

6

Přijímejte rozumná rizika



Riziko má špatnou pověst. Spojujeme je s událostmi jako je ztráta peněz na burze nebo jízda na motorce bez helmy. Riziko ale není nepřítel – je to stálá součást našeho života. Popravdě řečeno je zaujímání inteligentního a aktivního postoje k riziku nutnou podmínkou využití oněch průlomových příležitostí, o kterých jsme mluvili v minulé kapitole. Mnohem více lidí by mělo z průlomových příležitostí prospěch, kdyby šlo jen o využití sítě kontaktů, nadbíhání štěstěně a vynalézavost. Skutečností je, že jsou obvykle tyto věci nutnou podmínkou, ale zřídka postačují. O dobré příležitosti se *soutěží*. A to je důvod, proč najdete příležitosti, které ostatní propátnou, když umíte přijímat rozumné riziko. Vidíte zelenou tam, kde ostatní červenou.

Rizikem v souvislosti s kariérou rozumíme možnost negativních důsledků daného rozhodnutí a pravděpodobnost, že k nim opravdu dojde. Rizikové situace jsou potom ty, u kterých míra rizika překročí určitou hranici. Například létání s velkou, etablovanou leteckou společností riskantní není, protože zatímco důsledky havárie jsou velmi ošklivé, její pravděpodobnost je mimořádně nízká. Na druhé straně přínos rychlé dopravy je značný. Když nastoupíte do letadla, existuje riziko nehody, ale je tak nízké, že běžné komerční lety riskantní nejsou.

Někteří podnikatelé přijímají riziko iracionálně: kovbojové ochotní vsadit svou farmu při sledování nějakého bláznivého cíle. Co však odlišuje velké podnikatele od zbytku smečky, není vysoká tolerance rizika sama o sobě, ale jejich schopnost riziko posoudit a řídit. Strategicky se věnují jenom těm příležitostem, jejichž přínos

je dostatečně veliký, aby vyvážil případný neúspěch. Je to jedna z klíčových dovedností úspěšných podnikatelů.

Riziko je druhou stranou mince každé příležitosti a změny v kariéře. Když se George Clooney agresivně protlačil do obsazení seriálu *Pohotovost*, bylo v tom riziko: seriál mohl být velkým propadákem. Konfrontace se šéfem kvůli kolegovi, se kterým máte problémy, může vést k tomu, že si ho znepráteľíte. Vyjednávání o zvýšení platu má v sobě riziko, že budete vypadat jako chamtivec. Přivýdělkem riskujete, že utrpí vaše výkony v hlavním zaměstnání. „Jestliže neriskujete při svých strategických rozhodnutích velmi nepříjemné následky, tak to žádná velká strategie není,“ říká Reed Hastings z Netflixu. To platí pro kariéru, stejně jako pro podnikání. Nemusíte-li vážně zvažovat rizika spojená s příležitostí v kariéře, asi to nebude ta průlomová změna, kterou hledáte.

Stálá přítomnost rizika je důvodem, proč by vedle každého plánu A měly existovat i plány B a Z. Riziko se pochopitelně neomezuje na aktivity spojené s kariérou. *Jakákoli* činnost obnáší riziko, včetně každodenních aktivit, včetně zaběhání si v parku ve světě, ve kterém existují jaderné zbraně a zemětřesení. Dokonce i nečinnost je spojená s rizikem. Nemocný člověk, který se rozhodne nenavštívit lékaře, podstupuje riziko. Nečinnost je zvláště riskantní v měnícím se světě, který vyžaduje přizpůsobování se (podívejte se například na americký automobilový průmysl).

Všichni tedy přijímáme riziko. Ale neděláme to všichni stejně chytře. Mnoho lidí si myslí, že dosáhne stabilní kariéry minimalizací veškerého rizika. Je ironií, že v měnícím se světě to je jeden z nejriskantnějších přístupů. Ostatní si myslí, že přiznat možnost neúspěchu je známkou slabosti: „Neúspěch nepřípadá v úvahu!“ je možná dobrý výrok ve filmu, ale při formulaci strategie už tak užitečný není.

Budete-li místo vyhýbání se riziku přijímat riziko chytře, získáte konkurenční výhodu.

