

*De kracht van geven
en de weg naar succes*

GEVEN EN NEMEN

ADAM GRANT



I

Wie goed doet, goed ontmoet?

De gevaren en beloningen van meer geven dan je krijgt

*Het principe van geven en nemen, dat is diplomatie:
geef er één en neem er tien.¹*

Mark Twain, schrijver en humorist

Op een zonnige zaterdagmiddag in Silicon Valley stonden twee trotse vaders langs de zijlijn van een voetbalveld.² Ze keken naar de verrichtingen van hun dochttertjes in het veld en raakten al snel aan de praat over hun werk. De grootste van de twee mannen was Danny Shader, een serieondernemer die bij Netscape, Motorola en Amazon had gewerkt. Shader was een krachtige, donkerharige man die eeuwig over het ondernemerschap kon praten. Hij was eind dertig toen hij zijn eerste bedrijf oprichtte en beschouwde zichzelf als ‘de oude man van het internet’. Hij vond het fantastisch om bedrijven op te bouwen en was net bezig zijn vierde onderneming op te zetten.

Shader vatte meteen sympathie op voor de andere vader, David Hornik, die zijn brood verdiende met investeren in bedrijven. Hornik was 1,62 meter lang, had donker haar en een sik en droeg een bril. Hij was een man met eclectische interesses. Zo verzamelde hij *Alice in Wonderland*-boeken en had hij op de universiteit zijn eigen hoofdvak gecreëerd: computermuziek. Na een studie criminologie en rechten had hij een tijdlang voor een advocatenkantoor gewerkt, waar hij lange dagen maakte. Op een bepaald moment accepteerde hij een aanbod om voor een participatiemaatschappij te komen werken. Daar luisterde hij tien jaar lang naar promotiepresentaties van

ondernemers en nam hij besluiten over de vraag of ze hen wel of niet zouden financieren.

In de rust van de wedstrijd vroeg Shader aan Hornik: 'Ik ben momenteel met iets bezig. Zal ik je mijn ideeën eens voorleggen?' Hornik was gespecialiseerd in internetbedrijven, dus in Shaders ogen was hij een ideale investeerder. De belangstelling was wederzijds. De meeste mensen die ideeën promoten, zijn beginnende ondernemers die nog geen successen hebben geboekt. Shader was als ondernemer echter aantrekkelijk voor investeerders. Hij had immers niet eenmaal tweemaal de jackpot gewonnen. In 1999 werd zijn eerste bedrijf, Accept.com, voor 175 miljoen dollar door Amazon overgenomen. In 2007 werd zijn tweede bedrijf, Good Technology, voor 500 miljoen dollar door Motorola gekocht. Gezien Shaders geschiedenis was Hornik erg benieuwd naar diens nieuwste plannen.

Een paar dagen na de voetbalwedstrijd ging Shader naar Horniks kantoor en zette daar zijn nieuwste idee uiteen. Bijna een kwart van de Amerikanen kan niet goed online aankopen doen omdat ze geen bankrekening of creditcard hebben, en Shader had een innovatieve oplossing voor dit probleem bedacht. Hornik was een van de eerste durfkapitalisten bij wie Shader zijn plan promootte, en die ging meteen overstag. Binnen een week stelde hij Shader aan zijn partners voor en hij bood hem een conditiebrief aan: hij wilde Shaders bedrijf financieren.

Hoewel Hornik snel had gereageerd, verkeerde Shader in een sterke positie. Gezien Shaders reputatie en de kwaliteit van zijn idee wist Hornik dat investeerders in de rij zouden staan om met Shader te werken. 'Je bent zelden de enige investeerder die een ondernemer een conditiebrief geeft,' legt Hornik uit. 'Je concurreert met de beste participatiemaatschappijen van het land en je probeert ondernemers over te halen jouw geld te nemen, en niet dat van anderen.'

