

„Vnímavý a nádherne svieži pohľad na svet od jedného z mojich najobľúbenejších mysliteľov.“ Malcolm Gladwell

Originálni



Ako
neprispôsobiví
hýbu
svetom

Adam Grant

autor medzinárodného bestselleru
Dávať a brať

S predslovom Sheryl Sandbergovej



Citadella

A large, dynamic splash of liquid, possibly water or milk, is captured in mid-air against a light blue background. The splash is rendered in various shades of blue, from deep navy to pale sky blue, creating a sense of movement and energy. The liquid forms a central, dark blue mass with several smaller droplets and streams radiating outwards. The overall composition is centered and balanced.

~ *Pre Allison* ~

„Vnímavý a nádherne svieži pohľad na svet od jedného z mojich najobľúbenejších mysliteľov.“ Malcolm Gladwell

Originálni

Ako
neprispôsobiví
hýbu
svetom

Adam Grant

autor medzinárodného bestselleru

Dávať a brať

S predslovom Sheryl Sandbergovej



Citadella

ADAM GRANT

Originální

Ako neprispôsobiví hýbu svetom

ORIGINALS

How non-conformist move the world

Copyright © 2015 by Adam Grant

Slovak edition © Citadella, 2016

Translation © Jozef Klinga, 2016

Jazyková úprava a redakcia: Tatiana Búbelová

Návrh obálky a grafická úprava: Citadella

Vydalo vydavateľstvo Citadella

v roku 2016

ISBN 978-80-8182-025-0

Obsah

Predslov Sheryl Sandbergovej	9
1 Tvorivé ničenie	15
<i>Riskantné plávanie proti prúdu</i>	
2 Slepí investori a jednookí investori	47
<i>Veda a umenie rozoznávať originálne nápady</i>	
3 S kožou na trh	85
<i>Hovoriť pravdu mocným</i>	
4 Blázni sa ponáhľajú	119
<i>Načasovanie, strategická prokrastinácia a výhoda prvého ťahu</i>	
5 Zlatovláska a trójsky kôň	145
<i>Utváranie a udržiavanie spoločenstiev</i>	
6 Rebel s príčinou	181
<i>Ako súrodenci, rodičia a učitelia rozvíjajú originalitu</i>	

7 Zamyslime sa nad kolektívnou myslou ..	213
<i>Mýtus o silných kultúrach, kulloch a diablových advokátoch</i>	
8 Rozkývať čln a neprevrútiť sa	255
<i>Zvládanie pocitov úzkosti, apatie, rozpoltenosti a hnevu</i>	
Kroky s dosahom	293
Podakovanie	305
Zoznam použitej literatúry	311

NAPÍŠALA SHERYL SANDBERGOVÁ
*prevádzková riaditeľka Facebooku a zakladateľka
neziskovej organizácie LeanIn.Org*

Predslov

Adam Grant je perfektný človek na napísanie *Originálnych*, lebo je jeden z nich.

Je geniálny výskumník, ktorý so zápalom sleduje vedecké výskumy v oblasti motivácie ľudí, rúca mýty a odhaľuje pravdu. Je to informovaný optimista, ktorý ponúka poznatky a rady, ako hocikto a hocikde – doma, v práci, v komunite – môže urobiť zo sveta lepšie miesto. Je oddaný priateľ, ktorý ma inšpiruje veriť, a pomohol mi pochopiť, ako môžem efektívne presadzovať a obhajovať svoje nápady.

Adam patrí k najdôležitejším ľuďom, ktorí mi ovplyvnili život. Som presvedčená, že prostredníctvom stránok tejto veľkolepej knihy osvieti, inšpiruje a povzbudí aj vás.

RÚCAČ MÝTOV

Zaužívaná múdrosť tvrdí, že niektorí ľudia sú kreatívni od prírody, zatiaľ čo väčšina dostane počas svojho života iba zopár origi-

nálnych myšlienok. Niektorí ľudia sú vraj rodení vodcovia, a zvyšok iba nasledovníci. Podaktorí môžu mať skutočný dosah na svet, ale väčšina vraj nie.

V Originálnych Adam roztriešti všetky tieto predpoklady.

