

Stiven Bartlet

**DNEVNIK
JEDNOG
DIREKTORA**

**33 ZAKONA
BIZNISA I ŽIVOTA**

Prevod
Dijana Đelošević

■ Laguna ■

Naslov originala

Steven Bartlett

THE DIARY OF A CEO

The 33 Laws of Business & Life

Copyright © Steve Bartlett, 2023

First published as THE DIARY OF A CEO in 2023 by
Ebury Edge, an imprint of Ebury Publishing.

Ebury Publishing is part of the Penguin Random House
group of companies.

Illustrations by Vyki Hendy

Translation copyright © 2025 za srpsko izdanje, LAGUNA

Posvećeno svakom ko sluša i gleda
The Diary Of a CEO

*Hvala vam što nam omogućavate da
živimo najveći san koji nikada nismo imali.*

SADRŽAJ

Uvod: Ko sam pa ja da pišem ovu knjigu? 9

I STUB: JASTVO

1. Napunite svojih pet kofa pravim redosledom. 16
2. Da biste ovladali nekom temom, morate se obavezati da ćete podučavati druge 24
3. Nikada ne smete da se ne slažete 32
4. Ne možete da birate u šta verujete 38
5. Morate potpuno biti naklonjeni neobičnom ponašanju. 52
6. Pitajte, ne govorite – efekat pitanja/ponašanja 64
7. Nikada nemojte kompromitovati priču o sebi 72
8. Nikada se ne borite protiv loše navike 84
9. Uvek dajte prioritet svom prvom temelju 94

II STUB: PRIČA

10. Beskorisni apsurd će vas definisati više nego korisne praktičnosti 102
11. Izbegavajte tapete po svaku cenu 112
12. Morate da iznervirate ljude 128
13. Prvo izvedite svoje psihološko osvajanje Meseca . . . 134
14. Trvenje može stvoriti vrednost 148

15. Okvir je važniji od slike	154
16. Iskoristite Zlatokosu u svoju korist.	162
17. Neka probaju, kupiće	168
18. Borite se za prvih pet sekundi.	176

III STUB: FILOZOFIJA

19. Morate da se potrudite oko malih stvari	188
20. Mali propust sada stvara veliki propust kasnije	204
21. Morate nadmašiti konkurenciju u neuspesima.	210
22. Morate da razmišljate o originalnom planu	230
23. Ne gurajte glavu u pesak	238
24. Morate od pritiska načiniti privilegiju	248
25. Moć negativne manifestacije.	258
26. Vaše veštine su bezvredne, ali vaš kontekst je dragocen.	272
27. Jednačina discipline: smrt, vreme i disciplina!	282

IV STUB: TIM

28. Pitajte ko, a ne kako	298
29. Stvorite mentalitet kulta.	304
30. Tri letvice za izgradnju odličnih timova	316
31. Iskoristite moć napretka	326
32. Morate da budete nedosledan lider	338
33. Učenje nikada ne prestaje	348
Izjave zahvalnosti	349
Napomene	351

UVOD:

KO SAM PA JA DA PIŠEM OVU KNJIGU?

Bio sam izvršni direktor, osnivač, suosnivač i član odbora četiri vodeće kompanije u industriji koje su zajedno – na svom vrhuncu – dostigle kumulativnu procenu od više od jedne milijarde dolara.

U ovom trenutku sam osnivač *Flight Story*, inovativne marketinške agencije, *thirdweb*, softverske kompanije i investicionog fonda po imenu *Flight Fund*.

Moje kompanije zapošljavaju na hiljade ljudi iz svih delova sveta. Prikupio sam gotovo sto miliona dolara investicija za moje kompanije.

Investirao sam u više od 40 kompanija. U odboru sam u četiri kompanije, od kojih su dve trenutno vodeće u svojim oblastima, a imam trideset godina.

Kao osnivač dve uspešne marketinške grupe koje su dopele na sam vrh u svojim oblastima i u okviru njihovog tržišta, znači da sam provodio veći deo profesionalnog života u konferencijskim salama gde sam radio sa raznim izvršnim direktorima, direktorima marketinga i liderima najvećih brendova na svetu, i često ih savetovao kako se baviti marketingom

i kako pričati svoju priču na mreži; *Uber, Epl, Koka-kola, Najk, Amazon, TikTok, Logitek* i tako dalje – svi su bili moji klijenti.

Pored toga, u protekle četiri godine intervjuisao sam najuspešnije svetske pojedince iz sveta biznisa, sporta, zabave i akademske zajednice. Imam 700 sati snimljenih intervjuua sa vašim najomiljenijim autorima, glumcima i direktorima marketinga, vodećim svetskim neuronaučnicima, kapitenom vašeg najomiljenijeg sportskog tima, menadžerom vašeg najomiljenijeg sportskog tima, izvršnim direktorima kompanija vrednih milijarde dolara čije usluge svakodnevno koristite, i više vodećih svetskih psihologa nego što bih mogao da imenujem.

