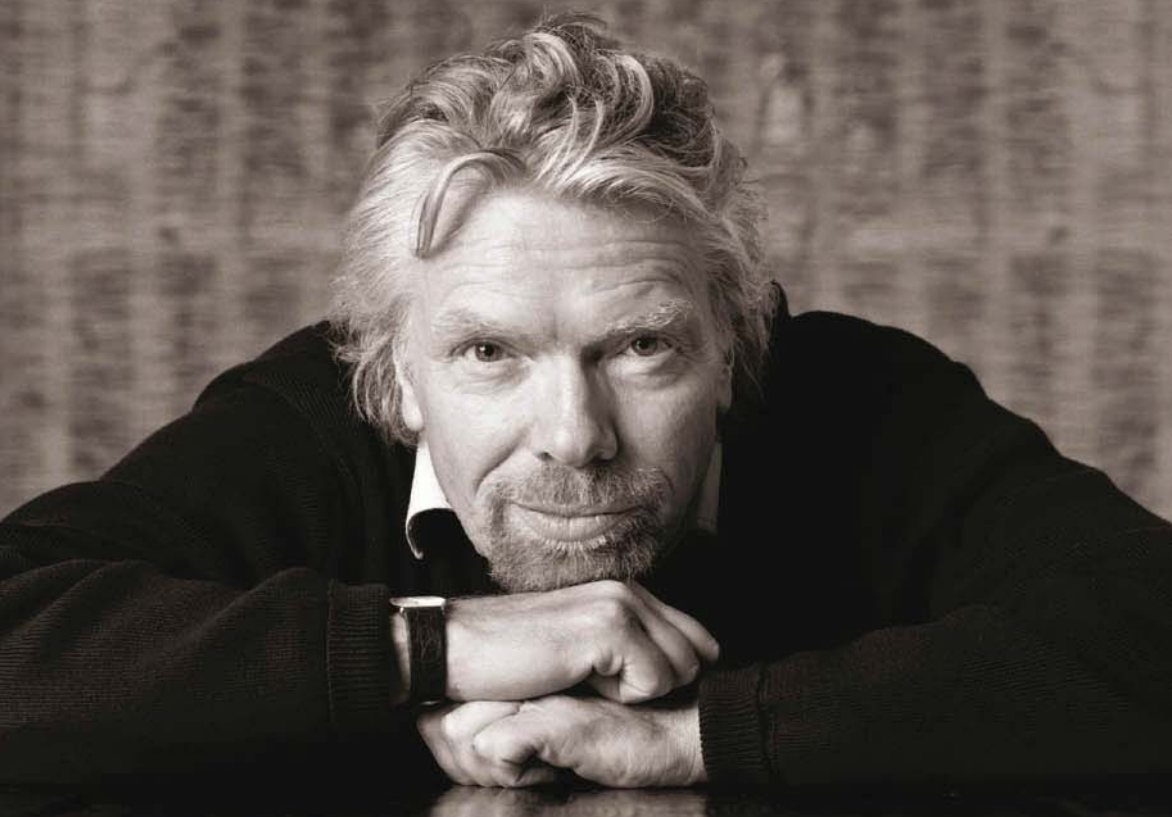


RICHARD BRANSON



NA SPÔSOB VIRGIN

AKO POČÚVAŤ ĽUDÍ, UČIŤ SA OD NICH,
SMIAŤ SA S NIMI A ÚSPEŠNE RIADIŤ FIRMU

**RICHARD
BRANSON**

NA SPÔSOB VIRGIN

**AKO POČÚVAŤ ĽUDÍ,
UČIŤ SA OD NICH,
SMIAŤ SA S NIMI
A ÚSPEŠNE RIADIŤ FIRMU**



THE VIRGIN WAY

Copyright © Sir Richard Branson

First published in 2014 by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing.

A Random House Group Company.

The right of Sir Richard Branson to be identified
as the author of this work has been asserted by him in accordance
with the Copyright, Design and Patents Act 1988.

Slovak edition © 2015 Eastone Group, a. s.

Translation © 2015 Branislav Bačík (kapitoly 1–14), Martina Šturcelová (kapitoly 15,16),
Beáta Ďuračková (kapitoly 17–19), Lucia Parimuchová (Záver, Doslov, Poďakovanie)

Z anglického originálu *The Virgin Way. How to Listen, Learn, Laugh and Lead*,
vydaného vydavateľstvom Ebury Publishing v roku 2014,
do slovenčiny preložil Branislav Bačík a kolektív.

V roku 2015 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová

Tlač: Těšínská tiskárna, a. s.

ISBN 978-80-8109-266-4

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo
reprodukováná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek
forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním,
nahrávaním, skenovaním alebo inak, bez písomného súhlasu majiteľa
autorských práv, s výnimkou citácií v rámci recenzií.