VYHODNOCENÍ A ŘÍZENÍ RIZIKA

Naučit se přesně odhadnout úroveň rizika určité situace není z několika důvodů snadné. Zaprvé, riziko je jak osobní, tak situační. Co je rizikové pro vás, nemusí být rizikové pro někoho jiného. Jsou lidé, pro které je odchod z místa, aniž by měli předem domluvené jiné, nepřiměřeně riskantní; jiným lidem to nevádí. Jsou lidé, kteří oželi příjem za několik měsíců, aby mohli založit svou vlastní společnost; jiné by ani nenapadlo pustit se do podniku, ve kterém nemají zaručený stálý příjem a požitky.

Riziko je navíc dynamické. Vy se měníte, konkurence se mění, svět se mění. Co vám připadá riskantní dnes, nemusí být riskantní za měsíc nebo za pět let. Co riskujete popuzením kolegy, když se agresivně ucházíte o vedoucí roli v projektu? Záleží na mnoha mlhavých faktorech, které se neustále mění. Jestliže jste právě dosáhli povýšení a zvýšení platu, je to jiná situace, než když jste v práci nový. Nic není obecně riskantní nebo bez rizika; je to záležitost míry a ta se bezmezně mění v závislosti na situaci a osobnosti.⁶⁴

Posuzování rizika není nemožné, i když je vždy obtížné. Podnikatelé to dělají každý den. Nepoužívají však žádné komplikované modely jako analytici na Wall Street a neměli byste to dělat ani vy. Neexistuje žádný matematický vzorec, který by mohl postihnout množinu možných výsledků a jejich pravděpodobností u startupu, natož u vaší kariéry. Není možné kvantifikovat klady a zápory každé příležitosti. Budete omezeni časem a dostupnými informacemi. Vaše intuice je navíc ovlivněna předsudky, které brání racionálnímu po-

souzení. Takže vám tady nabízíme několik principů, které byste měli mít na mysli, když posuzujete riziko nějaké příležitosti a když pak řídíte to riziko, které skutečně existuje.

Celkově to pravděpodobně není tak riskantní, jak si myslíte.

Většina lidí riziko přeceňuje. Lidé jsou ve své podstatě nastaveni tak, aby se riziku vyhýbali. Vyvinuli jsme se tak, protože pro naše předky bylo horší zmeškat signál o přítomnosti šelmy (hrozba) než zmeškat potravu (příležitost). Neuropsycholog Rick Hanson to říká takto: „Aby udržela naše předky naživu, navrhla matka příroda jejich mozek tak, aby pravidelně dělal tři chyby: přeceňoval hrozby, podceňoval příležitosti a podceňoval zdroje (které má k dispozici pro vyhnutí se hrozbám a uchopení příležitosti).“ Následkem toho je, že jsme naprogramováni tak, abychom v každé situaci přeceňovali riziko.⁶⁵

Bič si získá naši pozornost mnohem rychleji než cukr. Psychologové tomu říkají sklon k negativitě a během každodenního života se projevuje neustále. Přísné varování, abychom se vyhnuli spolupráci s danou osobou, udělá hlubší dojem než zářné doporučení. Strach z toho, jak bude šéf reagovat na váš nekonvenční nápad, překoná pocit optimismu, že na něj vaše práce udělá dojem.

Přeceňování rizika a vyhýbání se ztrátám může být správnou strategií pro pokračování evoluce a předání genů našim potomkům. Není to ale způsob, jak od života získat co nejvíce. Chcete-li vést plný a energický život, musíte se tento sklon k negativitě snažit překonat. Prvním krokem je připomenout si, že negativní důsledky nějaké situace nejsou patrně tak zlé nebo tak pravděpodobné, jak to vypadá.

Je nejhorší možný scénář přijatelný, nebo nepřijatelný?

Z velkého počtu výzkumných materiálů o riziku se jich jen málo věnuje tomu, jak skuteční podnikatelé činí rozhodnutí ve skutečném světě. Výjimkou je studie, kterou provedl v roce 1991 profesor Zur Shapira. Požádal asi sedm set vysoce postavených manažerů ze Spojených států a Izraele, aby popsali, jak uvažují za různých scénářů o riziku. Jeho zjištění byla zklamáním pro autory komplikovaných rozhodovacích stromů. Manažeři z průzkumu nepočítali očekávané hodnoty jednotlivých scénářů. Nesestavovali dlouhé seznamy výhod a nevýhod. Místo toho se jednoduše snažili získat odpověď na jedinou otázku typu ano/ne. Dokázali by se vyrovnat s nejhorším možným scénářem, kdyby k němu došlo?