Objavio sam ove razgovore u formi podkasta pod nazivom *The Diary Of a CEO (Dnevnik jednog direktora)* i taj je podkast brzo postao najčešće preuzimani podkast ovde u Evropi i jedan od najboljih biznis podkasta u SAD, Irskoj, Australiji i na Bliskom istoku; verovatno je jedan od najbrže rastućih podkasta u svetu u ovom času – samo u prošloj godini slušanost mu se popela za 825 procenata.

Imao sam sreću da budem izložen nekim jedinstvenim iskustvima, a pre nekoliko godina mi je sinulo koliko su dragocene i moćne informacije koje sam stekao – dok su samo šačici ljudi na Zemlji te informacije dostupne. Takođe sam shvatio da u samom srcu svih uspeha i neuspeha kojima sam svedočio, što na sopstvenom putu preduzetništva tako i u stotinama intervjuua koje sam obavio, leži skup zakona koji bi mogli da izdrže test vremena, da se prenesu na bilo koju industriju i da ih iskoristi svako ko pokušava da izgradi nešto veliko ili da postane velik.

Ovo nije knjiga o poslovnoj strategiji. Strategija se menja kao godišnja doba. Ovo je knjiga o nečem mnogo trajnijem. Ovo je knjiga o osnovnim, trajnim zakonima postizanja velikih stvari kao i toga da i sami postanete veliki.

Ove zakone može koristiti svako, bez obzira na delatnost ili zanimanje.

Ovi zakoni se mogu primeniti sada kao i za sto godina.

Ovi zakoni su ukorenjeni u psihologiji, nauci i vekovima istraživanja, a kako bih ih dodatno potvrdio ispitao sam na desetine hiljada ljudi sa svih kontinenata, svih starosnih grupa i svakojakih zanimanja.



Zamisao ove knjige se zasniva na pet osnovnih uverenja:

- 1. Verujem da je većina knjiga duža nego što je potrebno.*
- 2. Verujem da je većina knjiga komplikovanija nego što je potrebno.*
- 3. Verujem da slike govore više od hiljadu reči.*
- 4. Verujem da su priče moćnije od podataka, ali su podjednako važne.*
- 5. Verujem u nijanse kao i da je istina negde u sredini.*

Ukratko, ova knjiga ima za cilj da otelotvori citat koji se pripisuje Ajnštajnu:

„Sve treba da bude što jednostavnije, ali ne i jednostavnije od toga.“

Za mene, ovo znači da vam pružim osnovnu istinu i razumevanje svakog od ovih zakona, sa tačnim brojem reči

neophodnih da se to učini – ni manje, ni više – i korišćenjem moćnih slika i neverovatnih istinitih priča kako bih ključne tačke učinio što živopisnijim.

★ ČETIRI STUBA IZVRSNOSTI

Da biste postali veliki i napravili velike stvari, potrebna je veština u okviru ova četiri stuba. Ja ih zovem četiri stuba izvrsnosti.

I STUB: JASTVO

Kao što je Leonardo da Vinči tvrdio: „Čovek ne može da bude manje ili više vešt ukoliko ne ovlada sobom; nikada nećete imati veću ili manju vlast nego onu nad sobom; visina vašeg uspeha meri se obuzdavanjem sebe, dubina neuspeha napuštanjem sebe. Oni koji ne mogu da uspostave vlast nad sobom neće imati vlast nad drugima.“

Ovaj stub je o vama. Vašoj samosvesti, samokontroli, brizi o sebi, držanju, samopoštovanju i priči o sebi. Jastvo je jedina stvar nad kojom imamo direktnu kontrolu; ovladati sobom, što nije mali poduhvat, znači ovladati čitavim svojim svetom.

II STUB: PRIČA

Sve što vam stoji na putu jeste čovek. Nauka, psihologija i istorija su pokazale da nema grafikona, podataka ili informacija koje imaju veće šanse da pozitivno utiču na čoveka kao što to ima zaista sjajna priča.

Priče su najmoćnije oružje kojim neki lider može da se naoruža – one su valuta čovečanstva. Oni koji pričaju razoračavajuće, inspirativne, emotivne priče vladaju svetom.

Ovaj stub govori o pripovedanju i kako iskoristiti zakone pripovedanja da biste ubedili ljude koji vam stoje na putu da

vas slede, da kupuju od vas, da vam poveruju, da vam veruju, da kliknu, da deluju, da vas slušaju i da vas razumeju.

III STUB: FILOZOFIJA

U biznisu, sportu i akademskom životu, lična filozofija pojedinca je najveći pokazatelj kako će se ponašati, sada i u budućnosti – ako poznajete nečije filozofske nazore ili uverenja, možete tačno predvideti kako će se poneti u bilo kojoj situaciji.

