

1

Tasud

*Ohud ja hüved, mis kaasnevad sellega,
kui annad rohkem, kui saad*

Minu sõbra JEFF ZASLOW mälestuseks –
tema elu oli selle raamatu põhimõtete musternäide

Andmine ja võtmine seisneb diplomaatias – anna üks ja võta kümme.

Mark Twain, kirjanik ja humorist

Ühel päikesepaistelisel laupäeva pärastlõunal Silicon Valleys seisid kaks isa jalgpalliväljaku ääres ning vaatasid uhkustundega oma tütarde mängu. Oli vaid aja küsimus, millal mehed hakkavad omavahel tööst rääkima. Pikem neist oli Danny Shader, sariettevõtja, kes oli tegev olnud nii Netscape'is, Motorolas kui ka Amazonis. Shader oli hoogsate maneeridega, tumedapäine ning suuteline lõputult äriasjadest rääkima. Oma esimese ettevõtte asutamise ajaks oli ta jõudnud hilistesse kolmekümnendatesse ning talle meeldis nimetada end „interneti isaks“. Ta jumaldas ettevõtete loomist ning oli just käima lükkamas oma neljandat idufirmat.

Teine isa, elukutseline ettevõtetesse investeerija David Hornik, hakkas Shaderile kohe meeldima. 165 sentimeetrit pikk, tumedate juuste, prillide ja kitsehabemega Hornik oli eklektiliste huvidega mees: ta kogus raamatu „Alice Imedemaal“ eri trükke ning koostas ülikoolis endale arvutimuusika erialale spetsialiseerumiseks isikliku õppeprogrammi. Edasi omandas Hornik

magistrikraadi kriminoloogias ja doktorikraadi õigusteadustes ning pärast seda, kui oli pikka aega ühes advokaadibüroos ränka tööd rüganud, võttis ta vastu tööpakkumise riskikapitalifirmas, kus veetis järgmised kümme aastat ettevõtjate äriideid kuulates ning otsustades, kas toetada neid või mitte.

Jalgpallimängu vaheajal pöördus Shader Horniku poole, öeldes, et tal on üks asi parasjagu töös ja ehk tahaks Hornik sellega tutvuda. Hornik, kes oli spetsialiseerunud internetifirmadele, paistis Shaderile ideaalse investorina. Huvi oli mõlemapoolne. Enamik inimestest, kes esitavad oma äriidee, on alustavad ettevõtjad, kellel puuduvad varasemad kogemused. Shader seevastu oli tuntud ettevõtja, kes oli juba kaks korda kümnesse tabanud: 1999. aastal ostis Amazon 175 miljoni dollari eest tema esimese idufirma Accept.com ning 2007. aastal ostis Motorola 500 miljoni eest tema teise ettevõtte Good Technology. Shaderi seniseid saavutusi silmas pidades oli Hornik vägagi huvitatud sellest, mis tal järgmiseks plaanis on.

Paar päeva hiljem sõitis Shader Horniku kontoris ja tutvustas oma kõige uuemat ideed. Ligi veerand ameeriklastest on hädas internetist ostmisega, sest neil ei ole pangaarvet ega krediitkaarti. Shader pakkus probleemile uuendusliku lahenduse. Hornik oli esimene riskikapitalist, kes sellest äriideest kuulis, ning ta oli algusest peale sellest vaimustuses. Nädalaga oli ta Shaderit oma partneritele tutvustanud ning pakkus talle välja esmased lepingutingimused. Hornik oli valmis Shaderi ettevõtet rahastama.

Kuigi Hornik oli tegutsenud väga kiiresti, seisis Shader kindlal pinnal. Arvestades Shaderi mainet ning tema idee kandvust, teadis Hornik väga hästi, et terve hulk investoreid sooviks Shaderiga koostööd teha. „Seda juhtub väga harva, et sa oled ainus investor, kes ettevõtjale lepingut pakub,“ selgitab Hornik. „Sa

võistled kogu riigi parimate riskikapitalifirmadega ning püüad ettevõtjat veenda, et too just sinu raha kasuks otsustaks.“

Horniku jaoks oleks parim viis investeringu kindlustamiseks olnud seada Shaderile otsustamiseks kindel tähtaeg. Kui Hornik teinuks lühikese tähtajaga sobiva pakkumise, oleks Shader võinud sellele alla kirjutada enne, kui tal oleks avanenud võimalus oma ideed teistele investoritele tutvustada. Paljud riskikapitalistid just niiviisi käituvadki, et kaalukausid enda poole kallutada.

