۱۷۵ میلیون دلار به آمازون فروخته شد. شرکت بعدی‌اش هم در سال ۲۰۰۷ به قیمت ۵۰۰ میلیون دلار به موتورولا فروخته شد. با توجه به سابقه‌ی شیدر، هورنیک خیلی مشتاق بود بداند کار بعدی او چیست.

## یک پیشنهاد سخاوتمندانه

چند روز بعد از بازی فوتبال، شیدر به دفتر هورنیک رفت و ایده‌ی جدیدش را مطرح کرد. ایده‌ی او یک راه‌حل نوآورانه برای مشکل خرید آنلاین افرادی بود که حساب بانکی یا کارت اعتباری ندارند. هورنیک یکی از اولین سرمایه‌گذارانی بود که این ایده را می‌شنید و از همان اول عاشقش شد. در کمتر از یک هفته، او شیدر را پیش شرکای خود برد و یک پیشنهاد سرمایه‌گذاری به او داد.

با اینکه هورنیک سریع عمل کرده بود، شیدر موقعیت بسیار خوبی داشت. با توجه به شهرت شیدر و کیفیت ایده‌اش، هورنیک می‌دانست که سرمایه‌گذاران زیادی برای همکاری با او سر و دست می‌شکنند. هورنیک توضیح می‌دهد: شما به‌ندرت تنها سرمایه‌گذاری هستید که به یک کارآفرین پیشنهاد می‌دهد. شما با بهترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری کشور رقابت می‌کنید و سعی دارید کارآفرین را قانع کنید که پول شما را به جای پول آن‌ها قبول کند.

بهترین راه برای هورنیک این بود که برای تصمیم‌گیری شیر، یک مهلت تعیین کند. اگر هورنیک یک پیشنهاد عالی با مهلت کوتاه می‌داد، شیر ممکن بود قبل از اینکه فرصت کند با سرمایه‌گذاران دیگر صحبت کند، آن را امضا کند. بسیاری از سرمایه‌گذاران برای بالا بردن شانس خود این کار را می‌کنند.

اما هورنیک به شیر مهلت نداد. در واقع، او تقریباً از شیر خواست که پیشنهادش را با سرمایه‌گذاران دیگر هم در میان بگذارد. هورنیک معتقد بود که کارآفرینان برای بررسی گزینه‌هایشان به زمان نیاز دارند. برای همین، به عنوان یک اصل، از دادن پیشنهادهای فوری خودداری می‌کرد. او گفت: هر چقدر زمان لازم داری تا تصمیم درستی بگیری، صرف کن. با اینکه هورنیک امیدوار بود شیر تصمیم بگیرد با او قرارداد ببندد، اما منافع شیر را به منافع خودش ترجیح داد و به او فضا داد تا گزینه‌های دیگر را هم بررسی کند.

شیر هم همین کار را کرد. او چند هفته‌ی بعد را صرف معرفی ایده‌اش به سرمایه‌گذاران دیگر کرد. در این مدت، هورنیک می‌خواست مطمئن شود که هنوز یک گزینه‌ی قوی است. برای همین با ارزش‌ترین منبع خود را برای شیر فرستاد: یک فهرست چهل نفره از افرادی که می‌توانستند کیفیت کار

هورنیک را به عنوان یک سرمایه‌گذار تأیید کنند. هورنیک می‌دانست که کارآفرینان در سرمایه‌گذاران به دنبال همان ویژگی‌هایی هستند که همه‌ی ما در مشاوران مالی به دنبالش هستیم: شایستگی و قابل اعتماد بودن. وقتی کارآفرینان با یک سرمایه‌گذار قرارداد می‌بندند، آن سرمایه‌گذار عضو هیئت مدیره‌ی آن‌ها می‌شود و مشاوره‌های تخصصی می‌دهد. فهرست معرف‌های هورنیک، نشان‌دهنده‌ی تلاش و زحمتی بود که او در طول بیش از یک دهه برای کارآفرینان کشیده بود. او می‌دانست که آن‌ها مهارت و شخصیتش را تأیید خواهند کرد.

