

**STEVEN BARTLETT**

AUTOR NAJPOČÚVANEJŠIEHO EURÓPSKEHO PODCASTU

**THE  
DIARY  
OF A  
CEO**

**33 ZÁKONOV PRE  
ŽIVOT A PODNIKANIE**



**STEVEN BARTLETT**

**THE  
DIARY  
OF A  
CEO**

**33 ZÁKONOV PRE  
ŽIVOT A PODNIKANIE**

Steven Bartlett  
THE DIARY OF A CEO

Copyright © Steven Bartlett, 2023  
First published as THE DIARY OF A CEO in 2023  
by Ebury Edge, an imprint of Ebury. Ebury is part  
of the Penguin Random House group of companies.  
All rights reserved.

Translation © Linda Magáthová, 2024  
Cover design © Shasmin Mozomil, Ebury  
Illustrations © Vyki Hendy  
Slovak edition © DOT. vydavateľstvo, s.r.o., 2024

ISBN 978-80-69071-13-1

*Venujem všetkým, ktorí počúvajú a pozerajú*  
The Diary of a CEO!

*Ďakujem vám za to, že nám umožňujete žiť najväčší sen,  
aký sme nikdy nemali.*

# OBSAH

Úvod: Kto som ja, že som napísal túto knihu? 9

## I. PILIER: VAŠE JA

1. Naplňte svojich päť vedierok v správnom poradí 16
2. Ak chcete niečo zvládnuť, musíte si vytvoriť povinnosť učiť to 24
3. Nikdy nesmiete nesúhlasiť 32
4. Nevyberáte si, čomu veríte 38
5. Musíte sa začať správať bizarne 52
6. Pýtajte sa, nehovorte – efekt otázka – správanie 64
7. Nikdy neohrozuje príbeh o sebe 72
8. Nikdy nebojujte proti zlovykom 84
9. Vždy uprednostnite svoj prvý základ 94

## II. PILIER: PRÍBEH

10. Neúčinné absurdity vás budú definovať viac ako užitočné praktické veci 102
11. Vyhýbajte sa tapetám za každú cenu 110
12. Musíte ľudí nasrať 126
13. Najprv psychologicky vystreľte na mesiac 130
14. Trenie môže vytvárať hodnotu 144
15. Na ráme záleží viac ako na obraze 150
16. Využite vo svoj prospech efekt Zlatovlásky 158

17. Dajte im to vyskúšať a oni si to kúpia 164  
18. Zabojujte o prvých päť sekúnd 172

### **III. PILIER: FILOZOFIA**

19. Musíte si oddrieť maličkosti 184  
20. Dnešná malá chybička vytvára neskoršiu veľkú chybu 200  
21. Musíte predbehnúť konkurenciu v počte zlyhaní 206  
22. Vždy musíte rátať s plánom A 224  
23. Nebuďte pštros 232  
24. Vnímajte tlak na seba ako výsadu 242  
25. Sila negatívnej manifestácie 252  
26. Vaše zručnosti sú bezcenné, cenný je váš kontext 264  
27. Rovnica disciplíny: smrť, čas a disciplína! 274

### **IV. PILIER: TÍM**

28. Pýtajte sa kto, nie ako 290  
29. Vytvorte kultovú mentalitu 296  
30. Tri latky, ktoré budujú skvelé tímy 308  
31. Využite silu pokroku 318  
32. Musíte byť flexibilným lídrom 330

33. Učenie sa nikdy nekončí 340

Literatúra 341

Poďakovanie 367

# ÚVOD

## KTO SOM JA, ŽE SOM NAPÍŠAL TÚTO KNIHU?

Bol som už generálnym riaditeľom, zakladateľom, spoluzakladateľom či členom predstavenstva štyroch popredných priemyselných spoločností, ktoré spoločne – na vrchole svojej činnosti – dosiahli kumulatívnu hodnotu viac ako 1 miliardu dolárov.

Momentálne som zakladateľom inovatívnej marketingovej agentúry Flight Story, softvérovej spoločnosti thirdweb a investičného fondu Flight Fund.

