

## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen

### SIDE 2

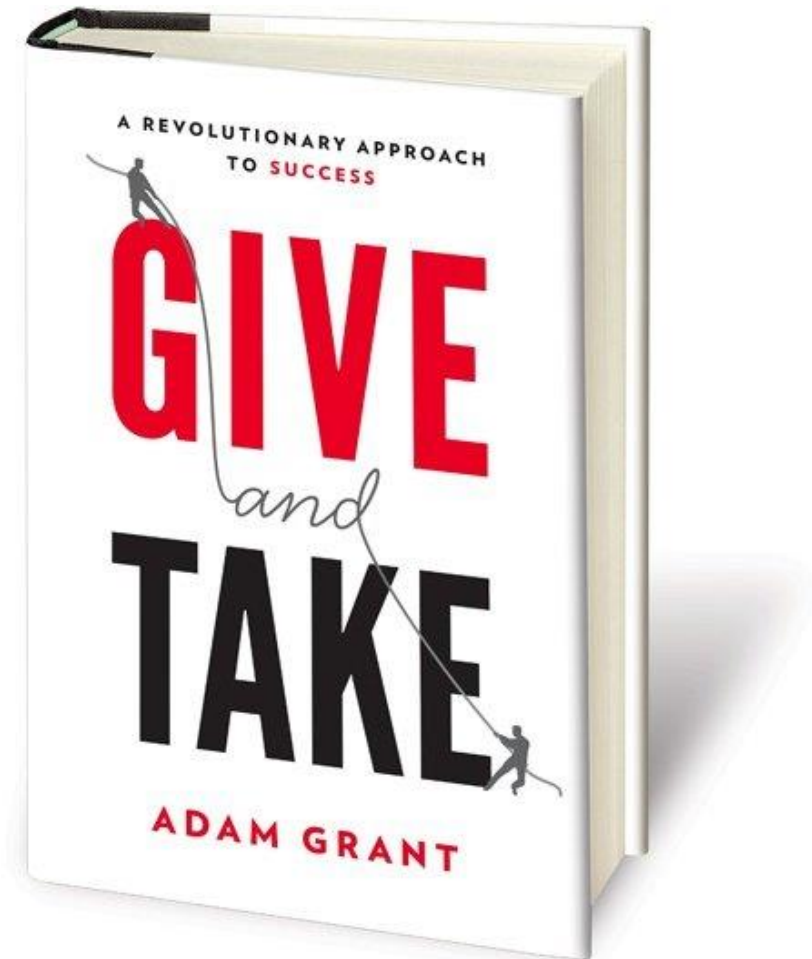
Vigtige læringspunkter  
Om forfatteren

### SIDE 3

Summary

### SIDE 8

Anvendelse af bogens  
pointer



## GIVE AND TAKE

### Why Helping Others Drives our Success

#### INTRODUKTION TIL BOGEN

I generationer har vi været fokuseret på enkelte succes drivers, så som: passion, hård arbejde, talent og held. I dag giver det mening også at tænke på succes som en størrelse, der i høj grad afhænger af måden, hvorpå vi interagerer med andre mennesker. Bogen, *Give and Take* stiller skarpt på, hvad begreber som: Effektiv networking, samarbejde, indflydelse, forhandling og lederskab har til fælles. Forfatteren Adam Grant, undersøger i bogen, nogle af de kræfter, som han mener kan være med til at forklare, hvorfor nogle mennesker kommer helt til tops på successtien, imens andre rammer bunden.

I en professionel kontekst, lader det til, at de fleste mennesker operer som "takers", "matchers" eller "givers". De persontyper, som opererer som "takers", har det tilfælles, at de hele tiden stræber efter at få så meget som muligt fra andre mennesker. Den anden persontype "matchers", er derimod kendetegnet ved en mere lige fordeling, i forhold til at give og tage. Den sidste type er "givers", og denne persontype, er ifølge forfatteren den mest sjældne type af de tre. Ifølge de studier grant har foretaget, er der en klar sammenhæng mellem persontyper og chancen for at få succes. Tendensen er – måske lidt overraskende – at langt de fleste "givers" lykkedes med at opnå ekstraordinære resultater på tværs af brancher.