Takže první věc, kterou chcete u možné příležitosti vědět, je: Kdyby došlo na nejhorší, zůstal bych ve hře? Vede-li nejhorší možný scénář k vážnému poškození vaší reputace, ztrátě všech ekonomických aktiv nebo jiné události ukončující vaši kariéru, riziko nepodstupujte. Jestliže nejhorším možným důsledkem je ztráta zaměstnání, ztráta trochy peněz nebo času nebo určité nepohodlí, budete stále ve hře, máte-li připravený solidní a spolehlivý plán Z, a měli byste být připraveni riziko přijmout.

Můžete rozhodnutí v polovině cesty změnit nebo zvrátit? Je plán B uskutečnitelný?

Konzultační firmy svým analytikům často nabízejí, že jim zaplatí obchodní školu výměnou za dvouletý závazek práce pro firmu po absolvování školy. Analytici, kteří nabídku přijmou, se celkově zavazují na čtyři roky: dva roky ve škole, potom další dva roky v téže firmě. Upsat čtyři roky svého života je riskantnější než kariérní volba, která

vám umožňuje přechod k plánu B, jestliže se něco nepodaří nebo když se objeví nějaká úžasná příležitost. Při posuzování rizika proto zvažujte, zda byste své rozhodnutí mohli snadno zvrátit, kdybyste zjistili, že bylo chybné. Mohli byste relativně rychle přejít k plánu B nebo Z? Je-li odpověď záporná, je příležitost riskantní, a měli byste proto postupovat opatrněji.

Je známo, že Michael Dell nedokončil univerzitu, aby mohl založit firmu Dell Computer. Jeho začínající podnik ale nebyl vůbec jistý, takže se Michael proti riziku pojistil. Neopustil školu nadobro, ale požádal o přerušení studia, aby se mohl na školu bez problémů vrátit, kdyby se firmě nedařilo.⁶⁶ Dell přijal rozumné riziko, které umožňovalo zvrátit jeho rozhodnutí a přejít k plánu B.

Nikdy nebudete mít úplnou jistotu. Nezaměňujte nejistotu za riziko.

Kariérní příležitosti a rizika budou vždy spojena s nejistotou. Nejistota je součástí rizika. A čím lákavější a složitější příležitost je, tím více nejistot je s ní obvykle spojeno. Není možné, abyste ve všech situacích přesně znali výhody a nevýhody. Nebudete chtít měnit kariéru s nulovými informacemi, ale nemůžete ani čekat, až budete mít informace stoprocentní – to byste také mohli čekat navždy.

Lidé se s nejistotou necítí dobře. Ale nejistota automaticky neznamená, že je něco riskantní. Když vyrazíte na dovolenou na Havaj bez pevného plánu, může se vám tam přihodit cokoli, ale asi to nebude zvláště riskantní. Koneckonců jak moc je pravděpodobné, že se budete mít na Havaji špatně? Když se Sheryl Sandbergová přestěhovala z Washingtonu do Silicon Valley, byly s tím spojené nespočetné nejistoty. (Je Kalifornie dobré místo pro děti? Jak její reputace utrpí, když se jí u Googlu nepovede?) Kdyby všechny nejistoty spojené

s přechodem do nového odvětví považovala za vážná rizika, nikdy by do Googlu nenastoupila a zmeškala by průlomovou příležitost. Když není jasné, jak něco dopadne, mnoho lidí se tomu úplně vyhne. Ale největší a nejlepší příležitosti bývají často ty, u kterých stojí mnoho otazníků. Nedopusťte, aby vás nejistota svedla k přeceňování rizika.

Uvažte věk a stádium kariéry. Jakým rizikům budete čelit za několik let?

Věk a stádium kariéry ovlivňují vaše přijímání rizika. Negativní dopady neúspěchu jsou obecně nižší v mladém věku. Když děláte chyby, když je vám dvacet nebo třicet, máte ještě spoustu času se opět postavit na nohy, jak finančně, tak s ohledem na reputaci. Máte v záloze rodiče a širší rodinu. Je méně pravděpodobné, že máte děti a hypotéku. Stejně jako finanční poradci radí mladým lidem, aby více investovali do akcií než obligací, je zvláště důležité, abyste kariérní rizika přijímali mimořádně agresivně, když jste mladí.