De beste manier om als investeerder een voet tussen de deur te krijgen, is de beginnende ondernemer een deadline te geven voor zijn besluit. Als Hornik Shader een verleidelijk aanbod had gedaan met een korte bedenktijd, had Shader het misschien geaccepteerd voor-

dat hij de kans had gekregen zijn ideeën aan andere investeerders te presenteren. Dat is wat veel durfkapitalisten doen om het kwartje hun kant op te laten vallen.

Maar Hornik gaf Shader geen deadline. Hij nodigde hem zelfs uit om met zijn aanbod bij andere investeerders langs te gaan. Hornik vond dat ondernemers tijd nodig hadden om hun mogelijkheden te bestuderen. Daarom weigerde hij uit principe knallende aanbiedingen te doen. ‘Neem alle tijd die je nodig hebt om de juiste beslissing te nemen,’ zei hij. Hoewel Hornik hoopte dat Shader tot de conclusie zou komen dat hij het best bij Hornik kon tekenen, plaatste hij de belangen van Shader voor de zijne door hem ruimte te geven om andere opties te onderzoeken.

Dat was precies wat Shader deed: hij presenteerde in de volgende paar weken zijn idee aan andere investeerders. Intussen wilde Hornik laten zien dat hij nog steeds een sterke mededinger was en stuurde hij Shader zijn waardevolste instrument toe: een lijst met veertig referenties die konden getuigen van Horniks voortreffelijke kwaliteiten als investeerder. Hornik wist dat ondernemers in investeerders op zoek zijn naar dezelfde kwaliteiten als die wij allemaal in financieel adviseurs zoeken: deskundigheid en betrouwbaarheid. Als ondernemers met een investeerder in zee gaan, treedt de investeerder als topadviseur toe tot de raad van bestuur. Horniks lijst met referenties getuigde van het bloed, het zweet en de tranen waarmee hij zich als investeerder in de voorgaande tien jaren aan ondernemers had gewijd. Hij wist dat zij zouden instaan voor zijn vaardigheden en zijn karakter.

Een paar weken later ging Horniks telefoon. Het was Shader, die hem zijn besluit zou meedelen.

‘Het spijt me,’ zei Shader, ‘maar ik ga met een andere investeerder in zee.’ De financiële voorwaarden van Horniks aanbod verschilden nauwelijks van die van de andere investeerder, dus Horniks lijst met veertig referenties had hem een voordeel moeten opleveren. En nadat Shader met de referenties had gesproken, was het hem duidelijk geworden dat Hornik een geweldige vent was. Maar het was juist die

geest van edelmoedigheid die Hornik de das omdeed. Shader was bang dat Hornik meer zou proberen hem te ondersteunen dan hem uit te dagen. Hornik was misschien niet hard genoeg om Shader te helpen een succesvolle onderneming op te zetten, en de andere investeerder stond te boek als een briljante adviseur die ondernemers kritisch benaderde en onder druk zette. Shader had bij zichzelf gedacht: ik moet iemand in mijn raad van bestuur hebben die me meer uitdaagt. Hornik is zo vriendelijk dat ik niet weet hoe hij zich in de bestuurskamer zal opstellen. Toen hij Hornik belde, legde hij uit: ‘Mijn hart zegt me dat ik met jou in zee moet gaan, maar mijn hoofd zegt iets anders. Ik heb besloten mijn hoofd te volgen, en niet mijn hart.’

Hornik was er kapot van en begon aan zichzelf te twijfelen. ‘Ben ik dan zo’n uilskuiken? Als ik druk op hem had uitgeoefend, had hij de conditiebrief misschien geaccepteerd. Maar ik heb tien jaar aan mijn reputatie gewerkt opdat iets dergelijks niet kon gebeuren. Hoe kon dit dan toch gebeuren?’ David Hornik leerde een harde les: de goeieriken eindigen als laatste.

Maar klopt dat ook?

