

BIBLIOTEKA „USPEH“

110

DVANAEST I PO

EMOCIONALNI SASTOJCI
NEOPHODNI ZA
POSLOVNI USPEH

GERI VEJNERČUK

Finesa

Beograd, 2021.

Naslov originala
Twelve and a half
by
Gary Vaynerchuk

Izdavač
Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36
tel: +381112645122; +381646454859
www.finesa.edu.rs

Za izdavača
Lidija Maričić

Glavni urednik
Lidija Maričić

Prevod
Jelena Brborić

Lektura
Agencija Tekstogradnja

Korektura
Jelena Miladinović

Grafička priprema
iLearn d.o.o.

Dizajn korica
Jacket design by Kyle Nguyen
Jacket photograph © Anton Starikov/Shutterstock
Adaptacija: Marija Milenković

Štampa
F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-071-8

Beograd, 2021

*Ova knjiga je posvećena svim preduzetnicima, osnivačima,
direktorima, menadžerima, zaposlenima, majkama, očevima i
starijoj braći i sestrama koji su bili dovoljno hrabri da postanu
lideri onima koji se na njih ugledaju.*

SADRŽAJ

Uvod ix

Moja polovina: ljubazna iskrenost xvi

PRVI DEO:	Emocionalni sastojci	1
	Zahvalnost	3
	Samosvesnost	9
	Odgovornost	15
	Optimizam	21
	Empatija	25
	Ljubaznost	29
	Istrajnost	35
	Radoznalost	41
	Strpljenje	47
	Ubedenje	51

Skromnost 55

Ambicija 59

DRUGI DEO: Scenariji iz stvarnog života 63

TREĆI DEO: Vežbe 163

Zaključak 179

Inspiracija za ovu knjigu 183

Zahvalnica 185

Literatura 187

O autoru 189

UVOD

PRE NEKOLIKO GODINA sam s jednim klijentom obavio najteži razgovor u svojoj karijeri.

Vodio sam ga s izvršnom menadžerkom jednog od najvažnijih brendova s kojima je saradivala kompanija VaynerMedia, savremena kreativna i medijska agencija čiji sam CEO. Direktorka me je pozvala i zatražila da se nađemo u centru Menhetna. Želela je da porazgovaramo u četiri oka.

Tog dana je jedna od novih članica tima u mojoj kompaniji greškom objavila tвит s klijentovog Tvitera naloga, verujući da je ulogovana na sopstveni. Bila je to veoma negativna objava o jednoj drugoj agenciji s kojom je firma VaynerMedia saradivala na pružanju podrške brendu. Ostatku sveta je izgledalo kao da je sam brend objavio nipodaštavajući komentar o drugoj agenciji.

Sastanak je bio izuzetno kratak. Izvršna menadžerka mi je rekla da očekuje da se tako nešto nikad više ne ponovi i zamolila me je da uvedem odgovarajuće protokole i sistem kako bih to osigurao.

A onda mi je rekla: „Naša kompanija smatra da možemo nastaviti saradnju jedino ako otpustite osobu koja je taj tweet objavila.“

Bila mi je potrebna otprilike jedna stotinka da razmislim o tome.

Odgovorio sam joj: „Ne mogu to da učinim.“

Neophodno mi je da sâm vodim svoj biznis i donosim odluke koje se tiču mojih zaposlenih. Ta menadžerka je imala puno pravo da nas otpusti ukoliko je to smatrala neophodnim. Ali odluka o posledicama tog tvita morala je da bude moja.

Bila je iznenađena. Njen brend je u to vreme donosio trideset odsto naših ukupnih prihoda.

Bio sam mentalno spreman za prekid saradnje, ali sam u to vreme znao da imamo taman dovoljno novog posla da možemo sebi da priuštimo godinu bez profita. Takođe sam imao dovoljno ušteđevine da bih, ukoliko bismo te godine bili na gubitku, mogao da pokrijem razliku. Ukoliko bismo to pregrmeli, bila bi to nedvosmislena poruka našim zaposlenima šta nam je zaista važno.

Taj razgovor je bio jedan od onih zanimljivih trenutaka kada morate da odlučite šta vam je zaista važno. Zakazali smo razgovor za naredni dan, i ja sam ostao pri svome. Na svu sreću, nastavili smo saradnju.

Ovu priču sam ispričao zato što se definicija „mudrih poslovnih odluka“ savremenog društva neproporcionalno zasniva na analitici. Rukovodioci pronalaze sigurnost u „crnom i belom“. Pronalaze sigurnost u nauci, matematici, činjenicama i onome što dobro izgleda u tabelama.

