

Clayton M. CHRISTENSEN
James ALLWORTH
Karen DILLONOVÁ

AKO HODNOTIŤ v *svoj* ŽIVOT

Ludia sú zväčša takí šťastní, ako sa sami rozhodnú.

A. LINCOLN



DALE CARNEGIE
& Associates, Inc.

AKO
HODNOTIŤ
svoj
ŽIVOT



Všetky práva sú vyhradené. Nijaká časť tejto knihy sa nesmie reprodukovať mechanicky, elektronicky, fotokopírovaním alebo iným spôsobom rozširovania bez písomného súhlasu majiteľov autorských práv.

Z anglického originálu *How Will You Measure Your Life?*
preložila Zuzana Kamenická.

Návrh obálky Jozef Vysoký

Copyright © 2012 by Clayton M. Christensen, James Allworth
a Karen Dillon

Vydané so súhlasom Harper Business an Harper Collins
Publishers

Slovak edition © Vydavateľstvo Príroda, s. r. o., Bratislava 2013

Túto knihu kúpite vo všetkých dobrých kníhkupectvách v celej
Slovenskej republike.

Môžete si ju aj objednať na adrese:

Vydavateľstvo Príroda, s. r. o., Kocelova 17, 821 08 Bratislava 2

Tel./fax: 02/55 42 51 60

e-mail: obchod@priroda.sk

e ISBN 978-80-07-02132-7

www.priroda.sk

OBSAH

ÚVOD	6
------------	---

Prvá kapitola

LEN PRETO, ŽE MÁTE PERIE.....	12
Rozdiel medzi tým, čo si myslieť a ako myslieť	12
Ja nemám názor, teória má názor	14
Sila teórie v našich životoch.....	17

Druhá kapitola

HĽADANIE ŠŤASTIA V KARIÉRE	19
Čo nás poháňa	22
Rovnováha motivátorov a faktorov hygieny	28
Vaša stratégia nie je tým, čo o nej hovoríte.....	49

Tretia kapitola

NACHÁDZANIE ŠŤASTIA VO VZŤAHOCH	61
Tikajúce hodiny	64
Na akú prácu ste si najali ten mliečny koktail?	76
Vaše deti sa plavia na Theseusovej lodi	92
Školy skúseností.....	108
Neviditeľná ruka vnútri vašej rodiny.....	121

Štvrtá kapitola

NEDOSTAŤ SA DO VÄZENIA	134
Len tento raz.....	134

EPILÓG	146
POĎAKOVANIA	157

ÚVOD

Posledný deň kurzu, ktorý vyučujem na Harvard Business School, vždy začínam tým, že rozprávam študentom, čo som spozoroval medzi vlastnými spolužiakmi na obchodnej škole po tom, ako sme ju skončili. Tak, ako na každej inej škole, aj naše stretnutia konajúce sa každých päť rokov poskytovali série fascinujúcich momentiek. Škola je vynikajúca v tom, že vie prilákať na takéto udalosti svojich absolventov, ktorí sú kľúčovými fund-raisermi. Rozprestrie červený koberec so šikom popredných rečníkov a udalostí. Moje vlastné stretnutie po piatich rokoch nebolo výnimkou a prišli mnohí. Keď sa človek rozhlíadol dookola, každý vyzeral byť taký uhladený a v rozkveti – nemohli sme si pomôcť, ale cítili sme, že sme naozaj súčasťou niečoho špeciálneho.

Samozrejme, mali sme veľa dôvodov na oslavu. Zdalo sa, že sa mojim spolužiakom darí mimoriadne dobre. Mali skvelú prácu, niektorí pracovali v exotických lokalitách a väčšina si vzala manžela či manželku, ktorí vyzerali oveľa lepšie ako oni sami. Vyzeralo to, že ich životy sú predurčené, aby boli fantastické na každej úrovni.

No v čase nášho stretnutia po desiatich rokoch sa stále obvyklejšími stávali veci, ktoré sme vôbec neočakávali. Mnohí z mojich spolužiakov, na ktorých som sa tešil, že ich stretnem, neprišli a ja som vôbec netušil prečo. Postupne, ako som im volal alebo sa pýtal iných priateľov, poskladal som si celú skladačku. Medzi mojimi spolužiakmi boli vedúci pracovníci v renomovaných poradenských a finančných firmách, ako McKinsey & Co. a Goldman Sachs. Ďalší mali namierené na najvyššie miesta v spoločnostiach Fortune 500. Niektorí už boli úspešnými podnikateľmi a niekoľkí zarábali obrovské peniaze, také, ktoré vám zmenia život.