### یک تصمیم غیرمنتظره

چند هفته بعد، تلفن هورنیک زنگ خورد. شیدر بود و می‌خواست تصمیمش را اعلام کند.

شیدر گفت: متأسفم، اما من با یک سرمایه‌گذار دیگر قرارداد می‌بندم. شرایط مالی پیشنهاد هورنیک و سرمایه‌گذار دیگر تقریباً یکسان بود. پس فهرست چهل نفره‌ی معرف‌های هورنیک باید به او برتری می‌داد. بعد از صحبت با آن افراد، برای شیدر روشن بود که هورنیک آدم فوق‌العاده‌ای است.

اما همین روحیه سخاوتمندی، کار دست هورنیک داد. شیدر نگران بود که هورنیک به جای به چالش کشیدن او، بیشتر تشویقش کند. شاید هورنیک آن قدر سرسخت نبود که بتواند به شیدر برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار موفق کمک کند. سرمایه‌گذار دیگر به این معروف بود که یک مشاور درخشان است و کارآفرینان را زیر سؤال می‌برد و به جلو هل می‌دهد. شیدر با خودش فکر کرد: شاید بهتر باشد کسی را به هیئت مدیره اضافه کنم که بیشتر مرا به چالش بکشد. هورنیک آن قدر خوش‌برخورد است که نمی‌دانم در اتاق هیئت مدیره چطور خواهد بود. وقتی با هورنیک تماس گرفتم، توضیح داد: دلم می‌گفت با تو کار کنم، اما عqlم می‌گفت با آن‌ها. تصمیم گرفتم به حرف عqlم گوش کنم، نه دلم.

هورنیک به شدت ناراحت شد و شروع کرد به شک کردن به خودش. آیا من احمقم؟ اگر برای قبول پیشنهاد به او فشار آورده بودم، شاید قبول می‌کرد. اما من یک دهه برای ساختن شهرتم وقت گذاشتم تا این اتفاق نیفتد. چطور این اتفاق افتاد؟

دیوید هورنیک درسش را به روش سختی یاد گرفت: آدم‌های خوب همیشه آخر می‌شوند.

یا شاید نه؟

## سه دسته از آدم‌ها در محیط کار

معمولاً می‌گویند آدم‌های بسیار موفق سه ویژگی مشترک دارند: انگیزه، توانایی و فرصت. اگر ما بخواهیم موفق شویم، به ترکیبی از سخت‌کوشی، استعداد و شانس نیاز داریم. داستان شیدر و هورنیک، یک عنصر چهارم را نشان می‌دهد که بسیار مهم است اما اغلب نادیده گرفته می‌شود: موفقیت به شدت به نحوه‌ی برخورد ما با دیگران بستگی دارد. هر بار که در محیط کار با شخص دیگری تعامل می‌کنیم، یک انتخاب داریم: آیا سعی کنیم تا جایی که می‌توانیم برای خودمان ارزش کسب کنیم، یا بدون نگرانی از اینکه در مقابل چه چیزی دریافت می‌کنیم، به دیگران ارزش اضافه کنیم؟

به عنوان یک روانشناس سازمانی، من بیش از ده سال از زندگی حرفه‌ای‌ام را به مطالعه‌ی این انتخاب‌ها در سازمان‌های مختلف، از گوگل گرفته تا نیروی هوایی آمریکا، اختصاص داده‌ام. معلوم شده است که این انتخاب‌ها پیامدهای شگفت‌انگیزی برای موفقیت دارند. دانشمندان علوم اجتماعی کشف کرده‌اند که مردم در ترجیحات خود برای بده‌بستان تفاوت‌های چشمگیری دارند. برای روشن شدن این موضوع، اجازه دهید دو نوع آدم را به شما معرفی کنم که در دو سر طیف بده‌بستان در محیط کار قرار دارند. من آن‌ها را گیرنده‌ها و بخشنده‌ها می‌نامم.