



**GARY
VAYNERCHUK**

TWAAALF EN EEN HALF: DE EMOTIONELE INGREDIËNTEN VOOR ZAKELIJK SUCCES

**DE BESTSELLER VAN
ONDERNEMER EN INVESTEERDER**

@GARYVEE 

GARY VAYNERCHUK

TWAALF EN EEN HALF

DE EMOTIONELE
INGREDIËNTEN VOOR
ZAKELIJK SUCCES

DE BESTSELLER VAN
ONDERNEMER EN INVESTEERDER
@GARYVEE

KOSM•S

Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

INHOUD

9	<i>Inleiding</i>
21	DEEL I DE EMOTIONELE INGREDIËNTEN
23	Dankbaarheid
31	Zelfkennis
37	Verantwoordelijkheid
43	Optimisme
47	Empathie
51	Vriendelijkheid
57	Vasthoudendheid
61	Nieuwsgierigheid
67	Geduld
71	Overtuiging
75	Nederigheid
81	Ambitie
85	DEEL II PRAKTIJKSCENARIO'S
191	DEEL III OEFENINGEN
203	<i>Narwoord</i>
207	<i>De inspiratie voor dit boek</i>
209	<i>Dankwoord</i>
211	<i>Noten</i>
213	<i>Over de auteur</i>

INLEIDING

Jaren geleden voerde ik mijn moeizaamste gesprek met een klant ooit.

Mijn gesprekspartner was een directielid van een van de grootste bedrijven waarmee VaynerMedia, een modern mediabedrijf waarvan ik de CEO ben, samenwerkt. De directeur belde me en vroeg of we in Manhattan konden afspreken. Ze wilde me persoonlijk spreken.

Dat was op de dag dat een beginnende werknemer van mijn bedrijf per ongeluk via het Twitteraccount van de betreffende klant een tweet had verzonden in de veronderstelling dat ze was ingelogd op haar persoonlijke account. Het was een zeer negatieve tweet over een ander reclamebedrijf dat door VaynerMedia was ingehuurd om hun merk te versterken. Voor de buitenwereld leek het dus alsof het merk dat andere bedrijf een veeg uit de pan gaf.

Het was een kort gesprek. De directeur liet me weten dat ze erop rekende dat dit niet nogmaals gebeurde en verzocht me de daarvoor benodigde protocollen en systemen op te stellen.

Toen zei ze tegen me: ‘De enige manier waarop wij denken dat we kunnen blijven samenwerken, is als jullie de werknemer die de tweet heeft verstuurd ontslaan.’

Daar moest ik ongeveer één seconde over nadenken.

Ik antwoordde haar: ‘Dat kan ik niet doen.’

Ik was de baas van mijn eigen bedrijf en nam zelf besluiten over mijn personeel. De directeur had het volste recht om ons

de laan uit te sturen als ze het gevoel had dat dat noodzakelijk was. Maar wat de personele gevolgen waren van die tweet, dat was mijn zaak.

Ze was verbaasd. Die klant was op dat moment goed voor ongeveer 30 procent van onze omzet.

Ik was er mentaal op voorbereid dat ze ons zouden ontslaan, maar wist dat er net voldoende werk zat aan te komen om een jaar lang geen winst te hoeven maken. Ook had ik voldoende gespaard om eventueel te kunnen bijspringen als we dat jaar in de rode cijfers zouden belanden. Als we deze storm zouden trotseren, zou dat een duidelijk signaal naar onze werknemers zijn dat we bepaalde zaken echt belangrijk vinden.

Het gesprek was een van die interessante momenten waarop je moet besluiten waar je voor staat. We spraken af elkaar de volgende dag te bellen en in dat telefoontje hield ik voet bij stuk. Gelukkig ontsloeg de klant ons niet.

Ik vertel dit verhaal omdat in de moderne maatschappij de definitie van een ‘slim zakelijk besluit’ onevenredig zwaar op analyses leunt. Zakelijke leiders neigen ernaar veiligheid te zoeken in ‘zwart-witdenken’. Ze zoeken veiligheid in het academische, in de wiskunde, in harde cijfers, en datgene wat goed staat in spreadsheets.