Napriek takýmto pracovným výsledkom však boli mnohí z nich jednoznačne nešťastní.

Za maskou pracovného úspechu sa skrývali mnohí, ktorí nemali radi to, čím sa živili. Tiež tu bolo veľa príbehov rozvodov alebo nešťastných manželstiev. Spomínam si na jedného spolužiaka, ktorý sa roky nerozprával s deťmi a teraz žil na opačnom pobreží ako oni. Iná spolužiačka bola odvtedy, čo sme skončili školu, tretíkrát vydatá.

Moji spolužiaci patrili nielen k tým najbystrejším ľuďom, akých som kedy poznal, ale aj k tým najslušnejším. Keď sme končili školu, mali plány a vízie o tom, čo dosiahnu, a nielen v pracovnej kariére, ale aj vo svojom osobnom živote. Niektorým z nich sa však po ceste niečo pokazilo: ich osobné vzťahy sa začali zhoršovať zarovno s tým, ako prekvitali ich pracovné vyhliadky. Cítil som, že im nie je príjemné vysvetľovať svojim priateľom kontrast v trajektóriách ich osobných a pracovných životov.

V tom čase som sa domnieval, že to je odchýlka, určitý druh krízy stredného veku. No na našich stretnutiach po dvadsiatich piatich a tridsiatich rokoch boli problémy ešte horšie. Jeden z našich spolužiakov – Jeffrey Skilling – skončil vo väzení za úlohu, ktorú zohral v škandále Enronu.

Ten Jeffrey Skilling, ktorého som poznal z obdobia na HBS, bol dobrým človekom. Bol múdry, tvrdo pracoval, miloval svoju rodinu. Bol jedným z najmladších partnerov v histórii McKinsey & Co. a neskôr pokračoval ako výkonný riaditeľ Enronu, kde zarábal viac ako sto miliónov dolárov ročne. Jeho osobný život však nebol taký úspešný: prvé manželstvo sa skončilo rozvodom. Rozhodne som v ňom nespoznával finančného žraloka vykresľovaného v médiách, ako sa stával čoraz známejším. A keď sa celá jeho kariéra zavŕšila obvinením z viacerých ťažkých federálnych zločinov týkajúcich sa finančného kolapsu Enronu a napokon odsúdením, tak ma šokovalo nielen to, že išiel nesprávnym smerom, ale aj to, ako veľkolepo to urobil. Niečo ho jednoznačne poslalo zlým smerom.

Osobná nespokojnosť, zlyhania rodín, pracovné spory, dokonca zločinné správanie – tieto problémy sa neobmedzovali

len na mojich spolužiakov z HBS. Videl som, že to isté sa deje s mojimi spolužiakmi, keď sme skončili štúdium ako Rhodesovi štipendisti na Oxford University. Moji spolužiaci museli preukázať mimoriadnu akademickú excelentnosť, vynikajúce výkony v mimoškolských činnostiach, ako napríklad v športe, politike alebo písaní, a významne prispievať k životu svojej komunity, aby získali túto príležitosť. Boli to všestranní zrelí ľudia, ktorí určite mohli veľa ponúknuť svetu.

No ako sa roky mýňali, niektorí z mojich tridsiatich dvoch spolužiakov z programu Rhodesovho štipendia zažili tiež podobné sklamanie. Jeden zohral významnú úlohu vo veľkom škandále pri obchodovaní na základe neverejných informácií, ako ho podrobne opisuje kniha *Den of Thieves*. Iný skončil vo väzení kvôli sexuálnemu vzťahu s tínedžerkou, ktorá pracovala na jeho politickej kampani. V tom čase bol ženatý a mal tri deti. Jeden, o ktorom som si myslel, že je predurčený na veľké veci v pracovnej aj rodinnej oblasti, bojoval v oboch z nich – vrátane viac ako jedného rozvodu.

Viem s istotou, že nikto z týchto ľudí nekončil školu s premyslenou stratégiou rozviesť sa alebo stratiť kontakt s deťmi – a už vôbec nie skončiť vo väzení. No to je presne tá stratégia, pri ktorej mnohí skončili.