„Všetko raz vyskúšajte.
Okrem incestu a ľudového tanca.“

– *THOMAS BEECHAM*

OBSAH

PREDSLOV	1
PRVÁ ČASŤ / AKO POČÚVAŤ ĽUDÍ	9
1 Stromy a jablká	11
2 Vymierajúce umenie počúvať	25
3 Zrkadielko, zrkadielko...	45
4 Krátko a stručne	67
5 Načo veľké slová?	83
DRUHÁ ČASŤ / AKO SA OD ĽUDÍ UČIŤ	95
6 Definovanie líderstva	97
7 Aký je kurz?	109
8 Typicky atypické	117
9 Zápasy veľkých psov	127
10 Inovácie nie sú žiadnou novinkou	145
11 Zamestnávať a neprepúšťať	161
TRETIA ČASŤ / AKO SA S ĽUĎMI SMIAŤ	183
12 Kultivovanie kultúry	185
13 Plody vášne	197
14 Zábava	207

ŠTVRTÁ ČASŤ / AKO ÚSPEŠNE RIADIŤ FIRMU	221
15 Lídri budúcnosti	223
16 Byť pri tom	239
17 Spolupráca je kľúčom k úspechu	251
18 Rozhodnutia, rozhodnutia	265
19 Pomáhať podnikaním	281
 Záver	 297
 Doslov	 305
Poďakovanie	309
Index	311

PREDSLOV

ŽIVOT JE PRÍLIŠ KRÁTKY

Nebaví vás to? Tak to nerobte!

Od svojho úplne prvého podnikateľského pokusu, keď som ako šestnásťročný založil časopis *Student*, až po dnešné, oveľa vznešenejšie dobrodružstvá, akým je Virgin Galactic alebo vesmírna turistika, som sa vždy držal jednej kľúčovej myšlienky: ak ma nejaký nový projekt nenadchýna a neroznecuje vo mne obchodného a inovatívneho ducha, radšej rovno prejdem k niečomu zaujímavejšiemu.

Rovnaká filozofia sa odráža aj v mojom postoji k písaniu kníh: ak ma ich nebaví písať, pravdepodobne by ani čitateľov nebavilo čítať ich. Platí jednoduché pravidlo, že ak vás nebaví to, čo robíte a ani ľudia, s ktorými to robíte, je prakticky nemožné, aby ste to robili rovnako dobre ako to, čo vás baví. Jeden múdry človek raz povedal: „Život nie je kostýmová skúška.“ Je to presne tak! Ak teda neplánujete podať lepší výkon v budúcom živote – za predpokladu, že budete mať to šťastie a druhú šancu naozaj dostanete – prečo by ste mali riskovať stratu svojho vymedzeného času na tejto zemi robením niečoho, čo pre vás nemá potrebnú iskru?

Vždy sa čudujem, koľko ľudí trávi svoj život pozeraním do spätného zrkadla alebo rečami o tom, ako sa v budúcnosti všetko zmení. Potešiť sa príjemnými spomienkami na minulosť aj plánovanie

budúcnosti sú v poriadku, keďže všetci sa máme čo učiť z vlastných skúseností. Ale čo dnesok? „Prítomný okamih“ sa až príliš často stráca v hektickom zhone za zajtrajškom. Lenže prítomnosť, ktorú momentálne zažívame, sú popravde tie „staré dobré časy“, na ktoré budeme o dvadsať rokov spomínať. Tak prečo neurobiť všetko pre to, aby sme si ich užili?

Mahátma Gándhí patrí k mojim najväčším hrdinom a jeden jeho výrok, ktorý mi utkvil v pamäti ešte na hodinách dejepisu, ma spre-vádza celým životom: „Ži tak, akoby si mal zajtra zomrieť. Uč sa tak, akoby si mal žiť večne.“ Táto dobrá rada sa zvykne skracať na „Ži tak, akoby mal byť každý deň tvoj posledný“ čo je krásny pocit, hoci sa z neho až príliš často stáva pokrik chuligánov z celého sveta, ktorí kašlú na následky svojich činov. Pamätám si, že som sa raz (ako chuligán začiatočník) pokúsil použiť túto skrátenú verziu ako výhovorku, ktorou som chcel pred mamou ospravedlniť nejaké svoje vyčítanie. „Ale mami,“ prosíkal som, „veď som iba robil to, čo povedal Gándhí.“ Mama, ktorú moje argumenty vôbec nepresvedčili, mi s kamennou tvárou odvetila: „Skús to urobiť ešte raz, Riško, a dnešný deň môže byť veľmi ľahko aj tvoj posledný!“

Autorom najlepšieho výroku o tom, že je treba prežiť každý deň tak, akoby bol náš posledný, je Steve Jobs, ktorý počas slávnostného príhovoru čerstvým absolventom Stanfordovej univerzity v roku 2005 povedal: „Ak budete prežívať každý deň tak, akoby bol váš posledný, jedného dňa sa to takmer určite stane.“ Bolo by to zábavné, nebyť skutočnosti, že svoj príhovor predniesol len dvanásť mesiacov po tom, ako mu diagnostikovali rakovinu, ktorá ho o šesť rokov neskôr zabila.