Moje firmy zamestnávajú tisíce ľudí vo všetkých kútoch sveta. Získal som pre ne investície vo výške takmer 100 miliónov dolárov.

Som investorom vo viac ako 40 spoločnostiach. Som členom predstavenstva štyroch spoločností, z ktorých dve sú v súčasnosti na čele svojich odvetví, a mám 30 rokov.

Ako zakladateľ dvoch úspešných marketingových skupín, ktoré sa dostali na špičku vo svojom odvetví a na svojom trhu, som väčšinu svojho profesionálneho života strávil v zasadacích miestnostiach, kde som pracoval s generálnymi riaditeľmi, vedúcimi marketingových oddelení a lídrami najväčších svetových značiek a radil im, ako robiť marketing a ako rozprávať ich príbeh online; Uber, Apple, Coca-Cola, Nike, Amazon, Tik-Tok, Logitech – všetky firmy, na ktoré si len spomeniete, boli mojimi klientmi.

Okrem toho som sa posledné štyri roky rozprával s najúspešnejšími ľuďmi z oblasti obchodu, športu, zábavy a akademickej



obce. Mám 700 hodín nahrávok, na ktorých som robil rozhovory s vašimi obľúbenými spisovateľmi, hercami a vedúcimi oddelení marketingu, s poprednými svetovými neurológmi, s kapitánom vášho obľúbeného športového tímu, s manažérom vášho obľúbeného športového tímu, s generálnymi riaditeľmi miliardových spoločností, ktorých produkty denne využívate, a s viacerými poprednými svetovými psychológmi, než na ktorých mená si spomínam.

Tieto rozhovory som publikoval vo forme podcastu s názvom *The Diary of a CEO* (Denník generálneho riaditeľa) a tento podcast sa rýchlo stal najčastejšie sťahovaným podcastom v Európe a jedným z najlepších podcastov na tému podnikania v USA, Írsku, Austrálii a na Blízkom východe. V súčasnosti je pravdepodobne jedným z najrýchlejšie rastúcich podcastov na svete, pričom len v minulom roku sa jeho počúvanosť zvýšila o 825 percent.

Mal som to šťastie, že som bol vystavený jedinečným skúsenostiam, a pred niekoľkými rokmi mi došlo, koľko cenných a dôležitých informácií som získal – a že k takýmto informáciám má prístup len hrstka ľudí na svete. Okrem toho som si uvedomil, že základom všetkých úspechov a neúspechov, ktoré som videl na svojej vlastnej podnikateľskej ceste aj v stovkách rozhovorov, ktoré som viedol, bol súbor zákonov, ktoré by mohli obstáť v skúške času, ktoré by sa dali preniesť do akéhokoľvek odvetvia a mohol by ich využiť každý, kto sa snaží vybudovať niečo veľké alebo stať sa niekým významným.

Toto nie je kniha o obchodnej stratégii. Stratégia sa mení ako ročné obdobia. Toto je kniha o niečom oveľa trvalejšom. Je to kniha o základných, trvalých zákonoch budovania veľkých vecí a o tom, ako sa stať veľkým.

Tieto zákony môže využiť každý, bez ohľadu na odvetvie alebo povolanie.

Tieto zákony budú fungovať teraz alebo aj o sto rokov.

Tieto zákony sú zakorenené v psychológii, vo vede a v sto-ročnom výskume, a aby som ich ďalej potvrdil, uskutočnil som prieskum medzi desiatkami tisíc ľudí na všetkých kontinentoch, v každej vekovej skupine a v každej profesii.



Koncepcia tejto knihy je založená na piatich základných presvedčeniach:

1. *Myslím si, že väčšina kníh je dlhšia, ako by mala byť.*
2. *Verím, že väčšina kníh je zložitejšia, ako treba.*
3. *Verím, že obrázky povedia viac ako tisíc slov.*
4. *Verím, že príbehy sú silnejšie ako údaje, ale oboje je dôležité.*
5. *Verím v nuansy a v to, že pravda je často niekde uprostred.*

Skrátka, cieľom tejto knihy je stelesniť myšlienku, ktorá sa často pripisuje Einsteinovi:

*„Všetko by malo byť čo najjednoduchšie, ale nie jednoduchšie.“*

Pre mňa to znamená, že vám dám základnú pravdu a vysvetlím každý zákon v presnom počte slov, ktoré sú na to potrebné – nič viac, nič menej –, a pomocou mocných obrazov a neveriteľných skutočných príbehov vám priblížim kľúčové body.