Nechcem vás zavádzať. Popri týchto sklamaníach mali mnohí z mojich spolužiakov príkladný osobný život, boli pre mňa skutočne inšpiráciou. Naše životy sa ale ešte neskončili a životy našich detí sa ešte len rozvíjajú. Pochopiť to, čo spôsobilo problémy, ktoré chytili do pasce niektorých mojich spolužiakov, je dôležité nielen pre tých, ktorí zišli z vytýčenej cesty, ale aj pre tých, ktorých životy sú stále na správnej ceste – ako aj pre tých, ktorých cesty sa práve začínajú. Všetci sme vystavení pôsobeniu síl a rozhodnutí, ktoré už vykoľajili príliš veľa ľudí.

Ja patríam k tým, ktorí mali dosiaľ šťastie – v mnohom vďaka mojej skvelej manželke Christine, ktorá nám pomáhala hľadiť do budúcnosti s pozoruhodnou predvídavosťou. Bol by som blázon, aby som písal túto knihu s cieľom vyhlasovať,

že každý, kto zopakuje naše rozhodnutia, bude šťastný a úspešný. Skôr som pri písaní tejto knihy zachovával prístup, ktorý bol charakteristický pre môj výskum v manažmente.

Do skúmania som zapojil aj mojich študentov. V mojom MBA kurze „Budovanie a udržanie úspešného podniku“ študujeme teórie týkajúce sa rôznych rozmerov práce riaditeľov. Tieto teórie sú konštatovaním o tom, čo spôsobuje, že sa veci dejú a prečo. Keď študenti porozumejú týmto teóriám, nasadíme ich ako optiku, aby sme preskúmali prípad spoločnosti. Diskutujeme o tom, čo nám môže každá z týchto teórií povedať o tom, prečo a ako vznikli v spoločnosti problémy a príležitosti. Potom používame teórie, aby sme mohli predpovedať, aké problémy a príležitosti sa pravdepodobne vyskytnú v tejto spoločnosti v budúcnosti a aké kroky budú musieť manažéri prijať na ich riešenie.

Týmto sa študenti učia, že silná teória je schopná vysvetliť, čo sa stalo a stane naprieč hierarchiou biznisu: v odvetviach, v korporáciách v rámci týchto odvetví, v útvaroch týchto korporácií a v tímoch v rámci týchto útvarov. Za posledných niekoľko rokov sme v posledný deň kurzu po zhrnutí toho, čo sa často stáva v životoch našich absolventov, posunuli diskusiu ešte o krok ďalej – do hĺbky sme skúmali organizácie až po ich úplne základný prvok: jednotlivcov. Pri tejto diskusii sme ako prípadové štúdie používali skôr seba než spoločnosti.

Ja sa zúčastňujem týchto diskusií dlhšie ako moji študenti, ale dodržiavam tie isté pravidlá. Naším cieľom je skúmať nie to, v čo dúfame, že sa nám stane, ale skôr to, čo predpovedajú teórie, že sa nám prihodí v dôsledku rôznych rozhodnutí a krokov. Keďže som účastníkom týchto diskusií už veľa rokov, dozvedel som sa viac ako akákoľvek skupina mojich študentov. Aby sme si trochu vyrovnali skóre, tak sa s nimi delím o vlastné príbehy, ktoré im rozprávajú, ako tieto teórie fungovali v mojom živote.

Aby som pomohol rozvrhnutiu tejto diskusie, napíšem na hornú časť tabule teórie, ktoré sme študovali. Potom napíšem vedľa týchto teórií tri jednoduché otázky:

Ako si môžem byť istý, že:

- *budem vo svojej kariére úspešný a šťastný?*
- *moje vzťahy s mojím manželom/mojou manželkou, mojimi deťmi a mojou širšou rodinou a blízkymi priateľmi sa stanú trvalým zdrojom môjho šťastia?*
- *žijem čestný život a nedostanem sa do väzenia?*

Tieto otázky sa môžu zdať jednoduché, ale sú to otázky, ktoré si mnohí z mojich spolužiakov nikdy nepoložili, alebo si aj položili, ale stratili stopy toho, čo sa naučili.