Na zaujímavých príkladoch ukazuje, že ktokoľvek z nás sa môže zdokonaľiť v tvorivosti. Odhaľuje, ako môžeme rozpoznať nápady, ktoré sú naozaj originálne, a predvídať, či budú fungovať. Ukazuje, ako sa z nás môžu stať lepší rodičia, keď budeme rozvíjať originalitu svojich detí, a lepší manažéri, keď budeme podporovať pestrosť myšlienok, a nie tlačíť na svojich zamestnancov, aby sa prispôbili súčasnej politike firmy.

Na stranách tejto knihy som sa dozvedela, že veľkí tvorcovia nemajú nevyhnutne najhlbšie odborné znalosti, ale vyhľadávajú skôr širšie perspektívy. Videla som, ako sa úspech zvyčajne nedosahuje náskokom pred všetkými ostatnými, ale trpezlivým čakaním na pravý čas, keď treba konať. A na svoje najväčšie počudovanie som sa naučila, že prokrastinácia môže byť užitočná. Ktokoľvek, kto so mnou niekedy spolupracoval, vie, ako príšerne nerada si odkladám veci na poslednú minútu, ako si jednoducho myslím, že čokoľvek, čo sa dá urobiť, by sa malo urobiť ihneď. Mark Zuckerberg spolu s mnohými ďalšími budú mať radosť, keď sa zbavím svojho nemilosrdného nutkania všetko dokončiť čo najskôr. Adam zdôrazňuje, že práve to môže mne a mojím tímom pomôcť dosahovať rovnako dobré, ba aj lepšie výsledky.

INFORMOVANÝ OPTIMISTA

Každý deň prichádzame do styku s tým, čo milujeme, a s tým, čo treba zmeniť. To prvé nám spôsobuje radosť. To druhé poháňa našu túžbu zmeniť svet – ideálne na lepší, ako ho vnímame dnes. Ale snažiť sa zmeniť hlboko zakorenené názory a modely správania je skľučujúce. Akceptujeme súčasný stav, lebo uskutočniť reálnu zmenu sa nám zdá nemožné. A napriek tomu sa odvážime spýtať: Môže

mať jeden človek a jeho vynaložené úsilie nejaký význam? A počas svojich najodvážnejších okamihov sa spýtame: Mohol by som tým človekom byť ja?

Adamova odpoveď je rozhodne *áno*. Táto kniha dokazuje, že každý jeden z nás môže bojovať za svoje originálne nápady a myšlienky, ktoré zlepšia svet okolo nás.

S Adamom som sa zoznámila práve v čase, keď jeho prvá kniha *Dávať a brať* rozvírila hladinu v technologickej oblasti Silicon Valley. Prečítala som si ju a ihneď som začala citovať pasáže z nej každému, kto bol ochotný počúvať. Adam nie je iba talentovaný výskumník, ale aj nadaný učiteľ a rozprávač, ktorý vie vysvetliť zložité myšlienky jednoduchým a zrozumiteľným spôsobom.

Môj manžel pozval Adama, aby o svojom výskume porozprával jeho tímu v práci, a priviedol ho na večeru k nám domov. Adam bol po všetkých stránkach osobne rovnako pozoruhodný ako na papieri. Jeho vedomosti boli encyklopedické a jeho energia nákazlivá. Začala som sa s ním rozprávať o tom, ako by jeho výskum mohol obohatiť debaty o rodových stereotypoch, a to bol začiatok našej spolupráce. Odvtedy sme spolu vykonali veľa vecí, zorganizovali výskum a pre noviny sme napísali sériu komentárov o ženách a zamestnaní. Jeho dôkladná analýza a oddanosť boju za rovnoprávnosť priniesli organizácii *LeanIn.Org* nesmierny ošoh.

Raz ročne zhromaždí Facebook svoje globálne tímy a v roku 2015 som pozvala Adama, aby vystúpil s úvodnou prezentáciou. Všetci boli unesení jeho múdrosťou a zmyslom pre humor. Prešli mesiace a tímy ešte vždy hovoria o jeho prehľade a uvádzajú jeho cenné rady do každodennej praxe.

