

O chvílích, kdy byste se nejraději stali neviditelnými

"Jsem si téměř jistý, že se vy, budoucí lídři, neučíte ani nediskutujete o jednom z nejvýznamnějších prvků, jenž dotváří skutečného vůdce - o osobním selhání." Tuhle poznámku jsem nedávno pronesl ve svém projevu na srazu studentů MBA v Praze. Je to tak: i když jsem celou svou kariéru studoval a posuzoval vůdčí osobnosti a budoucí lídře, nepřestává mě fascinovat absence porozumění pro to, jak zásadní úlohu hraje selhání v procesu dotváření ostříleného vůdce.

Selhání a porážky jsme z rozmanitých důvodů příliš dlouho považovali za konečnou v kariéře člověka, kvůli níž pak doslova zmizel ze seznamu lidí vhodných pro další postup - a to ve vlastních očích i z pohledu ostatních. Uvědomuji si, že jistě přijdete na extrémní příklady selhání, které by podle vás měly být konečnou, ale pokuste se jim aspoň na chvílku přisoudit roli spíše extrémních případů. Nemluvím totiž o chybách, jež se ocitnou na titulních stranách deníků nebo ve večerních televizních zprávách. Mluvím o pochybeních, která vám způsobují mírnou nevolnost hned poté, co je odhalíte, ba co hůř, ještě když k nim dochází - ať je to nevydařená prezentace před členy představenstva; uvedení produktu, z něhož se pro ostatní stane odstrašující příklad; projekt, který pod vaším vedením ztroskotá; nebo rozhodnutí tak špatné, že se o něm ve firmě začaly šířit legendy.

Všechny tyto případy mají cosi společného: byly významné, byly vidět, veškerá pozornost byla upřena jen na vás, lidé na vás spoléhali a vy jste to pokazili. Reakce na takovou situaci má běžně několik forem: a) chcete se stát neviditelnými, b) chcete rozeslat svůj životopis ještě dřív, než všichni zjistí, co se vlastně stalo, c) rezignovaně přijmete roli nenáviděné osoby, d) začnete se silně bránit, což bude jen důkazem toho, jak jste nenávidění. Ani jedna z těchto reakcí však není správná.

Za roky, co jsem pracoval s výkonnými manažery, jsem ještě nepotkal solidní, ostřílenou a úspěšnou vůdčí osobnost, která by se nepřiznala k nějakým osobním selháním, z nichž si vzala ponaučení, které jí pomohlo vyrůst v sebevědomějšího a kompetentnějšího lídra.

Ti lidé na to šli takhle. Uvědomili si, že to, co udělali a co se pak označovalo za selhání nebo porážku, je často méně důležité než to, jaké ponaučení si z toho odnesli. Jejich zkušenost nebyla demoralizující, ale měla naopak informační hodnotu. Přijali své selhání, prokázali, že se z něho poučili, a ukázali, jak své nové znalosti využijí k tomu, aby v budoucnu dosáhli lepšího výsledku.

Tím zároveň prokázali svou čestnost, objektivitu, zralost, vůli učit se a především jeden z nejvýznamnějších rysů úspěšného vůdce: nezlomnost. Tato vlastnost některým lidem umožňuje vzchopit se a jít dál, zatímco jiní házejí ručníc do ringu a odcházejí do ústraní.

Pamatujte však, že v náročném prostředí jsou jisté dvě věci: k chybám bude docházet dál a příležitost přeje těm, kdo se poučí ze svých pochybení a kráčejí kupředu. Zkuste se zamyslet - pro koho byste raději pracovali: pro člověka, který umí čelit výzvám, na své cestě zažil

porážky, ze své zkušenosti se poučil a je o to chytřejší, moudřejší a sebevědomější, nebo pro někoho, kdo ještě nikdy nechyboval? Popřemýšlejte o tom, až vám příště bude zase mírně nevolno, a využijte té příležitosti ke svému růstu.

Pepper de Callier
Bubeník partners

Za roky, co jsem pracoval s výkonnými manažery, jsem ještě nepotkal úspěšného lídra, který by se nepřiznal k nějakým osobním selháním.