

ÚVOD

Pred rokmi som absolvoval najťažší rozhovor s klientom za celú svoju kariéru.

Bol to rozhovor s výkonnou riaditeľkou jednej z najdôležitejších firiem, s ktorou sme vtedy vo VaynerMedia, modernej kreatívnej mediálnej agentúre, v ktorej som generálnym riaditeľom, spolupracovali. Zavolala mi a spýtala sa ma, či sa môžeme stretnúť v centre Manhattanu. Chcela sa so mnou porozprávať medzi štyrmi očami.

V ten deň jedna nová zamestnankyňa v mojej firme omylom odoslala tweet z klientkinho účtu na Twitteri v domnení, že je prihlásená na svojom osobnom účte. Bol to veľmi negatívny tweet o inej agentúre, s ktorou naša spoločnosť spolupracovala na podpore tejto značky. Navonok to vyzeralo, akoby sa jej firma znevažujúco vyjadrila o inej agentúre.

Bolo to veľmi rýchle stretnutie. Výkonná riaditeľka mi povedala, že očakáva, že sa to už nebude opakovať, a požiadala ma, aby som zaviedol príslušné protokoly a systémy, ktoré to zabezpečia.

Potom mi povedala: „Jediný spôsob, ako si naša firma dokáže s vami predstaviť ďalšiu spoluprácu, je, že vyhodíte osobu, ktorá ten tweet zverejnila.“

Trvalo mi asi stotinu sekundy, kým som si to premyslel. Povedal som jej: „To nemôžem urobiť.“

Musel som byť schopný samostatne viesť vlastnú firmu a sám rozhodovať o svojich zamestnancoch. Výkonná riaditeľka mala možnosť nás vyhodiť, ak by to bola považovala za potrebné. Ale o tom, aké dôsledky bude mať tento tweet na moju zamestnankyňu, som musel rozhodnúť ja.

Bola prekvapená. Jej firma v tom čase generovala asi 30 percent našich celkových príjmov.

Bol som psychicky pripravený na to, že nás vyhodí, ale v tom čase som už vedel, že budeme mať toľko nových zákaziek, že si budeme môcť dovoliť byť rok bez zisku. Mal som tiež dosť našetrené, takže ak by sme v tom roku prišli o peniaze a ak by to bolo potrebné, bol som ochotný pomôcť firme preklenúť stratu. Ak by sme túto búrku zvládli, jasne by to našim zamestnancom ukázalo, čo si skutočne ceníme.

Tento rozhovor bol jednou z tých zaujímavých chvíľ, keď sa musíte rozhodnúť, za čo sa postavíte. Na ďalší deň sme si naplánovali telefonát a ja som si stál za svojim. Našťastie nás klient nevyhodil. Tento príbeh rozprávam preto, lebo definícia „inteligentného obchodného rozhodnutia“ v modernej spoločnosti je v neúmernej miere podmienená analytickými údajmi. Biznis lídri majú hľadať bezpečie v čierno-bielom videní – v akademických poznatkoch, matematike, tvrdých dátach a v tom, čo vyzerá dobre v tabuľkách.

V porovnaní s tým je meranie 30-, 60-, 90-, 365- alebo dokonca 730-dňovej účinnosti empatie, láskavosti a sebapoznania v nejakej organizácii nepomerne ťažšie, ale výsledky sa nakoniec prejavajú. Keď sa vám podarí odstrániť z vašej organizácie strach, stanú sa veľmi dobré veci. Ak zamestnanci nemusia tráviť čas tým, že sa snažia jeden druhého preľstiť či politicky odrovnať, môžu reálne plniť úlohy, ktoré majú na starosti. Nevieť, ktoré šesťročné dievčatko v Tennessee raz vymyslí systém, akým to vyhodnocovať, ale v určitom bode sa to bude dať zmapovať. Rovina zdravého rozumu a ľudskej pravdy sa prejaví.

Najmä vo veľkých firmách sa mnohé rozhodnutia zakladajú na deväťdesiatdňových dátach. Táto prax pochádza z Wall Street a obchodných škôl, kde sa každý štvrtrok hodnotí výkonnosť. Môže to viesť ku krátkozrakému konaniu, hoci mnohí z nás plánujú podnikáť aj v nasledujúcich piatich, desiatich, dvadsiatich, či dokonca viac ako päťdesiatich rokoch.