To je hlavním důvodem toho, že mladí lidé zakládají nové podniky, cestují po světě a dělají jiné změny v kariéře, které jsou více riskantní: dopady neúspěchu jsou malé. Jestliže něco cenného bude za pět let riskantnější než nyní, buďte agresivní a udělejte to hned. Jak zestárnete a vybudujete si více aktiv, váš přístup k riziku se změní.

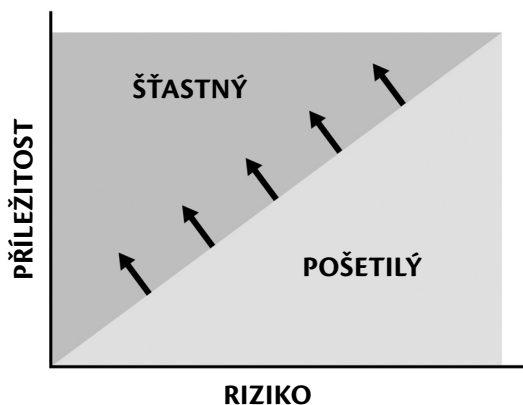
Využívejte příležitosti, ve kterých ostatní chybně vidí riziko

Nastanou situace, které budou jiným lidem připadat riskantní, ale vám díky vašim zvláštním vlastnostem nebo okolnostem ne. Riziko je osobní. Budou ale i příležitosti, kdy lidé jako vy – lidé s podobnými přednostmi, aspiracemi a pohybuující se ve stejné tržní realitě – budou něco považovat za riskantnější, než to doopravdy je. To vám

poskytne možnost uchopit příležitost, které se ostatní nemoudře vyhýbají.

Warren Buffett má heslo: „Buďte opatrní, když jsou ostatní chamtiví, a chamtiví, když jsou ostatní opatrní.“ Tento přístup mu dává konkurenční výhodu. Během finanční krize v roce 2008 Buffett levně nakoupil americké akcie, v době, kdy je většina Američanů vyděšeně prodávala. Na burze vyděláte peníze tehdy, když věříte něčemu, čemu ostatní nevěří. Kupujete akcie, protože věříte, že jejich cena bude v budoucnu *vyšší*, než je dnes. Prodávající těchto akcií zase věří, že jejich cena bude v budoucnu *nižší*. Při investování na burze, stejně jako v mnoha jiných záležitostech, dosáhnete velkých úspěchů, *když budete mít opačný názor, který se ukáže jako správný.*

Mít opačný názor a mít pravdu ohledně rizika znamená, že se nebudete vrhat na očividné příležitosti s vysokým rizikem a vysokou odměnou. Místo toho se budete věnovat příležitostem, které mají nižší riziko, než si myslí vám podobní lidé, ale které stále ještě nabízejí vysokou odměnu.



Běžné kariérní příležitosti, které vyhovují těmto podmínkám, jsou například tyto:

- *Zaměstnání s menším platem, ale velkými možnostmi něco se naučit.* Lidé se zaměřují na výhody, které lze snadno kvantifikovat – například kolik dostanou zapláceno. Místa, která nabízejí menší plat, ale více příležitostí k učení se, jsou rychle zavržena jako riziková.
- *Zaměstnání na částečný úvazek nebo na smlouvu o dílo, která jsou méně „stabilní“ než plné úvazky.* Trocha proměnlivosti je méně problematická, než si lidé myslí; ve skutečnosti je dobrá, jak ukážeme v další části knihy. Mnozí částečné úvazky a práci na smlouvu zavrhuje a považují je za horší než místa na plný úvazek, ale ve skutečnosti jsou skvělým způsobem, jak si vybudovat dovednosti a vztahy, které vám pomohou přesunout se k širokému spektru plánů B.
- *Zaměstnat někoho bez zkušeností, kdo se ale rychle učí a je mnohem levnější.* Toto je střední riziko s vysokou potenciální odměnou: lidé, kteří se rychle učí, mohou nahradit nedostatek zkušeností. Trh je obvykle podceňuje.
- *Příležitost, jejíž rizika jsou veřejně dobře známa.* Kvůli našemu vrozenému sklonu k negativitě platí, že čím více slyšíme o možných negativních dopadech nějaké věci, tím spíše budeme přeceňovat pravděpodobnost toho, že k nim skutečně dojde (kvůli tomu se lidé více bojí létat potom, co jsou zprávy plné informací o havárii). Jestliže média nebo lidé ve vaší branži hodně mluví o riziku nějakého zaměstnání nebo volby kariéry, není ta věc pravděpodobně tak riskantní, jak se většína lidí domnívá.