Ovaj stub se odnosi na lične i profesionalne filozofije u koje veliki ljudi veruju i po čijim načelima žive i kako te filozofije dovode do ponašanja koje za rezultat ima izvrsnost. Vaša filozofija jeste skup uverenja, vrednosti ili principa koji upravljaju vašim ponašanjem – to su osnovna uverenja koja podržavaju vaše postupke.

IV STUB: TIM

Definicija reči „kompanija“ jeste „grupa ljudi“; u svojoj suštini, svaka kompanija, projekat ili organizacija zapravo je samo grupa ljudi. Sve što organizacija proizvede, dobro ili loše, potiče iz uma članova vaše grupe ljudi. Najvažniji faktor uspeha u vašem poslu jeste sa kim birate da radite.

Nikada nisam video da je neko izgradio odličnu kompaniju, projekat ili organizaciju bez grupe ljudi, a nisam video ni da je neko dostigao ličnu veličinu bez podrške grupe ljudi.

Ovaj stub govori o tome kako okupiti i izvući najbolje iz svoje grupe ljudi. Okupljanje bilo koje grupe ljudi nije dovoljno; da bi vaša grupa ljudi postala zaista veliki tim, trebaju vam pravi ljudi, koje na okupu drži odgovarajuća kultura. Kada imate odlične ljude povezane odličnom kulturom, čitav tim postaje veći od zbira svojih delova. Kada su $1 + 1 = 3$, dešavaju se velike stvari.

I STUB
JASTVO

PRVI ZAKON

NAPUNITE SVOJIH PET KOFA PRAVIM REDOSLEDOM

Ovaj zakon objašnjava pet kofa koje određuju vaš ljudski potencijal, kako da ih napunite i, što je najvažnije, kojim redosledom treba da ih punite.

Moj prijatelj Dejvid nalazio se u vrtu svoje kuće i uživao u svom jutarnjem espresu, kada mu se laganim trkom približio znojavi, dahtavi čovek u iznošenoj trenerci i zbunjenog izgleda.

Trkač je zastao i pozdravio mog prijatelja Dejvida boreći se za dah. Izvalio je neku nerazumljivu šalu, izgledalo je da se ludački smeje na nju, a zatim je nasumično pričao o svemirskom brodu koji je pravio, mikročipovima koje će ugraditi u mozgove majmuna i kućnim robotima koje će pokretati veštačka inteligencija.

Nekoliko trenutaka kasnije, trkač se oprostio od Dejvida i produžio svojim sporim korakom niz ulicu.

Taj znojavi trkač bio je Ilon Mask. Milijarder i osnivač kompanija *Tesla*, *SpaceX*, *Neuralink*, *OpenAI*, *Paypal*, *Zip2* i *The Boring Company*.

Pre nego što sam otkrio identitet znojavog trkača možda ste, što je razumljivo, pretpostavili da je reč o odbeglom iz lokalne psihijatrijske ustanove ili nekom ko je doživio psihički slom. Ali kada čujete njegovo ime, sve ove prethodno pomenute neverovatne ambicije odjednom postaju uverljive.

U stvari, toliko uverljive da kada Ilon ispriča svetu svoje ambicije, ljudi će mu naslepo dati milijarde dolara nasledstva svoje dece, napustiti svoje poslove i preseliti se da rade za njega, i naručiti njegove proizvode i pre nego što ih je stvorio.

To je zato što je Ilon napunio svojih pet kofa – u stvari, svi ljudi koje sam upoznao a koji imaju moć da stvore zaista velike stvari imaju pet prepunih kofa.

Zbir ovih pet kofa je zbir vašeg profesionalnog potencijala. Punoća ovih kofa će odlučiti koliko su vaši snovi veliki, uverljivi i dostizni vama, kao i onima koji čuju za njih.

Oni koji postižu velike stvari proveli su godine, često i decenije, puneći ovih pet kofa. Neko dovoljno srećan da ima pet punih kofa ima sav potencijal potreban da promeni svet.

Kada tražite posao, birate sledeću knjigu koju želite da pročitate ili odlučujete koji san da sledite, morate biti svesni koliko su vam kofe pune.

★ PET KOFA

1. Šta znate (Vaše znanje)
2. Šta možete da radite (Vaše veštine)
3. Koga znate (Vaša mreža)
4. Šta imate (Vaši resursi)
5. Šta svet misli o vama (Vaš ugled)



Na početku moje karijere, još dok sam bio osamnaestogodišnji osnivač startapa, proganjalo me je moralno pitanje kojeg nisam mogao da se oslobodim: da li je fokusiranje mog vremena i energije na stvaranje kompanije (koja bi me na kraju učinila bogatim) plemenitija težnja nego da se vratim tamo gde sam rođen u Africi i uložim svoje vreme i energiju u spasavanje makar jednog života?