Nikto nie je neomylný, všetci sa občas dopúšťame chýb a ocitáme sa v ťažkostiach, plynúcich z nesprávnych rozhodnutí, no v prevažnej väčšine takýchto situácií sa každý z nás dokáže pozastaviť, zamyslieť a povedať: „Lutujem, ale s týmto naozaj nie som spokojný, končím s tým.“ Pripúšťam, že v mnohých prípadoch – najmä keď ide o priateľov a príbuzných – sa to oveľa ľahšie povie ako robí. Odhodlať sa k takému drastickému kroku si žiada veľkú dávku odvahy, no ako

hovorí jedno staré porekadlo, keď už musíte robíte chyby, aspoň sa ich snažte robiť rýchlo.

Ludia mi často vraveli: „Jasné, Richard, tebe sa to všetko ľahko povie, keď už máš svoje firmy vybudované a v živote si viac menej zakaždým uspel.“ Moja odpoveď sa vždy nesie v zmysle: „Áno, to je pravda – do istej miery. Ale prečo mám podľa vás všetky tie firmy? Takmer určite by tu neboli, keby som sa nevedel vzoprieť a odmietnuť venovať svoj čas niečomu, čo si ho podľa mňa nezaslúžilo.“ Jedným z príkladov takejto situácie, v ktorej som sa necítil práve vo svojej koži, bolo moje štúdium na strednej škole. Keď som v šestnástich šokoval svojich rodičov a priateľov odchodom z prestížnej Stowe School, urobil som to v snahe ísť za svojím snom vydávať časopis. V hĺbke srdca som vedel, že ak má byť časopis *Student* úspešný, nemôžem si dovoliť strácať svoj drahocenný čas vysedávaním v nevetraných učebniach. Predstava, že by som mal ešte niekoľko ďalších rokov stráviť memorovaním nudných faktov z učebníc, pasovaním sa s počtami a definíciami takmer zabudnutých latinských slovies, mi pripadala pre môj budúci život úplne nepoužiteľná, a tak som sa rozhodol radšej utiecť, ako by som mal riskovať stratu duševného zdravia.

Nevysvetľujte si to, prosím, ako nejakú tirádu proti vzdelaniu, nesúcu sa v duchu hesla „spáľte svoje učebnice“ – práve naopak. Zadovážiť si to najlepšie možné vzdelanie je absolútne nevyhnutné, predovšetkým v dnešnom extrémne súťaživom svete obchodu. Keď som chodil do školy ja, donekonečna sme všetko opakovali a učili sme sa naspamäť oveľa viac vecí, ako to býva v školách dnes. Staré spôsoby výučby boli obzvlášť náročné pre ľudí, ako som ja, ktorí trpia dyslexiou a poruchou pozornosti. Mal som niekoľko vynikajúcich učiteľov, ktorí dokázali svoj predmet podať veľmi živo, no vo mne sa už vtedy prebúdzal duch mladého podnikateľa a v myšlienkach som bol dávno niekde úplne inde. Paradoxne sa to zvrtilo tak, že odkedy som odišiel zo školy, významnú časť môjho života vyplňa túžba po spoznávaní nových vecí, podnikateľských odvetví, ľudí a kultúr. Veľký rozdiel v porovnaní so školou však spočíva v tom,

že môj proces učenia sa zakladá na priamych, nesprostredkovaných skúsenostiach s daným predmetom, nie na čítaní o ňom alebo na informáciách z tretej ruky, ktoré vám podáva niekto, pre koho je život mimo akademického sveta v mnohých prípadoch veľkou neznámou.

Hoci som mal veľký problém sústrediť sa na to, čo hovoria učitelia v škole, keď som sa vybral svojou vlastnou cestou, musel som svoje nie práve najlepšie poslucháčske schopnosti zlepšiť. Jednou z prvých úloh, ktorej som sa v časopise *Student* zhostil, bola funkcia „novinárskeho eléva“, takže keď som s niekým robil rozhovor, nezostávalo mi nič iné, len pozorne počúvať a čmárať si poznámky, ktoré sa potom občas nedali ani rozlúštiť. Robil som rozhovory napríklad s Johnom Lennonom či Johnom le Carré, takže som si musel čo najrýchlejšie osvojiť umenie simultánne počúvať, písať a premýšľať nad nasledujúcou otázkou. Bolo to ako žonglovanie s taniermi, kde človek musí udržiavať všetky prvky v pohybe a nestratiť kontrolu. Ale schopnosť zaprieť sa a počúvať mi v živote vždy dobre poslúžila. Hoci sa zdá, že počúvanie je akýmsi vymierajúcim umením, som presvedčený, že je to jedna z najdôležitejších schopností pre všetkých učiteľov, rodičov, lídrov, podnikateľov, skrátka pre každého, kto dýcha.