Rok čo rok ma vždy ohromilo, ako teórie z kurzu osvetľujú záležitosti v našich osobných životoch, rovnako ako v spoločnostiach, ktoré sme študovali. V tejto knihe sa pokúsím zhrnúť niektoré z najlepších pohľadov, o ktorých sme so študentmi diskutovali v posledný deň kurzu.

NA JAR ROKU 2010 ma požiadali, aby som prehovoril nielen k študentom v mojom kurze, ale k celému kolektívu absolvujúcich študentov. To však nebolo jediné, čo bolo v tento deň iné. Stál som na pódiu, mal som len zopár vlasov v dôsledku chemoterapie a vysvetlil som im, že mi diagnostikovali folikulárny lymfóm, rakovinu podobnú tej, ktorá zabila môjho otca. Vyjadril som vďačnosť, že môžem využiť tento čas s nimi, aby sme zhrnuli, čo sme sa so študentmi naučili tým, že sme zamerali tieto teórie na nás samých. Hovoril som o veciach v našich životoch, ktoré sú pre každého z nás najdôležitejšie – nielen vtedy, keď čelíte chorobe ohrozujúcej váš život, ako v mojom prípade, ale každý deň. Zdieľanie myšlienok so študentmi v tento deň o tom, ako si nájsť svoju vlastnú cestu vo svete, bolo pozoruhodnou skúsenosťou.

James Allworth, ktorý v tom semestri navštevoval môj kurz a v tento deň bol medzi poslucháčmi, a Karen Dillonová, ktorá počula moje postrehy ako redaktorka *Harvard Business Review*, boli mimoriadne pohnutí témou.

Neskôr som ich požiadal, aby mi pomohli tlmočiť širšiemu publiku pocit, ktorý mali ľudia v tento deň v Burden Hall na pôde Harvard Business School.

Sme z troch rôznych generácií a každý máme úplne iné presvedčenie, ktoré formuje náš život. James je nedávny absolvent obchodnej školy, ktorý ma ubezpečuje, že je ateista. Ja som otec a starý otec s hlbokou vierou a moja práca je už mojou treťou profesiou. Karen, matka dvoch dcér, je už dve desaťročia editorkou. Hovorí, že jej viera a kariéra spadajú niekam medzi nás.

Nás troch však spája cieľ pomôcť vám, aby ste pochopili teórie, o ktoré sa chceme podeliť v tejto knihe, pretože veríme, že môžu zostrieť prenikavosť skúmania a zlepšovania vášho života. Písali sme v prvej osobe, mojím hlasom, pretože to je spôsob, ako hovoriť o týchto myšlienkach s mojimi študentmi a mojimi vlastnými deťmi. No James a Karen sú skutočne riadnymi spoluautormi.

Nesľubujem, že vám táto kniha ponúkne nejaké jednoduché odpovede: prepracovať sa cez tieto otázky si vyžaduje tvrdú prácu. Trvalo mi to desaťročia. Bola to ale zároveň jedna z tých námah v mojom živote, ktorá naozaj stála za to. Dúfam, že teórie v tejto knihe vám pomôžu pokračovať vo vašej ceste tak, aby ste si na konci vedeli dať jednoznačnú odpoveď na otázku „Ako budete hodnotiť svoj život?“

Prvá kapitola

LEN PRETO, ŽE MÁTE PERIE...

Pravdepodobne existujú tucty ľudí s dobrým úmyslom, ktorí majú pre vás radu, ako by ste mali žiť svoj život, ako by ste si mali zvoliť profesiu, alebo zabezpečiť pre seba šťastie. Vojdite v kníhkupectve do oddelenia Pomôž si sám a prekvapí vás obrovský výber kníh o tom, ako si môžete zlepšiť život. Intuitívne viete, že nie všetky tieto knihy môžu mať pravdu. Ako ich však môžete odlíšiť? Ako viete, čo je dobrá rada a čo zlá?

Rozdiel medzi tým, čo si myslieť a ako myslieť

Na životné výzvy neexistujú jednoduché odpovede. Hľadanie šťastia a zmyslu života nie je nijakou novinkou. Ľudia uvažovali nad dôvodom našej existencie tisícky rokov.