Ovo pitanje mi se vrzmalo po glavi nekoliko godina sve dok mi jedan slučajni susret u Njujorku nije pružio toliko traženu jasnoću. Prisustvovao sam događaju koji je organizovao Radanat Svami, svetski poznati guru, monah i duhovni vođa, a koji je držao u Njujorku.

Dok sam se tiskao usred okeana Svamijevih opčinjenih sledbenika, koji su ga zaneseno gledali i upijali svaku njegovu reč u savršeno mirnoj, zahvalnoj tišini, guru je upitao da li neko iz gomile ima pitanje za njega.

Podigao sam ruku. Guru mi je gestom pokazao da postavim pitanje. Pitao sam: „Da li su izgradnja biznisa i bogaćenje plemenitija težnja nego povratak u Afriku u pokušaju spasavanja života?“

Guru je zurio u mene kao da može da prodre u moju dušu, i nakon duge pauze bez treptanja odgovorio: „Ne možeš sipati iz praznih kofa.“

Gotovo punih deset godina nakon tog trenutka, nikada mi nije bilo jasnije šta je guru hteo da kaže. Govorio mi je da se fokusiram na punjenje sopstvenih kofa, zato što neko

sa punim kofama može pozitivno da okrene svet na koji god način on ili ona poželi.

Pošto sam izgradio nekoliko velikih kompanija, radio sa najvećim organizacijama na svetu, postao multimilijarder, organizovao na hiljade ljudi, pročitao stotine knjiga i proveo 700 sati intervjujući svetski najuspešnije ljude, moje kofe su dovoljno pune. Zbog toga sada imam **znanje**, **veštine**, **mrežu**, **resurse** i **ugled** da pomognem milionima ljudi širom sveta, što je upravo ono što nameravam da radim do kraja svog života, kroz svoj filantropski rad, donacije koje dajem, organizacije koje stvaram, medijske kompanije koje gradim i školu koju nameravam da pokrenem.

Ovih pet kofa je međusobno povezano – punjenje jedne pomaže da se napuni i druga – a one se uglavnom pune redosledom sleva nadesno.



Obično započinjemo svoj profesionalni život stičući **znanje** (škola, fakultet itd.), a kada se to znanje primeni, nazivamo ga **veštinom**. Kada imate znanje i veštine, postajete profesionalno dragoceni drugima i vaša **mreža** se širi. Posledično, kada imate znanje, veštine i mrežu, vaši resursi i pristup resursima se proširuju, a kada imate znanje, veštine, dragocenu mrežu i resurse, nesumnjivo ćete steći i **reputaciju**.

Imajući na umu ovih pet kofa i njihovu međusobnu povezanost, jasno je da je ulaganje u prvu kofu (znanje) ulaganje sa najviše prinosa koji možete da naćinite. Jer kada se to

znanje primeni (veština), ono se neizbežno pretače da ispuni preostale kofe.

Ako zaista razumete sve ovo, razumećete da je posao koji vam donosi nešto više gotovine (resursi), ali vam pruža mnogo manje znanja i još manje veština, zapravo manje plaćen posao.

Sila koja zamagljuje našu sposobnost da se rukovodimo ovom logikom obično je ego. Naš ego ima neverovatnu sposobnost da nas ubedi da preskočimo prve dve kofe – ubeđujući nas da prihvatimo posao samo zbog više novca (kofa broj 4) ili zvanja, statusa ili ugleda (kofa broj 5), bez znanja (kofa broj 1) ili veština (kofa broj 2) da bismo uspeli u toj ulozi.

Kada podlegnemo ovom iskušenju, gradimo svoju karijeru na slabim temeljima. Ove kratkoročne odluke – vaša nesposobnost da odložite zadovoljstvo, pokažete strpljenje i uložite u prve dve kofe – kad-tad će vas sustići.

Jedan veoma talentovani dvadesetjednogodišnjak po imenu Ričard, ušetao se u moju kancelariju 2017. godine i rekao mi da ima neke vesti koje želi da podeli sa mnom. Rekao mi je da mu je ponuđen posao izvršnog direktora jedne nove marketinške kompanije na drugom kraju sveta, i da želi da napusti moju kompaniju – u kojoj je procvetao – kako bi ga prihvatio. Rekao mi je da mu je za to mesto ponuđena ogromna povišica – plata gotovo dvostruko veća od one koju smo mu mi davali, paket deonica i prilika da živi u Njujorku – daleko od turobnog sela u kojem je odrastao i očigledan napredak u odnosu na Mančester u Engleskoj, gde je radio za moju kompaniju.

Da budem potpuno iskren, nisam mu poverovao. Nisam mogao da verujem da bi neka legitimna kompanija jednom mlađem zaposleniku, bez menadžerskog iskustva, ponudila tako istaknuto poslovno mesto.

Ipak, prihvatio sam njegove tvrdnje i rekao mu da ćemo ga podržati u prelasku iz naše kompanije.

