

Co je dobrého na negativním myšlení

Nic tak spolehlivě neoživí diskuse na téma pozitivní versus negativní myšlení jako dobrá hospodářská krize. Když lidé cítí, že je ohrožena jejich kariéra nebo finanční stabilita, mají sklony k většímu sebezpytování. V takových dobách toho o sobě můžeme hodně zjistit nejen my, ale i naši pozorovatelé. V dobrých časech si můžeme hlavu klidně lámat, ale stejně se do jisté míry povežeme na vlně zdravé ekonomiky.

Když loď kotví v přístavu, kapitánem může být kdokoli, ale na otevřeném moři už se na tuto roli nehodí každý - a právě v takové situaci se teď nacházíme. V takových dobách se utvářejí charakterové vlastnosti a "osobní značky" buď posilují, nebo ztrácejí na hodnotě. Během posledních třiceti let a bezpočtu hospodářských cyklů, kdy jsem radil řadě výkonných manažerů, jsem těch reakcí viděl velmi pestrou paletu.

Jednou z nich (mým krajanům Američanům se připisuje snad nejčastěji) je planý optimismus. Jde o myšlení, které většina lidí chybně zaměňuje s tím, čemu se obvykle říká pozitivní myšlení. Planý optimismus je to, jak si líný člověk interpretuje pozitivní myšlení - že není třeba než věřit, že vaší úlohou je jen přijímat všechny ty nádherné věci, jež si zasloužíte a po nichž toužíte. Tohle zmutované uvažování se ve Spojených státech rozšířilo v 50. letech a přetvořilo se v globální multimiliardový průmyslový obor apoštolů úspěchu. Podle téhle představy by každé dítě z fotbalového týmu mělo dostat metál už jenom za to, že se ukáže na hřišti, byť jeho tým prohrál.

Planí optimisté jsou lidé, kteří jsou často dobří v "motivování" svého okolí pomocí chytrých citací, sportovních přirovnání a širokých úsměvů bez ohledu na realitu. V řídicí roli se často mýlí, ale nikdy o sobě nepochybují. Planý optimismus způsobuje, že někteří manažeři v plné rychlosti sjedou z útesu a ostatní strhnou s sebou.

Opačný případ - planý pesimismus - je stejně mylný. Jeho zastánci neustále bojují se silami, jež leží mimo jejich kontrolu. Jsou to nešťastné oběti všeho možného od hloupých zaměstnanců, tupých zákazníků až po lidi, kteří se je snaží jen využít. V řídicí roli vládnou železnou pěstí pomocí zastrašování a výmluv a lidí, na něž svalují svá vlastní selhání.

Profesorka Julie K. Noremová ve své knize Pozitivní síla negativního myšlení popisuje ještě jednu reakci, která, myslím, stojí za úvahu, a sice defenzivní pesimismus. Ten má tři stupně: Zaprvé, když čelíte náročnému úkolu, snižte očekávání, nedoufejte v dokonalost a předpokládejte, že věci dopadnou špatně. Pak si do podrobností představte všechno, co a jak by se mohlo pokazit. Zatřetí vytvořte plán, který bude hledat řešení každého možného selhání. Noremová ve svém výzkumu zjistila, že díky tomuto postupu měli lidé větší pocit kontroly a snížila se míra jejich úzkosti.

Ve vztahu k vůdcovství tu vidím několik zajímavých momentů. Jednou z nejdůležitějších věcí, jež má vůdčí osobnost na starosti, je vyvolávat pocit důvěry ve svých podřízených. Na to je třeba cit pro realitu. Lidé jdoucí za planým optimistou nikdy nevědí, čemu mají věřit, protože ať se stane cokoli, jejich šéf se usmívá. Nemohou se chytit reality - jen naděje, že

všechno dopadne dobře. Lidé jdoucí za planým pesimistou jsou na tom podobně: když je všechno tak špatně, proč se vůbec namáhat chodit do práce?

Důvěru a sílu v lidech vyvolává schopnost čelit realitě a schopnost stanovit kurz, což jim dodá pocit, že mají věci pod kontrolou. V tomhle spočívá vůdcovství: realita, přijetí a plán. Právě tehdy si můžete vypěstovat pozitivní postoj a získat v něj důvěru. Noremová používá sice jinou terminologii, ale na jednom se s ní shodnu: přístup k vůdcovství opírající se o realitu je to, co vytváří udržitelný pocit důvěry a víry. A ten dnes potřebujeme jako sůl.

Pepper de Callier, předseda Bubenik partners