Volgens de conventionele wijsheid hebben zeer succesvolle mensen drie dingen gemeen: motivatie, bekwaamheid en een goede kans. Om te slagen heb je een combinatie van hard werk, talent en geluk nodig. Het verhaal van Danny Shader en David Hornik benadrukt nog een vierde ingrediënt. Het is een component die cruciaal is, maar vaak over het hoofd wordt gezien: succes is sterk afhankelijk van de wijze waarop we met andere mensen omgaan. Telkens als we in ons werk contact met iemand hebben, kunnen we kiezen: proberen we zo veel mogelijk waarde op te eisen of dragen we aan waarde bij zonder ons af te vragen wat we ervoor terugkrijgen?

Als organisatiepsycholoog en hoogleraar aan de Wharton School heb ik meer dan tien jaar lang in uiteenlopende organisaties als Google en de Amerikaanse luchtmacht onderzoek naar deze keuzen verricht. Het blijkt dat deze keuzen onthutsende gevolgen hebben voor het succes dat mensen boeken. In de afgelopen drie decennia

hebben sociaal wetenschappers via een reeks baanbrekende onderzoeken ontdekt dat mensen dramatisch van elkaar verschillen wat betreft hun stijl van wederkerigheid, oftewel de mate waarin ze geven en nemen.³ Om licht op deze voorkeuren te werpen wil ik twee soorten mensen introduceren, die zich op de werkvloer aan de uiteinden van het wederkerigheidsspectrum bevinden. Ik noem ze ‘nemers’ en ‘gevers’.

Nemers hebben een kenmerkende eigenschap: ze willen graag meer krijgen dan ze geven. Ze proberen voordeel te halen uit wederkerigheid door hun eigen belangen boven de behoeften van anderen te stellen. *Nemers* beschouwen de wereld als een competitieve, meedogenloze omgeving. Ze denken dat ze, om succes te hebben, beter moeten zijn dan anderen. Om hun competentie te bewijzen, promoten ze zichzelf en zorgen ze ervoor dat ze veel erkenning voor hun inspanningen ontvangen. Doorsnee *nemers* zijn niet wreed of genadeloos. Ze zijn gewoon behoedzaam en zelfbeschermend. Ze denken: ik moet eerst goed voor mezelf zorgen, want een ander doet het niet. Als David Hornik meer een *nemer* was geweest, had hij Danny Shader een deadline gesteld. In dat geval had hij zijn doel om de investeringsopdracht in de wacht te slepen boven Shaders verlangen naar een flexibele deadline gesteld.

Maar Hornik is het tegenovergestelde van een *nemer*. Hij is een *gever*. Op de werkvloer zijn *gevers* een relatief zeldzaam verschijnsel. Ze benaderen wederkerigheid van de andere kant: ze geven liever meer dan ze krijgen. Terwijl *nemers* vaak op zichzelf gericht zijn en kijken wat anderen hun te bieden hebben, zijn *gevers* op anderen gericht en besteden ze meer aandacht aan wat anderen van hen nodig hebben. Deze voorkeuren gaan niet over geld: *gevers* en *nemers* onderscheiden zich niet door de hoeveelheid geld die ze aan liefdadigheid schenken of door de beloning die ze van hun werkgevers eisen. *Gevers* en *nemers* verschillen in hun houding en gedrag tegenover anderen. Als je een *nemer* bent, maak je een strategische afweging als je anderen helpt en bekijk je of de voordelen voor j^óú opwegen tegen je persoonlijke kosten. Als je een *gever* bent, maak je waarschijnlijk

een andere kosten-batenanalyse: je helpt anderen als de voordelen voor hén jouw persoonlijke kosten overstijgen. En misschien denk je als gever überhaupt niet aan persoonlijke kosten en help je anderen zonder er iets voor terug te verwachten. Gevers op de werkvloer delen gewoon graag hun tijd, energie, kennis, vaardigheden, ideeën en contacten met andere mensen die daarvan zouden kunnen profiteren.