Ispostavilo se da sam pogrešio – Ričard je govorio istinu. Ponuda za taj posao zaista je postojala, a mesec dana kasnije on je postao izvršni direktor te kompanije, preselio se u Njujork i započeo novi život na upravljačkom položaju u Velikoj jabuci, vodeći tim od više od dvadeset ljudi, u brzo rastućem marketinškom startapu.

Nažalost, tu se priča ne završava; kao što će život naučiti i mene i Ričarda, nemoguće je preskočiti prve dve kofe znanja i veština, ako igrate zbog dugoročnih, održivih rezultata. Svaki pokušaj da to uradite jednak je zidanju kuće na pesku.

U roku od 18 meseci, nekada obećavajuća kompanija kojoj se Ričard pridružio je propala, izgubila svoje ključne zaposlene, ostala bez novca i ostala obavijena kontroverzama u vezi sa praksama upravljanja. Nakon zatvaranja kompanije Ričard je ostao bez posla, daleko od doma, u potrazi za novim poslom nižeg ranga u istoj industriji u kojoj je bio zaposlen kod nas.

Kada odlučujete kojim putem da krenete u životu, koji posao da prihvatite ili u šta da uložite svoje slobodno vreme, setite se da je znanje, kada se primeni (veština) – moć. Dajte prioritet punjenju one prve dve kofe i vaši temelji će imati dugoročnu održivost koja vam je potrebna da prevladate, bez obzira na pomeranje i podrhtavanje tektonskih ploča života pod vama.

Profesionalni zemljotres definišem kao nepredvidivi događaj u karijeri koji negativno utiče na vas – to može biti bilo šta: tehnološka inovacija koja ometa čitavu vašu industriju, otkaz koji vam uruči poslodavac ili, ako ste osnivač, propast vaše kompanije.

Postoje samo dve kofe koje nijedan profesionalni zemljotres ne može da isprazni – može da vam odnese mrežu, može da vas liši resursa, čak može da utiče i na vaš ugled, ali nikada ne može da vas liši znanja i nikada ne može da vas oduči od veština koje ste stekli.

Ove prve dve kofe su vaša dugovečnost, vaš temelj i najjasniji predskazatelj vaše budućnosti.

★ ZAKON: NAPUNITE SVOJIH PET KOFA PRAVIM REDOSLEDOM

Primenjeno znanje je veština, a što više možete da širite i primenjujete svoje znanje, stvorćete veću vrednost u svetu. Ova vrednost će se isplatiti u rastućoj mreži, bogatim resursima i snažnoj reputaciji. Potrudite se da napunite svoje kofe pravim redosledom.

*Oni koji gomilaju
zlato imaju bogatstvo
za trenutak.*

*Oni koji gomilaju
znanje i veštine
imaju bogatstvo
za čitav život.*

*Istinski prosperitet
jeste ono što znate i
ono što možete da
uradite.*

DRUGI ZAKON

DA BISTE OVLADALI NEKOM TEMOM, MORATE SE OBAVEZATI DA ĆETE PODUČAVATI DRUGE

Ovaj zakon objašnjava jednostavnu tehniku koju svetski čuveni intelektualci, autori i filozofi koriste kako bi postali majstori svojih zanata, i kako vi možete da je iskoristite da razvijete bilo koju veštinu, savladate svaku temu i stvorite publiku.

★ PRIČA

Imao sam utisak kao da se čitava populacija planete Zemlje okupila da me gleda kako se rastačem na bini te večeri, ali u stvarnosti, bila je to samo šačica mojih drugara iz srednje škole, prepubertetskog uzrasta, njihovi roditelji i nekoliko nastavnika.

Imao sam četrnaest godina i dobio sam zadatak da izgovorim nekoliko završnih reči tokom večeri dodele nagrada za kraj školske godine. Dok sam se penjao na binu, publika je utihnula u iščekivanju.

Stajao sam tako zamrznut, prestravljen i nem – bili su to najduži minuti koje je iko ikada izdržao – zureći dole u podrhtavajući komad papira stisnut između mojih vlažnih,

nervoznih šaka, na ivici da uriniram u svoj donji veš, doživljavajući ono što ljudi nazivaju „trema“.

Tekst koji sam nameravao da izgovorim tresao se odštampiran na papiru takvom žestinom da nisam mogao da vidim reči. Napokon sam izbrbljao nešto improvizovanih, otrcanih, besmislenih opaski pre nego što sam izleteo sa bine i izjurio kroz vrata kao da me prati streljački vod.

Premotavam na deset godina kasnije od tog traumatskog dana: sa bine se obraćam pedeset nedelja godišnje u svakom uglu sveta – glavni sam govornik uz Baraka Obamu pred desetinama hiljada ljudi u Sao Paulu, govorim u rasprodatim arenama u Barseloni, imam turneju po Velikoj Britaniji i govorim na festivalima od Kijeva, preko Teksasa, do Milana.