V oblastech, které dobře znáte a kde může být zhodnocení rizika ostatními chybné, můžete najít příležitosti s příznivým poměrem rizika a odměny. Začínající podnikatelé někdy během recese zpanikaří a opustí svou myšlenku na nový podnik, protože si myslí, že získat peníze je těžší, přesvědčit zákazníky, aby utráceli, je těžší, a práce pro velkou firmu je tak v těžkých časech bezpečnější. Zkušení podnikatelé však vědí, že ve skutečnosti je založení podniku během recese méně riskantní, než si lidé myslí, právě proto, že ostatní riziko odrazuje. Když zakládáte společnost během recese, je mnohem menší soutěž o špičkové lidi, peníze zákazníků, zprávy v médiích atd. Mnohé neuvěřitelné společnosti jako Microsoft a FedEx byly založeny v době recese. To, že tolik podnikatelů považuje načasování do recese za vysoce riskantní, ve skutečnosti jeho riziko snižuje.

Za jakých okolností máte privilegovanou pozici a nadprůměrně dobré informace k posouzení rizika?

KRÁTKODOBÉ RIZIKO ZVÝŠUJE DLOUHODOBOU STABILITU

Obecně se předpokládá, že některé kariéry jsou rizikovější než jiné. V roce 2003 dva ekonomové ve studii nazvané „Riziko a volba kariéry“ odhadovali rizikovost práce v různých odvětvích na základě konzistence příjmů a průměrné úrovně nezaměstnanosti lidí v těchto oborech.⁶⁷ Fluktuace příjmu a období bez práce popisovali jako „šoky“. Došli k závěru, že rizikovější kariéry (s vážnějšími šoky) zahrnovaly podnikání, zábavní průmysl a prodej. Mezi nerizikové kariéry (méně vážné šoky) patřilo školství, zdravotnictví a technické obory. Také by se dalo říci, že rizikové kariéry byly považovány za proměnlivé a nerizikové kariéry za stabilní. Tyto výsledky odpovídají lidové moudrosti – lidé s odporem k riziku mohou být učitelé nebo

lékaři (nebo právníky nebo bankéři), zatímco lidé ochotní přijímat riziko budou zakládat společnosti nebo zkoušet své štěstí na Broadwayi. Je ale tento předpoklad správný?

Paradox proměnlivosti: malé ohně zabraňují velkému požáru

Ve své knize *Black Swan* (*Černá labuť*, Paseka, 2011) píše Nassim Taleb o neočekávaných, řídkých událostech s obrovskými dopady. Teroristický útok z 11. září, krach burzy v roce 1987 a tsunami v Indickém oceánu v roce 2004 byly černé labuť. Nedaly se předem předvídat, byla malá pravděpodobnost, že k nim dojde, a měly veliký dopad. Můj přítel Joshua Cooper Ramo ve své vynikající knize *The Age of the Unthinkable* argumentuje tím, že bychom během svého života měli očekávat více černých labutí. Ramo se domnívá, že počet nemyslitelných událostí ve světě je na vzestupu z části proto, že svět je tak propojen, že i malá porucha kdekoli na světě může vést k rozsáhlým problémům. Když se nedaří evropské nebo asijské ekonomice, má problémy i americká. Politické problémy na Středním východě vedou k nárůstu cen ropy. Křehkost je cena, kterou platíme za extrémně propojený svět, ze kterého byly kvůli optimalizaci odstraněny veškeré rezervy.

