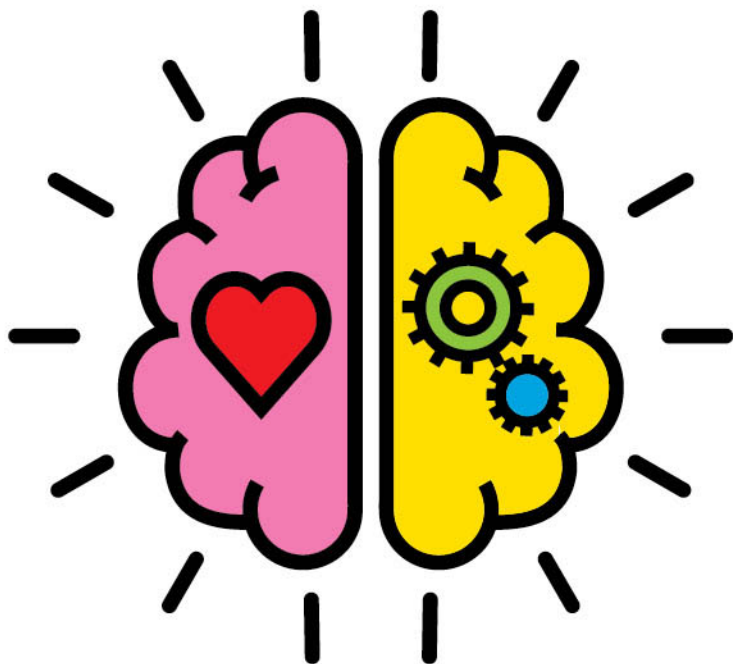


# GARY VAYNERCHUK

Autor bestsellerov *New York Times*



# DVANÁŠŤ A POL

Ako využiť emócie  
na dosiahnutie úspechu  
v podnikaní

# DVANÁŠŤ A POL

GARY VAYNERCHUK

# DVANÁŠŤ A POL

Ako využiť emócie  
na dosiahnutie úspechu  
v podnikaní



TWELVE AND A HALF

Copyright © 2021 by Gary Vaynerchuk

Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.

Slovak edition © 2022 by Eastone Group, a.s.

Z anglického originálu *Gary Vaynerchuk – Twelve and a Half* vydaného vydavateľstvom Harper Collins preložila Katarína Pániková.

V roku 2022 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

*www.eastonebooks.com*

Translation © 2022 Mgr. Katarína Pániková

Redakčné úpravy: Mgr. Alica Činčárová

Layout: Studio Eastone

Tlač: Kasico, a.s.

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováaná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmikoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-8109-434-7

*Kniha venovaná všetkým podnikateľom, zakladateľom,  
vedúcim pracovníkom, manažérom, zamestnancom,  
mamám, otcom a starším súrodencom, ktorí majú  
odvahu stať sa lepšími lídrami pre tých,  
ktorí k nim vzhliadajú.*

# OBSAH

|   |            |
|---|------------|
| Úvod                                      | IX         |
| <b>1. ČASŤ: EMOCIONÁLNE PRÍSADY</b>       | <b>1</b>   |
| Vďačnosť                                  | 3          |
| Vedomie samého seba                       | 9          |
| Zodpovednosť                              | 13         |
| Optimizmus                                | 17         |
| Empatia                                   | 21         |
| Láskavosť                                 | 25         |
| Húževnatosť                               | 29         |
| Zvedavosť                                 | 33         |
| Trpezlivosť                               | 37         |
| Presvedčenie                              | 41         |
| Pokora                                    | 45         |
| Ambície                                   | 49         |
| <b>2. ČASŤ: SCENÁRE Z REÁLNEHO ŽIVOTA</b> | <b>53</b>  |
| <b>3. ČASŤ: CVIČENIA</b>                  | <b>141</b> |
| Záver                                     | 157        |
| Čo ma inšpirovalo k napísaniu tejto knihy | 161        |
| Poďakovanie                               | 163        |
| Poznámky                                  | 165        |
| O autorovi                                | 169        |

# 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 svojím. 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 prejavia. 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 preštieň či politicky odrovnať, môžu reálne plniť úlohy, ktoré majú na starosti. Neviem, 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 podnikať 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 trápi 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 neuvieriteľnou 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 trpezlivosť, 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 vyškoliť. Všetko ostatné sa zrazu stane druho-  
radým.

Nie je možné, aby ktorákoľvek z týchto dvanásť 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 presvedča 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 pozerieť. Keď uprednostníte šťastie pred peniazmi, akciami a obdivom verejnosti, vaša každodenná práca sa stane dlhodobo 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](http://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.

1. ČASŤ

# EMOCIONÁLNE PRÍSADY



# | VĎAČNOSŤ |



Osobnostná kvalita, pripravenosť prejavíť  
vďačnosť a opätovať láskavosť.<sup>1</sup>



Keby existoval zoznam, v ktorom by boli všetci ľudia na planéte Zem zoradení podľa ich celkového úspechu a šťastia (od 1 do 7,7 miliardy), na akom mieste by ste sa umiestnili?