Postupne sme sa s Adamom spriatelili. Keď mi do života zasiahla tragédia a náhle som prišla o manžela, Adam mi pomohol tak, ako to vie iba pravý priateľ. Pristúpil k najhoršiemu obdobiu môjho života tak, ako pristupuje ku všetkému, kombináciou svojich jedinečných znalostí z psychológie a neprekonateľnej veľkodušnosti. Keď

som si myslela, že sa už nikdy nebudem cítiť lepšie, preletel krížom cez celé Spojené štáty, aby mi vysvetlil, čo mám urobiť, aby som si vybudovala húževnatosť. Keď som nevedela zvládať situácie, z ktorých mi skrúcalo črevá, pomohol mi nájsť odpovede tam, kde som už viac nijaké nečakala. Keď som potrebovala plece, na ktorom by som sa mohla vyplakať, jeho bolo vždy nablízku.

V najhlbšom zmysle slova je priateľom niekto, kto vo vás vidí väčší potenciál ako vy sami, niekto, kto vám pomôže stať sa tou najlepšou verziou vášho ja. Čaro tejto knihy tkvie v tom, že Adam sa stane presne takým typom priateľa každému, kto si ju prečíta. Ponúka bohaté rady na prekonanie pochyb a strachu, na vyjadrenie svojho názoru a prezentáciu nápadov a hľadanie spojencov na tých najnepravdepodobnejších miestach. Rozdáva praktické rady ako zvládať pocity úzkosti, usmerňovať svoj hnev, nájsť silu vo svojich slabých stránkach, prekonať prekážky a dať nádej ostatným.



Originálni je jedna z najdôležitejších a najúchvatnejších kníh, aké som kedy čítala, plná prekvapivých a silných myšlienok. Nezmění iba spôsob vášho pohľadu na svet. Môže rovno zmeniť spôsob vášho života. A rovnako dobre vás môže inšpirovať, aby ste zmenili svet.

„Rozumný človek sa prispôsobí svetu. Neprispôsobivý človek vytrvalo skúša prispôobiť svet sebe. Preto všetok pokrok závisí od neprispôsobivého človeka.“

George Bernard Shaw

1

TVORIVÉ NIČENIE

Riskantné plávanie proti prúdu

Jedného chladného jesenného rána v roku 2008 sa štyria vysokoškolskí študenti rozhodli, že spôsobia revolúciu v istom odvetví priemyslu. Topili sa v záplave pôžičiek, postrácali a polámali si niekoľko okuliarov a boli rozhorčení z toho, koľko mala stáť ich výmena. Jeden študent tie poškodené okuliare nosil celých päť rokov: pomohol si kancelárskou spinkou, ktorou rámik zdrôtoval. Odmietol platiť za predražené nové šošovky, aj keď sa mu zrak dvakrát zhoršil.

Luxottica, tristokilová gorila optického priemyslu, ovládala osemdesiat percent trhu s okuliarmi. Aby urobili okuliare cenovo dostupnejšími, potrebovala naša štvorica zvaliť na zem obra. Keďže len krátko pred svojím rozhodnutím sledovali, ako firma Zappos spôsobila revolúciu v obchodovaní s obuvou vďaka predaju topánok cez internet, dumali, či by to isté nedokázali s okuliarmi.

Keď svoj nápad medzi rečou spomenuli pred priateľmi, vždy dostali facku vo forme ostrej kritiky. *Nikto si nikdy nekúpi okuliare cez internet*, trvali ich priatelia jednohlasne na svojom. Ľudia si ich najprv potrebujú vyskúšať. Istotne, firma Zappos tento model zvládla s topánkami, ale existoval dôvod, prečo sa to dovtedy nestalo s okuliarmi. „Keby to bol dobrý nápad,“ počúvali študenti opakovane, „niekto by ho už dávno uskutočnil.“

Študenti nemali skúsenosti s obchodovaním cez internet ani s optometriou, tobôž nie s vedením maloobchodu, módou či oblečením a doplnkami. Napriek názoru okolia, že ich nápad je bláznivý, cúvli pred lukratívnymi pracovnými ponukami a založili firmu. Plánovali predávať okuliare, za ktoré si kamenné predajne bežne pýtali päťsto dolárov, za deväťdesiatpäť dolárov na internete, a z každého nákupu hodlali venovať jeden pár okuliarov ľuďom v rozvojových krajinách.

