
Pořid'te si nobelistu!

Pořid'te si nobelistu!

Při obsazování volného místa dostávají místo mladých talentů přednost etablovaní experti. Podle šéfa personalistiky je to chyba.



Žijeme v době tlaku na rychlý úspěch – i v personálních otázkách se výsledky očekávají ihned. Důležité pozice proto bývají obsazovány spíše etablovanými osobnostmi než brilantními, ale neznámými talenty. Etablované osobnosti nepotřebují čas na rozvoj a spolehlivě poskytují to, co jim v minulosti přineslo úspěch: malé riziko, ale většinou i málo inovace. Nová témata a výzvy si naopak žádají spíše talenty, které kriticky zkoumají zavedenou praxi a vydávají se novými cestami.

Jenže takové talenty potřebují čas a prostor, aby se mohly rozvinout. A ten ne vždy dostávají. Kromě toho musí být rozhodnutí na lidech, kteří budou mít dostatečnou odvahu je zaměstnat. Lidé jako Alfred Kleiner, který byl před více než sto lety profesorem a rektorem ETH v Curychu. Založil tam novou katedru teoretické fyziky, na kterou povolal tři mladé vědce: v roce 1909 svého doktoranda Alberta Einsteina, v roce 1911 Petera Debye a v roce 1912 Maxe von Laue. Všichni tři se hlásili k radikálně nové myšlenkové škole, bylo jim ani ne třicet, každý z nich měl jiný původ a všichni byli prakticky neznámí. Pro všechny se jednalo o první jmenování profesorem. A všichni získali Nobelovu cenu za práci, kvůli níž je Alfred Kleiner zaměstnal – pochopitelně mnohem později: Max von Laue v roce 1914, Albert Einstein v roce 1921 a Peter Debye v roce 1936.

Nikdy potom už se žádné univerzitě nepodařilo ze tří poprvé udělených profesur vytěžit tři nositele Nobelovy ceny. Alfred Kleiner svým rozhodnutím ETH katapultoval do první ligy akademického světa, ačkoliv měl na univerzitě k dispozici jen skromný rozpočet, s nímž nemohl držet krok s platy profesorů v Paříži, Berlíně nebo Londýně. Tam totiž přednášel vědecký establishment a firmy jako Siemens poskytovaly ohromné prostředky.

Jak mohl Kleiner za takových okolností zaměstnat tyto špičkové mozky? Především byl jedním z prvních, kdo vyčlenil teoretickou fyziku z klasických přírodních věd. Jinde to ztroskotalo na odporu zavedených kateder. Kromě toho vsadil na tehdy revoluční a vysoce spornou kvantovou fyziku, která se prosadila až o dvacet let později. Tím, že povolal zastánce této radikální, ale neprokázané teorie, Kleiner vsadil na génia kandidátů – ještě než se jejich hypotézy vůbec mohly prosadit. Nikdo jiný se tehdy takového kroku neodvážil.

Upřímně: Kdo z nás by dnes měl odvahu dát při obsazování nových oddělení před zavedenými hvězdami přednost mladým kandidátům s radikálními, neprokázanými a možná i nepohodlnými ideami? Nejsme stále ještě na hony vzdálení odvaze a prozíravosti Alfreda Kleinera? Proč? Sto let po Alfredu Kleinerovi máme i nadále tendenci dělat z hlediska počtu odsloužených let, renomé a konformity „nízkoriziková“ rozhodnutí. Ale diverzita přece musí znamenat mnohem víc než jen kvóty pro ženy a cizince!

Skutečná rozmanitost znamená odvahu odklonit se od osvědčené praxe: vydávat se při důležitých rozhodnutích i zcela novými cestami, dát sbohem tradicím a novým talentům dát šanci a čas, aby se mohly rozvinout. Nositelé Nobelovy ceny čekají na nominaci v průměru 20 let a na cenu samotnou často ještě déle. Naopak průměrná doba působení v německých představenstvech a na úrovních pod nimi činí šest let. Výjimečnost Alfreda Kleinera se konec konců také projevila až o desetiletí později. Samotnému Kleinerovi nebyl vyměřen čas, aby zažil plody své práce: zemřel v roce 1916 v sedmašedesáti letech. Ale věhlas jeho tehdejších rozhodnutí doprovází ETH dodnes.