Nanešťastie, príklon ku krátkodobým ukazovateľom môže tiež spôsobiť, že emocionálna inteligencia sa stane skôr „príjemným doplnkom“ než požiadavkou. Vytvára to scenár, v ktorom nadriadený prehliada to, že jeden zamestnanec trápí všetkých ostatných v kancelárii len preto, že tento zamestnanec zhodou okolností prináša najväčšie zisky. To spôsobuje, že ľudia

si myslia, že negatívne správanie a nízky emocionálny kvocient (EQ) sú len vedľajšími účinkami toho, že sú „dobrí v podnikaní“.

Svet podnikania, do ktorého som vstúpoval koncom deväťdesiatych rokov, staval čierno-biely prístup na piedestál. V tom čase sa neuznávalo, že mäkké zručnosti môžu byť kľúčom k vybudovaniu úspešnej firmy. Nepamätám si, že by som zachytil, že by sa na tieto vlastnosti kládol dôraz v hlavnom prúde podnikateľskej komunity. Podnikalo sa štýlom „človek človeku vlkom“ – spôsobom, pri ktorom „prežijú len silní“. Paradoxne, aj ja som presvedčený, že prežijú len silní. Len verím, že oprieť sa o vlastnú ľudskosť predstavuje skutočnú silu, ktorá vám pomôže prežiť a prosperovať. *Nie* na niekoho kričať v konferenčnej miestnosti. *Nie* byť drsný a agresívny vyjednávač. Dodnes si myslím, že najsilnejší človek je ten, kto dokáže s láskavosťou čeliť opaku. Dvanásť prísad, ktoré opisujem v tejto knihe (k tomu, čo znamená polovica, sa dostaneme neskôr), predstavuje niektoré z vlastností, ktoré ma v priebehu rokov priviedli k môjmu úspechu a šťastiu, popri ďalších, ktoré som pozoroval a obdivoval: vďačnosť, vedomie samého seba, zodpovednosť, optimizmus, empatia, láskavosť, vytrvalosť, zvedavosť, trpezlivosť, odhodlanie, pokora a ambície. Čiernobiele videnie je stále nesmierne dôležité, ale podľa môjho názoru je až na druhom mieste – je za zvládnutím mäkkých zručností.

Je mi jasné, že do tejto knihy sa mohlo dostať ďalších pätnásť až päťdesiat komponentov. Ale týchto dvanásť, o ktorých píšem, si získalo moju pozornosť po tom, čo som videl, ako ich iní lídri nedokázali rozvinúť a ako sa pre túto ich neschopnosť cítili ľudia okolo nich. Mnohí ľudia mi v konferenčných sálach, na večeriach, obedoch, v autobusoch a lietadlách rozprávali príbehy o tom, ako týchto dvanásť zložiek zanedbali. Jednou zo smutných vecí na ľudskej povahe je, že o negatívach je počut viac ako o pozitívach. Jednou z hnacích síl môjho života je túžba po tom, aby bola pozitivita silnejšia. Jedným z dôvodov, prečo píšem túto knihu, je, že chcem tieto charakteristiky osláviť a upriamiť na ne pozornosť v podnikaní.

Najväčšou výzvou pre mňa bolo vyextrahovať tieto charakteristiky a sformulovať ich. Nie sú hmatateľné. Nedajú sa sledovať ani merať v tabuľkách. V skutočnosti, keď som v máji 1998 vkročil do otcovho obchodu s alkoholom, nechápal som ich význam.

Môj otec nie je veľký rečník, ale počas víkendu na Deň vďakyvzdania v roku 2020, keď som začínal písať túto knihu, mi povedal, že v čase, keď som s ním začal pracovať, neveril na „firemnú kultúru“. Pochádzal zo Sovietskeho zväzu a myslel si, že najúčinnejšou motiváciou pre zamestnancov sú strach a peniaze. Takto usmerňoval svoju kariéru. Ale dnes? Teraz nado všetko verí v pozitívnu firemnú kultúru. Aj keď mu to nepríde prirodzené a ťažko sa mu to vysvetľuje jeho priateľom, povedal mi, že vie, že je to kľúčové. Považujem to za poetické, najmä ak si uvedomím, ako zriedkavo mi otec hovorí podobné veci.