Celé podnikanie tejto štvorice záviselo od funkčnej webovej stránky. Bez nej by si zákazníci nemohli prezeráť ani kupovať ich tovar. Po mesiacoch problémov pri vytváraní webovej stránky ju nakoniec zavesili na internet o štvrtej hodine ráno v deň pred spustením firmy vo februári 2010. Firmu nazvali Warby Parker. Išlo o kombináciu mien dvoch postáv z pera románopisca Jacka Kerouaca, ktorý ich inšpiroval, aby sa vymanili z okov spoločenského tlaku a pustili sa do vlastného dobrodružstva. Obdivovali jeho buričského ducha a votkali ho do svojej podnikateľskej kultúry. A vyplatilo sa im to.

Študenti očakávali, že sa im podarí predáť jeden či dva páry okuliarov denne. Lenže keď ich časopis *GQ* poctil prezývkou Netflix okuliarov, splnili svoj plán na celý prvý rok za menej ako mesiac a vypredali sklad tak rýchlo, že museli presunúť dvadsaťtisíc zákazníkov na zoznam čakateľov. Trvalo im deväť mesiacov, kým doplnili zásoby, aby pokryli dopyt.

Poskočme dopredu, do roku 2015, keď časopis o podnikaní *Fast Company* zverejnil zoznam najinovatívnejších firiem sveta. Warby

Parker nielenže sa naň dostali, ale skončili prví. Víťazi troch predošlých rokov boli kreatívni giganti Google, Nike a Apple, ktorí dovedna zamestnávajú päťdesiat tisíc ľudí. Naša hašterivá novozrodená firmička, nové decko na pieskovisku, mala iba päťsto zamestnancov. V rozmedzí piatich rokov títo štyria priatelia vybudovali jednu z najmódnejších značiek na planéte a venovali milión párov okuliarov ľuďom v núdzi. Firma dosiahla ročný obrat sto miliónov dolárov a jej hodnota sa odhaduje na jednu miliardu.

V roku 2009 mi jeden zo zakladateľov predstavil ich firmu a ponúkol mi príležitosť zainvestovať do Warby Parkera. Odmietol som.

Bolo to jedno z mojich najhorších životných rozhodnutí a potreboval som pochopiť, kde som urobil chybu.



orig-i-nál-ny, *príd. m.* > pôvodný, nezávislý od nijakého vzoru; z akého niečo vyviera, pokračuje alebo od ktorého je niečo odvodené; ktorý sa odlišuje od ostatných príťažlivým alebo zaujímavým spôsobom

orig-i-nál, *podst. m.* > vec jedinečnej či unikátnej povahy; v prenesenom význame osoba so sviežou iniciatívou alebo vynachádzavou schopnosťou

Psychológovia pred rokmi zistili, že sú len dve cesty, ktoré vedú k úspechu: prispôsobivosť a originalita. Prispôsobivosť predpokladá nasledovať dav tradičnými cestami a obhajovať aktuálny stav vecí. Originalita sa uberá menej vyšliapaným chodníčkom a presadzuje súbor netradičných nápadov či hodnôt, ktoré síce plávajú proti prúdu, ale v konečnom dôsledku veci zlepšia.

Samozrejme, nič nie je úplne originálne vzhľadom na tvrdenie, že všetky naše nápady sú ovplyvnené tým, čo sa naučíme od sveta

okolo nás. Ustavične si požičiavame inšpiráciu, či už zámerne alebo neúmyselne. Všetci sme náchylní na „kleptomnéziu“ – náhodné spomínanie si na cudzie nápady, akoby išlo o naše vlastné. V mojom ponímaní originalita zahŕňa predstavenie pokrokovej myšlienky, ktorá je relatívne nezvyčajná v rámci určitej oblasti a má potenciál zlepšiť ju.