Nové je však to, ako niektorí moderní myslitelia pristupujú k problému. Húf takzvaných odborníkov jednoducho ponúka odpovede. Nie je prekvapením, že tieto odpovede sú pre niektorých veľmi príťažlivé. Riešia ťažké problémy – také, cez ktoré sa ľudia prebíjajú celý život bez toho, aby ich vôbec vyriešili – a ponúkajú rýchly podvod.

To však nie je to, čo mám v úmysle pri tejto knihe. Neexistujú rýchle podvody na základné problémy života. Môžem vám ale ponúknuť nástroje, ktoré budem v tejto knihe nazývať teórie, a pomôžu vám urobiť dobré rozhodnutia primerané okolnostiam vášho života.

O sile tohto prístupu som sa dozvedel v roku 1997, skôr ako som vydal prvú knihu *The Innovator's Dilemma*. Zavolať mi Andy Grove, vtedajší prezident Intelu. Dozvedel sa o jednej z mojich dávnejších akademických prác o rozvratnej inová-

cii a požiadal ma, aby som prišiel do Santa Clary vysvetliť môj výskum a porozprávať mu aj jeho vrcholovému tímu, čo z toho vyplýva pre Intel. Ako mladý profesor som plný vzrušenia letel do Silicon Valley a dorazil som v dohodnutý čas, aby mi Andy povedal: „Pozrite, niečo sa prihodilo. Máme na vás len desať minút. Povedzte nám, čo váš výskum znamená pre Intel, aby sme sa potom mohli venovať našim záležitostiam.“

Odpovedal som: „Andy, to nemôžem, pretože o Inteli viem len veľmi málo. Jediná vec, ktorú môžem urobiť, je, že vám vysvetlím najprv teóriu. Potom sa môžeme pozrieť na spoločnosť optikou, ktorú ponúka teória.“ Ukázal som mu schému mojej teórie rozvratu. Vysvetlil som, že rozvrat nastáva, keď konkurent vstúpi na trh s lacným výrobkom alebo službou, ktoré väčšina etablovaných účastníkov v odvetví vníma ako podradné. Nový konkurent však používa technológiu a svoj podnikateľský model, aby neustále zlepšoval svoju ponuku, až kým nie je dostatočne dobrá, aby uspokojila potreby zákazníkov. Po desiatich minútach môjho vysvetľovania ma Andy netrepežlivo prerušil: „Pozrite, pochopil som váš model. Len nám povedzte, čo to znamená pre Intel.“

Povedal som: „Andy, ešte stále to nedokážem. Musím opísať, ako si tento proces razil cestu v úplne inom odvetví, aby ste si dokázali predstaviť, ako funguje.“ Porozprával som príbeh z oceliarskeho priemyslu, v ktorom Nucor a ďalšie malé oceliarske rozvrátili jednotné oceliarske giganty. Malé oceliarske začali útokom na úplne dolnom konci trhu – oceľové výstužové tyče – a potom sa krok za krokom posúvali na horný koniec, kde už vyrábali oceľové plechy. Všetky tradičné oceliarske okrem jednej dohnali k bankrotu.

Keď som dokončil príbeh o malých oceliarniach, Andy povedal: „Mám to. Pre Intel to znamená, že...“ a potom pokračoval a jasne pomenoval, aká bude stratégia spoločnosti, aby sa dostali na dno trhu a uviedli na trh lacnejší Celeron procesor.

Premýšľal som odvtedy o tejto diskusii už miliónkrát. Keby som sa bol pokúšal povedať Andymu Groveovi, čo by si mal

myslieť o biznise mikroprocesorov, tak by zavrhol môj argument. Zabudol viac, ako ja budem vôbec niekedy vedieť o jeho biznise.

Ale miesto toho, aby som mu povedal, čo si má myslieť, naučil som ho, *ako* má myslieť. Potom už sám dospel k smelému rozhodnutiu o tom, čo má robiť.

Ja nemám názor, teória má názor

Toto stretnutie s Andym zmenilo spôsob, ako odpovedám na otázky. Keď sa ma ľudia niečo pýtajú, málokedy už teraz odpovedám priamo. Skôr si v mysli prejdem otázku cez teóriu, takže viem, že to, čo hovorí teória, bude pravdepodobne výsledkom jedného spôsobu konania v porovnaní s iným. Potom vysvetlím, ako to platí pre ich otázku. Aby som si bol istý, že pochopili, tak im opíšem, ako si proces v modeli našiel svoju cestu v inom odvetví alebo v inej situácii, ako je tá ich. Tak im pomôžem vytvoriť si predstavu, ako to funguje. Ľudia obvykle potom povedia: „Okej, mám to.“ Vtedy si dajú odpoveď na svoju otázku na základe hlbšieho preniknutia do podstaty veci, ako by som možno dokázal ja.