## ★ ŠTYRI PILIERE VEĽKOLEPOSTI

Stať sa veľkým a budovať veľké veci si vyžaduje zvládnutie štyroch pilierov. Nazývam ich štyri piliere veľkoleposti.

### I. PILIER: VAŠE JA

Ako tvrdil Leonardo da Vinci: „Človek nemôže dosiahnuť väčšie majstrovstvo ako majstrovstvo nad sebou samým; nikdy nebudete mať väčšiu alebo menšiu vládu nad sebou samým; výška vášho úspechu sa meria vašim sebaovládaním, hĺbka vášho neúspechu vašim sebazaprením. Ten, kto nevie ovládnuť sám seba, nebude vládnuť ani nad ostatnými.“

Tento pilier sa týka vás. Vaše sebavedomie, sebakontrola, starostlivosť o seba, správanie sa, sebaúcta a príbeh o sebe. Vaše ja je jediná vec, nad ktorou máte priamu kontrolu; ovládnuť ho, čo nie je ľahká úloha, znamená ovládnuť celý svoj svet.

### II. PILIER: PRÍBEH

V ceste vám stojí jediná vec: človek. Veda, psychológia a história ukázali, že neexistuje graf, údaje alebo informácie, ktoré by mali väčšiu šancu pozitívne ovplyvniť týchto ľudí ako skutočne skvelý príbeh.

Príbehy sú tou najsilnejšou zbraňou, ktorou sa môže vyzbrojiť každý líder – sú menou ľudskosti. Tí, ktorí rozprávajú pútavé, inšpiratívne a emotívne príbehy, vládnu svetu.

Tento pilier je o rozprávaní príbehov a o tom, ako využiť zákony rozprávania príbehov, aby ste presvedčili ľudí, ktorí vám stoja v ceste, aby vás nasledovali, aby od vás nakupovali, aby vám verili, aby vám dôverovali, aby klikali, aby konali, aby vás počuli a aby vám rozumeli.

### III. PILIER: FILOZOFIA

V podnikaní, športe a akademickej sfére je osobná filozofia jednotlivca najväčším prediktorom toho, ako sa bude správať teraz

aj v budúcnosti – ak poznáte filozofiu alebo presvedčenie človeka, môžete presne predpovedať, ako sa bude správať v akejkoľvek situácii.

Tento pilier sa zaoberá osobnými a profesionálnymi filozofiami, ktorým veria a podľa ktorých žijú veľkí ľudia, a tým, ako tieto filozofie vedú k správaniu, ktoré smeruje k veľkosti. Vaša filozofia je súbor presvedčení, hodnôt alebo zásad, ktorými sa riadi vaše správanie – sú to základné názory, ktoré sú podstatou vášho konania.

#### **IV. PILIER: TÍM**

Definíciou slova „spoločnosť“ je „skupina ľudí“; vo svojej podstate je každá spoločnosť, projekt alebo organizácia len skupinou ľudí. Všetko, čo organizácia vyprodukuje, či už dobré, alebo zlé, vzniká v myslí členov vašej skupiny ľudí. Najdôležitejším faktorom úspechu vo vašej práci je to, s kým sa rozhodnete spolupracovať.

Nikdy som nevidel nikoho vybudovať skvelú spoločnosť, projekt alebo organizáciu bez skupiny ľudí a nikdy som nevidel nikoho, kto by dosiahol osobnú veľkosť bez podpory nejakej skupiny ľudí.

Tento pilier je o tom, ako zostaviť takúto skupinu ľudí a získať z nej to najlepšie. Nestačí iba dať dokopy akúkoľvek skupinu ľudí; aby sa z vašej skupiny ľudí stal skutočne skvelý tím, potrebujete správnych ľudí, ktorých spája správna kultúra. Keď máte skvelých ľudí spojených skvelou kultúrou, celý tím sa stáva väčším ako súčet jeho častí. Keď  $1 + 1 = 3$ , dejú sa veľké veci.