Veci, o ktorých naši ľudia zvyknú hovoriť, že sú presne „na spôsob Virgin“, sa od vyvíjali postupne. Keď nováčik, ktorý práve rozšíril naše rady, absolvuje prvú, obvykle dosť neformálnu poradu o stratégii alebo produkte a povie: „Fíha, vy na to idete úplne inak“, veľmi často dostane odpoveď: „No, my na to ideme spôsobom Virgin,“ zvyčajne sprevádzanú úsmevom a sprisahaneckým žmurknutím.

Ako (dúfam) sami pochopíte, dôležitou súčasťou „našich spôsobov“ nie je nič viac a nič menej ako vedieť počúvať – sústredene počúvať *každého*, kto sa chce podeliť o svoj názor, teda nielen samozvaných expertov. Veľmi dôležité je tiež učiť sa jeden od druhého, z trhu a z chýb, ktorým sa nevyhnete, ak sa chcete dopracovať k originálnym a prevratným výsledkom. Najdôležitejšie je však to, aby ste si pri tom všetkom užili zábavu s veľkým Z. Byť spoločnosťou „na spôsob Virgin“ máva často nepredvídateľné následky a dostáva nás na miesta, kam by sa iné, „rozumnejšie“ podniky nikdy ani len neodvážili

vkročiť. Pri značke, ktorá je dnes taká viditeľná ako tá naša, to znamená pohybovať sa v prvej línii a ísť s vlastnou kožou na trh takým spôsobom, aký by mnohé štýly vedenia nepovažovali za „prezieravý“ – mimochodom, toto slovo veľmi často nepoužívam.

Ani omylom nechcem tvrdiť, že mám nejaký tajný recept alebo všeliek na výzvy, ktoré prináša podnikanie. Na nasledujúcich stránkach píšem na základe svojich bohatých skúseností jednoducho o tom, čo mne a v konečnom dôsledku aj celej skupine Virgin prinieslo osov – teda aspoň vo väčšine prípadov. Jadro spôsobov vo Virgin tvorí „vážna sranda“, a to je niečo, za čo sa nebudem nikdy ospravedlňovať. Venovať sa svojej práci z celého srdca a vychutnávať si každý okamih toho, čo robíte, je vec prístupu – spomínaná iskra, ktorá sa nedá nariadiť, vyškoliť, zaradiť do popisu práce či do príručky pre zamestnancov. Je to niečo, čo v sebe buď máte, alebo nie, niečo čo vychádza zvnútra.

Ak ste typ človeka, ktorý verí v svoje vlastné poslanie a ktorý zároveň chce, aby si pri tom užil kopec zábavy, ste na dobrej ceste a niet vám už veľmi čo vysvetľovať. Stačí, ak vám pripomeniem, že je treba oveľa viac počúvať, ako rozprávať, že sa netreba báť dávať všetkým najavo svoj zápal pre všetko, čo robíte, a že keď prídu pochybnosti, treba veriť svojim inštinktom.

Toto všetko spomínam len preto, aby bolo úplne jasné, ako k životu pristupujem a aby som uviedol do správneho kontextu svoj možno nie príliš tradičný pohľad na počúvanie, život, smiech a vedenie ľudí. Robil som veľa mierne uletených vecí s člmi a teplovzdušnými balónmi, skákaním z vysokých budov a ďalších, pri ktorých mi iste hrozilo, že si výrazne skrátim očakávanú dĺžku života. Možno by to niekto označil za ľahkomyselnosť, no ja uprednostňujem označenie „vypočítané riziká“. Tak či onak, mnohé zo svojich dobrodružstiev by som zaradil do kategórie s názvom „toto doma neskúšajte“. Čo však napriek všetkému považujem za nevyhnutný predpoklad, predovšetkým pre toho, kto má podnikateľské aspirácie, je nezlomná vôľa veriť svojim inštinktom a kráčať vytrvalo za svojím snom, hoci sa občas môže zdať, že vás cesta vedie na okraj priepasti.

Mňa cesta za mojím snom nepochybne previedla ponad zopár útesov, často veľmi divokými a hmlistými chodníkami, takže by som sa mal tiež priznať, že už od raného veku sa moja predstava „zábavy“ asi dosť odlišuje od predstavy iných ľudí. Nehľadiac na to, či je výzva fyzického alebo finančného charakteru (občas platí oboje), zábava a vzrušenie boli pre mňa vždy neoddeliteľne spojené s podstupovaním rizík, niekedy dosť šialených. Problém je v tom, že veta *Muselo by ti šibať, aby si čo len premýšľal o tom, že to urobíš* na mňa vždy účinkovala ako povestné červené súkno na býka. Či ide o založenie škôlky na vianočné stromčeky, finančne náročného podniku akým je letecká spoločnosť, kitesurfing naprieč Lamanšským prielivom so šesťdesiatkou na krku, boj za obmedzenie emisií, ktoré zabíjajú našu planétu, alebo snaha o komerčné lety do vesmíru, najradšej mám vždy to, čo sa javí ako skutočne bizarná úloha. Moji kolegovia z Virgin môžu dosvedčiť, že výraz „evidentne nemožné“ v mojom slovníku znamená „niečo, čo by sa možno dalo dokázať a ešte si pri tom užiť veľa zábavy“.

