



Cesta nahoru IV. - Jak správně chápat neúspěch a selhání

Před mnoha lety jsem rok cestoval po Americe a dělal rozhovory s dvaceti sedmi vysoce postavenými manažery. Soustředil jsem se přitom na jedinou otázku: jakým způsobem vám selhání pomohlo, že jste se stal lepším šéfem?

Historiky manažerů mnohdy připomínaly povídky Charlese Dickense. Třeba jak matka odložila synka do sirotčince, protože ho nesnesla mít vedle sebe. Jiní vyprávěli, jak je milovaná osoba podvedla a okradla. Jeden manažer dokonce tvrdil, že když spal, začala ho žena bodat do zad. Samozřejmě spousta vyprávění se v nejrůznějších variantách točila kolem nezdarů způsobených tržními podmínkami, vlastním egem, nezkušeností a mnoha všelijakými dalšími příčinami.

Všichni tito životní vítězové zažili ohromné nezdary či pády, které si buď zavinili sami, anebo je prostě potrefily. Jejich společný postoj vůči těmto pádům a nezdarům mě ale překvapil. Všichni už dosáhli tak vysoko, že mohli pohlížet na neúspěch jako na odrazový můstek k osobnímu úspěchu. A také k jisté moudrosti, s jakou je třeba jít po cestě, které říkáme život. Myslím, že americká ikona Jimmy Dean, zakladatel společnosti Jimmy Dean Sausage Company, vyjádřil tento způsob myšlení dobře, když řekl: "Víš, kamaráde, směr větru se mně asi změnit nepodaří, ale docela jistě můžu nastavit plachty tak, abych se dostal, kam chci."

Co jsem se naučil a dozvěděl od mimořádných osobností, které se takto stavěly k nezdaru, se později v mém životě zúročilo při dvou příležitostech. Když vyhledávám manažery na vysoké posty pro své klienty a když pracuji se studenty na univerzitách. Každého manažera se při rozhovoru vždycky ptám, kdy v kariéře utrpěl porážku. Co si z této zkušenosti odnesl a jak to pak v životě uplatnil. Pokud by mně řekl, že jeho žádný neúspěch nepotkal, v jednání o post by dál nepostoupil.

Buď v kariéře nikdy neudělal nic, co by ho vyvedlo ze zóny pohodlnosti, nebo mu jeho ego nedovoluje, aby přiznal porážku. To první naznačuje nedostatek sebedůvěry a iniciativy, to druhé nedostatek sebereflexe. Ani jedno ani druhé nejsou žádoucí parametry šéfa. Neúspěch zakusíme, když se snažíme o nové věci, když saháme do neuvěřitelných výšek. Když pocítíme vlastní limity, když hledáme to, co ještě nevíme nebo nemůžeme dělat a potřebujeme se to naučit.

Neúspěch může také motivovat ke změně, k učení, k růstu a tomu, abychom to, co děláme, dělali lépe. Zkušenost s touto téměř klinickou smrtí nese ovoce dlouho, odměnou za přežití neúspěchu je síla, moudrost, pokora a empatie. Takoví jsou silní šéfové a moudří lidé.

Když jsem byl členem poradního sboru na státní kalifornské univerzitě San Marcos a přednášel tam, získal jsem báječnou a naplňující zkušenost při práci se studenty MBA, kteří byli horliví a velmi motivovaní.

Pamatuji si, jak jsem se při jedné široké diskusi podíval do tváří studentů a přímo cítil ten

adrenalin, ty naděje a sny těchto budoucích podnikatelů a vůdců. Nicméně když jsem navrhl, abychom diskutovali také o pádech a nezdařech, z pohledu na jejich tváře jsem vyčetl, že tohle není téma pro ně. Přímo jsem cítil, že pouhé připomenutí nezdarů v nich vyvolává záporné pocity. Byli přesvědčeni, že "neúspěch zažijí jen ti idioti, kteří nevědí, co činí". Když jsem jim však přednesl jednu ze svých oblíbených historek o neúspěchu, ledy se prolomily, a začali jsme diskutovat. Vyprávěl jsem jim o známém incidentu, který se odehrál před mnoha lety v mladé slibné společnosti jménem IBM. Protagonisty v něm byli legendární Thomas Watson ml., syn zakladatele IBM, který byl tehdy prezidentem firmy, a jeden z vysoce kvalifikovaných techniků, který se právě dopustil chyby. Ta chyba a neúspěch přišly společnost na 10 miliónů dolarů. Technik vešel do Watsonovy kanceláře se sklopenýma očima a když vysvětlil, co se stalo a co to bude společnost stát, podal výpověď. "Nesmysl," odpověděl Watson. "Jestli si myslíte, že vás nechám jít, když jsem do vašeho vzdělání investoval deset miliónů, tak jste blázen."

Umět zacházet s porážkou a s neúspěchem, umět se z nich poučit, najít na ně správný pohled, to je nezbytná část úspěchu.

Doufám, že vysoké ekonomické školy do stále většího počtu výukových programů zahrnou dialog na toto téma. A stále víc lidí si uvědomí, jak může být pád či neúspěch mocný a povznášející, pokud se z něho poučíte.

PEPPER DE CALLIER
předseda Bubenik Partners