Het is moeilijker om de 30-, 60-, 90-, 365- of zelfs 730-daagse effectiviteit van empathie, vriendelijkheid en zelfkennis binnen een organisatie te meten, maar die effecten zullen er wel degelijk zijn. Er gebeuren heel mooie dingen zodra je de angstcultuur uit je organisatie hebt geëlimineerd. Zodra werknemers elkaar niet meer de loef hoeven af te steken of elkaar politiek monddood te maken, zullen ze wellicht hun kerntaak beter uitvoeren. Ik heb geen idee welk zesjarig meisje in Tennessee het systeem gaat uitvinden om dit bij te houden, maar op een dag zal het meetbaar zijn. Deze vormen van gezond verstand en menselijke waarden zullen zich doorontwikkelen.

Met name binnen grote bedrijven worden veel beslissingen genomen op basis van negentigdaagse cycli. Die praktijk is afkomstig van Wall Street en zakelijke opleidingen, waar je elk kwartaal op je resultaten wordt afgerekend. Dit kan leiden tot kortetermijngedrag, ook al willen de meesten van ons over vijf, tien, twintig of zelfs vijftig jaar nog werk hebben.

Helaas kan deze neiging tot kortetermijndenken ertoe leiden dat emotionele intelligentie als een 'leuk extraatje' in plaats van als een harde voorwaarde wordt gezien. Het schept een scenario waarin een leider de andere kant op kijkt als een van zijn werknemers die toevallig de meeste omzet binnenhaalt door alle andere scheef wordt aangekeken. Het geeft mensen de indruk dat negatief gedrag en een lage EQ-score (emotionele intelligentie) er gewoon bij horen als het gaat om 'goed zijn in zaken doen'.

In de zakenwereld waar ik eind jaren negentig instapte, heerste een cultuur van zwart-witdenken. Men had er destijds geen oog voor dat begripsvaardigheden cruciaal konden zijn bij het opzetten van een succesvol bedrijf. Ik kan me niet herinneren dat er in het doorsneezakenmilieu nadruk op werd gelegd. In de zakenwereld, een omgeving waar 'enkel de sterksten overleven', was het 'eten of gegeten worden'.

Ironisch genoeg geloof ik óók dat alleen de sterksten overleven. Maar ik ben ervan overtuigd dat de daadwerkelijke kracht die je zal helpen te overleven en te floreren in het menselijke schuilt. Niét in een vergaderzaal tegen iemand uitvaren. Niét iemand tijdens een onderhandeling de duimschroeven aandraaien met agressief taalgebruik. Ik denk nog altijd dat degene die zijn tegenstrever met vriendelijkheid tegemoet weet te treden de sterkste is. De twaalf ingrediënten die ik in het eerste deel van dit boek beschrijf (op de betekenis van 'half' kom ik later terug) zijn eigenschappen die in de loop der jaren hebben bijgedragen aan mijn succes en geluk, aange-

vuld met eigenschappen van anderen die ik heb geobserveerd en bewonderd: dankbaarheid, zelfkennis, verantwoordelijkheid, optimisme, empathie, vriendelijkheid, vasthoudendheid, nieuwsgierigheid, geduld, overtuiging, nederigheid en ambitie. Hoe belangrijk het zwart-witdenken ook mag zijn, naar mijn mening is het ondergeschikt aan het effectief inzetten van je soft skills.

Ik ben me er terdege van bewust dat er nog vijftien tot vijftig andere ingrediënten bestaan die in dit boek terecht hadden kunnen komen. Maar vanaf het moment dat ik ben gaan zien hoe andere leiders tekortschoten in het toepassen ervan, en welke uitwerking die tekortkoming had op de mensen in hun directe omgeving, sprongen deze twaalf er voor mij uit. Ik heb van veel mensen in congrescentra, bussen en vliegtuigen en tijdens diners en lunches verhalen gehoord over het negeren van deze twaalf ingrediënten. Een van de betreurenswaardige aspecten van de menselijke natuur is dat negatieve geluiden harder doorkomen dan positieve. Het is een van mijn drijfveren in het leven om het positieve geluid harder te laten klinken. Een van de redenen dat ik dit boek heb geschreven is om de loftrumpet over deze eigenschappen te steken en ze in zakelijk opzicht in het zonnetje te zetten.