Jeden častý hosť na Neckerovom ostrove (ktorý si praje zostať v anonymite) mi po tom, ako som s ním na člne Laser oboplával ostrov, so smiechom povedal: „Páni, Richard! Po tejto skúsenosti už chápem, čím sa Virgin odlišuje od ostatných firiem. Ty fakt berieš poučku ‚najkratšia vzdialenosť medzi dvoma bodmi je priamka‘ doslova.“ Keď som sa ho spýtal, čo má presne na mysli, vyšlo najavo, že adrenalín, ktorý vo mne vyvoláva plavba vysokou rýchlosťou pomedzi ostré útesy obklopujúce ostrov, či dokonca priamo ponad ne, nebolo úplne presne to, čo si predstavoval, keď som mu navrhol, aby sa so mnou išiel povoziť na člne. Ja to vidím tak, že vytýčiť si na mape bezpečný kurz a potom zdĺhavo obopliavať celú oblasť s prekážkami dokáže hocikto – ale kam sa podela zábava?

Môj prístup k obopliavaniu Neckerovho ostrova je zrejme dosť podobný môjmu názoru na úlohu lídra v podnikaní. Ak je vaším cieľom dostať sa na odlahlú pláž, na ktorú doposiaľ nikto nevkročil, pretože ju obklopujú nebezpečné útesy, je dosť možné, že ak budete čítať staré mapy rovnakým spôsobom ako všetci pred vami, nikam sa

nedostanete. Ľahko dostupná záplava údajov o hocičom zvykne väčšine ľudí akurát tak poskytnúť viac argumentov, prečo *neísť* za čo len trochu neobvyklým cieľom. Celý život sa uberám za neobvyklými cieľmi a chodím na miesta, na ktoré by som podľa priateľov a kolegov chodiť nemal. Som preto snáď iba obyčajný exot, ktorý musí ísť za každú cenu proti prúdu? Možno. Presadzovať svoju agendu a ísť „hota“ keď všetci ostatní idú „čihy“ je skrátka sklon, ktorý mám v krvi a ktorý sa mi doposiaľ vždy – alebo aspoň vo väčšine prípadov – vyplatil.

Neabsolvoval som žiadne kurzy o podnikaní, ani som nečítal žiadne knihy o úlohe lídra, aby som vedel prísť na to, ako v živote uspieť. Preto vás musím varovať, že niektoré z nasledujúcich stránok možno nebudú vhodné pre každého. Hoci by som nerád túto knihu zaškatuľkoval ako „knihu o líderstve“, z rozmaru som si vyhľadal tento pojem na Amazone a výsledky ma viac než zaskočili – v deň, keď som toto slovné spojenie vyhľadal, som našiel slabých 93 467 zhodných výrazov! A nielen to, musím sa totiž priznať, že som – pokiaľ sa pamätám – ani jedinú z týchto kníh neprečítal. Nemám preto ani poňatia, o čom hovorí tých 93 467 autorov. Pochybujem však, že čo len zopár z nich si užilo aspoň zlomok zábavy, ktorú som si užil za tých vyše štyridsať rokov, čo vediem ťaženie firiem skupiny Virgin.

Potom mi napadlo, že „líderstvo“ možno nie je to správne slovo, ktoré by vyjadrovalo, čo som celé tie roky robil. A tak som znovu zašiel na stránku Amazonu a zadal som do vyhľadávača slovné spojenie *Užívať si a popri tom budovať vysoko diverzifikovanú spoločnosť s celosvetovou pôsobnosťou v spolupráci s rozvetvenou rodinou skvelých ľudí*. Viete čo sa stalo? Nenašiel som jediný zhodný výsledok – teda až do tejto chvíle!



PRVÁ ČASŤ

AKO POČÚVAŤ ĽUDÍ

PRVÁ KAPITOLA

STROMY A JABLKÁ

Líderstvo sa začína doma

Občas môžu tie najlepšie lekcie z líderstva prísť z tých najneočakávanejších miest. Niektoré vodcovské črty sa takmer určite dedia a či chceme alebo nie, všetci sme výsledkom výchovy a prostredia, v ktorom sme vyrastali. Ako sa hovorí, jablko nepadá ďaleko od stromu. Každý, kto pozná moju matku Eve alebo poznal môjho nebohého otca Teda, môže istotne dosvedčiť, že ani ja nie som výnimkou z tohto pravidla. Vidím na sebe veľa črt, ktoré som nepochybne podedil po rodičoch – väčšinou tých dobrých. No vidím na sebe aj zopár vecí, ktoré mi v detstve liezli na mame a ocovi na nervy a teraz asi rovnako pôsobia aj na moje vlastné deti.