★ OBJAŠNJENJE

Prešao sam put od očajnog govornika do toga da stojim rame uz rame sa nekima od najboljih govornika ikada, a zaslugu za tu transformaciju pripisujem jednom jednostavnom zakonu.

Ovaj zakon nije odgovoran samo za moju pribranost na bini, nastup i izvođenje (moje veštine), već je i razlog zašto imam nešto zanimljivo da vam prenesem dok sam na bini (znanje):

Stvorio sam obavezu da podučavam.

Pokojni duhovni vođa jogi Badžan jednom je rekao:

„Ako želite da naučite nešto, čitajte o tome.

Ako želite da razumete nešto, pišite o tome.

Ako želite da ovladate nečim, podučavajte.“

Kada sam imao dvadeset jednu godinu, zarekao sam se da ću svakog dana u sedam uveče napisati tvit ili snimiti video

u kom ću izneti jednu jedinu ideju, a onda je objaviti na mreži u osam uveče.

Od svih stvari koje sam uradio u životu kako bih unapredio svoje znanje i veštine – da napunim svoje prve dve kofe – ovo je nešto što je napravilo najveću razliku. Ne preterujem kada kažem da je ovo potpuno promenilo putanju mog života, i samim tim je savet koji najsnažnije preporučujem svakom ko teži da postane bolji mislilac, govornik, pisac ili kreator sadržaja.

Ključni faktor ovde jeste da sam učenje, a zatim pisanje/snimanje i deljenje na mreži, učinio svojom dnevnom obavezom, a ne samo interesovanjem.

★ RIZIKOVATI SVE

Ubrzo nakon što sam stvorio ovu obavezu, dobio sam povratne informacije u vidu komentara publike i analitike sa društvenih mreža; to mi je pomoglo da se popravim i zauzvrat stvorilo zajednicu ljudi koji su me pratili isključivo zbog ove dnevne ideje. Počelo je sa desetinama ljudi, a gotovo deset godina kasnije ta zajednica je narasla na skoro 10 miliona pratilaca na svim kanalima.

Nakon prve ideje koju sam podelio, sklopio sam „društveni ugovor“ sa svojom publikom – u suštini poneo sam društvenu odgovornost prema ljudima koji su me pratili posebno zbog ove dnevne ideje – što me je motivisalo da nastavim sa objavljivanjem postova i omogućilo mi da imam šta da izgubim – njihovu pažnju i svoj ugled – ako stanem.

Imati nešto što možete da izgubite je u suštini ono što predstavlja obavezu, a ponekada se to zove „rizikovati sve“.

„Rizikovati sve“ je važan psihološki alat koji možete iskoristiti ako želite da ubrzate svoju krivu učenja u bilo kojoj

oblasti svog života. Rizikovanje svega diže ulog vašeg učenja izgradnjom dubljih psiholoških podsticaja za određeno ponašanje. „Rizik“ može da bude bilo šta, od novca do lične javne posvećenosti.

Ako želite da saznate nešto više o određenoj kompaniji, kupite nekoliko njihovih akcija. Ako želite da naučite nešto o Web 3.0, kupite nezamenjivi token (NFT). Ako želite da idete redovno u teretanu, napravite grupu na *WhatsApp* sa prijateljima gde ćete svakodnevno deliti svoje treninge. U ova tri primera ulog je ili monetarna ili društvena valuta.

„Rizikovati sve“ je delotvorno zato što je nekoliko globalnih studija pokazalo da se ljudsko ponašanje snažnije vodi motivacijom da se izbegnu gubici nego da se jure dobici, što naučnici nazivaju „averzija prema gubitku“.

Dozvolite sebi da nešto izgubite.

★ REVIDIRANA FAJNMENOVA TEHNIKA UČENJA

Dakle, ako želite nešto da savladate, uradite to javno i dosledno. Objavljivanje vaših pisanih ideja primorava vas da češće učite i jasnije pišete. Objavljivanje video-zapisa primorava vas da popravite svoje govorničke veštine i da artikulirate svoje misli. Deljenje ideja na bini uči vas kako da držite pažnju publike i pričate zanimljive priče. U bilo kojoj oblasti života, radeći nešto javno i stvarajući obavezu koja vas primorava da to radite dosledno, dovedeće do toga da ovladate veštinom.

Jedan od najdragocenijih elemenata ove obaveze bio je da profiliram svaku ideju koju sam želeo da iznesem do njene suštine u vidu 140 karaktera, tako da se uklopi u ograničenja tvita.

Sposobnost da pojednostavimo ideju i uspešno je podelimo sa drugima podjednako je put do razumevanja te ideje i dokaz da je razumemo. Jedan od načina na koji maskiramo naš nedostatak razumevanja bilo koje ideje jeste korišćenje više reči, krupnih reči i manje neophodnih reči.