Ekonomika, politika a trh práce zažijí v budoucnosti mnoho neočekávaných šoků. V tomto smyslu se bude zítřejší svět více podobat dnešnímu Silicon Valley: neustálé změny a chaos. Má to však znamenat, že byste se měli těmto šokům snažit vyhnout a věnovat se nějaké méně nestálé kariéře, jako je školství nebo zdravotnictví? Ne nutně. Můžete riziko inteligentně řídit tak, že si vybudujete větší odolnost vůči podobným šokům tím, že se budete věnovat příležitostem, jejichž součástí je určitá proměnlivost. Taleb říká – v souladu s argumenty ekologů, kteří studují odolnost –, že čím méně je pro-

středí proměnlivé, tím ničivější je černá labuť, když přijde. Neměnná prostředí nabízejí pouze iluzi stability: „Diktátorské režimy jako například Sýrie nebo Saúdská Arábie čelí většímu riziku chaosu než například Itálie, která je ve stavu neustálého politického zmatku od druhé světové války.“⁶⁸

Ramo vysvětluje důvody: Itálie je odolná vůči nebezpečnému chaosu, protože absorbovala časté útoky, stejně jako „malé, kontrolované požáry v lese spálí tolik podrostu, že nemůže dojít k velkému požáru“.⁶⁹ Tyto malé požáry posilují schopnosti politického systému vyrovnat se s nečekanou krizí. Sýrie, Severní Korea nebo Barma nemají malé požáry; z ohně by se tam snadno mohla stát devastující katastrofa. Malá proměnlivost vede krátkodobě ke stabilitě. Dlouhodobě má však nízká proměnlivost za následek zvýšenou zranitelnost, protože systém je méně odolný vůči „nemyslitelným“ vnějším šokům. Tyto důvody vedly k tomu, že na sympoziu Federálního rezervního systému v roce 2005 chicagský ekonom Raghuram Rajan řekl: „Snad by se mělo předsedovi Greenspanovi klást za vinu, že během svého funkčního období připustil jen dvě mírné recese.“⁷⁰ Systém se bez dostatečných zátěží stal málo odolným vůči velkému požáru.

Tento paradox – vysoké krátkodobé riziko snižuje riziko dlouhodobé – platí i pro kariéry. Když jste dříve uvažovali o stabilních zaměstnavatelích, přicházely vám na mysl firmy IBM, HP, General Motors – všechno stálice, které fungovaly již léta a zaměstnávaly stovky tisíc lidí. V určitém období své historie zastávaly všechny politiku doživotního zaměstnání (někdy i explicitně). Představte si, k čemu pak došlo, když tržní realita donutila tyto společnosti propouštět tisíce zaměstnanců. Představte si, co to muselo být pro někoho, kdo si myslel, že má u HP zaměstnání do konce života; jeho dovednosti, zkušenosti a síť známých byly všechny neoddělitelně svázány s jeho zaměstnavatelem. A potom bác! Je z něj nezaměstnaný.

I když už dnešní zaměstnavatelé nenabízejí doživotní zaměstnání – pakt mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se zcela rozpadl, jak jsme zmínili v úvodu –, některá odvětví stále nabízejí zdání stability: je poměrně těžké být propuštěn, váš plat se nebude příliš měnit, vaše povinnosti jsou stálé. To jsou kariéry, které se obecně považují za méně rizikové: vláda, školství, technické obory, zdravotnictví.

Srovnejte ale někoho, kdo pracuje na plný úvazek ve státní správě s nezávislým realitním agentem. Realitní agent neví, kdy dostane další peníze. Má úspěšná a neúspěšná období. Musí se snažit, aby si vybudoval síť zákazníků a sledoval změny na trhu. Jeho příjem je nárazový a naživu ho udržují příležitostné velké obchody (prodej domu za několik milionů dolarů). Státní úředník naproti tomu dostává pravidelný plat a každých několik let je automaticky povýšen. Vždycky se má dobře – až do chvíle, kdy státní penzijní systém zkrachuje nebo úsporná opatření vedou k uzavření jeho oddělení. Nyní má problém. Bude trpět nouzí, protože na rozdíl od realitního agenta neví, jak se s obdobími nedostatku vyrovnat.

Nebo porovnejte redaktora prestižního časopisu s novinářem na volné noze. Redaktor má v časopise stálý příjem, pravidelnou práci a vestavěnou síť. Novinář na volné noze musí každý den shánět zakázky a některé měsíce jsou lepší než jiné. Redaktor jí vždycky dobře, novinář na volné noze má občas hlad. Pak nastane den, kdy tištěná periodika konečně zhynou, a redaktor bude propuštěn. Bude trpět nouzí, protože si nevybudoval žádnou odolnost. Pro to, aby zkusil dělat něco jiného, je hůře vybaven, zatímco novinář na volné noze zažíval změny každý den – ten bude v pohodě. Jaká kariéra je tedy dlouhodobě ve věku nemyslitelného rizikovější?