Už v mojich najranejších spomienkach mama figuruje ako neposedná osoba, ktorá neustále niečo robí. Mala zdanlivo nevyčerpatelnú predstavivosť, ktorá jej neustále ponúkala nové podnikateľské nápady. Nepamätám si, že by samu seba považovala za „entrepreneur“ (podnikateľku), ale to akiste len preto, lebo toto slovo sa v tých časoch ešte v angličtine nepoužívalo – a ak aj áno, nikto nevedel, čo znamená. Už vtedy však bola doslova stelesnením podnikavosti. Moja mama Eve je ľudské tornádo. Nezáleží na tom, čo bolo práve jej najaktuálnejším hitom, vždy si sama riadila celý proces od nápadu,

cez výrobu produktu, až po uzatváranie zmlúv s ľuďmi, ktorí jej výrobky distribuovali a predávali. Nikto iný jej nemohol stať v ceste, bola to jej šou a nikoho iného! Spomínam si, aký veľký dojem na mňa urobila jedna z jej úspešnejších podnikateľských epizód, keď vyrábala a predávala drevené škatule na papierové vreckovky a odpadkové koše na papier. Podarilo sa jej s nimi dostať do pomerne nóbl obchodov, no vo všeobecnosti išlo skôr o lokálne záležitosti. Bola absolútne húževnatá a naučila ma nikdy neplakať nad rozliatym mliekom. Ak sa jej produkt nepredával, jednoducho ho odpísala, zobrala si z celej skúsenosti ponaučenie a bez akýchkoľvek výčitiek prešla k ďalšiemu podnikateľskému pokusu. Moju sestru a mňa vždy nejako zapriahla ako neplatenú detskú pracovnú silu či „pracantov z lásky“, ako tomu hovorila, alebo na nás pre zmenu preniesla všetky povinnosti v domácnosti, kým ona bola pohrúžená do svojich manufaktúrnych pokusov. Vtedy som si to ešte neuvedomoval, no náš dom bol plný inšpirácie, čo mi neskôr v živote prišlo viac než vhod.

Eve sa veľmi nezmenila, hoci dnes už má... ehm ehm. Keďže to bola práve ona, kto ma učil, že zmieňovať sa o veku dámy sa nepatrí, dajme tomu, že je pomerne skúsená osemdesiatnička. Keď bola mladšia, isté obdobie pôsobila vo West Ende ako tanečnica a neskôr sa vydala na dráhu letušky v British South American Airways – bolo to v zlatom veku leteckej dopravy, keď ešte museli pasažierom počas preletu nad Andami rozdávať kyslíkové masky. A ani dnes neobsedí! Ja sám nevediem práve sedavý spôsob života, ale prisahám, že mám občas problém udržať s ňou krok.

Nedávno, z ničoho nič, len tak mimochodom vyhlásila, že hodlá zorganizovať charitatívny zápas v póle – niečo také by človek od osemdesiatničky nečakal! No tento zápas sa nemal odohrať niekde na vidieckom ihrisku neďaleko jej domova – plánovala ho usporiadať v Maroku! Prekvapený, no ani zďaleka nie zaskočený, som jej veľmi jasne povedal, že je to podľa mňa bláznivý nápad. Nielenže s tým bude spojené obrovské množstvo práce, ale nakoniec ešte príde o kopu peňazí, čo by sa nestalo, ak by ich zháňala napríklad na charitu. Pozorne si ma vypočula, a nakoniec aj tak urobila, čo si vzala do hlavy. Všetko

sa jej podarilo zorganizovať ako chcela, navyše s veľkým úspechom – vyzbierala okolo štvrt' milióna dolárov! Okrem toho, že som prišiel o príležitosť povedať: „Vidíš, mami, ja som ti to hovoril,“ musel som obdivovať jej húževnatosť a povedať (skôr pre seba ako nahlas): „Dobrá práca, mami.“

Ďalšia z typických rodinných vlastností, ktorú som zrejme po nej zdedil, je tendencia mať vždy pri akejkoľvek téme posledné slovo. Aby som ukázal, aký viem byť v takýchto veciach flexibilný, umožnil som svojej mame (ktorá je tiež knižnou autorkou) napísať niekoľko úvodných slov v tejto knihe. Poprosil som ju teda, aby mi napísala zopár myšlienok. V súvislosti so všetkým, čo som vám už o nej stihol povedať, sa budete môcť sami presvedčiť, či sa vám nebudú zdať niektoré z nasledujúcich slov povedomé. „Jablko nepadá ďaleko od stromu!“

Drahý Riško,

ak mi chceš dať naozaj možnosť niečo povedať vo svojej knihe, tak tu to máš.