Het is verleidelijk het etiket ‘gever’ te bewaren voor erkende helden als Moeder Teresa en Mahatma Gandhi. Maar als gever hoef je heus niet per se uitzonderlijke offers te brengen. Het enige wat telt, is dat je handelt in het belang van anderen. Dat kan betekenen dat je bijvoorbeeld anderen hulp biedt, mensen begeleidt, de erkenning voor geleverde prestaties met anderen deelt of contacten voor anderen legt. Buiten het beroepsleven is zulk gedrag vrij gewoon. Volgens onderzoek onder leiding van Yale-psychologe Margaret Clark zijn de meeste mensen in hechte relaties gevers.⁴ In huwelijken en vriendschappen leveren we bijdragen als dat kan, zonder de score bij te houden.

Maar op de werkvloer wordt het geven en nemen een stuk ingewikkelder. In ons beroepsleven zijn er maar weinigen die zuiver als gever of als nemer te werk gaan. We hanteren in plaats daarvan een derde stijl. We worden *matchers* of *uitruilers*, die proberen een goed evenwicht tussen geven en nemen te bewaren. Uitruiers opereren volgens het evenwichtsprincipe: als ze anderen helpen, beschermen ze zichzelf door naar wederkerigheid te streven. Ben je een uitruiler, dan geloof je in ‘voor wat hoort wat’. Je relaties worden beheerst door een eerlijke uitruil van gunsten.

Geven, nemen en uitruilen zijn drie fundamentele stijlen van sociale interactie, maar de scheidslijnen ertussen zijn niet hard. Misschien wissel je wel van wederkerigheidsstijl als je met andere taken en relaties te maken krijgt.* Het zou niet verrassend zijn als je als een

* Alan Fiske, een antropoloog aan de UCLA, heeft ontdekt dat mensen in elke cultuur – van Noord- tot Zuid-Amerika, van Europa tot Afrika en van Australië tot Azië – een mengeling van geven, nemen en uitruilen kennen.⁵ Toen Fiske bij de

nemer optreedt bij je salarisonderhandelingen, maar als een gevever wanneer je mensen met minder ervaring moet begeleiden. Maar het blijkt dat verreweg de meeste mensen op hun werk een eigen specifieke wederkerigheidsstijl ontwikkelen, die weerspiegelt hoe ze in de meeste gevallen de meeste mensen benaderen. En deze basisstijl kan een even grote rol in ons succes spelen als hard werken, talent en geluk.

De patronen van succes op basis van wederkerigheidsstijlen zijn zelfs opvallend duidelijk. Als je moest inschatten wie de grootste kans maakt onder aan de ladder van succes te belanden, wie zou je dan kiezen: nemers, gevers of uitruilers?

Op de werkvloer hebben alle drie de wederkerigheidsstijlen hun eigen voor- en nadelen. Maar er is één stijl die slechter blijkt uit te pakken dan de andere twee. Op basis van het verhaal van David Hornik zou je misschien verwachten dat gevers de slechtste resultaten boeken. En daar heb je gelijk in. Onderzoek toont aan dat gevers onder aan de succesladder belanden. In een breed scala van belangrijke beroepen zijn gevers in het nadeel: ze laten anderen profiteren, maar offeren daarbij hun eigen succes op.

In de wereld van de techniek zijn de minst productieve en effectieve ingenieurs gevers.⁶ Bij een studie moesten meer dan 160 professionele ingenieurs in Californië elkaar beoordelen op geef- en neemgedrag. De minst succesvolle ingenieurs bleken de ingenieurs die meer hulp gaven dan ze ontvingen. Deze gevers hadden de slechtste objectieve scores in hun bedrijf wat betreft het aantal voltooide taken, technische rapporten en tekeningen. En dan hebben we het nog niet over gemaakte fouten, gemiste deadlines en verspild geld.

Mossi verbleef, een stam in het West-Afrikaanse Burkina Faso, constateerde hij dat de mensen afwisselend geven, nemen en uitruilen. Als het om land gaat, zijn de Mossi gevers. Wil je naar hun dorp verhuizen, dan schenken ze je automatisch een stuk land, zonder daarvoor iets terug te verwachten. Maar op de markt zijn de Mossi eerder geneigd tot nemen en stechelen ze agressief om de beste prijs. En als het gaat om het verbouwen en verdelen van voedsel, zijn de Mossi eerder uitruilers: iedereen wordt geacht een gelijke bijdrage te leveren, en maaltijden worden in eerlijke porties verdeeld.