Hornik ei seadnud Shaderile tähtaega. Tegelikult ta peaaegu et isegi ärgitas Shaderit tema pakkumist teiste investorite omadega kõrvutama. Hornik leidis, et ettevõtjad vajavad oma võimaluste läbikaalumiseks aega, ja nii keeldus ta põhimõtteliselt välpakkumisi tegemast. „Võta nii palju aega, kui sul õige otsuse tegemiseks tarvis läheb,“ ütles ta. Kuigi Hornik lootis, et Shader jõuab järeldusele, et õige on sõlmida leping just temaga, seadis ta Shaderi huvid enda omadest tähtsamale kohale, jättes Shaderile ruumi ka teiste võimaluste kaalumiseks.

Just seda Shader tegigi: järgnevatel nädalatel esitles ta oma äriideed teistele investoritele. Samal ajal saatis Hornik, soovides tõestada, et ta on endiselt tugev kandidaat, Shaderile oma kõige väärtuslikuma ressursi – nimekirja neljakümnest soovitajast, kes võisid kinnitada Horniku usaldatavust investorina. Hornik teadis, et ettevõtjad otsivad investoris neidsamu omadusi, mida me kõik oma finantsnõustajatelt ootame – pädevust ja usaldusväärsust. Kui ettevõtja sõlmib investoriga lepingu, liitub investor ettevõtte juhatausega ning annab sedakaudu asjatundlikku nõu. Horniku soovitajate nimekiri peegeldas higi, verd ja pisaraid, mis ta enam kui kümne aasta jooksul riskikapitaliäris ettevõtjate heaks töötades valanud oli. Ta teadis, et kõik nad võiksid anda garantii tema oskustele ja iseloomule.

Paar nädalat hiljem helises Horniku mobiiltelefon. Helistaja oli Shader, kes oli valmis oma otsusest teada andma.

„Mul on kahju,“ sõnas Shader, „aga ma sõlmin lepingu ühe teise investoriga.“

Horniku ja selle teise investori pakutud finantstingimused olid peaaegu samad – nii pidanuks Horniku neljakümne soovitajaga nimekiri talle eelise andma. Pärast soovitajatega vestlemist polnud Shaderil kahtlustki, et Hornik on suurepärase mees.

Just see suurepärase ja lahke iseloom saigi Hornikule saatuslikuks. Shader kahtlustas, et Hornik kulutaks aega pigem tema julgustamisele kui väljakutsete esitamisele, ning pelgas, et Hornik pole piisavalt karm, et aidata tal edukas ettevõtte püsti panna. Seda teist investorit teati aga kui suurepärase nõuandjat, kellele meeldis ettevõtjate otsuseid kahtluse alla seada ning kes ettevõtjaid pidevalt tagant torkis. Shader loobus tehingust Hornikuga, mõeldes, et ta peaks juhtkonda kaasama kellegi, kes talle pigem väljakutseid esitaks. Hornik aga oli oma iseloomu poolest nii lahke, et raske oli teda ette kujutada nõupidamislaua taga läbirääkimisi pidamas. Hornikule helistades selgitas Shader: „Mu süda ütles, et ma sinuga punkti lööksin, kuid mu mõistus käskis mul teise kasuks otsustada. Ma otsustasin, et juhindun pigem oma mõistuse kui südame häälest.“

Hornik oli löödud ning süüdistas ennast: „Ma olen vist täielik lollpea. Kui ma oleksin Shaderile rohkem survet avaldanud, et ta tingimused heaks kiidaks, siis ehk olekski ta seda teinud. Ma olen ju kümme aastat oma hea reputatsiooni nimel töötanud, et taolist olukorda ei tekiks. Kuidas nüüd siis nii läks?“

David Hornik oli saanud karmi õppetunni: head poisid jõuavad viimasena finišisse.

Või kas ikka jõuavad?