Táto kniha je pre mňa katarzná, pretože mi umožňuje spraviť niečo, čo nemôžem spraviť na sociálnych sieťach, vzhľadom na fragmentovanosť štýlu komunikácie. Myslím si, že pokora je jedným z najpádnejších dôvodov môjho úspechu, a predsa, ak si pozriete minútové video, v ktorom s neuveriteľnou presvedčivosťou rozprávam o príležitostiach v prostredí aplikácie TikTok, možno si poviete: „Kašlem na tohto vševeda.“ Ako uvidíte, môžete byť pokorní a zvedaví, no zároveň presvedčení o svojich názoroch. Nie je to buď – alebo.

V druhej časti uvidíte, ako spojím týchto dvanásť prísad do kompletných „pokrmov“ a ukážem vám, ako ich môžete použiť spolu, keď budete čeliť rôznym výzvam v podnikaní. Napríklad zodpovednosť a presvedčenie sa často považujú za protiklady empatie a láskavosti; sú to vlastnosti, ktoré sú „zubatejšie“. Vlastnosti ako pokora a presvedčenie, ctižiadostivosť a trepezlivosť, vďačnosť a zodpovednosť sa tiež môžu interpretovať ako protiklady. Táto kniha vám pomôže pochopiť, ako mnohé ingrediencie, ktoré sa môžu *javiť* ako protiklady, v skutočnosti fungujú spolu.

Rozvíjanie týchto dvanásť zložiek jednotlivo je *východiskovým bodom*, ale vedieť, ako z nich pripraviť pokrm, v tom spočíva skutočný prínos. Aj keď všetkých dvanásť prísad zvládnete prirodzene alebo ste mali to šťastie, že ste sa niektorým z nich priučili na základe skúsenosti, stále potrebujete vedieť, ako ich používať spolu. Stále musíte byť „šéfkuchárom“, ktorý z nich „niečo navarí“.

Big Mac má svoj čas a svoje miesto, ale nepodával by som Big Mac, keby som plánoval pohostiť dvadsaťpäť prísnych vegánov. Každé jedlo, ktoré pripravujete, musí byť pripravené v kontexte situácie, v ktorej sa podáva. Týchto

dvanásť vlastností sa musí v každom obchodnom scenári použiť v rôznych kombináciách. Vždy robím len to.

Povedzme, že ste šéfom právnickej firmy a zamestnali ste chlapca, ktorý vyrastal v problémovej štvrti. Nevie, ako sa správať na luxusnej večeri s klientom a v dôsledku toho nakoniec prídete o biznis. Tu musíte z „poličky s prísadami“ vytiahnuť vďačnosť a zodpovednosť. Musíte byť vďační za to, že vôbec máte možnosť vlastniť firmu a získať nového klienta. Zodpovednosť prejavíte tým, že si uvedomíte, že ste to boli vy, kto tohto človeka prijal, ale nedokázali ste ho správne vyškolíť. Všetko ostatné sa zrazu stane druho-
radým.

Nie je možné, aby ktorákoľvek z týchto dvanástich prísad fungovala bez toho, aby ste boli v jadre trpezliví. Ak pečiete koláč, trpezlivosť je ako krus-ta. Ľudia si možno myslia, že ambície sú v rozpore s trpezlivosťou, ale ja si myslím, že trpezlivosť je cestou k naplneniu vašich ambícií.

Ľudia často nenaplnia svoje ambície z dôvodu vlastnej neistoty. V zúfalej snahe pripísať si na konto víťazstvá, aby im publikum zatlieskalo, nakoniec hľadajú hlavne skratky. Pre takýchto ľudí je ťažké vybudovať zmysluplné podnikanie, pretože sa sústreďujú na to, aby zarobili milión dolárov a mohli si kú-
povať oblečenie, lode a iné luxusné veci bez toho, aby si cibrili trpezlivosť.

Čokoľvek, čomu sa profesionálne venujete, vám obvykle zaberie väčšinu života, takže trpezlivosť je praktický spôsob, ako dosiahnuť vaše ambície. Nedostatok trpezlivosti je obrovská slabina a vedie k väčšiemu počtu zlých rozhodnutí než čokoľvek iné.