Doordat ze hun best deden anderen te helpen, kregen ze hun eigen werk niet af.

Hetzelfde patroon doemt op bij medische opleidingen. Bij een onderzoek onder meer dan zeshonderd geneeskundestudenten in België hadden de studenten met de laagste cijfers ongelofelijk hoge scores bij stellingen als 'Ik help graag andere mensen' en 'Ik anticipeer op de behoeften van anderen'. De gevers deden hun uiterste best hun medestudenten bij hun studie te helpen. Daardoor konden ze hun eigen kennis niet voldoende bijspijkeren en gaven ze hun medestudenten een extra zetje bij de tentamens.⁷ Bij vertegenwoordigers is het niet anders. In een onderzoek dat ik in North Carolina onder vertegenwoordigers heb gedaan, waren de jaarlijkse verkoopcijfers van gevers tweeënhalf keer zo laag als die van nemers en uitruilers. Ze maakten zich zo veel zorgen over wat het beste was voor hun klanten dat ze niet bereid waren agressief te verkopen.⁸

Blijkbaar zijn gevers in het beroepsleven in het algemeen gewoon te zorgzaam en te vriendelijk. Ze willen hun eigen belangen te graag opofferen ten bate van anderen. Er zijn zelfs bewijzen dat gevers in vergelijking met nemers gemiddeld 14 procent minder geld verdienen,⁹ twee keer zo vaak kans lopen om slachtoffer te worden van een misdrijf¹⁰ en als 22 procent minder krachtig en dominant worden beschouwd.¹¹

Als gevers dus de grootste kans maken om onder aan de succesladder te eindigen, wie staan er dan aan de top, de nemers of de uitruilers?

Geen van beiden. Toen ik de gegevens nog eens onder de loep nam, ontdekte ik een verrassend patroon: het zijn opnieuw de gevers.

Zoals we hebben gezien, zijn de ingenieurs met de laagste productiviteit voornamelijk gevers. Maar als we kijken naar de ingenieurs met de hoogste productiviteit, blijken dat óók gevers te zijn. De Californische ingenieurs met de hoogste objectieve scores wat betreft de kwantiteit en kwaliteit van hun werk, zijn ook de ingenieurs die consequent meer aan hun collega's geven dan ze krijgen. De slechtste en

de beste presteerders zijn gevers. Nemers en uitruilers eindigen in het algemeen in het midden.

Dit patroon is over de hele linie zichtbaar. De Belgische geneeskundestudenten met de laagste cijfers hebben ongebruikelijk hoge geverscores, maar dat geldt ook voor de studenten met de hoogste cijfers. Over de hele medische opleiding gerekend hebben gevers 11 procent hogere cijfers. Ook in de verkoopbranche had ik ontdekt dat de minst productieve vertegenwoordigers 25 procent hogere geverscores hadden dan gemiddelde presteerders. Maar dat gold ook voor de productiefste vertegenwoordigers. De toppresterders waren gevers, en hun jaarlijkse verkoopcijfers lagen gemiddeld 50 procent hoger dan die van nemers en uitruilers. Gevers domineren het onderste én het bovenste gedeelte van de succesladder. Als je onder alle beroepen het verband tussen wederkerigheidsstijl en succes onderzoekt, zijn gevers niet alleen de tobbers, maar meestal ook de toppers.

Raad eens waartoe David Hornik uiteindelijk behoort?

Nadat Danny Shader bij de andere investeerder had getekend, knaagde er iets vanbinnen. 'We hebben zojuist een grote klapper gemaakt. We zouden een feestje moeten vieren. Waarom ben ik niet blijer? Ik was opgewonden over mijn investeerder, die uitzonderlijk slim en getalenteerd is, maar ik kreeg niet de kans om met Hornik te werken.' Shader wilde een manier vinden om Hornik erbij te betrekken, maar er was een probleem. Als ze dat wilden doen, moesten Shader en zijn hoofdinvesteerder een groter deel van het bedrijf verkopen, waardoor hun eigen aandeel kleiner zou worden.