Üldlevinud arvamuse kohaselt on ülimalt edukatel inimestel kolm ühist nimetajat: motivatsioon, võimed ja võimalused. Kui soovime edu saavutada, läheb tarvis kombinatsiooni raskest tööst, andest ja õnnest. Danny Shaderi ja David Horniku lugu aga toob välja neljanda kriitilise tähtsusega komponendi, mis sageli tähelepanuta jääb: edukus sõltub tugevasti meie inimesuhete stiilist. Iga kord, kui me töösajus mõne inimesega suhtleme, seisab meie ees valik: me kas püüame olukorrast nii palju kasu saada kui vähegi võimalik või pakume ise väärtusi, ilma et murraksime pead selle üle, mida me vastu saame.

Organisatsioonipsühholoogi ning Whartoni ülikooli professorina olen ma enam kui kümme aastat pühendanud nende kahe valiku uurimisele eri organisatsioonides – alates Google’ist kuni USA õhujõududeni – ning tuleb välja, et neil valikuil on edu saavutamisele lausa hämmastav mõju. Viimase kolme aastakümne vältel tehtud põhjanevate uuringute käigus on sotsiaalteadlased leidnud, et inimesed erinevad oma retsiprooksuse (suhe andmise-saamise vahel) eelistustes dramaatiliselt. Et neile eelistustele pisut valgust heita, lubage mul teile tutvustada kahte inimtüüpi, kes jäävad töökeskkonnas retsiprooksuse skaala eri otstesse. Ma nimetan neid võtjateks ja andjateks.

Võtjate väljapaistev omadus on see, et nad tahavad saada rohkem, kui ise vastu annavad. Nad kallutavad retsiprooksuse enda kasuks ning seavad oma isiklikud huvid teiste vajadustest tähtsamale kohale. Võtjad usuvad, et maailm on võistluslik, hundiseaduste järgi toimiv paik. Nad on veendunud, et edu saavutamiseks peavad nad teistest paremad olema. Oma kompetentsuse tõestamiseks kiidavad nad end igal võimalusel ning jälgivad, et nad oma pingutuste eest piisavalt tunnustust ja tasu

teenivad. See ei tähenda, nagu oleksid võtjad julmad kõrilõikajad – nad on lihtsalt ettevaatlikud ning kaitsevad ennast. „Kui ma ise enda huvide eest ei seisa,“ mõtlevad võtjad, „siis ei seisa nende eest keegi“. Kui David Hornik oleks olnud võtja tüüpi, oleks ta määranud Danny Shaderile otsustamiseks kindla tähtsaja, seades niiviisi oma investeerimisvõimaluse kindlustamise huvi ettepoole Shaderi soovist paindliku tähtsaja järele.

Hornik on võtja vastand – ta on *andja*. Töökeskkonnas on andjad üsna haruldane tõug. Nad kallutavad retsiprooksust teises suunas, eelistades anda rohkem, kui nad vastu saavad. Kui võtjad keskenduvad pigem oma vajadustele ning arvestavad eelkõige seda, mida teistel neile pakkuda on, siis andjad, vastupidi, on teistele pühendunud ning pööravad enam tähelepanu sellele, mida teised inimesed vajavad. Need eelistused ei peegeldu rahas: andjaid ja võtjaid ei erista see, kui palju raha nad heategevusele annavad või kui suurt palka nad oma tööandjatelt saavad. Pigem eristuvad andjad ja võtjad selle poolest, kuidas nad teistesse inimestesse suhtuvad ja nendega käituvad. Võtjad aitavad teisi strateegiliselt – siis, kui kasu kaalub üles nende kulutused. Kui te olete andja, siis lähtute teistsugusest kulu- tulu arvestusest: te aitate alati, kui kasu *teistele* on suurem kui teie enda kulud. Või siis ei pruugi te isiklike kulude peale üldse mõeldagi ning aitate teisi selle eest midagi vastu ootamata. Kui olete töökeskkonnas andja, siis ilmselt jagate lahkkel meel oma aega, energiat, teadmisi, oskusi, ideid ja tutvusi inimestega, kellel võiks neist kasu olla.