Tu napíšte svoju odpoveď: \_\_\_\_ . miesto zo 7,7 miliardy.

Máte svoje poradové číslo? Skvelé.

Podľa Svetovej zdravotníckej organizácie 785 miliónov ľudí na svete nemá prístup k pitnej vode.<sup>2</sup> To je niečo vyše 10 percent svetovej populácie a dokonca až dva milióny Američanov nemajú prístup k nezávadnej pitnej vode ani kanalizácii.<sup>3</sup>

Máte každý deň dostatok jedla?

V roku 2018 bolo na svete viac ako 820 miliónov ľudí podvyživených.<sup>4</sup>

Bez ohľadu na to, ako veľmi nenávidíte svoju prácu, máte čo i len najmenšiu príležitosť alebo možnosť získať inú? Podľa Globálneho indexu otroctva bolo v roku 2016 v novodobom otroctve 40,3 milióna ľudí.<sup>5</sup> Tí *naozaj* nemajú možnosť odísť.

Máte doma splachovací záchod? Približne 60 percent ľudí na svete (4,5 miliardy) nemá záchod, ktorý dokáže bezpečne, hygienicky odvádzať ľudské exkrementy.<sup>6</sup>



Máte doma vysokorychlostný internet? Približne tri miliardy ľudí vôbec nemá možnosť byť online.<sup>7</sup> Dokonca ani dvadsaťjeden miliónov Američanov nemá prístup k širokopásmovému internetu.<sup>8</sup>

A to sme ešte nezačali hovoriť o príjmoch. Podľa Globálnej mzdovej kalkulačky CNN Davos 2017 je celosvetová regulovaná priemerná ročná mzda 20 328 dolárov.<sup>9</sup> V Rusku je to približne 5 457 dolárov ročne, v Brazílii 4 659 dolárov, v Indii 1 666 dolárov a v Malawi je to 1 149 dolárov ročne.

Je zrejme, že existuje príliš veľa premenných na to, aby bolo možné určiť presnú priečku, na akej ste sa ocitli vy. Dúfam však, že tým, že vám predkladám všetky tieto údaje, vás privediem k pochopeniu toho, čo sa vlastne deje vo svete za hranicami vášho bezprostredného okolia.

Pohánajú ma nadhľad a vďačnosť. Narodil som sa v bývalom Sovietskom zväze, v Bielorusku, takže hlboko vnímam, o koľko horší mohol byť môj život. Vlastne by som sa odtiaľ možno nikdy nedostal... nebyť nasledujúcej udalosti:

V roku 1970 sa šesťnásť Rusov pokúsilo uniesť malé lietadlo. Posádka predstierala, že ide na svadbu, ale tajne plánovala preletieť lietadlom do Švédska a utiecť zo Sovietskeho zväzu. Ich konečným cieľom mal byť Izrael. Plán však nevyšiel a účastníkov zatkli a uvrhli do väzenia za vlastizradu.

Táto udalosť však upriamila celosvetovú pozornosť na ľudskoprávne problémy v Sovietskom zväze počas studenej vojny. Média v Spojených štátoch informovali o únose lietadla, čo zmenilo politickú situáciu. V dôsledku zvýšenej pozornosti a tlaku uvoľnil Sovietsky zväz predpisy a nakoniec umožnil odchod väčšiemu počtu Židov.

Som presvedčený, že týchto šesťnásť ľudí zmenilo smer môjho života.

Šťastie je zaujímavé slovo. Väčšinu svojho úspechu by som pravdepodobne pripísal skôr svojej húževnatosti, ambíciám a iným emocionálnym zložkám než šťastiu, ale to, že sa mi podarilo utiecť zo Sovietskeho zväzu v mladom veku, si určite vyžadovalo šťastie.

Ludia nechápu realitu toho, čo sa deje vo svete, pretože ich komunity sú veľmi izolované. Mnoho ľudí sa pozerá na milión dolárov ako na hraničný bod úspechu. Mnohí dvadsiatnici sa snažia „preraziť“ pred tridsiatkou. Keď žijete v byte v Los Angeles alebo v dome v Greenwichi v Connecticute, je ťažké pochopiť, že ženy v Afrike dohromady trávajú dvesto miliónov hodín denne nosením

vody.<sup>10</sup> Ľudia vzhliadajú k tým, ktorí sa na rebríčku umiestnili vyššie ako oni, ale nepozerajú sa smerom nadol – na miliardy, ktoré sa umiestnili za nimi.

Každý, kto vlastní firmu v krajine „prvého sveta“, už žije výnimočný život. Myslím, že väčšina podnikateľov si neuvedomuje, akí sú požehnaní. Aj keď je to drina. Aj keď je to ťažké. Aj keď majú aj zlé dni.