Shader besloot dat hij persoonlijk die prijs wel wilde betalen. Voor dat de financiering werd afgerond, nodigde hij Hornik uit om in zijn bedrijf te investeren. Hornik accepteerde het aanbod, deed een investering en werd voor een klein deel mede-eigenaar. Hij begon bestuursvergaderingen bij te wonen, en Shader was onder de indruk van Horniks vermogen hem op nieuwe richtingen te wijzen. 'Ik kreeg de andere kant van hem te zien,' zegt Shader. 'Die was gewoon overschaduwde door zijn vriendelijkheid.' Mede dankzij Horniks advies is Shaders bedrijf goed van de grond gekomen. Het heet Pay-

NearMe en stelt Amerikanen zonder bankrekening of creditkaart in staat online aankopen te doen met een barcode of een kaart en ze dan contant af te rekenen bij deelnemende instellingen. Shader heeft grote contracten afgesloten met 7-Eleven en Greyhound om deze diensten te leveren, en in het eerste anderhalve jaar na de lancering groeit PayNearMe met meer dan 30 procent per maand. Als investeerder deelt Hornik een beetje mee in deze groei.

Hornik heeft bovendien Shader toegevoegd aan zijn lijst met referenties, wat vermoedelijk nog waardevoller is dan de deal zelf. Als ondernemers Shader bellen om naar Hornik te informeren, zegt hij tegen hen: 'Je denkt misschien dat hij gewoon een aardige vent is, maar hij is veel meer dan dat. Hij is fenomenaal: hij werkt keihard en is erg dapper. Hij kan je tegelijkertijd uitdagen en ondersteunen. En hij zit er ongelooflijk bovenop. Dat is een van de beste eigenschappen die je bij een investeerder kunt aantreffen. Hij reageert altijd meteen, dag en nacht, op alles wat belangrijk is.'

De winst voor Hornik beperkte zich niet tot deze ene deal met PayNearMe. Nadat Shader Hornik in actie had gezien, vatte hij bewondering op voor diens toegewijde inzet voor het belang van ondernemers en begon hij Hornik in contact te brengen met andere mensen die investeerders zochten. In één geval had Shader na een vergadering met de CEO van het bedrijf Rocket Lawyer Hornik als investeerder aangeraden. Hoewel de CEO al een conditiebrief van een andere investeerder had, mocht Hornik uiteindelijk de investering doen.

Hoewel David Hornik de keerzijde erkent, gelooft hij dat hij zijn succes in de wereld van het durfkapitaal voor een belangrijk deel te danken heeft aan zijn gevende stijl. Hornik schat dat in het algemeen ongeveer de helft van de durfkapitalisten die ondernemers conditiebrieven aanbieden een deal sluit. 'Als je 50 procent van de deals die je aanbiedt in de wacht sleept, doe je het behoorlijk goed.' Maar als durfkapitalist heeft Hornik in elf jaar tijd achtentwintig conditiebrieven aangeboden, waarvan er vijfentwintig werden geaccepteerd. Shader is een van de slechts drie personen die een investering van Hornik hebben afgewezen. In de andere 89 procent van de gevallen

hebben ondernemers Horniks geld aangenomen. Dankzij zijn financiering en zijn deskundige adviezen hebben deze ondernemers een aantal succesvolle bedrijven opgestart. De waarde van één ervan werd op de dag van zijn beursintroductie in 2012 op meer dan drie miljard dollar getaxeerd. Andere zijn overgenomen door Google, Oracle, Ticketmaster en Monster.

Horniks harde werk en talent, en niet te vergeten het geluk dat hij bij de voetbalwedstrijd van zijn dochter aan de juiste kant van het veld stond, speelden een grote rol in zijn deal met Danny Shader. Maar de uiteindelijke overwinning behaalde hij dankzij zijn wederkerigheidsstijl. En hij was niet de enige winnaar. Ook Shader won, evenals de bedrijven die Shader met Hornik in contact heeft gebracht. Door als gever te handelen schiep Hornik waarde voor zichzelf, terwijl hij ook anderen de grootst mogelijke kans bood om meerwaarde te verwerven.