Võiks ju jätta andja tiitli vaid selliste kangelaste jaoks, kes on suuremad kui elu ise, nagu Ema Teresa või Mahatma Gandhi, kuid andjaks olemine ei nõua ilmtingimata erakordseid ohvreid. See tähendab seda, et inimene tegutseb pigem teiste huvidest lähtudes: abistab teisi, pakub juhendamist, jagab tulu või aitab

teistel kontakte luua. Väljaspool tööelu on selline käitumine küllaltki levinud. Kui võtta aluseks Yale'i psühholoogi Margaret Clarki uurimus, siis enamikule inimestest meeldib lähisuhetes andjana käituda. Abielus ja sõbrasuhetes anname alati kui võimalik, ilma et selle üle arvet peaksime.

Töösituatsioonis muutub andmine ja võtmine siiski keerulisemaks. Professionaalses plaanis käituvad vaid väga vähesed meist läbini andjate või võtjatena, tihtipeale ilmneb siin kolmas retsiprooksustiil. Meist saavad *sobitujad*, kes püüavad andmist ja saamist tasakaalus hoida. Sobitujad tegutsevad nn õigluse põhimõttel: kui nad teisi aitavad, siis kaitsevad nad end sellega, et ootavad sama ka vastu. Kui te olete sobituja, siis lähtute põhimõttest „vorst vorsti vastu“ ning teie suhteid juhib võrdne teinete vahetamine.

Andmine, võtmine ja sobitumine on sotsiaalse suhtlemise kolm peamist stiili, kuid nende piirjooned ei ole kindlalt ja üheselt määratavad. Te võite avastada, et eri töörollides ja suhetes lülitute ühelt retsiprooksuse stiililt teisele.¹ Ja polegi ju nii üllatav, kui käitute palgaläbirääkimistel võtjana, endast vähemate kogemustega inimest juhendades andjana ning kolleegidega kogemusi jagades sobitujana. Tõendid näitavad, et tööl kujuneb

¹ UCLA antropoloog Alan Fiske leiab, et andmist, võtmist ja sobitumist esineb iga inimkultuuri juures – Põhja-Ameerikast Lõuna-Ameerikani, Euroopast Aafrikani ning Austraaliast Aasiani. Kui Friske elas Lääne-Aafrikas Burkina Fasos mossi hõimu hulgas, märkas ta, et inimesed lülituvad vaheldumisi andmisele, võtmisele ja sobitumisele. Kui asi puudutab maad, siis on mossid andjad. Kui soovite nende külla elama asuda, annavad nad automaatselt teile maatüki, ilma selle eest midagi vastu ootamata. Turuplatsil on mossid siiski pigem võtjad, tingides agressiivselt parima hinna nimel. Mis puutub toidu hankimisse ja kasvatamisse, siis on mossid tavaliselt sobitujad: eeldatakse, et kõik annavad võrdse panuse ning toit jaotatakse kõigi vahel võrdselt.

suuremal osal inimestest siiski välja üks peamine retsiprooksusstiil, mis iseloomustab seda, kuidas nad teistele inimestele lähevad. Sellel peamisel stiilil võib olla meie edukuse määramises sama suur roll kui töökusel, talendil ja heal õnnel.

Tegelikult on retsiprooksusstiilil põhineva edu mustrid üllatavalt selged. Kui paluksin teil ära arvata, siis keda te pakuksite, kes jäävad kõige suurema tõenäosusega edukuse redeli alumisele pulgale – võtjad, andjad või sobitujad?

Professionaalses plaanis on kõigil neil retsiprooksusstiilidel omad eelised ja puudused. Üks stiilidest on üldjuhul siiski kulumakam kui teised kaks. David Horniku loo põhjal võite arvata, et kõige kehvemini läheb andjatel – ja teil on õigus. Uuringud näitavad, et andjad lõpetavad tihtipeale edukuse redeli kõige alumistel pulkadel. Terve rea tähtsate ametipostide puhul on andjad kehvas seisus: nad aitavad teistel edu saavutada, kuid ohverdavad protsessi käigus omaenda edukuse.