# Vigtige læringspunkter

- Hvilke karakteristika der knytter sig til en "taker", en "matcher" og en "giver"
- Hvordan vores (reciprositet) stil påvirker vores networking
- Hvordan vores (reciprocitet) stil påvirker vores evne til at samarbejde og være kreativ
- Styrken ved powerless communication



**Om forfatteren: Adam Grant** har lavet prisvindende arbejde og er blandt andet den højst ratede professor på The Wharton School, og er blevet æret som værende en af BusinessWeeks favorit professorer. Han har konsulteret og talt ved blandt andre Google, NFL, Pixar og Goldman Sachs. Adam Grant har en Ph.D. i organisationspsykologi fra University of Michigan og en bachelor fra Harvard University.

# Summary

## FAREN OG BELØNNINGEN VED AT GIVE MERE END MAN FÅR

Ifølge alment kendt "visdom", har succesfulde mennesker tre ting til fælles: Motivation, evner og muligheder. Med andre ord, så kan de fleste komme langt med en kombination af hårdt arbejde, talent og held. I tillæg til disse tre ingredienser, nævner forfatteren også en fjerde ingrediens, som ofte negligeres. Den fjerde ingrediens handler om, hvordan vi håndterer vores approach omkring interaktioner med andre mennesker. Hver gang vi interagerer med en person i en arbejdsmæssig kontekst, skal vi træffe et valg: Skal vi forsøge at "rage" så meget værdi til os som overhovedet muligt, eller skal vi i stedet, bidrage til at forsøge at skabe værdi for dem vi interagerer med, uden samtidig at være (over) fokuseret på, hvad vi måtte få igen.

## TAKERS OG GIVERS

I løbet af de sidste tre årtier har en række forskere opdaget, at folk er meget forskellige i forhold til, hvordan de tolker begrebet reciprocitet, dvs. hvordan de balancerer mellem at give og at tage. "givers" og "takers" befinder sig dermed i hver sin ende af spektret. "Takers" er kendetegnet ved, at de generelt set foretrækker at få mere end de "giver". "Takers" opfatter verden som et konkurrencepræget "dog-eat-dog place", og de er grundlæggende af den opfattelse, at det er en nødvendighed at være bedre andre, hvis man skal lykkes med at opnå succes.

I den anden side af spektret befinder persontypen "givers" sig. I en arbejdskontekst, er "givers" ifølge forfatteren en relativt sjælden race. I modsætning til "takers" foretrækker "givers" generelt set at give mere end de tager. Modsat "takers" går "givers" ikke så meget op i at fokusere på dem selv og være fokuseret på konstant at evaluere, hvad andre kan tilbyde dem. "Givers" er i høj grad optaget af andre og interesserer sig for andre menneskers behov samt på, hvordan de kan bidrage til at løse andres behov.

Forfatteren pointerer, at forskelligheden i "givers" and "takers" præferencer, ikke har noget med penge at gøre. Forskelligheden skal i stedet forstås i måden, hvorpå de to persontyper interagerer med andre på. Hvis man er en "taker", vil man typisk hjælpe andre strategisk, dvs. i de tilfælde, hvor det giver mening ud fra en nøgtern cost-benefit analyse. Hvis du er, "giver", vil du derimod være tilbøjelig til at agere generøst i forhold til at dele ud af din tid, energi, viden, skills og netværk med andre, som kan drage fordel heraf.

## MATCHERS

På en arbejdsplads bliver "konceptet" omkring give and take en smule svært at overføre, da der kun er få rendyrkede "givers" and "takers". I en arbejdskontekst er der nemlig flest "matchers" – en persontype der stræber mod at opnå en balance mellem at give og få. Matchers er optaget af principper omkring fairness. De vil gerne hjælpe andre, men samtidig forsøger de også at beskytte sig selv ved bevidst at stræbe efter en bestemt form for reciprocitet. Som "matcher" skaber man relationer, der bygger på gensidige tjenester, hvor man gerne giver ud, men samtidig er meget bevidst om også at få gengældt sine tjenester.

Giving, taking og matching er ifølge forfatteren tre fundamentale stile, som kommer til udtryk via social interaktion. Selvom stilene kan beskrives forskelligt og adskilles fra hinanden, er grænsen mellem dem ret flydende, hvilket vil sige, at man i praksis sagtens kan skifte fra en stil til en anden, i takt med man får nye roller på arbejdspladsen og nye relationer skabes. I bogen argumenteres der for, at der er fordele og ulemper forbundet ved de tre stile. Derudover viser

forskningen, at der er en tendens til, at det ofte er "givers" der havner i bunden af succes stigen. Grunden til, at det ofte er "givers" der havner i bunden af successtien er, ifølge forfatteren, at de formår at gøre andre bedre, men ofrer deres egen succes i processen.