Bez častého přijímání občasného, omezeného rizika se vystavujete velkému riziku velkého problému někdy v budoucnosti. Očkovat se proti velkým rizikům je jako očkovat se proti chřipce. Když si

naočkujete do těla oslabený virus chřipky, zvyšujete svou schopnost přežít velkou epidemii. Budete-li provádět ve své kariéře pravidelné změny, připravíte se na to, jak přežít velké překvapení. Získáte „schopnost absorbovat šoky s grácií“.⁷¹

Některá povolání jsou automaticky spojena s pravidelnými změnami (například podnikání nebo práce na volné noze). U jiných budete muset přidat šoky a změny sami. Dělejte to tak, že budete agresivně uplatňovat strategie pro vytváření příležitostí, o kterých jsme mluvili v minulé kapitole (příležitosti a riziko jsou konečně dvěma stranami téže mince): vstupujte do skupin a zakládejte je, buďte v pohybu, zabývejte se vedlejšími projekty, hýbněte kostrou. Říkejte častěji „ano“. Co by se stalo, kdybyste celý den říkali „ano“? Celý týden? Když přijmete pozvání na konferenci, které jste se jinak chtěli vyhnout, zaslechnete poznámku, která podnítlí vaše nápady na nový podnik nebo nový výzkum nebo nový vztah? Možná. Nebo to povede ke ztrátě času a slepým uličkám? Jistě. Ale obě možnosti jsou ve skutečnosti dobré: buď budete mít prospěch ze šťastné náhody, nebo ze zvýšené odolnosti, když z toho nebude okamžitě nic dobrého.

Předstírání, že se můžete vyhnout riziku, způsobí, že zmeškáte příležitosti, které mohou změnit váš život. Také vás to ukolébá do nebezpečně křehkého životního stylu, který vás nechá nepřípravené na velké budoucí problémy. Co je horší, nikdy nemůžete dokonale předpovídat, kdy dojde ke zlomům v kariéře nebo jiným událostem, které ji ohrozí. Když jste odolní, můžete se pokoušet o větší příležitosti s menšími starostmi o možné následky nepředvídaných problémů. *Jedinou dlouhodobou odpovědí na riziko ve vaší kariéře je odolnost.*

Pamatujte si: nebudete-li vyhledávat riziko, najde si vás samo.

INVESTUJTE DO SEBE

Zítřka:

- Přemýšlejte chvíli o rizicích ve svém životě. Seřadte projekty, na kterých se podílíte, podle rizika – od nejrizikovějších po nejméně rizikové. Potom se opravdu důkladně zamyslete nad skutečnými možnostmi příznivého a nepříznivého výsledku a ujistěte se, že to s rizikovostí nepřeháníte. Nezaměňujete nejistotu za riziko?

Příští týden:

- Najděte – a přijměte – rizika, která jsou pro vás přijatelná, ale kterým se ostatní vyhýbají. Nevadí vám mít menší úspory a přijmout místo s nižším platem, ale většími možnostmi se něco naučit? Nebo možná krátkodobé zaměstnání prodlužované měsíc po měsíci na rozdíl od něčeho dlouhodobějšího? Najděte projekt s podobným rizikem. Odlišíte se od ostatních.

Příští měsíc:

- Naplánujte, jak zvýšit krátkodobou proměnlivost svého života. Jak se dostanete k projektům – nebo novému místu –, které mají více kladných i záporných stránek, více nejistoty?
- Zabývejte se znovu plánem Z. Je stále uskutečnitelný? Kdyby váš plán A ztroskotál, budete stále ve hře? Promluvte s mentory ve své síti, aby vám pomohli promyslet nouzová opatření.

Využití informací ze sítě

Promluvte si upřímně se svými spojenci a jinými známými, kterým věříte, o druhých rizika, které jsou ochotni přijímat. Znalost jejich přístupu k riziku vám dovolí jim v případě potřeby rychleji pomoci. Nezapomeňte také na to, že bude-li vaše posouzení nějaké příležitosti rozdílné od převládajícího mínění, bude ostatní lidi příležitost odrazovat. Otestujte odlišnost svého názoru tím, že zjistíte, jak na něj reagují lidé ve vaší síti.