Tehnikamaailmas osutusid kõige vähem viljakateks need insenerid, kes olid andjad. Ühes uuringus, mille käigus hinnati 160 California inseneri selle põhjal, kui palju nad andsid ja vastu said, osutusid kõige vähem edukateks need insenerid, kes andsid rohkem, kui nad vastu said. Neil andjatel oli ette näidata kõige vähem lõpetatud ülesandeid, tehnilisi aruandeid ja jooniseid, rääkimata tehtud vigadest, üle läinud tähtaegadest ning raisatud rahast. See, et nad püüdsid iga hinna eest teistele abiks olla, segas neid oma töödega edasi jõudmast.

Sarnased mustrid ilmnevad näiteks meditsiiniõpingute puhul. Belgia enam kui 600 meditsiinitudengi hulgas tehtud uuringu käigus selgus, et tudengid, kellel olid kõige kehvemad hinded, said ebatavaliselt suure skoori selliste andja-tüübile omaste väidete osas nagu „mulle meeldib teisi aidata“ ning „ma oskan teiste vajadusi ette aimata“. Andjad andsid endast parima,

et aidata kaaslastel õppida, jagasid nendega oma teadmisi ning jätsid seetõttu unarusse omaenda teadmised – see andis eksamil eelise nende kaaslastele.

Ka müügiinimesed ei ole siin erand. Uurimuse põhjal, mille ma Põhja-Carolina müügiinimeste seas korraldasin ning milles võrdlesin andjaid ja sobitujaid, tõid andjad aasta jooksul müügitulu kaks ja pool korda vähem kui sobitujad. Nad keskendusid sellele, mis oleks parim nende klientidele, ja polnud seetõttu valmis agressiivseks müügitööks.

Ametialade lõikes ilmneb, et andjad on lihtsalt liiga hoolivad, liiga usaldavad ning valmis oma huvid teiste kasuks ohvriks tooma. Tõendid kinnitavad, et võtjatega võrreldes teenivad andjad keskmiselt 14 protsenti vähem, neil on kaks korda suurem risk langeda kuritegude ohvriks ning neid nähakse 22 protsenti vähem mõjuvõimsate ja domineerivatena.

Niisiis, kui andjad jäävad tõenäoliselt edukuse redelil kõige alumisele pulgale, siis kes on selle tipus – kas võtjad või sobitujad?

Ei kumbki neist. Kui ma kogutud andmetele uue pilgu heitsin, siis avastas üllatava mustri: *ka tipus on andjad*.

Nagu nägime, olid kõige väiksema tootlikkusega insenerid enamasti andjad. Aga kui me vaatame kõige suurema tootlikkusega insenere, siis näitavad tõendid, et ka nemad on andjad. California inseneride hulgas said tulemuste kvantiteedi ja kvaliteedi osas kõige paremad objektiivsed hinded need, kes andsid oma kolleegidele pidevalt rohkem, kui nad ise vastu said. Kõige kehvemad ja kõige paremad tegijad on andjad; võtjad ja sobitujad jäävad ilmselt kuhugi keskpaika.

Selline muster kehtib kõigil elualadel. Belgia meditsiinitudengid, kellel olid kõige kehvemad hinded, teenisid tavalult suure andjaskoori, kuid sama kehtis ka kõige *paremate* hinnetega tudengite kohta. Meditsiiniõpingute puhul tagas andjaks

olemine enam kui 11 protsenti paremad hinned. Isegi müügi-tegevuse puhul avastasin ma, et kõige kehvamate tulemustega müüjatel oli 25 protsenti suurem andja skoor kui keskmiste tulemustega töötajatel – kuid sama kehtis ka kõige paremate tulemustega müüjate kohta. Tipptegijad olid andjad – nad töid keskmiselt 50 protsenti suurema aastatulu kui võtjad ja sobitujad. Andjad domineerivad ühtaegu nii eduredeli ülemises kui ka alumises otsas. Kui uurida seoseid retsiprooksusstiili ning edukuse vahel, siis tuleb välja, et suure tõenäosusega ei osutu andjad mitte ainult allajääjateks, vaid ka tšempionideks.

Arvake, kummaks osutus David Hornik?