## HVEM BEFINDER SIG PÅ TOPPEN AF SUCCES STIGEN

Bogen beskriver, hvorledes det er "givers" der har tendens til at havne på bunden. I tillæg hertil, argumenteres der for, at der også er "givers" der har tendens til det modsatte – nemlig at nå op på de øverste trin på successtigen. "Givers" ser altså ud til både at dominere i bunden og i toppen af succes stigen. Sagt med andre ord er der en sammenhæng mellem forskellige (reciprocitets) stile og chancen for at blive en "champ".

Forfatteren beskriver i forlængelse heraf, at alle persontyper naturligvis kan opnå succes. Når en "giver", opnår succes, er tendensen, at denne succes ofte spredes til mange andre mennesker som også vil opleve succes samtidig. Derimod ser det anderledes ud, når en "taker" oplever succes, da denne succes desværre ofte har den "bivirkning", at der ofte er andre i organisationen der bliver nødt til at tabe, før en "taker" kan vinde.

## SÅDAN OPBYGGER GIVERS, TAKERS OG MATCHERS NETVÆRK

I århundreder har mennesker anerkendt vigtigheden ved networking. Ved at udvikle stærke netværk, er det muligt at opnå en uvurderlig adgang til viden, ekspertise og indflydelse. I den forbindelse, har omfangsrig forskning demonstreret, at mennesker med et rigt og veludbygget netværk, ofte opnår bedre resultater, har lettere ved at blive forfremmet samt lykkes med at tjene flere penge. Ifølge forfatteren, møder de fleste en masse mennesker gennem deres liv og professionelle karriere, og de mennesker vi møder har ofte viden og ressourcer, der adskiller sig fra vores egen, hvorfor det giver mening at søge hjælp, inspiration og dele viden med de mennesker der udgør ens netværk.

## HVORDAN SPOTTER DU EN TAKER I "GIVERENS KLÆDER"

Ifølge forfatteren kan de fleste ikke genkende til, at de i mødet med en ny kollega har haft paraderne oppe for at beskytte sig selv og dermed har lukket adgangen til deres netværk, fordi de har følt, at den nye kollega var en "taker". For at undgå en sådan situation, har mange "takers" tillært sig evnen til at fremstå og agere som "givers" og matchers – en adfærd og persontype som i bogen beskrives som de såkaldte "fakers". Den gode nyhed er, at det er muligt at spotte fakers ved at undersøge deres netværk nærmere, ved f.eks. at benytte sociale medier og undersøge en fakers ry ved at tale med fælles bekendte. Derudover "afslører" fakers ofte dem selv i måden de netværker på, da de har en tendens til at udvinde så meget værdi som muligt fra deres netværk. "takers" kan også bidrage til netværket, men dette foregår altid med en strategisk bagtanke, og tendensen er således ofte, at de udbygger deres netværk med personer, om de tror på kan hjælpe dem i den nære fremtid.

## RECIPROCITET(GENSIDIGHED)

Reciprocitet som princip er ifølge bogen, et princip det er værd at stræbe efter – også selvom der er to grundlæggende ulemper forbundet herved. Den første ulempe ved reciprocitet er, at de folk der modtager noget fra andre, let kan foranlediges til at tro, at de i et eller andet omfang bliver manipuleret. De står dermed tilbage med en dårlig smag i munden samt følelsen af, at grunden til de modtager noget fra den anden part er, at denne efterfølgende som minimum forventer at få det samme tilbagebetalt. Forfatteren nævner, at en sådan situation ikke bidrager til skabelsen af en meningsfuld relation byggende på gensidig tillid. Den anden ulempe forbundet med reciprocitet er specielt rettet mod matchers. Fælles for denne gruppe er, at de

har en tendens til at opbygge små netværk – sammenlignet med de netværk som "givers" og "takers" formår at opbygge. En af årsagerne til dette er, at matchers i høj grad opererer ud fra en "jeg vil gøre noget for dig hvis du vil gøre noget for mig" logik.

## EKSPEDITIONSADFÆRD

Ifølge forfatteren, er "givers" ikke enige med "takers", i forhold til den betydning de tillægger begrebet gensidig afhængighed. "givers" tolker nemlig ikke – modsat "takers" – begrebet som noget negativt. De er derimod tilbøjelige til at se gensidig afhængighed som en kilde til styrke, hvor det er muligt at få et større udbytte, hvis man lykkedes med at udnytte mange forskellige menneskers færdigheder og kompetencer på samme tid. Tendensen i forhold til de arbejdsopgaver en "giver" påtager sig er rimelig entydig, idet "givers" hovedsageligt er optaget at håndtere de opgaver – om ikke nødvendigvis kommer dem selv direkte til gode – men som i stedet kommer gruppen til gode.