# I. PÍLIER

## VAŠE JA

# PRVÝ ZÁKON

## NAPLNĚTE SVOJICH PĚT VEDIEROK V SPRÁVNOM PORADÍ

*Tento zákon vysvetľuje päť vedierok, ktoré určujú váš ľudský potenciál, ako ich naplniť a v akom poradí by ste ich mali naplniť.*

Môj priateľ David si v predzáhradke svojho domu vychutnával ranné espresso, keď k nemu pomaly bežal spotený, zmätene vyzerajúci, zadýchaný muž v ošumelom športovom oblečení.

Muž zastal, pozdravil môjho priateľa Davida a pritom sa snažil chytiť dych. Povedal nezrozumiteľný vtip, zdalo sa, že sa na ňom dobre baví, a potom začal chaoticky rozprávať o vesmírnej lodi, ktorú stavia, o mikročipoch, ktoré sa chystá vložiť opiciam do mozgov, a o domácich robotoch poháňaných umelou inteligenciou, ktoré plánuje vytvoriť.

O chvíľu nato sa rozlúčil s Davidom a pokračoval v pomalom behu po ulici.

Ten spotený bežec bol Elon Musk. Miliardár a zakladateľ spoločností Tesla, SpaceX, Neuralink, OpenAI, Paypal, Zip2 a The Boring Company.

Než som odhalil identitu tohto upoteného bežca, bolo by pochopiteľné, keby ste sa domnievali, že ide o zbeha z miestnej psychiatrickej liečebne alebo človeka, ktorý trpí nejakou psychickou poruchou. Len čo ste však začuli jeho meno, všetky tieto výnimočné ambície sa zrazu stali uveriteľnými.

Dokonca takými uveriteľnými, že keď Elon povie svetu o svojich ambíciách, ľudia slepo dávajú miliardy dolárov z dedičstva pre svoje deti, aby ho podporili, podávajú výpovede v práci a sťahujú sa, aby mohli preňho pracovať, a dopredu si objednávajú jeho produkty ešte pred tým, ako ich vôbec vytvoril.

A toto všetko preto, lebo Elon naplnil svojich päť vedierok – v skutočnosti všetci ľudia, ktorých som doteraz stretol a ktorí majú moc vytvárať naozaj veľké veci, majú päť preplnených vedierok.

Súčet obsahu týchto piatich vedierok je súčtom vášho profesionálneho potenciálu. Naplnenosť týchto vedierok určí, aké veľké, uveriteľné a dosiahnuteľné sú vaše sny pre vás a pre tých, ktorí ich počujú.

Tí, ktorí dosiahli veľké veci, strávili roky, často desaťročia, plnením týchto piatich vedierok. Nieкто, kto má dosť šťastia na to, že má päť plných vedierok, má všetok potenciál potrebný na to, aby zmenil svet.

Keď si hľadáte zamestnanie, vyberáte ďalšiu knihu, ktorú chcete prečítať, alebo sa rozhodujete, aký sen si splniť, musíte si uvedomiť, aké plné sú vaše vedierka.

## ★ PÄŤ VEDIEROK

1. Čo viete (vaše vedomosti)
2. Čo dokážete robiť (vaše zručnosti)
3. Koho poznáte (vaša sieť)
4. Čo máte (vaše zdroje)
5. Čo si o vás myslí svet (vaša povest')



Na začiatku kariéry ma ako 18-ročného zakladateľa startupu prenasledovala morálna otázka, ktorej som sa nevedel zbaviť: Je sústredenie môjho času a energie na budovanie spoločnosti (ktorá ma v konečnom dôsledku obohatí) ušľachtilejším cieľom ako návrat do Afriky, kde som sa narodil, a investovanie môjho času a energie do záchrany čo i len jedného života?

Túto otázku som si kládol niekoľko rokov, až kým mi jedno náhodné stretnutie v New Yorku neprineslo tak veľmi potrebné objasnenie. Zúčastnil som sa na podujatí, ktoré v New Yorku organizoval Radhanath Swami, svetoznámy guru, mních a duchovný vodca.