Niekedy si to všímam u svojich nákupcov vo Wine Library, keď sa roz-
hodujeme a dohadujeme obchody. Je nevyhnutné uvedomiť si, že predajco-
via, od ktorých kupujeme víno, budú našimi spoluhráčmi ďalších päťdesiat rokov. Preto som pri vyjednávaní o kúpe vína ochotný pustiť perie. Keby som predávajúcich zakaždým zodral na kosť, nemali by so mnou taký dobrý vzťah a v budúcnosti by som tak mal menej príležitostí.

Toto som pozoroval na začiatku svojej kariéry u jedného z našich nákup-
ných manažérov, ktorý bol impozantný vyjednávač. Keď som sledoval naše vzťahy s dodávateľmi vína, všimol som si, že (1) na štýl vyjednávania tohto vedúceho nákupu reagovali zvýšením počiatočnej ceny a (2) začali svoje vína voziť do iných obchodov. Tým, že som sa vzdal pár dolárov, získal som

oveľa viac najlepších vín a mal som lepšiu východiskovú pozíciu pri každom ďalšom jednaní.

Ako generálny riaditeľ alebo manažér potrebujete rovnakú trpezlivosť, keď sledujete vývoj svojich zamestnancov. Mnohí z mojich partnerov a zamestnancov neboli spočiatku veľmi dobrí v tom, v čom sa neskôr stali najlepšími.

Najdôležitejšie je, aby ste mali pri rozvoji jednotlivých prísad trpezlivosť sami so sebou. Ľudia, čo si myslia, že ich čas sa kráti, začnú konať horúčkovo a majú sklon robiť zlé rozhodnutia. Keď som na Netflixe sledoval seriál *Dámsky gambit*, všimol som si, že s tým, ako postupovalo odpočítavanie na šachovej časomiere, hráči boli čoraz viac bez seba. Keď som sledoval videá najlepších šachistov, všimol som si to isté. Keď do rovnice začal výraznejšie vstupovať čas, ich reč tela a rozhodovanie boli čoraz horúčkovitejšie.

Som presvedčený, že väčšina ľudí, ktorí rozbiehajú a budujú podniky, nemá dobrý prístup k času. Chápu ho nesprávne. Svoje rozhodnutia zakladajú na udalostiach s nízkou pravdepodobnosťou, napríklad na tom, že ich môže zraziť autobus. Zabúdajú, že sa môžu dožiť deväťdesiat alebo sto rokov, keďže priemerná dĺžka života sa predlžuje. Trpezlivosť mi zabránila, aby som sa trápil zlými obchodmi, ktoré som urobil, a umožnila mi ostať pracovať v rodinnom podniku, hoci som nezarábal toľko, koľko som mohol zarábať inde. Práve ona mi umožnila robiť kroky späť v mikro- a makroekonómike bez toho, aby ma ochromilo zúfalstvo.

Myslím, že mám oveľa viac času na hranie. Bez ohľadu na to, či je to skutočne pravda (alebo nie), v dôsledku tohto presvedčenia sa každý deň cítim nesmierne šťastný.

MOJA POLOVICA: LÁSKAVÁ ÚPRIMNOSŤ

Trpezlivosť a ctižiadostivosť, vďačnosť a zodpovednosť, empatia a presvedčenie – mnohé z týchto kvalít vyvažujem v mojich zmesiach. Začal som pracovať na tom, aby som vyvážil svoju láskavosť s úprimnosťou. Uvedomil som si, že láskavosť *bez* úprimnosti vytvára v mojej organizácii pôdu pre nároky. Tým, že som opakovane poskytoval pozitívnu podporu bez kritickej spätnej väzby, vytváral som ilúziu, ktorá viedla k vytváraniu nárokov.

Vnútorne silno reagujem na konflikt, preto mi po väčšinu mojej kariéry veľmi nešlo poskytovanie kritickej spätnej väzby. Po dvadsiatich štyroch rokoch podnikania mi láme srdce, že existujú ľudia, ktorí zo mňa nemajú dobrý pocit, pretože som k nim nedokázal byť úprimný. Vyhodil som ich bez toho, aby som im poskytol dostatočnú spätnú väzbu, alebo som vytvoril takú situáciu, v ktorej boli nútení odísť.