Dobrá teória nemení názor: neplatí len pre niektoré spoločnosti alebo niektorých ľudí a pre iných nie. Je to všeobecné konštatovanie o tom, čo je príčinou niečoho a prečo. Na ilustráciu, asi rok po stretnutí s Andym Groveom mi zavolať William Cohen, vtedajší minister obrany v Clintonovej vláde. Povedal mi, že čítal *The Innovator's Dilemma*. „Mohli by ste prísť do Washingtonu a porozprávať mne a mojim ľuďom o Vašom výskume?“ spýtal sa. Pre mňa to bola príležitosť, akú človek dostane raz za život.

Keď minister Cohen povedal „moji ľudia“, tak som si akosi predstavoval poručíkov a praktikantov z univerzity. Keď som však vošiel do ministrovej konferenčnej miestnosti, tak v prvom rade boli všetci šéfovia spoločných síl, za nimi tajomníci pre armádu, námorníctvo a vzdušné sily, potom námestníci, asis-

tenti tajomníkov. Bol som ohromený. Povedal, že je to prvýkrát, keď zvolal všetkých svojich priamych podriadených do jednej miestnosti.

Minister Cohen ma jednoducho požiadal, aby som predstavil môj výskum. Použil som presne tie isté snímky v PowerPointe, ktoré som použil aj u Andyho Grovea a začal som vysvetľovať teóriu rozvratu. Len čo som vysvetlil, ako malé oceliarne zničili tradičné oceliarstvo tým, že začali s betonárskou oceľou úplne na dne trhu, tak generál Hugh Shelton, vtedajší šéf spoločných síl, ma zastavil. „Asi nemáte vôbec predstavu, prečo máme o toto záujem, však?“ spýtal sa. Potom ukázal na schému s malými oceliarnami. „Vidíte oceľové plechy na vrchole trhu?“ spýtal sa. „To boli Sovietsi a oni už nie sú nepriateľmi.“ Potom ukázal na dno trhu – betonársku oceľ – a povedal: „Betonárskou oceľou nášho sveta sú aktivity lokálnej ochrany a terorizmus.“ Tak ako malé oceliarne, ktoré zaútočili na veľké jednotné oceliarne na dne trhu a potom sa posúvali ďalej. Nahlas vyjadroval svoje obavy: „Všetko to, ako robíme svoju prácu, je zamerané na horný koniec problému – na to, čo býval ZSSR.“

Keď som pochopil, prečo som tam, mohli sme diskutovať o tom, aký by bol výsledok boja s terorizmom z prostredia existujúcich ministerstiev v porovnaní so zriadením úplne novej organizácie. Spoločné sily sa neskôr rozhodli ísť ďalej cestou vytvorenia nového subjektu, Velenia spoločných síl v Norfolku vo Virgínii. Viac ako desaťročie slúžilo toto veliteľstvo ako „transformačné laboratórium“ pre armádu Spojených štátov, aby vyvinula a využila stratégiu na boj s terorizmom po celom svete.

Na prvý pohľad už nemôžu byť vzdialenejšie problémy, ako je konkurencia na trhu s počítačovými čipmi a šírenie globálneho terorizmu. Sú to v zásade rovnaké problémy, len v odlišných kontextoch. Dobrá teória nám môže pomôcť kategorizovať, vysvetliť, a čo je najdôležitejšie, predpovedať.

Ľudia si často myslia, že najlepším spôsobom predpovedania budúcnosti je zhromaždiť pred prijatím rozhodnutia čo najväčšie množstvo údajov. Ale to je ako šoférovať auto a pritom

hľadiť len do spätného zrkadla – pretože údaje sú k dispozícii len o minulosti.

V skutočnosti, hoci skúsenosti a informácie môžu byť dobrými učiteľmi, je v živote veľa prípadov, keď si jednoducho nemôžeme dovoliť učiť sa na vlastných chybách. Nikto nechce prejsť viacerými manželstvami, aby sa naučil, ako byť dobrým manželom alebo dobrou manželkou. Alebo čakať, kým vyrastie vaše posledné dieťa, aby ste zvládli rodičovstvo. To je dôvod, prečo môže byť teória taká cenná: môže vysvetľovať, čo sa stane skôr, ako to zažijete.