## BIAS OMKRING ANSVAR

Der opstår et bias omkring ansvar i de tilfælde, hvor eksempelvis partnere i virksomheder, overbedømmer deres egne evner og betydning for virksomheden eller teamet. Og det er især "takers" som er sårbare i forhold til at begå denne type fejltagelse. En faktor som fremmer denne type fejltagelse er, at vi meget større information om vores egne præstationer og bidrag i organisationerne, sammenlignet med den viden vi har omkring hvad andre bidrager med. Generelt kan det siges, at "takers" i høj grad ser og er opmærksomme på deres egne præstationer og bidrag, imens de kun er bevidste og har viden om en delmængde af det som andre bidrager med.

## FAKTA OG FIKTION

I stort set alle brancher er det afgørende at have en evne til at kunne spotte og udnytte talent. Ifølge forfatteren, er det vanskeligt at overvurdere betydningen af at være omgivet af "stjerner". I forhold til at udnytte talent hos andre på en effektiv måde, har ens approach således afgørende betydning, og det er ikke uvæsentligt om man er "giver", "taker" eller "matcher" i den sammenhæng. Det er således bevist, at lederes menneskesyn og approach kan komme til at fungere som en slags selvopfyldende profeti i mange sammenhænge. Brian Mc. Natt påpeger vigtigheden af at have en ægte interesse og tro på sine medarbejdere. Hvis dette er tilfældet, vil man dermed kraftigt forsøge sandsynligheden for, at medarbejdere lykkedes med at udfolde deres sande potentiale.

Nogle ledere har imidlertid allerede forstået at indarbejde og tilpasse deres ledelsesstil efter dette budskab. De er kendetegnet ved tidligt samt på en naturlig måde at kunne se og anerkende de talenter som omgiver dem. En sådan evne til at spotte de blomstrende talenter ses ikke lige så hyppigt hos "takers", da denne persontype har sværere ved at stole på andres evne til at præstere.

Persontypen "mathers" er derimod bedre stillet i forhold til at få positive selvopfyldende profetier omkring en organisations talenter til at ske. Dette skyldes, at de har en anden tilgang til reciprocitet end "takers". Dette kommer til udtryk ved, at en matcher gerne hjælper og støtter en kollega eller underordnet medarbejder til at lykkedes, i de tilfælde hvor denne demonstrerer et højt potentiale og vilje til at lykkes. Selvom "matchers" er bedre stillet til at spotte talent - i forhold til "takers", har de alligevel en udfordring. Udfordringen består i, at "matchers" ikke formår at spotte og supportere lige så mange talenter som "givers", da de har en tendens til at være en smule påpasselige i forhold til at yde deres fulde støtte til talentfulde

personer til at starte med. Dette har den konsekvens, at "matchers" mister muligheden for at udvikle de talenter – som ifølge "matchers" – ikke fremstår talentfulde ved første øjekast.

"Givers" derimod, har lettere ved at spotte talent og behøver ikke at modtage lige så klare signaler som "matchers", førend de stiller deres fulde støtte til rådighed. "Givers" er i stedet i rollen som ledere, mere tilbøjelige til at få øje på potentialet i alle. Dette kommer til udtryk i deres evne til at modstå fristelsen til at lede efter unikke talenter. "Givers" leder ikke efter talenter, da de som udgangspunkt opfatter alle som talenter. Ved i udgangspunktet at opfatte alle som talenter, er det naturligt for "givers" at fokusere deres tid på at motivere andre.