Pärast seda, kui Danny Shader oli teise investoriga lepingu sõlminud, jäi teda siiski painama näriv tunne: „Me sõlmisime just suure tehingu. Me peaksime seda tähistama. Miks ei ole ma siis rahul? Ma rõõmustasin oma investori üle, kes on erakordselt terane ja andekas, kuid miski minus jäi igatsema Hornikuga koos töötamise järele.“ Shader püüdis leida võimalust ka Horniku kaasamiseks, kuid sellel oli oma konks. Horniku kaasamiseks pidanuksid Shader ja tema põhiinvestor ettevõttest osa ära müüma, lahjendades sellega oma omanikustaatus.

Shader otsustas, et tema jaoks isiklikult on asi seda väärt. Enne kui rahastamine suleti, tegi ta Hornikule ettepaneku ettevõttesse investeerida. Hornik võttis pakkumise vastu ja tegi investeringu, saades sellega ettevõtte üheks osanikuks. Ta hakkas osalema juhatuse koosolekutel ning Shaderile avaldas sügavat muljet Horniku võime teda asju teise nurga alt vaatama innustada. „Nüüd nägin ma tema teist külge,“ räägib Shader. „Varem oli see lihtsalt ta leebe oleku varju jäänud.“ Osalt just

tänu Horniku nõuannetele läks Shaderi idufirma kenasti käima. See ettevõte on PayNearMe ning see võimaldab ameeriklastel, kellel pole pangakontot või krediitkaarti, teha veebioste triipkoodi või spetsiaalse kaardi abil ning siis maksta oma ostude eest sularahas mõne projektis osaleva ettevõtte kaudu. Shader sõlmis teenuse pakkumiseks 7-Eleveni ning Greyhoundiga partnerluslepingu ning poolteist aastat pärast turule sisenemist on PayNearMe kasv olnud enam kui 30 protsenti kuus. Investorina on Hornikul selles oma osa.

Hornik lisas Shaderi ka oma soovitajate nimekirja, mis on ilmselt kasulikungi kui tehing ise. Kui ettevõtjad helistavad ning Horniku kohta pärivad, räägib Shader neile: „Te võite ju arvata, et ta on lihtsalt üks tore poiss, aga ta on palju enam. Ta on fenomenaalne: super-töökas ning ääretult julge. Ta suudab olla ühtaegu nii väljakutsuv kui ka toetav. Lisaks on ta ülimalt kiire reageerija, mis võib investori puhul olla üks parimaid omadusi üldse. Kui tegemist on millegi olulisega, siis ta võtab teiega ühendust mis tahes kellaajal – päeval või öösel – ja teeb seda kiiresti.“

Hornikust ei olnud kasu mitte ainult selle ühe PayNearMe tehingu juures. Pärast seda, kui Shader oli Hornikut töötamas näinud, hakkas ta üha enam hindama Horniku pühendunud tegutsemist ettevõtjate huvides ning ta aitas Hornikule ka teisi investeerimisvõimalusi leida. Nii soovitas ta Hornikut Rocket Lawyeri tegevjuhile. Kuigi tollel oli juba ühe teise investoriga esmane kokkulepe investeerimistingimuste osas olemas, sai Hornik lõpuks investeerimisvõimaluse siiski endale.

Kuigi David Hornik tunnistas ka andjaks olemise varjukülgi, usub ta siiski, et tema edukuse taga on just nimelt tegutsemine andjana. Hornik mõonab, et kui riskikapitalist esitab ettevõtjale oma investeringutingimuste esialgse kava, on selle allkirjastamiseni jõudmise tõenäosus enamasti ligikaudu 50 protsenti: „Kui

suudate läbi suruda pooled tehingutest, mis te olete välja pakkunud, siis läheb teil päris kenasti.“ Ometigi on Hornik kõigi nende 11 aasta jooksul, mis ta on riskikapitalistina tegutsenud, pakkunud välja 28 investeerimistingimuste kava ning 25 neist on ka vastu võetud. Shader oli üks neist kolmest, kes üldse kunagi on Horniku investeerimispakkumise tagasi lükanud. Ülejäänud 89 protsendil kordadest on ettevõtjad Horniku raha vastu võtnud. Tänu tema rahastusele ning asjatundlikele nõuannetele on need ettevõtjad asutanud terve rea edukaid idufirmasid – millest üks hinnati juba oma esimesel kauplemispäeval enam kui kolme miljardi dollari vääriliseks ning teised on hiljem ära ostetud selliste gigantide poolt nagu Google, Oracle, Ticketmaster või Monster.