Het is mijn grootste uitdaging geweest deze ingrediënten te benoemen. Ze zijn niet tastbaar. Ze kunnen niet worden bijgehouden of in een spreadsheet worden ingevoerd. Sterker nog, toen ik in mei 1998 de slijterij van mijn vader in liep, wist ik niet hoe belangrijk ze waren.

Mijn vader is niet bepaald een prater, maar in het Thanksgiving-weekeind van 2020, toen ik inmiddels met het schrijven van dit boek was begonnen, vertelde hij me dat hij al niet in 'bedrijfscultuur' geloofde toen ik voor hem begon te werken. Aangezien hij is geboren in de Sovjet-Unie geloofde hij dat angst en geld de effectiefste motivatiebronnen waren.

DEEL I

**DE EMOTIONELE
INGREDIËNTEN**

Dankbaarheid

De hoedanigheid van dankbaar zijn:
de bereidheid om waardering te tonen
en vriendelijkheid terug te geven.*

Als er een lijst zou bestaan waarop alle mensen op aarde zouden worden beoordeeld op algeheel geluk en succes (op een schaal van 1 tot 7,7 miljard), welke plek zou je jezelf dan geven?

Noteer je antwoord hier: plek van de 7,7 miljard.

Ben je eruit? Heel goed.

Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie zijn ongeveer 785 miljoen mensen verstoken van stromend drinkwater.¹ Dat is iets meer dan 10 procent van de wereldbevolking, en zelfs twee miljoen Amerikanen hebben geen toegang tot schoon drinkwater en sanitaire voorzieningen.²

Heb je dagelijks voldoende te eten?

In 2018 waren meer dan 820 miljoen mensen op de wereld ondervoed.³

Hoezeer je je werk ook haat, heb je in elk geval een minimale mogelijkheid of vaardigheden om een andere baan te vin-

* Noot bij de vertaling: er is in deze vertaling voor gekozen om de woordenboekverklaringen uit het origineel te vertalen, zodat deze aansluiten bij de uitleg en verwijzingen daarnaar door de auteur. De oorspronkelijke verklaringen zijn afkomstig van www.lexico.com (Oxford Dictionaries).

den? Volgens de Global Slavery Index werkten er in 2016 40,3 miljoen mensen als moderne slaven.⁴ Voor hen is het zoeken naar ander werk geen optie.

Heb je een fatsoenlijk toilet in huis? Ongeveer 60 procent van de wereldbevolking (4,5 miljard mensen) beschikt niet over een toilet dat hun uitwerpselen op fatsoenlijke wijze afvoert.⁵

Heb je thuis snel internet? Ongeveer drie miljard mensen hebben helemaal geen internet.⁶ 21 miljoen Amerikanen hebben zelfs geen toegang tot een breedbandverbinding.⁷

En dan hebben we het nog niet eens over inkomen gehad. Volgens de Global Wage Calculator van CNN uit 2017 bedroeg het wereldwijde gecorrigeerde gemiddelde inkomen 20.328 dollar.⁸ In Turkije bedraagt het ongeveer 17.762 dollar per jaar; in Brazilië 13.044; in India 6354 en in Malawi 1149.

Er zijn natuurlijk veel te veel variabelen om je exacte rangschikking tussen 7,7 miljard mensen vast te stellen. Door je echter met deze cijfers te overstelpen hoop ik je enig inzicht te geven in de situatie op de wereld buiten je directe omgeving.