In dit boek wil ik aantonen dat we het succes van gevers als David Hornik onderschatten. Hoewel we gevers vaak stereotyperen als sukkel en voetvegen, blijken ze verrassend succesvol. Om erachter te komen waarom gevers de top van de succesladder domineren, zullen we verbluffende studies en verhalen aanhalen, die illustreren waarom geven krachtiger – en minder gevaarlijk – kan zijn dan de meeste mensen denken. Daarnaast schilder ik portretten van succesvolle gevers uit allerlei beroepsgroepen, zoals adviseurs, advocaten, artsen, ingenieurs, verkopers, schrijvers, ondernemers, accountants, leraren, financieel adviseurs en sportbestuurders. Deze gevers draaien de populaire volgorde van eerst succes hebben en later teruggeven om. Zij wijzen ons op de mogelijkheid dat zij die eerst geven vaak in de beste positie verkeren om later succesvol te zijn.

Maar we mogen de ingenieurs en vertegenwoordigers onder aan de ladder niet vergeten. Sommige gevers worden inderdaad sukkel en voetvegen, en ik wil onderzoeken wat de toppers van de toppers onderscheidt. Dat blijkt niet een kwestie van talent of aanleg, maar van de strategie die gevers hanteren en van de keuzen die ze maken. Ik zal

uitleggen hoe gevers de onderkant van de succesladder kunnen vermijden. Daarbij ontzenuw ik twee veelgehoorde mythen over gevers. Ik zal namelijk aantonen dat gevers niet per se aardig en niet per se onzelfzuchtig zijn. We hebben allemaal voor ogen wat we met onze eigen individuele prestaties willen bereiken, en het blijkt dat succesvolle gevers net zo ambitieus zijn als nemers en uitruilers. Ze hebben alleen een andere manier om hun doel te bereiken.

Dit brengt mij op mijn derde oogmerk. Ik wil onthullen wat er uniek is aan het succes van gevers. Laat ik duidelijk vooropstellen dat gevers, nemers en uitruilers allemaal succesvol kunnen zijn. Maar als gevers succes hebben, gebeurt er iets aparts: het succes breidt zich uit en plant zich voort. Als nemers winnen, is er gewoonlijk ook iemand die verliest. Onderzoek toont aan dat mensen dikwijls jaloers zijn op succesvolle nemers en op zoek gaan naar manieren om hen een toontje lager te laten zingen.¹² Maar als gevers als David Hornik winnen, willen mensen hen niet onderuithalen, maar juichen ze hen toe en steunen ze hen. Gevers boeken succes op een manier die een rimpelfeect teweegbrengt: ze vergroten het succes van mensen om hen heen. Het verschil zit hem erin dat gevers met hun succes waarde creëren, en niet alleen maar voor zichzelf opeisen. Zoals durfkapitalist Randy Komisar opmerkt: ‘Het is gemakkelijker om te winnen als iedereen wil dat je wint. Als je geen vijanden maakt, is het gemakkelijker om succes te hebben.’¹³

Maar op sommige terreinen lijkt geven duidelijk meer nadelen dan voordelen te hebben. Het citaat van Mark Twain aan het begin van dit hoofdstuk suggereert bijvoorbeeld dat diplomatie in de politiek inhoudt dat je tien keer zoveel geeft als neemt. ‘Politiek,’ schrijft oud-president van de Verenigde Staten Bill Clinton, ‘is als het “opzetten” van een bedrijf. Je moet steun, financiering en stemmen werven, telkens weer opnieuw.’¹⁴ Nemers zouden in het voordeel moeten zijn als het gaat om lobbyen en tegenstanders verschalken bij verkiezingen. En uitruilers zijn waarschijnlijk beter toegerust om voortdurend compromissen te sluiten, zoals de politiek verlangt. Wat gebeurt er met gevers in de wereld van de politiek?