Posúďte napríklad históriu pokusov ľudstva o lietanie. Dávni výskumníci zistili silné korelácie medzi tým, že niekto má schopnosť lietať a tým, že má perie a krídla. Príbehy o ľuďoch, ktorí sa pokúšali lietať tak, že si pripevnili krídla, sú staré stovky rokov. Opakovali to, o čom sa domnievali, že vtákom umožňuje vznášať sa: krídla a perie.

Vlastníctvo týchto atribútov malo vysokú *koreláciu* – spojenie medzi dvoma vecami – so schopnosťou lietať, ale keď sa pokúšali nasledovať to, o čom sa domnievali, že je „najlepšia prax“ najúspešnejších letcov, tým, že si pripevnili krídla, potom skočili z katedrál a silno nimi mávali, ... boli neúspešní. Chybou bolo, že hoci perie a krídla boli korelované s lietaním, potenciálni letci nepochopili základný kauzálny mechanizmus – čo skutočne spôsobuje, že sa niečo stane – ktorý umožňoval niektorým stvoreniam lietať.

Skutočný prelom v lietaní ľudí neprišiel so zhotovením lepších krídel alebo s použitím väčšieho množstva peria. Priniesol ho holandsko-švajčiarsky matematik Daniel Bernoulli a jeho kniha *Hydrodynamica*, štúdia mechaniky tekutín. V roku 1738 načrtol to, čo sa stalo známym ako Bernoulliho zásada. Je to teória, ktorá pri aplikácii na let, vysvetľuje koncepciu zdvihu. Prešli sme od korelácie (krídla a perie) ku kauzalite (zdvih). Pôvod moderného letu môžeme spätne odvodiť priamo zo vzniku a prijatia tejto teórie.

Ani prelomové pochopenie príčiny letu nebolo postačujúce, aby bol let úplne spoľahlivý. Keď sa zrútilo lietadlo, výskumníci sa museli pýtať: „Aké boli okolnosti konkrétneho pokusu o let, ktoré spôsobili neúspech? Vietor? Hmla? Uhol lietadla?“ Výskumníci nevedeli vtedy definovať, aké pravidlá musia piloti dodržiavať, aby boli úspešní za vždy odlišných okolností. To je známka dobrej teórie: poskytuje svoje rady v tvrdeniach „ak – tak potom“.

Sila teórie v našich životoch

Ako súvisia základné teórie s hľadaním šťastia v živote?

Príťažlivosť jednoduchých odpovedí – pripevnenie si krídel a peria – je neuveriteľne vábivá. Bez ohľadu na to, či tieto odpovede prichádzajú od spisovateľov, ktorí predávajú zaručené kroky na zarábanie miliónov, alebo sú to štyri veci, ktoré musíte urobiť, aby ste boli šťastní v manželstve, chceme im veriť, že budú fungovať. Ale mnoho z toho, čo sa stalo populárnym myslením, sa nezakladá na ničom viac ako na sérii anekdot. Riešenie výziev vo vašom živote si vyžaduje hlboké porozumenie tomu, čo spôsobuje, že sa niečo stane. Práve v tom vám pomôžu teórie, ktoré s vami preberiem.

Táto kniha využíva výskum, ktorý sa robil na Harvard Business School a na niekoľkých ďalších popredných svetových univerzitách. Starostlivo sa testoval v organizáciách všetkých veľkostí po celom svete.

Tak, ako tieto teórie vysvetlili správanie v širokom spektre okolností, tak sa uplatňujú aj pri širokom spektre otázok. Pri najzložitejších problémoch je to málokedy také jednoduché, že stačí identifikovať len jednu jedinou teóriu, ktorá pomôže vyriešiť problém. Môže to byť viacero teórií, ktoré poskytujú preniknutie do podstaty veci. Napríklad, hoci Bernoulliho myslenie bolo významným prelomom, k plnému vysvetleniu lietania bola potrebná ďalšia práca – ako napríklad porozumieť gravitácii a odporu.