Videli sme to v tebe prakticky od okamihu, keď si začal rozprávať. Dokonca už predtým, ako si sa naučil chodiť, sme si uvedomili, že nám dáš zabráť. Bol si len batola, no už vtedy bolo jasné, že si človek, ktorý rád robí veci po svojom a za svojich vlastných podmienok.

Akoby to nebolo už tak dosť zaujímavé, ako si rástol, mal si večne naporúdzi nejaký bláznivý plán, ktorý mal podľa teba buď zmeniť svet, zarobiť veľa peňazí, alebo najlepšie oboje! Pri takých príležitostiach sme zvykli vraviť: „Ale Riško, nebuď smiešny! To nebude nikdy fungovať.“ Oveľa častejšie sme však s tvojím otcom uprednostňovali možnosť nechať ti dosť priestoru, aby si sa mohol učiť na svojich chybách. A tak sme ťa nechali pestovať vianočné stromčeky, chovať vtáky a realizovať všetky ostatné čudesné plány, s ktorými si vyrukoval. Takmer zakaždým skončili nejakou pohromou, pričom nám vždy zostala úloha upratať to po tebe – doslova i obrazne. No niesli sme to statočne a dúfali, že sa ti tieto skúsenosti v živote zídu.

Čas ukázal, že to bola pravda. Po kostrbatých začiatkoch, keď sa ti začalo s Virgin dariť, sme s Tedom často premýšľali nad tým, ako ľahko z teba mohol vyrásť celkom odlišný človek, keby sme ti nedávali toľko voľného priestoru, alebo akoby mohol niekto povedať, keby sme boli „lepšími“ rodičmi. Čo by bolo, keby sme ti nedovolili tak často riskovať, bránili ti v šestnástich odísť zo školy, nútili ťa zať zuby a stoj čo stoj strednú školu dokončiť? Podobne ako riaditeľ Stowe School, ktorý sa (neskôr) preslávil svojou predpoveďou, že kým dovŕšiš dvadsaťjeden rokov, budeš buď sedieť vo väzení, alebo budeš milionár, aj my sme mali vážne obavy, čo ťa v budúcnosti čaká.

Ako vidíme dnes, nemuseli sme si robiť toľké starosti. Ukázalo sa, že to, čo sme vnímali ako rozmary tvrdohlavého chlapca, skalo pevne odhodlaného robiť si svoje, nebolo nič iné ako počiatočné trampoty budúceho podnikateľa. Kiežby sme to vedeli už vtedy, mohli sme si ušetriť nejednu bezsennú noc!

S láskou

Mama

Kdesi som čítal, že akýsi *figliar* raz o mne povedal: „Ten Bransonov chlapčisko má skrátka šťastie, je to ten najšťastnejší človek, akého poznám. Dajte pozor – ten keby niekedy spadol z nejakej vysokej budovy, isto by padal nahor!“ Nemusíte zatajovať dych, túto fámu sa naozaj nechystám v dohľadnej dobe overovať! Ďalší hovorili, že som sa skrátka narodil „pod šťastnou hviezdou“. Možno majú pravdu.

Podľa mňa je „šťastie“ (v zmysle priaznivej náhody) mimoriadne nesprávne chápaná komodita. Určite to nie je nič, čo by spadlo človeku z nebies, pretože musíte pracovať na tom, aby ste mu vyšli v ústrety – o tom ale neskôr. Zatiaľ bude stačiť, keď si povieme, že som prišiel na tento svet s oveľa väčšou dávkou šťastia ako väčšina ľudí. Šťastena mi dopriala narodiť sa do láskyplnej rodiny, v ktorej som si užíval bezpečné a „rozumné“ detstvo v povojnovom Anglicku. Vyrástol som v domácnosti, ktorá si nemohla dovoliť príliš rozhadzovať, no napriek tomu sme ja a moje dve sestry nikdy netrpeli žiadnym

nedostatkom. A už vôbec nie nedostatkom náklonnosti a dobrého vedenia zo strany našich rodičov.

Keď sa teraz obzriem za týmto obdobím svojho života, nedá mi nešetriť chválou na neochvejné úsilie mojej matky a otca, keďže vychovávať ma rozhodne nebola hračka. Okrem toho, že som trpel dyslexiou, bol som obdarený neskrotným duchom, ktorého som nepochybne zdedil z matkinej strany rodiny, či je to ochotná pripustiť, alebo nie. Asi vo mne túto spriaznenú črtu rozoznávala, keďže hrala hlavnú úlohu v snahe udržať mladého „Riška“ na uzde. Udržiavanie na uzde však často bola tímová práca mojej mamy aj otca, hoci si to vtedy ani jeden z nich asi neuvedomoval.