Keď som sa natlačil medzi more fascinovaných Swamiho stúpcov, ktorí s rozžiarenými očami viseli na každom jeho slove v dokonalom, uznanlivom tichu, guru sa spýtal, či má niekto preňho otázku.

Zdvihol som ruku. Guru mi pokynul, že môžem hovoriť. Spýtal som sa: „Je budovať firmu a obohatiť sa ušľachtilejším cieľom ako vrátiť sa do Afriky a snažiť sa zachraňovať životy?“

Guru sa na mňa zadíval, akoby videl až do hĺbky mojej duše, a po dlhej odmlke vyhlásil, ani len nemrkol: „Nemôžeš nalievať z prázdneho vedra.“

Od tej chvíle uplynulo takmer desať rokov a nikdy mi nebolo jasnejšie, čo tým guru myslel. Chcel mi povedať, aby som sa sústredil na naplnenie vlastných vedier, pretože človek s plnými vedrami môže pozitívne ohýbať svet akýmkoľvek spôsobom.

Teraz, keď som vybudoval niekoľko veľkých firiem, spolupracoval s najväčšími organizáciami na svete, stal sa multimilionárom, riadil tisíce ľudí, prečítal stovky kníh a strávil 700 hodín



rozhovormi s najúspešnejšími ľuďmi sveta, sú moje vedrá dostatočne plné. Vďaka tomu teraz disponujem **vedomosťami, zručnosťami, sieťou, zdrojmi a reputáciou**, ktoré mi umožňujú pomáhať miliónom ľudí na celom svete, čo je presne to, čomu sa chcem venovať po zvyšok života prostredníctvom svojej filantropickej činnosti, darov, organizácií, ktoré zakladám, mediálnych spoločností, ktoré budujem, a školy, na ktorej spustení pracujem.

Týchto päť vedierok je navzájom prepojených – keď sa naplní jedno, pomôže naplneniu druhého – a vo všeobecnosti sa plnia v poradí zľava doprava.



Svoj profesionálny život zvyčajne začíname získavaním **vedomostí** (v škole, na univerzite atď.), a keď tieto vedomosti aplikujeme do praxe, nazývame ich **zručnosťou**. Keď máte vedomosti a zručnosti, stávate sa pre ostatných profesionálne hodnotným a vaša **sieť** sa rozrastá. Následne, keď máte vedomosti, zručnosti a sieť, rozširuje sa váš prístup k **zdrojom**, a keď máte vedomosti, zručnosti, hodnotnú sieť a zdroje, nepochybné získate **dobré meno**.

Ak si uvedomíme týchto päť vedierok a ich vzájomné prepojenie, je jasné, že investícia do prvého vedierka (vedomosti) je tou najvýnosnejšou investíciou, ktorú môžete urobiť. Pretože keď sa tieto vedomosti (zručnosti) použijú, nevyhnutne sa kaskádovito naplnia aj vaše zvyšné vedierka.

Ak tomu skutočne porozumiete, bude vám jasné, že práca, za ktorú dostanete o niečo viac peňazí (zdrojov), ale ktorá vám poskytne oveľa menej vedomostí a zručností, je horšie platenou prácou.

Sila, ktorá nám zatemňuje schopnosť konať podľa tejto logiky, je zvyčajne ego. Naše ego má neuveriteľnú schopnosť presvedčiť nás, aby sme preskočili prvé dve vedierka, teda aby sme prijali nejakú prácu len kvôli väčším peniazom (vedierko 4) či lepšej pracovnej pozícii, postaveniu alebo reputácii (vedierko 5) bez toho, aby sme mali vedomosti (vedierko 1) alebo zručnosti (vedierko 2) na to, aby sme v danej úlohe uspeli.

Ak tomuto pokúšeniu podľahneme, svoju kariéru stavíme na slabých základoch. Tieto krátkodobé rozhodnutia – neschopnosť oddialiť svoje uspokojenie, byť trpezlivý a investovať do prvých dvoch vedierok – vás nakoniec dobehnú.