Nezabúdajte, že viac ako polovica sveta nemá ani obyčajný splachovací záchod. Keď veci dáte do perspektívy, vaše časové plány na dosiahnutie stanovených cieľov sa prirodzene posunú. V čase, keď píšem tieto riadky, je priemerná dĺžka života v Spojených štátoch približne sedemdesiatdeväť rokov. V roku 1930 to bolo päťdesiatosem rokov. V roku 1880 to bolo dokonca len tridsaťdeväť rokov.<sup>11</sup>

Hoci sa zdá, že rok 1880 bol už dávno, v skutočnosti to tak nie je. Starý rodič, ktorý mal v roku 2021 deväťdesiatjeden rokov, pravdepodobne poznal členov svojej rodiny, ktorí zomreli ako tridsaťdeväťroční (alebo približne v tomto veku). Ak by ste žili v tom období, samozrejme, že by ste chceli mať svoj život usporiadaný do tridsiatky. Veď už o deväť rokov neskôr ste sa chystali umrieť!

Dokonca ešte aj v roku 1930 ľudia umierali pred šesťdesiatkou – v päťdesiatich ôsmich rokoch. V tridsiatke už mali za sebou viac ako polovicu života.

Nemali by sa s predlžujúcou sa priemernou dĺžkou života predlžovať aj časové horizonty na dosiahnutie našich cieľov? Nemali by ste sa zmieriť s tým, že ešte aj v neskoršom veku nebudete mať všetko vyriešené?

Vďaka pokroku v modernej medicíne verím, že mnohí z vás sa dožijú deväťdesiat alebo sto rokov. Ak máte dvadsaťsedem rokov a nenávidíte svoju prácu, v ktorej ste už päť rokov, je v poriadku urobiť krok späť a nájsť si inú prácu. Ak máte tridsaťtri rokov a rozhodnete sa rozbehnúť vlastný biznis od nuly po tom, čo ste vyštudovali niečo, čo vás nebaví, ešte nie je „neskoro“. V skutočnosti ste tí najšťastnejší zo šťastných. Máte možnosť žiť v období, keď vám matematika ukazuje, že pravdepodobne máte pred sebou ešte šesťdesiat rokov života. Bez ohľadu na to, čo sa stalo včera alebo ktorýkoľvek deň predtým, máte pred sebou ešte veľkorysé množstvo času.

Uvažujte o chybách, ktoré ste urobili, buďte k sebe úprimní, ale neupínajte sa na ne. Ľudia sa ubíjajú a sú posadnutí niečím, čo sa stalo pred trinástimi

rokmi – obchodným partnerstvom, ktoré nevyšlo, neúspešným startupom alebo šéfom, ktorého nemali radi – a stáva sa z toho väzenie, v ktorom žijú. Pri všetkom tom čase, ktorý vám zostáva, nemá žiadnu cenu sa v tom utápať. Ak občas upadnem do takého bahna, chytím hadicu vďačnosti a zmyjem ho zo seba.

Za svoju kariéru som zažil veľké sklamania, nad ktorými som sa zamýšľal možno hodinu. Možno deň, ak to bol naozaj poriadny úder. Ako sa môžem takou maličkosťou trápiť tak dlho? Plním svoje životné poslanie. Robím si svoje. Samozrejme, že občas prehrám. Je to ako prehrať sériu play-off v basketbale. Stane sa to. Keď čelím sklamaniu, mojím šachovým ťahom na jeho zmiernenie je vďačnosť.

Vlastne, keď už hovoríme o utápaní sa, potrebujem pomoc: pošlite mi e-mail a do predmetu napíšte „Hodnota utápania sa“\*. Potrebujem vedieť, čo to je.

Nehovorím o hodnote trúčlenia. Nehovorím, že by ste si nemali dať čas na smútenie. Len si myslím, že by sme mali oplakávať ľudí, ktorí zomreli, nie naše zlé obchodné rozhodnutia. Aká je hodnota trúčlenia? Čo by mohlo byť produktívne na tom, keď sa budete celé týždne, mesiace alebo roky trápiť nad tým, že niečo nedopadlo dobre?

Chápem to. Susan vám na vysokej škole zlomila srdce, ale už je to preč. Dnes má štyridsaťsedem rokov a tri deti.

Jednou z najdôležitejších myšlienok, ktoré sa v tejto knihe snažím vyjadriť, je, že pozitívne emocionálne zložky poskytujú udržateľnejšie palivo ako tie negatívne. Ak čerpáte energiu z vďačnosti, zistíte, že vydrží oveľa dlhšie ako energia, ktorú čerpáte z neistoty, hnevu a sklamania.

Chápem, prečo ľudia radi čerpajú energiu z temnej stránky. Aj ja zbožňujem, keď mám smolu a mindráky. Prečo si myslíte, že som nadšený fanúšik New York Knicks a New York Jets? Milujem prehry. Motivujú ma. Ale viac ma motivuje svetlo ako tma. A na tejto rovnováhe poriadne záleží.

Hnev vám môže krátkodobo dodať energiu, či už ide o hnev na seba, alebo na iných, ale keď dosiahnete uspokojenie, ktoré hľadáte, často zistíte, že nie je taký plodný, ako ste si predstavovali. Veľa ľudí má motiváciu predviesť

\* E-mail pošlite na adresu: [gratitude@veefriends.com](mailto:gratitude@veefriends.com) v anglickom jazyku; do predmetu napíšte: Value of Dwelling.