Ovaj izazov pojednostavljivanja ideje do njene suštine često se naziva Fajnmenova tehnika učenja, nazvana po čuvenom američkom naučniku Ričardu Fajnmenu. Fajnmen je 1965. dobio Nobelovu nagradu za svoj revolucionarni rad u kvantnoj elektrodinamici. Imao je dar da najsloženije ideje, koje najviše zbunjuju, objašnjava jednostavnim jezikom koji čak i dete može da razume.

„Nisam mogao to da svedem na brucoški nivo. To znači da mi to zaista ne razumemo.“

Ričard Fajnmen

Fajnmenova tehnika učenja je snažni mentalni model za samorazvoj. Primorava vas da uklonite nepotrebnu složenost, pročistite koncept do njegove najčistije suštine i razvijate bogato, duboko razumevanje svake discipline kojom želite da ovladate.

Fajnmenova tehnika učenja sledi nekoliko ključnih koraka, koje sam pojednostavio i ažurirao na osnovu sopstvenog iskustva učenja:

1. KORAK: UČENJE

Prvo morate identifikovati temu koju želite da razumete, da je temeljno istražite i razumete iz svih uglova gledanja.

2. KORAK: PODUČITE DETE

Treba da zapišete ideju kao da njom podučavate dete; koristite jednostavne reči, manji broj reči i jednostavne koncepte.

3. KORAK: PODELITE IDEJU SA DRUGIMA

Prenesite svoju ideju drugima; objavite je na mreži, na svom blogu, podelite je na bini, pa čak i za stolom tokom večere. Odaberite bilo koji medij gde ćete dobiti jasne povratne informacije.

4. KORAK: PRIKAZ

Pregledajte povratne informacije; da li su ljudi razumeli koncept na osnovu vašeg objašnjenja? Mogu li vam objasniti tu ideju nakon što ste im to objasnili? Ako ne, vratite se na 1. korak; ako jesu, nastavite dalje.



Kada se osvrnemo na istoriju, ovo je zajedničko svakom velikom govorniku, poznatom autoru i istaknutom intelektualcu koje sam ikada sreo ili intervjuisao.

Kada je časopis *Prospekt* objavio svoju listu 100 najboljih savremenih intelektualaca, svako ime na listi sledilo je ovaj zakon.

Kada sam istraživao najveće filozofe u istoriji, svaki od njih je oličavao i često bio čvrst zagovornik ovog zakona.

U nekom trenutku u njihovom životu, bilo namerom ili slučajnošću, stvorili su obavezu da dosledno misle, pišu i dele svoje ideje.

Bilo da se radi o vodećim savremenim autorima poput Džejsma Klira, Malkoma Gladvela ili Sajmona Sineka koji pišu tvitove, onlajn blogove i snimaju video za društvene mreže, ili se radi o drevnim filozofima poput Aristotela, Platona i Konfučija, koji su pisali na svicima papirusa i držali govore pred publikom i učenicima, svi se drže ovog ključnog zakona; svi su se odreda obavezali da podučavaju, a zauzvrat su postali majstori znanja i govorništva.

„Osoba koja najviše nauči u bilo kojoj učionici jeste učitelj.“

Džejms Klir

★ ZAKON: DA BISTE OVLADALI NEKOM TEMOM, MORATE SE OBAVEZATI DA ĆETE PODUČAVATI DRUGE

Učite više, pojednostavljujte više i delite više. Vaša doslednost će vam uvećati napredak, povratne informacije će vam poboljšati veštinu, a sledeći ovaj zakon stići ćete do majstorstva.

*Ne postajete
majstor zato
što ste u stanju
da zadržite
znanje.*

*Postajete
majstor kada
ste u stanju da
ga oslobodite.*

TREĆI ZAKON

NIKADA NE SMETE DA SE NE SLAŽETE

Ovaj zakon će vas učiniti majstorom komunikacije, pregovaranja, rešavanja sukoba, pobeđivanja u raspravama. Omogućiće vam da vas čuju i da menjate mišljenje drugih ljudi. On takođe objašnjava zašto većina vaših argumenata nikada nije produktivna.

★ PRIČA

Veći deo svog detinjstva svedočio sam kako majka žestoko viče na mog oca dok on sedi i gleda televiziju, naizgled sasvim nesvestan njenog prisustva. Ovi vrišteći maratoni bili su nešto čemu nikada pre nisam svedočio, a i nikada posle.

Mogla je da viče na njega pet ili šest sati – što mu dođe isto – koristeći iste reči, bez nekakvog očiglednog smanjenja tona ili žestine. Ponekad bi otac nakratko pokušavao da joj uzvрати argumentom, a kada ne bi uspeo da joj uzvрати, ili bi nastavio da je ignoriše ili bi pobegao u drugi deo kuće, zaključao se u spavaćoj sobi ili uskočio u automobil i odvezao se nekuda.