Horniku tubli töö ja anne, rääkimata õnnelikust juhusest olla oma tütre jalgpallimängu ajal väljaku õiges servas, mängisid Danny Shaderiga tehingu sõlmimisel suurt rolli. Võidu tõi talle siiski just nimelt tema retsiprookusstiil. Ja mis veelgi olulisem, ta ei olnud ainus, kes sellest võitis. Ka Shader võitis, samuti need ettevõtted, kellele ta Hornikut hiljem soovitas. Andjana tegutsedes sai Hornik ise kasu, kuid lõi võimaluse kasu teenimiseks ka teistele.

Selle raamatuga tahan ma teile näidata, et tihtipeale me alahindame David Horniku suguste andjate edukust. Me suhtume andjatesse sageli stereotüüpse malli järgi ning peame neid allajääjateks, jalamattideks, kuid enamasti osutuvad nad usumatult edukaks. Et mõista, miks edukuse redeli tipus domineerivad just andjad, tutvume lähemalt mõnede üllatavate uurimistulemuste ning juhtumitega, mis heidavad valgust sellele, kuidas andmine võib olla mõjusam – ja vähem ohtlik –, kui enamik

meist arvab. Ma tutvustan teile edukaid andjaid paljudelt elualadelt, nende hulgas leidub nõustajaid, juriste, arste, insenere, müügiinimesi, kirjanikke, ettevõtjaid, raamatupidajaid, õpetajaid, finantsnõustajaid ning spordijuhte. Nende andjate lood lükkavad ümber laialt levinud arusaama, et kõigepealt tuleb edukaks saada ja alles siis võib midagi teistele andma hakata. Vastupidi, need näitavad seda, et neil, kes alustavad andmisest, on hiljem märksa suurem võimalus edu saavutada.

Samas ei saa tähelepanuta jätta ka neid insenere ja müügiinimesi, kes jäävad pidama eduredeli kõige alumisele pulgale. Osast andjatest saavad tõepoolest kergesti mõjutatavad inimesed ja „jalamatid“ ning järgnevalt püüan ma vaadelda ka seda, mis eristab tippu tõusjaid allajääjatest. Vastus ei peitu niivõrd loomupärasel andekuses ja võimekuses, kuivõrd strateegiates, mida andjad kasutavad, ning valikutes, mida nad teevad. Et näidata, kuidas andjad eduredeli alumist pulka väldivad, purustan ma kaks andjate kohta levinud müüti ja näitan teile, et andjad ei pruugi alati oma olemuse poolest meeldivad või altruistlikud olla. Meil kõigil on saavutuste osas oma isiklikud eesmärgid ning tuleb välja, et edukad andjad on just sama ambitsioonikad kui võtjad ja sobitujad. Nad kasutavad oma eesmärkide elluviimiseks lihtsalt teistsugust lähenemisviisi.

See toob meid minu kolmanda eesmärgi juurde: paljastada see, miks andjate edu on sedavõrd ainulaadne. Siinkohal tahan ma rõhutada, et nii andjad, võtjad kui ka sobitujad võivad edu saavutada ja saavutavadki. Kuid ometigi on andjate edukuse juures midagi erilist: see laieneb ja kasvab edasi. Kui võtja võidab, siis tavaliselt jääb keegi teine kaotajaks. Uuringud näitavad, et inimesed kipuvad edukaid võtjaid kadestama ning otsivad võimalusi, et nende teele takistusi veeretada. Kui aga andja võidab, nagu näiteks David Hornik, siis suhtuvad inimesed

sellesse pigem toetavalt, mitte ei püüa teda maha teha. Andjad on edukad viisil, mis loob lainetusefekti, suurendades ka neid ümbritsevate inimeste edukust. Nagu te näete, peitub erinevus selles, et andjate edukus loob väärtusi, mitte ei nõua neid ainult endale. Nagu märgib riskikapitalist Randy Komisar: „Lihtsam on võita siis, kui kõik sinu võitu soovivad. Kui väldite endale vaenlaste kogumist, osutub edukaks saamine märksa lihtsamaks.“