Ik word volledig gedreven door perspectief en dankbaarheid. Ik ben in Belarus geboren, in de voormalige Sovjet-Unie, en begrijp dus maar al te goed hoeveel slechter mijn leven eruit had kunnen zien. Sterker nog, ik had het land wellicht nooit kunnen verlaten zonder de volgende gebeurtenis:

In 1970 smeedden zestien Russen een plan om een klein vliegtuig te kapen. De bemanning deed alsof ze naar een bruiloft afreisde, maar wilde in het geheim naar Zweden vliegen om zo uit de Sovjet-Unie te ontsnappen. Hun uiteindelijke bestemming was Israël. Maar het plan mislukte, en de samenzweerders werden gearresteerd en wegens landverraad in de gevangenis gegooid.

Maar die gebeurtenis zorgde er wel voor dat de mensenrechtensituatie in de Sovjet-Unie ten tijde van de Koude Oor-

log wereldwijde aandacht kreeg. De Amerikaanse media schreven over de kaappoging, met een verschuiving van het politieke landschap tot gevolg. Door de toegenomen aandacht en druk werden de regels binnen de Sovjet-Unie minder streng en liet het regime uiteindelijk meer Joden vertrekken.

Ik ben ervan overtuigd dat die zestien mensen bepalend zijn geweest voor mijn levensloop.

‘Geluk’ is een interessant woord. Ik zou het merendeel van mijn succes graag willen toeschrijven aan mijn vasthoudendheid, ambitie en andere emotionele ingrediënten in plaats van aan geluk, maar bij het feit dat ik op jonge leeftijd de Sovjet-Unie heb weten te ontvluchten kwam zeker een dosis geluk te pas.

De meeste mensen snappen de realiteit van wat zich op de wereld afspeelt niet omdat de gemeenschap waarbinnen ze zich bevinden zo geïsoleerd is. Velen beschouwen een miljoen als het beginpunt van succes. Veel twintigers willen het voor hun dertigste ‘gemaakt hebben’. Wie in een appartement in Los Angeles woont, of in een huis in Greenwich, Connecticut, zal zich maar moeilijk kunnen voorstellen dat vrouwen in Afrika dagelijks bij elkaar opgeteld tweehonderd miljoen uur kwijt zijn aan het halen van water.⁹ Mensen hebben oog voor degenen die het beter doen dan zichzelf, maar kijken niet naar de miljarden mensen die het minder goed hebben.

Iedereen die in een Eerste Wereldland eigenaar is van een bedrijf, leidt al een uitzonderlijk leven. Ik geloof niet dat de meeste ondernemers beseffen hoe bevoorrecht ze zijn. Ook al is het ploeteren geblazen. Ook al is het zwaar. Ook al zitten er slechte dagen tussen.

Vergeet niet dat meer dan de helft van de wereldbevolking niet eens een fatsoenlijke wc heeft.

Als je een perspectief ontwikkelt, verschuiven de termijnen van je doelstellingen vanzelf. Op het moment dat ik dit schrijf,

ligt de levensverwachting in de Verenigde Staten op ongeveer 79 jaar. In 1930 was dat 58. In 1880 was dat 39.¹⁰

Hoewel 1880 lang geleden lijkt, is het dat niet. Een grootouder die in 2021 91 jaar oud is, herinnert zich waarschijnlijk nog wel familieleden die rond hun 39ste zijn overleden. Als je in die periode leefde, was het natuurlijk zaak dat je op je 30ste je leven op orde had – negen jaar later kon het afgelopen zijn!

Zelfs rond 1930 stierven mensen al op hun 58ste. Op hun 30ste waren ze dus al over de helft.

Onze levensverwachting blijft maar stijgen. Moeten de termijnen waarop we onze doelen willen behalen dan niet meestijgen? Zou je er geen vrede mee moeten hebben om alles pas op latere leeftijd te ontdekken?