Existuje na to veľa príkladov. Raz v nedeľu som v kostole kategoricky odmietal sedieť vedľa syna jedného známeho mojej matky, lebo sa mi skrátka nepáčil. Napriek pošepky vzneseným protestom mojej mamy som si sadol k svojmu kamarátovi na opačnej strane uličky. Podľa mňa o nič nešlo, takže som bol nanajvýš šokovaný, keď som sa vrátil domov a matka asi prvý raz v mojom živote naliehala na otca, aby mi dal po zadku. „Chlapec sa musí naučiť, že takéto chovanie sa v tomto dome nebude tolerovať,“ vyhlásila rozhodne. „Ale veď som to neurobil v tomto dome,“ premýšľal som, keď ma oco vytiahol za zátylok von z izby a potom nahlas, aby ho mama počula, nado mnou vyriekol ortiel: „Tak dobre, mladý pán. Je na čase, aby som ti dal príučku, na ktorú do smrti nezabudneš!“

Tú príučku som teda aj dostal. Rýchlo mi pošepol, čo mám robiť, načo začal nahlas tlieškať, čo som sprevádzal presvedčivým nárekom. Po pár tlesknutiach mi sprisahanecky pošuškal, aby som išiel s „patrične vytrestaným“ výrazom na tvári mamu poprosiť o prepáčenie. Mal som čo robiť, aby som svoju úlohu dohral do konca, keď na mňa uprostred ospravedlňovania spoza maminho chrbta žmurkal.

Otec bol skrátka veľký dobrák, no som presvedčený, že to, ako v ten deň zvládol situáciu po mojej vzbure v kostole, mi dalo oveľa trvácnejšiu lekciu, ako by dokázal zmaľovaný zadok (a ublížené ego). Neviem, či sa mama o tom fingovanom výprasku nakoniec dozvedela – ak sa tak doposiaľ nestalo, tak teraz už určite – ale vyskytla sa

ešte jedna udalosť, vďaka ktorej mi Tedove otcovské schopnosti navyždy utkveli v pamäti. Nestávalo sa to často, ale keď sa mi naskytla príležitosť, zvykol som si prilepiť zopár drobnými mincami, ktoré si otec vykladal vždy do hornej zásuvky šatníka v spálni. Na svoje detinské potešenie som tiež zistil, že je to tá istá zásuvka, v ktorej skrýval tajnú zásobu „neslušných kníh“, ako sme im hovorievali, ale to už príliš odbočujem od témy. Uchmatnúť si sem-tam nejaké drobné som nikdy nevnímal ako „kradnutie“. V mojich detských myšlienkach to bol len akýsi druh „pôžičky“, na ktorú sme si len zabudli dohodnúť splátkový kalendár.

Ako sa však ukázalo, už onedlho sa mi malo všetko vrátiť aj s úrokmi. Bývali sme totiž len kúsok od obchodu so sladkosťami, a tak som svoje nekalé zisky využíval na nákup čokolády, najčastejšie mojej najobľúbenejšej Cadbury s ovocím a orieškami. Jedného dňa som si však z otcovho šatníka vybral oveľa vyššiu „pôžičku“ ako obvykle a ponáhlal som sa prispieť k zvyšovaniu hodnoty akcií spoločnosti Cadbury. „Stará teta“, ktorá obchod vlastnila a v tom čase mohla mať nanajvýš štyridsať rokov, okamžite zavetrila lotrovinu. Nič mi nepovedala, no keď som najbližšie vkročil do obchodu v sprievode svojho otca, uštedrila mi nečakaný úder. „Viete, pán Branson, nerada by som malému Richardovi robila nejaké problémy, ale neviem odkiaľ berie toľké peniaze,“ vyhrkla znenazdajky. „Pomaly z neho bude môj najlepši zákazník, takže dúfam, že ich nekradne.“ Pamätám si tie slová, akoby ich vyslovila včera, aj to, ako som si pomyslel: „Tú vtipnú poznámku na záver si mohla odpustiť.“

No vzápätí, len čo som si uvedomil, že som v poriadnej kaši, ma zaskočil aj môj otec. Podišiel k nej, až sa takmer dotýkali nosmi, pozrel jej uprene do očí a nahlas povedal: „Madam, ako sa opovažujete obviňovať môjho syna z krádeže?“ Moje prekvapenie bolo ešte väčšie, keď sme vypochoďovali z obchodu, pretože otec sa o celej veci ani slovom nezmienil. Sila nevysloveného vie byť niekedy ohromujúca a otcovo zaryté mlčanie mi v ten deň povedalo viac, ako by dokázali akékoľvek slová. Tým, že okamžite zasiahol a vehementne obhajoval povest svojho dlhoprstého syna, mi navyše umožnil uvedomiť si