Kuid mõningatel puhkudel tunduvad andmise kulud olevat selgelt suuremad kui sellest saadav kasu – näiteks poliitikas. Mark Twaini irooniline avatsitaat vihjas, et diplomaatia on see, kui saad kümme korda rohkem, kui ise vastu annad. „Poliitika,“ kirjutab endine president Bill Clinton, „on saamise äri. Te peate saama toetust, annetusi ja hääli, ning seda üha uuesti ja uuesti.“ Võtjad on valimiste võistluslikus õhkkonnas osavad lobitöö tegijad ning nutikad oma oponente üle trumpama, sobitujatele peaks hästi passima pidev teenete vahetamine, mida poliitika nõuab. Mis aga juhtub poliitmaastikul andjatega?

Võtame näiteks ühe maapoisi Sampsoni omaaegsed poliitilised pingutused. Ta teatas, et tema eesmärk on saada „Illinoisi Clintoniks“ ning ta võttis sihikule koha Senatis. Sampson oli poliitilisele ametikohale üsna ebatõenäoline kandidaat – oma elu esimese poole oli ta veetnud farmis töötades. Kuid Sampsonil olid suured ambitsioonid: esimese katse pürgida osariigi Üldassambleesse tegi ta juba siis, kui oli vaid 23aastane. Kokku oli tol ajal kandidaate 13 ning vaid neli parimat said koha. Sampsonil läks kehvasti, ta lõpetas kaheksandana.

Pärast selle võistluse kaotamist suunas Sampson pilgu äritegevusse ning võttis laenu, et hakata koos sõbraga väikest poodi pidama. Äri ebaõnnestus ja Sampson jäi laenu tagasimaksmisega hätta ning kohalikud ametivõimud konfiskeerisid kogu tema

vara. Üsna pea pärast seda suri varatuna tema äripartner ning Sampson võttis võla enda kanda. Naljatlades nimetas Sampson võetud vastutust „riigivõlaks“: võlg oli viisteist korda suurem kui tema aastane sissetulek. Sampsonil kulus selleks palju aastaid, kuid lõpuks maksis ta võla viimse sendini tagasi.

Pärast äri ebaõnnestumist tegi Sampson teise katse Üldassambleesse pääsemiseks. Kuigi ta oli vaid 25aastane, tuli ta teiseks ning temast sai assamblee liige. Sampson pidi raha laenama, et assamblee esimese istungi tarbeks elu esimene ülikond osta. Järgmised kaheksa aastat pidas Sampson assamblee saadiku ametit, omandades samal ajal kraadi õigusteadustes. Lõpuks, 45aastasena, oli ta valmis riiklikul tasemel võimule pürgima. Ta kandideeris Senatisse.

Sampson teadis, et see tähendab vastuvoolu sõudmist. Tal oli kaks peamist oponenti: James Shields ja Lyman Trumbull. Mõlemad olid olnud osariigi ülemkohtu liikmed ning olid märksa paremat päritolu kui Sampson. Shields, kes oli juba ametis ning püüdlas tagasivalimist, oli kongresmeni vennapoeg. Trumbull oli Yale'is hariduse saanud nimeka ajaloolase lapse-laps. Nendega võrreldes oli Sampsonil väga vähe kogemusi ning poliitilist mõjuvõimu.

Esimese küsitluse põhjal oli Sampson üllatusfavoriit, keda toetas 44 protsenti küsitletuist. Shield oli 41 protsendiga tihedalt kannul ning Trumbull jäi kolmandaks vaid viieprotsendilise toetusega. Järgmise küsitluse ajaks oli Sampson vahemaad veelgi suurendanud, pälvides nüüd juba 47protsendilise toetuse. Kuid tuul pöördus, kui valimismaratoniga liitus uus kandidaat – osariigi tollaegne kuberner Joel Matteson. Matteson oli populaarne ning tal oli potentsiaali meelitada endale nii Sampsoni kui ka Trumbulli toetajate hääli. Kui Shield oma kandidatuuri tagasi võttis, asus Matteson peagi juhtima. Mattesonile