Efikasnost u periodima od 30, 60, 90, 365 ili čak i 730 dana u jednoj organizaciji teže je izmeriti na osnovu empatije, ljubaznosti i samosve-

snosti, ali rezultati su vredni toga. Kada iz svoje organizacije uklonite strah, dešavaju se divne stvari. Ako zaposleni ne moraju da traće vreme na pokušaje da jedni druge nadjačaju ili politički upropaste, možda zapravo i postignu zadate ciljeve. Ne znam koja će šestogodišnja devojčica u Tennesiju smisliti sistem koji će to omogućiti, ali će i to u jednom trenutku postati izvodljivo. Doći ćemo do tog nivoa zdravog razuma i ljudskosti.

Naročito se u velikim kompanijama mnoge odluke zasnivaju na brojkama dobijenim u periodima od devedeset dana. Ova praksa je preuzeta s Vol strita i iz poslovnih škola u kojima vas ocenjuju nakon svakog tromesečja. To može da oblikuje kratkoročno ponašanje, iako mnogi od nas planiraju da budu u biznisu i tokom narednih pet, deset, dvadeset ili čak pedeset i kusur godina.

Nažalost, naklonjenost kratkoročnoj metrici takođe može dovesti do toga da se na emocionalnu inteligenciju gleda kao na „fin dodatak“, a ne kao na važan uslov. To dovodi do scenarija u kome rukovodilac skreće pogled kad jedan zaposleni čini da se čitava kancelarija užasno oseća, zato što taj jedan zaposleni donosi najveće prihode. Zbog toga ljudi misle da su negativno ponašanje i loš emocionalni koeficijent prosto nuspojave „uspeha u poslu“.

Poslovni svet u koji sam ja zakoračio krajem devedesetih veličao je crno-beli pristup. U to vreme se nije smatralo da lične odlike mogu predstavljati ključ za građenje uspešne kompanije. Ne sećam se da sam ikad čuo nekoga kako ističe značaj ovih odlika u široj poslovnoj zajednici. Biznis je bio okrutno okruženje, podvig u kome samo najjači opstaju.

Ironično, ja takođe verujem da samo najjači opstaju. Razlika je u tome što ja verujem da je naša ljudskost sila koja će nam pomoći da preživimo i da budemo uspešni. Nije to vikanje na nekoga u sali za sastanke. Nije to veština teškog pregovaranja niti upotreba agresivnih reči. Oduvek sam smatrao da je najjača osoba upravo ona koja na neljubaznost ume da odgovori ljubaznošću. Dvanaest sastojaka koje opisujem u ovoj knjizi

(kasnije ćemo doći do polovine) neke su od odlika koje su me tokom godina vodile ka uspehu i sreći, kao i neke od odlika koje sam primetio kod drugih i koje su u meni izazivale divljenje: zahvalnost, samosvesnost, odgovornost, optimizam, empatija, ljubaznost, istrajnost, radoznalost, strpljenje, ubeđenje, skromnost i ambicija. Crno-bele komponente su i dalje veoma važne, ali po mom mišljenju, stoje daleko ispod usavršavanja ovih međuljudskih veština.

Sasvim mi je jasno da postoji još petnaest ili čak pedeset pet drugih sastojaka koji su mogli da se nađu u ovoj knjizi. Ali ovih dvanaest mi je zapalo za oko nakon što sam video da drugim liderima nedostaju i kako se ljudi oko njih zbog toga osećaju. Mnogi ljudi su mi u konferencijskim salama, na večerama, ručkovima, u autobusima i na letovima pričali priče o tome kako se ovih dvanaest sastojaka zanemaruje. Jedna od tužnih odlika ljudske prirode jeste to da je negativnost glasnija od pozitivnosti. Želja da pozitivnost učinim glasnijom jedna je od velikih pokretačkih sila u mom životu. Jedan od razloga iz kojih pišem ovu knjigu jeste što želim da podstaknem upotrebu ovih odlika i da na njih uperim reflektore poslovnog sveta.

Za mene je najveći izazov predstavljalo biranje ovih sastojaka i pronalaženje načina da ih izrazim. Oni nisu opipljivi. Ne mogu se pratiti niti meriti u tabelama. I zaista, kada sam u maju 1998. godine ušetao u čaletovu prodavnicu pića, nisam razumeo njihov značaj.

Moj otac nije pričljiv čovek, ali mi je za vikend u koji je pao Dan zahvalnosti 2020. godine, kada sam počeo da pišem ovu knjigu, rekao da kad sam ja počeo da radim s njim, nije verovao u „kompanijsku kulturu“. Došavši iz Sovjetskog Saveza, smatrao je da su strah i novac najsnažniji stimulanasi. Na njima je zasnovao svoju karijeru. Ali danas? Danas pozitivnu kompanijsku kulturu vrednuje više od svega. Mada mu to ne dolazi prirodno i mada se muči da je objasni prijateljima, rekao mi je da zna da je ona od presudne važnosti. Ja to smatram poetičnim, naročito ako uzmete u obzir koliko retko moj otac i ja razgovaramo o sličnim stvarima.