Trebalo mi je dvadeset godina da shvatim da sam od njega naučio ovu istovetnu strategiju izbegavanja sukoba, dok sam ležao u krevetu u dva ujutru, a moja ljutita devojka me iznova napadala zbog nečeg što ju je činilo nesrećnom. Odgovarao bih joj sa „ne slažem se“ i pokušavao da osmislim nekakav ubedljiv protivargument. Nepotrebno je reći da nisam uspeo u tome. Poput dolivanja benzina na lomaču, nastavila bi da viče na mene još višim tonom, ponavljajući istovetne reči.

Na kraju bih ustao i pokušao da odem, a ona bi išla za mnom, pa bih se zaključao u svoj garderober gde bih ostao do pet ujutru, dok bi ona vikala na mene kroz vrata – o istoj stvari, služeći se istim rečima, kao pokvarena ploča – bez i najmanjeg spuštanja tona ili smanjene žestine.

Ona je sada moja bivša devojka; nikakvo čudo da naša veza nije potrajala.

★ OBJAŠNJENJE

Istina je da je u svakom međuljudskom sukobu u vašem životu – na poslu, u romantičnoj ili platonskoj vezi – komunikacija istovremeno problem i rešenje.

Možete predvideti dugoročno zdravlje bilo koje veze time da li svaki sukob vezu čini jačom ili slabijom.

Zdrav sukob ojačava vezu zato što oni koji su umešani rade protiv problema; nezdrav sukob slabi vezu zato što oni koji su umešani rade jedan protiv drugog.

Seo sam sa Tali Šerot, profesorkom kognitivne neuronauke na Londonskom univerzitetskom koledžu i na MIT-u, da shvatim šta nauka o mozgu može da nas nauči u vezi sa

zakonom efikasne komunikacije, a ono što je podelila sa mnom zauvek je promenilo moj privatni život, romantične veze i poslovne pregovore.

Studija Šerotove i njene ekipe, objavljena u *Nature Neuroscience*, snimila je moždanu aktivnost dobrovoljaca tokom nesuglasica kako bi otkrila šta se odvija unutar njihovih mozgova.

Eksperiment se zasnivao na tome da se od 42 osobe, grupisane u parove, tražilo da načine izvesnu finansijsku procenu. Odvojen staklenim zidom, svaki par je ležao u skeneru za snimanje mozga. Njihove reakcije na ovaj eksperiment su zabeležene. Pokazivali su im slike nekretnina i pitali ih, individualno unutar para, da pogode njihovu vrednost i da se klade na tačnost svoje procene. Svaki dobrovoljac je na ekranu mogao da vidi procenu svog partnera.

Kada se par složio u proceni, svako od njih je stavio veće opklade na tačnost procene, a istraživači koji su pratili aktivnost njihovih mozgova videli su da im se mozgovi upalili, što ukazuje da su bili kognitivno prijemčivi i otvoreni. Međutim, ako se ne bi slagali u proceni, činilo se da im se mozgovi zamrzavaju i isključuju, što ih je navodilo da isključe mišljenje one druge osobe i da ga manje cene.



Otkrića Šerotove bacaju svetlost na neke nedavne trendove oko spornih oblasti političkog diskursa. Primer su klimatske

promene: uprkos tome što naučnici u poslednjih deset godina iznose sve više nepobitnih dokaza koji pokazuju da je klimatske promene izazvao čovek, istraživanje koje je sproveo *Pew Research Centre* pokazuje da se broj američkih republikanaca koji veruju u naučne dokaze smanjio u istom tom desetogodišnjem periodu. Žestoke rasprave, bez obzira na dokaze, očigledno ne daju rezultate.

Dakle, evo šta treba učiniti ako želimo da povećamo naše šanse da nas neko sa suprotstavljene strane čuje. Kako Šerot tvrdi, **ako želite da zadržite nečiji mozak upaljenim i prijemčivim za vašu tačku gledišta, ne smete da započnete svoj odgovor sa neslaganjem.**

Kada se ne slažete sa nekim, izbegavajte emocionalno iskušenje po svaku cenu, započinjući odgovorom poput „Ne slažem se“ ili „Nisi u pravu“. Umesto toga započnite svoj odgovor nečim što vam je zajedničko, oko čega se slažete, kao i delovima njihovog argumenta koji možete da razumete.

Snaga bilo kog pažljivo obrazloženog, logičnog argumenta verovatno neće biti prepoznata ako započnete sa neslaganjem – bez obzira na to koliko dokaza imate ili koliko ste, objektivno uzevši, u pravu.

Umesto toga, ako krenemo sa nečim u čemu se slažemo, nečim što nam je zajedničko, uvećavamo šanse da snaga naših argumenata, preciznost naše logike i težina dokaza uopšte budu prihvaćeni.

Ovaj treći zakon – da nikad ne pokažete neslaganje – kritična je veština koja će vam omogućiti da postanete efikasan pregovarač, govornik, prodavac, poslovni lider, pisac i – partner.