Každá kapitola tejto knihy zdôrazňuje jednu teóriu, ktorá by sa dala použiť pri konkrétnej výzve. No tak, ako to bolo pri pochopení lietania, problémy v našich životoch nie sú vždy úhľadne zladené s teóriami na báze jedna k jednej. Spôsob, akým som vytvoril dvojice z výziev a teórií v nasledujúcich kapitolách, vychádza z toho, ako som o nich diskutoval s mojimi študentmi v triede. Pozývam vás, aby ste sa pri čítaní tejto knihy vracali k teóriám v predchádzajúcich kapitolách, tak ako to robia moji študenti, a skúmali problémy aj z perspektívy viacerých teórií.

Tieto teórie sú mocnými nástrojmi. Mnohé som aplikoval vo svojom vlastnom živote a pri iných teóriách si želim, aby som ich bol býval mal k dispozícii, keď som bol mladší a stál som pred problémom. Uvidíte, že bez teórie sme ako na mori bez kompasu. Ak nevidíme ďalej za to, čo je blízko, spoliehame sa na náhodu – na beh života, aby nás viedol. Dobrá teória pomáha ľuďom smerovať k dobrým rozhodnutiam – nielen v biznise, ale aj v živote.

Môžete sa stretnúť s pokušením snažiť sa v živote robiť rozhodnutia na základe toho, o čom viete, že sa stalo v minulosti, alebo toho, čo sa stalo iným ľuďom. Mali by ste sa z minulosti naučiť všetko, čo sa dá; od odborníkov, ktorí ju študovali, a od ľudí, ktorí prešli problémami takeého druhu, akým budete pravdepodobne vystavení vy. To ale nerieši zásadnú výzvu, a síce, aké informácie a rady by ste mali vo svojej budúcnosti prijímať, a aké by ste mali ignorovať. Pri predpovedaní toho, čo sa stane, má použitie pevnej teórie oveľa väčšiu šancu na úspech. Teórie v tejto knihe vychádzajú z hlbokého porozumenia ľudského úsilia – čo spôsobuje určité dianie a prečo. Boli podrobené prísnemu skúmaniu a používaniu v organizáciách po celom svete a môžu nám všetkým pomáhať pri rozhodovaní, ktoré robíme v našom živote každý deň.

Druhá kapitola

HĽADANIE ŠŤASTIA V KARIÉRE

Jediný spôsob, ako byť skutočne spokojní, je robiť to, o čom si myslíte, že je to skvelá práca. A jediný spôsob, ako robiť skvelú prácu, je milovať to, čo robíte. Ak ste ju ešte nenašli, hľadajte ďalej. Neprestávajte. Ako pri všetkých veciach srdca, keď ju nájdete, budete vedieť.

Steve Jobs

Keď ste mali desať rokov a niekto sa vás spýtal, čím chcete byť, keď vyrastiete, všetko sa zdalo byť možné. Kozmonaut. Archeológ. Požiarnik. Bejzbalista. Prvá prezidentka Spojených štátov. Vaše odpovede vtedy viedlo jednoducho to, o čom ste si mysleli, že vás urobí skutočne šťastnými. Obmedzenia neexistovali.

Existuje zopár odhodlancov, ktorí nikdy nestrácajú zo zreteľa snahu robiť niečo, čo je pre nich skutočne zmysluplné. No ako roky plynú, tak mnohí z nás si nechávajú svoje sny ukradnúť. Vyberáme si prácu zo zlých dôvodov a potom kvôli nim ustranieme. Začíname prijímať myšlienku, že nie je reálne, že nie je možné sa živiť niečím, čo skutočne milujeme.

Mnohí z nás, ktorí sa vydajú na cestu kompromisu, sa z nej už nikdy nevrátia. Keď zvažíme skutočnosť, že pravdepodobne strávite v práci viac bdelych hodín ako v akejkoľvek inej sfére vášho života, je to kompromis, ktorý vás bude navždy ničiť.

Ale vy sa nemusíte poddať tomuto osudu.

Už som bol roky po skončení univerzity a pracoval som, keď som si uvedomil, že by som mohol ísť späť do školy učiť a rozvíjať generáciu skvelých mladých ľudí. Dlhý čas som nemal ani potuchy, že by to bolo možné. Teraz neexistuje nič, čo by som robil radšej. Každý deň premýšľam o tom, aký som šťastný.