Nevnímal som krásu úprimnosti, ľudskosť v nej. Neuvedomoval som si, že úprimnosť je vlastne láskavosť. Viem si spomenúť na mnoho prípadov, v ktorých by láskavá úprimnosť posunula môj úspech na vyššiu úroveň. Všetko moje nešťastie v živote a podnikaní bolo dôsledkom mojej neschopnosti uplatniť láskavú úprimnosť, keď to bolo potrebné. Preto ju nazývam svojou polovičatou schopnosťou. Hovorím o „polovici“, pretože nikto nie je v ničom na nule. Bez ohľadu na to, ako zle si myslíte, že na tom ste, už to, že si vôbec uvedomujete nejakú svoju slabinu alebo medzeru, odštartovalo proces zlepšovania sa v nedostatočne rozvinutej zručnosti.

Moja polovičatá schopnosť ma presviedča o dôležitosti ostatných dvanástich prísad. Vedomie, že ešte nie som dobrý v láskavej úprimnosti, aspoň nie tak, že by som bol schopný uvariť z nej kompletne jedlo, ma núti uvedomovať si, že nedostatok ktorejkoľvek z dvanástich prísad vám škodí. Obmedzuje vás. Poukazuje na vašu zraniteľnosť.

Keď budete listovať v tejto knihe, nechcem, aby vás deprimovalo, keď zistíte, aké sú vaše polovičaté schopnosti. Chcem, aby ste boli nadšení, pretože keď sa v týchto polovičatých schopnostiach zlepšíte, čaká vás viac dobrých vecí. Možno si uvedomíte, že ste nešťastní, pretože nemáte láskavosť, ktorú by ste mohli rozdávať. Možno začnete chápať, prečo kričíte na svojich stážistov. Možno začnete odhaľovať dôvody, pre ktoré ste v práci sebeckí. Možno sa dozviete, že nie ste „naplnení“. Osobne sa cítim vďačný za to, že pracujem na láskavej úprimnosti, ktorá je dôležitým doplnkom k ostatným dvanástim prísadám.

Ako je táto kniha štruktúrovaná

Keď sa pustíte do prvej časti, všimnete si, že definujem každú prísadu a vysvetľujem, ako môže ovplyvniť vašu kariéru a váš život ako taký. Zdôrazňujem

klúčový koncept, ktorý je možno najdôležitejšou vetou v tejto knihe: *Keď pochopíte, aké nedôležité je podnikanie vo veľkom pláne vášho života, umožní vám to užívať si ho a potenciálne sa v ňom zlepšiť.* Ľudia si o mne myslia, že som podnikateľ a obchodník, ale keby si prečítali moje názory v knihách, ktoré som napísal, myslím, že väčšina ľudí by bola šokovaná, ako málo sa v konečnom dôsledku zaujímam o podnikanie.

Prv než sa začítate do nasledujúcich stránok, potrebujete vedieť, že keď si budete vážiť život ako taký viac než úspech v podnikaní, hra sa podstatne zjednoduší a bude sa na ňu lepšie pozerateľ. Keď uprednostníte šťastie pred peniazmi, akciami a obdivom verejnosti, vaša každodenná práca sa stane dlhodobou udržateľnou. Som presvedčený, že podnikatelia, manažéri a zakladatelia úspešných firiem niekedy zažívajú vyhorenie a krach, pretože tieto prísady nezaviedli do praxe.

V druhej časti knihy vás prevediem rôznymi scenármi z reálneho života, aby som vám ukázal, ako sa tieto prísady dajú používať spolu v rôznych zmesiach. Budete mať zároveň možnosť zamyslieť sa nad svojimi reakciami na náročné situácie vo svojej kariére a nad tým, čo by ste dnes urobili na základe poznatkov z tejto knihy inak.

V tretej časti vám poskytnem cvičenia z reálneho života, ktoré vám pomôžu rozvíjať jednotlivé prísady vrátane láskavej úprimnosti. Tieto cvičenia posilnia vašu sebadôveru v súvislosti s vašimi silnými stránkami a pomôžu vám identifikovať neistoty, odhaliť vaše polovičaté schopnosti a rozvinúť ich. (Kompletný zoznam doplnkových zdrojov nájdete na webovej stránke garyvee.com/twelveandahalfbook.)

Je to šokujúco jednoduchý pohľad na vec. O podnikaní premýšľam ako o umení. Myslím si, že keď ho robíte správe, môže byť rovnako krásne ako symfónia alebo obraz.

Na to, aby raz mohlo mať v spoločnosti rovnaké miesto, si musíme uvedomiť, ako sa dvanásť a pol emocionálnych prísad v tejto knihe môže stať katalyzátorom úspechu v podnikaní.