V roku 2017 prišiel do mojej kancelárie veľmi talentovaný 21-ročný zamestnanec Richard a povedal mi, že má pre mňa novinku. Oznamoval mi, že dostal ponuku pracovať ako generálny riaditeľ novej marketingovej spoločnosti na opačnom konci sveta a že ju chce prijať, a teda opustiť moju firmu, v ktorej sa mu veľmi darilo. V tej funkcii mu vraj ponúkajú obrovské zvýšenie platu (takmer dvojnásobok toho, čo sme mu platili my), balíček akcií a možnosť žiť v New Yorku – ďaleko od bezútešnej dediny, v ktorej vyrastal, a zjavný krok vpred oproti Manchesteru v Anglicku, kde pracoval v mojej firme.

Ak mám byť úplne úprimný, neveril som mu. Nevedel som si predstaviť, že by legitímna firma ponúkla takú významnú funkciu mladšiemu zamestnancovi bez manažérskych skúseností.

V každom prípade, akceptoval som jeho tvrdenia a sľúbil mu, že pri jeho odchode z našej firmy ho podporíme.

Ukázalo sa, že som sa mýlil – Richard mi hovoril pravdu. Tá pracovná ponuka skutočne existovala a on sa o mesiac neskôr stal generálnym riaditeľom firmy, presťahoval sa do New Yorku a svoj nový život začal na poste vedúceho pracovníka vo Veľkom jablku, kde viedol tím dvadsiatich ľudí v rýchlo rastúcom startupe v oblasti marketingu.

Žiaľ, tu sa príbeh nekončí – ako život naučil mňa aj Richarda, prvé dve vedierka s vedomosťami a so zručnosťami sa nedajú preskočiť, ak vám ide o dlhodobé a udržateľné výsledky. Akýkoľvek pokus o to je rovnaký ako stavať dom na piesku.

Do osemnástich mesiacov sa kedysi perspektívna firma, do ktorej Richard nastupoval, potopila, stratila kľúčových zamestnancov, došli jej peniaze a začala sa zmietať v kontroverziách spojených s praktikami jej riadenia. Po zatvorení firmy bol Richard nezamestnaný, ďaleko od domova a hľadal si novú, juniorskú pozíciu v rovnakom odvetví, v akom sme ho kedysi zamestnávali my.

Keď sa rozhodujete, akou cestou sa v živote vybrať, akú prácu prijať alebo kam investovať svoj voľný čas, nezabúdajte na to, že ak vedomosti (zručnosti) uvediete do praxe, je to sila. Ak uprednostníte naplnenie prvých dvoch vedierok, vaše základy budú mať dlhodobú udržateľnosť, ktorú potrebujete na to, aby ste zvíťazili, bez ohľadu na to, ako sa pod vami pohybujú a otriasajú tektonické dosky života.

Profesionálne zemetrasenie definujem ako nepredvídateľnú udalosť v kariére, ktorá vás nepriaznivo ovplyvní. Môže to byť čokoľvek: technologická inovácia, ktorá naruší celé vaše odvetvie, prepustenie zo zamestnania, a ak ste zakladateľ nejakej spoločnosti, tak jej krach.

*Existujú len dve vedierka, ktoré takéto profesionálne zemetrasenie nikdy nemôže vyliat' – môže vám zobrat' sieť, zdroje, môže dokonca ovplyvniť vašu povest', ale nikdy vám nedokáže vziať vaše vedomosti a odobrať vaše zručnosti.*

Tieto prvé dve vedierka predstavujú vašu dlhovekosť, váš základ a najjasnejšie predpovedajú vašu budúcnosť.

## ★ ZÁKON: NAPLNTE SVOJICH PÄT VEDIEROK V SPRÄVONOM PORADÍ

Aplikované vedomosti sú zručnosť, a čím viac dokážete svoje vedomosti rozšíriť a uplatniť, tým väčšiu hodnotu vo svete vytvoríte. Táto hodnota sa vám odvdáčí rastúcou sieťou, bohatými zdrojmi a pevnou reputáciou. Dbajte na to, aby ste svoje vedierka naplňali v správnom poradí.