Ik geloof dat velen van jullie gezien de medische vooruitgang negentig tot honderd jaar oud zullen worden. Als je er op je 27ste achter komt dat je je in vijf jaar tijd hebt opgewerkt naar een functie die je helemaal niet leuk vindt, kun je prima een stapje terugdoen en een andere baan zoeken. Als je op je 33ste besluit je eigen bedrijf te beginnen nadat je een studie hebt afgerond in iets waar je onvoldoende passie voor voelt, ben je niet 'te laat'. Je mag jezelf juist gelukkig prijzen. Je leeft in een tijd waarin de cijfers laten zien dat je waarschijnlijk nog zestig jaar te gaan hebt. Ongeacht de gebeurtenissen van gisteren of zelfs eergisteren heb je nog altijd een aanzienlijke hoeveelheid tijd voor de boeg.

Denk na over je misstappen en wees er eerlijk over tegen jezelf, maar blijf er niet te lang over piekeren. Sommigen kunnen zich nog steeds opwinden over of zichzelf voor hun kop slaan vanwege een voorval van dertien jaar geleden – een zakelijke samenwerking die op niets uitliep, een start-up die geflopt is, een baas die ze niet aardig vonden – met als gevolg dat het de gevangenis wordt waarin ze leven. Gezien alle tijd die je nog voor je hebt, heeft het totaal geen zin om daarin te

DEEL II

**PRAKTIJK-
SCENARIO'S**

Ik ben gefascineerd door de mate waarin de kwaliteit van een vlees- of visgerecht of een salade afhankelijk is van de ingrediënten waarmee het wordt gemaakt. Een salade kan afhankelijk van de dressing die je gebruikt of de ingrediënten die je toevoegt ontzettend in smaak variëren. Als je te weinig zout aan het eten toevoegt is het flauw, maar te veel verdringt de smaak van de andere ingrediënten.

Hetzelfde geldt voor de ingrediënten uit deel 1, die enkel effect hebben in de juiste dosering. Wat nu volgt is mijn opvatting over hoe je ze kunt mengen en gebruiken in diverse praktijkgevallen, zoals:

- onderhandelen over opslag;
- ervoor zorgen dat je baas ziet hoe hard je werkt;
- omgaan met het feit dat je collega er met die promotie vandoor gaat;
- een zakenpartner confronteren die je heeft bestolen;
- het op je werk bespreekbaar maken van mentale problemen;
- het enthousiasme, de motivatie en algehele prestatie van je team verbeteren;
- onverwacht een leidinggevende functie krijgen;
- door middel van nieuwe innovaties voorop blijven lopen, en
- besluiten je baan te houden of je volledig op je bijverdienste te richten.

En meer. Een aantal van deze scenario's is gebaseerd op berichten uit mijn sms-netwerk. Andere vinden hun oorsprong

in commentaren op social media, gesprekken of vragen die me tijdens lezingen worden gesteld.

Bij het lezen van de manieren waarop ik in de nu volgende situaties de twaalf en een halve ingrediënt zou gebruiken, wil ik niet dat je me blindelings volgt. Door je mijn kijk op de zaken te geven wil ik je aanmoedigen je eigen manier te ontwikkelen om deze ingrediënten te gebruiken, in samenstellingen die passend zijn voor jou en de situaties die zich in je leven voordoen.

Scenario 1: Jij en je collega Boris zijn ongeveer tegelijkertijd bij het bedrijf in dienst gekomen. Je bent van mening dat jullie elkaar qua vaardigheden, persoonlijkheid en motivatie niet veel ontfopen. Van de tien mensen in jullie team presteren jullie het beste. Maar Boris krijgt promotie, en jij niet. Wat doe je?

Het eerste ingrediënt dat me te binnen schoot was vriendschap. Ik geloof echt dat als je om te beginnen laat zien blij te zijn voor je collega, je je vanbinnen lichter voelt. Als je je vanbinnen licht voelt, wordt het gesprek dat daar noodzakelijkerwijs op volgt eenvoudiger. Als je behoefte hebt aan eerlijke feedback, kun je in een gesprek met de beslisser (oftewel je leidinggevende) het volgende zeggen:

‘Om te beginnen vind ik Boris een geweldige collega en ik ben heel blij dat hij promotie heeft gekregen. Ik respecteer je beslissing, maar zou graag weten hoe die tot stand gekomen is. Waarom heb je voor Boris gekozen?’