## **STYRKEN VED "POWERLESS COMMUNICATION"**

Hvordan man lykkedes med at være beskeden og samtidig kunne påvirke andre

Ifølge bogen, findes der to grundlæggende veje hen imod at kunne udøve indflydelse: dominans og prestige. I de tilfælde hvor vi etablerer dominans, opnår vi samtidig indflydelse, idet andre opfatter os som stærke, magtfulde og autoritære. Når en person opnår prestige, vil personen blive indflydelsesrig, idet andre respekterer og beundrer personen. Ifølge forfatteren er disse to tilgange til indflydelsen tæt forbundet med de tre persontyper – "giver", "taker" og matcher. "Takers" er tiltrukket af at opnå dominans og blive opfattet som højerestående individer, for på den måde at forsøge selv at gøre krav på så meget værdi som muligt. "Takers" etablerer dominans ved at udøve en særlig magtfuld kommunikationsform, hvor de taler højt og kraftfuldt for at understrege deres autoritet, synliggøre deres egne præstationer og sælge dem selv på en så overbevisende måde som muligt. "Takers" benytter aktivt deres kropssprog til at vise deres styrke og position og udtrykker gerne deres vrede, når de føler det er nødvendigt. I deres søgen efter indflydelse, foretrækker "takers" at slå tonen og kontrollere samtalen ved at sende tydelige verbale og nonverbale signaler. Forfatteren konkluderer i denne sammenhæng, at "takers", klart er den persontype, som er mest effektiv i forhold til at opnå dominans. Samtidig stiler forfatteren spørgsmålstegn ved, om denne tilgang også er den mest effektive vej til indflydelse. Modstykket til den kommunikationsform som udøves af "takers", er en kommunikationsstil, som kaldes "powerless communication". Denne kommunikationsform er karakteriseret ved at kommunikationen foregår på en mindre selvhævdende facon, hvor der gerne udtrykkes tvivl og hvor kommunikationen er åben, dialogorienteret og hvor fundamentet i høj grad også bygger på input fra andre. Forfatteren hævder, at "powerless communication" kan synes svag i forhold til powerfull communication, men nævner i den forbindelse, at powerfull communication kan have nogle negative sider. Modsat det mange tror, så har det vist sig, at powerless communication er særdeles effektiv i forhold til at opbygge prestige. "Givers" kan udvikle prestige indenfor 4 indflydelsesdomæner: præsentationer, salg, overtalelse og forhandling. "Givers" har en kommunikationsstil, hvor de stiller flere spørgsmål end de kommer med svar, og hvor de ikke er blege for at udstille deres egne svagheder.

## **AT PRÆSENTERE: VÆRDIEN AF AT VISE SÅRBARHED**

Ifølge forfatteren skal man ikke underkende værdien af, at en person også evner at udtrykke sårbarhed. At kunne udtrykke sårbarhed, behøver nemlig ikke at være en negativ ting der resulterer i manglende gennemslagskraft og indflydelse, hvis personen der taler, også formår at udsende signaler der får ham til at fremstå kompetent. Til at illustrere dette beskriver bogen et eksperiment – udført af psykologen Elliot Aronson. Eksperimentet består i, at psykologen viser en optagelse fra et quizprogram til sine studerende. Med i quizzen er to kandidater – en ekspert kandidat med en svarrate på 92% rigtige samt en mere jævn kandidat, der kun har en svar rate på 30 % rigtige. Den første konklusion på dette eksperiment var ikke overraskende, i det de studerende foretrak eksperten fremfor den mere gennemsnitlige kandidat.



Herefter viste psykologen et andet bånd for sine studerende, et bånd hvor de to kandidater fremstod klodsede og spildte kaffe ud over dem selv. Konklusionen var nu, at de studerende herefter brød sig endnu mindre og den gennemsnitlige kandidat, idet han både var jævn til at besvare spørgsmål, kombineret med en klodset fremtoning. Det samme gjorde sig ikke gældende for de studerendes opfattelse af ekspertkandidaten. Efter at have set ekspertkandidaten i en klodset situation, betød dette blot, at de studerende nu kunne lide ham endnu mere end de kunne før. Dette fænomen beskrives som "the pratfall effect", hvor en klodset fremtoning hos en kompetent person ikke behøver at få negativ indflydelse – men tværtimod kan få den modsatte effekt. Dette skydes, at kompetente mennesker, der samtidig formår at vise sårbarhed i visse situationer, er en cocktail der i mange tilfælde kan resultere i, at folk får en endnu mere positiv opfattelse af personen.