Originalita ako taká sa začína tvorivosťou: tvorí sa koncept, ktorý je inovatívny a užitočný zároveň. Tu sa to však nekončí. Originálni sú ľudia, ktorí sa chopia iniciatívy, aby svoje predstavy premenili na skutočnosť. Zakladatelia firmy Warby Parker mali originálny nápad a vysnívali si netradičný spôsob predaja okuliarov cez internet, ale stali sa originálnymi, až keď prešli od slov k činom, aby tento tovar urobili ľahko prístupným a cenovo dostupným.

Aby ste dosiahli takýto radikálny úspech, potrebujete podniknúť radikálne riziko. Táto viera je zakorenená tak hlboko v našom kultúrnom podvedomí, že sa zriedka zastavíme, aby sme sa nad ňou zamysleli. Astronautov ako Neil Armstrong a Sally Ridová obdivujeme za to, že majú „tie pravé vlastnosti“ – odvahu opustiť jedinú planétu, ktorú ľudia kedy obývali, a smelo sa odvážiť do vesmíru. Oslavujeme hrdinov ako Mahátma Gándhí a Martin Luther King ml., ktorí mali dostatok sebaistoty a presvedčenia, aby riskovali vlastné životy pre morálne princípy, ktoré si nadovšetko cenili. Robíme si modly z ikon ako Steve Jobs a Bill Gates. Môže za to ich trúfalosť odísť zo školy a zostať na mizine, zašit sa do svojich garáží a prinútiť svoje technologické vízie, aby nabrali reálne obrysy.

Keď žasneme nad originálnymi jedincami, ktorí majú tvorivosti neúrekom a poháňajú svet k zmenám, máme sklon myslieť si, že sú z iného cesta ako my. Keďže niektorí šťastlivci prichádzajú na svet s genetickými mutáciami, vďaka ktorým sú odolní voči chorobám ako rakovina, obezita a vírus HIV, žijeme vo viere, že veľkí tvorcovia sa rodia s biologickou imunitou voči riziku. Vnútorne obvody majú poprepájané tak, aby prijali neistotu prirodzene a nevšimli si nesú-

hlas spoločnosti. Cena za neprispôsobivosť ich jednoducho netrápi tak ako nás ostatných. Sú naprogramovaní ako obrazoborci, rebeli, revolucionári, buriči, individualisti a opozičníci, ktorí sú odolní voči strachu, sklamaniu z odmietnutia a hanbe z výsmechu.

Slovo „podnikateľ“, ako ho prvý raz použil ekonóm Richard Cantillon, v doslovnom preklade z francúzskeho *entrepreneur* znamená „nositeľ rizika“. Keď si prečítame príbeh o stratosférickom vzostupe firmy Warby Parker, táto téma z neho prenikne nahlas a jasne. Tak ako všetci veľkí tvorcovia, novátori a agenti zmien, aj naša štvorica zakladateľov zmenila svet, lebo boli ochotní zatvoriť oči a skočiť do neznámych vôd. Napokon, ak sa nezaženiete pálkou na stoosemdesiat stupňov, nemáte šancu odpáliť homerun.



Šesť mesiacov pred spustením internetového obchodu Warby Parker sedel jeden zo zakladateľov v mojej triede na Whartonskej škole podnikania v Pensylvánii. Vysoký a priateľský, s kučeravými ebenovými vlasmi a pokojným, no energickým vystupovaním. Neil Blumenthal mal dlhoročné skúsenosti s dobrovoľníckou prácou pre neziskové organizácie a úprimne sa usiloval urobiť zo sveta lepšie miesto na život. Keď mi predstavil základné informácie o firme, povedal som, ako istotne veľa ďalších pochybovačov, že to znie ako zaujímavý nápad, ale len s ťažkosťami si viem predstaviť, ako ľudia nakupujú okuliare cez internet.

Mal som základňu skeptického spotrebiteľa, a tak som vedel, že bude vyžadovať herkulovské úsilie, aby sa začínajúca firma odlepila od zeme. A keď som sa dozvedel, ako Neil a jeho traja priatelia trávili čas prípravami na spustenie obchodu, zmocnil sa ma skľučujúci pocit, že sú odsúdení na zánik.

Ich prvý strajk, ako som povedal Neilovi v bejzbalovej terminológii, bola skutočnosť, že ešte vždy chodili do školy. Ak skutočne ve-