Onthoud dat het antwoord, wat dat ook zijn mag, geen definitief oordeel over jou inhoudt. Het is de subjectieve mening van een individu op het moment dat er een beslissing moest worden genomen. Het is geen brandmerk of een eindoordeel over je capaciteiten. De beslissing van de manager is gebaseerd op wat hij of zij kan ‘zien’.

Ik of Andy Krainak, die mijn persoonlijke team aanstuurt, beslist wie er binnen dat team al dan niet goed functioneren.

Hoewel ik altijd de prestaties van mijn teamleden in de gaten houd en zeer intuïtief ben, ontbreekt het mij aan heel veel data over mijn werknemers. Ik ben niet 100 procent van de context op de hoogte. Dat geldt voor iedere manager of leider. Van het feit dat een of twee mensen op basis van subjectieve criteria hebben besloten dat Boris beter zijn werk doet dan jij, moet je niet in de put raken.

Wat je níét wilt doen, is met gestrekt been het gesprek in gaan. Wie boos of agressief begint, in plaats van met vriendelijke openhartigheid, legt onmiddellijk het fundament voor een onwenselijk resultaat, waardoor dat gesprek veel schadelijker voor je carrière wordt dan je ogenschijnlijk tegenvallende prestaties. Als je er geagiteerd aan begint, is het voorbij nog voordat het is begonnen.

.....

Als je deze scenario's en de door mij voorgestelde reacties daarop leest, denk je misschien dat ze goedbedoeld maar moeilijk uitvoerbaar zijn. Oftewel: 'makkelijker gezegd dan gedaan'. Als dat ook voor jou geldt, moet je in je achterhoofd houden dat je een mens bent die onder spanning staat. Ik heb daar begrip voor; we moeten allemaal moeite doen om deze ingrediënten te ontwikkelen. Dat gaat de een makkelijker af dan de ander. Er zijn mensen van wie ik zielsveel houd die vrijwel alles wat ik in dit boek te berde breng onmogelijk achten. Dat wil alleen maar zeggen dat hun emotionele capaciteit niet groot genoeg is om uitdagingen in de sociale sfeer aan te gaan. Deze zwakte kan door een miljoen dingen, zowel aangeboren als aangeleerd, worden veroorzaakt.

**‘ Voel hoe hij tegen je praat: recht voor zijn raap.
De man neemt je mee in zijn verhaal, sleept je aan
je haren de bank af en laat je in actie komen.’
- Bas Smit**

In *Twaalf en een half* onthult ondernemer, investeerder en bestsellerauteur Gary Vaynerchuk het geheim van zijn succes. Het antwoord zal je wellicht verrassen: met een focus op soft skills.

Soft skills zoals dankbaarheid en empathie kunnen niet worden gemeten, maar Gary Vaynerchuk laat zien dat juist emotionele vaardigheden succes kunnen versnellen.

In dit zeer persoonlijke en autobiografische boek verkent hij de twaalf essentiële emotionele vaardigheden die een integraal onderdeel zijn van zijn leven en die hij beschouwt als onontbeerlijk voor zakelijk succes en het managen van een organisatie. Dat doet hij aan de hand van talloze voorbeelden en met verschillende oefeningen om je te helpen deze eigenschappen verder te ontwikkelen. Hij deelt ook de eigenschap waarin hij het minst sterk is en waarvoor hij het meest moeite moet doen om die te verbeteren; dat is zijn ‘half’. Gary leert je hoe je zelf je eigen ‘half’ kunt ontdekken en hoe je die kunt versterken.

Twaalf en een half is een praktisch boek dat leiders van vandaag en morgen kan helpen om promoties binnen te halen, kernmedewerkers te behouden, sneller te handelen dan concurrenten, loyaliteit van klanten te winnen en succesvolle en duurzame organisaties op te bouwen.

**KOS
M•S**

NUR 770
Kosmos Uitgevers,
Utrecht/Antwerpen