## ÅRSAGEN TIL NOGLE GIVERS BRÆNDER UD IMENS ANDRE FORBLIVER "ON FIRE"

En af bogens centrale pointer går på, at det er muligt for en "giver" at komme helt til tops på den store succes stige, gennem netværksopbygning, samarbejdsevner, kommunikationsstil samt måden, hvorpå de formår at skabe indflydelse og hjælpe andre. Til trods for dette er ulempen ved at være "giver", at dette i værste tilfælde kan betyde, at man brænder ud. Succes som "giver", er ikke kun en positiv historie, hvor der drages kapital af styrkerne ved at være "giver". Det handler nemlig i lige så høj grad om at være bevidst og samtidig undgå de faldgruber som kan opstå for "givers". Det er en balancegang at være "giver", og der kan være faldgruber forbundet med at skabe gode samarbejdsrelationer og stærke netværk, i de tilfælde hvor disse skabes ved at ofre sig selv for meget og relationerne skabes på bekostning af sin egen tid og energi. Faren for "givers" opstår i de tilfælde, hvor de kommer til at fungere som "dørmåtte" i situationer. Disse situationer kan opstå, hvis der gives for meget ud i forhold til hvad der modtages, at man benytter sig af alt for meget "powerless" kommunikation og kun sjældent formår at varetage andre interesser. Ifølge forfatteren er der en klar konsekvens forbundet med ovenstående, nemlig, at "givers" ender i en tilstand, hvor de er uproduktive, udmattede og udbrændte.

Bogen beskriver, at der findes to typer af "givers", og at det ikke er uvæsentligt at skelne mellem disse to, hvis man vil forstå sammenhæng mellem de to "givers" typer og sandsynlighed for at få varig succes. Den første type "giver" er den uselviske, og denne er karakteriseret ved i høj grad at være fokuseret mod andres interesser og i mindre grad at være rettet mod egne behov. De er kendt for at give meget væk af deres egen energi og tid til andre, uden at tage tilstrækkelig højde for egne behov, hvilket betyder, at de ofte vil komme til at betale en pris for dette på længere sigt. De problematikker som denne persontype risikerer at skabe for sig selv beskrives af forskeren, Barbara Oakley beskriver som "et usundt fokus på andre til skade for ens egne behov og interesser".

Den anden type beskrives som "being otherish" hvilket ifølge forfatteren er en mere balanceret form for persontype, som ikke har så stor risiko for at brænde ud. At være "otherish" betyder nemlig, at man er villig til at give mere ud end man får igen, men samtidig formår at have øje for sine egne interesser og bruge disse i forhold til at vurdere, hvordan, hvornår og hvem man ønsker at give noget til. Forfatterens foreslår dermed, at de to persontyper ikke skal opfattes som modstridende, men i stedet fokuserer på, hvordan de kan integreres på en måde som gør, at man formår at dosere varetagelsen og egne interesser kombineret med også at kunne varetage andres interesser.

## DE BEDSTE FORHANDLERE

Bogen konkluderer, at de bedste forhandlere er, kan betegnes som "otherish givers", idet denne persontype i en forhandlingssituation, formår både at fokusere på egne interesser og de interesser, som modparten har. "Otherrish givers" har dermed en evne til at tænke på en mere kompleks og sammenhængende måde, der gør, at de er i stand til at udtænke win-win løsninger, der skaber høj værdi for begge parter. Denne evne til at udtænke win-win løsninger i en forhandlingssituation besidder "takers" og uselviske "givers" ikke i samme grad.

## Anvendelse af bogens pointer

I bogen beskriver forfatteren, at de fleste mennesker besidder stærke "giver" værdier, men at det kun et fåtal af os, der rent faktisk formår at udtrykke disse værdier på arbejdet. En stigende nødvendighed af teamwork, kombineret med vækst i servicejobs og udviklingen af de sociale medier har skabt nye muligheder for, at "givers" kan få succes med at udvikle stærke relationer, som kan være med til at accelerere deres succes. I en "givers" optik, tillægges begrebet succes en særlig betydning, hvilket betyder, at "givers" forstår succes som "opnåelsen af individuelle resultater der samtidig har en positiv afsmitning på andre". I modsætning hertil, har "takers" en noget anderledes tilgang til succesbegrebet. De opfatter succes som en størrelse der opnås i de tilfælde, hvor de selv skaber resultater der er hævet over de resultater, som andre formår at skabe.

Forfatteren pointerer, at mange nok vil begynde at ændre adfærd i organisationerne i forhold til måden man rekrutterer, evaluerer, belønner og forfremmer medarbejdere, hvis de samtidig begynder at tage den "givers" forståelse af succes begrebet mere seriøst. Hvis ledere ændrer deres tilgang til succesbegrebet og begynder at skele mere til måden "givers" forstår begrebet på, vil det således være muligt også at begynde at belønne de medarbejdere - der foruden at skabe individuelle resultater – også formår at skabe noget for andre i organisationerne.