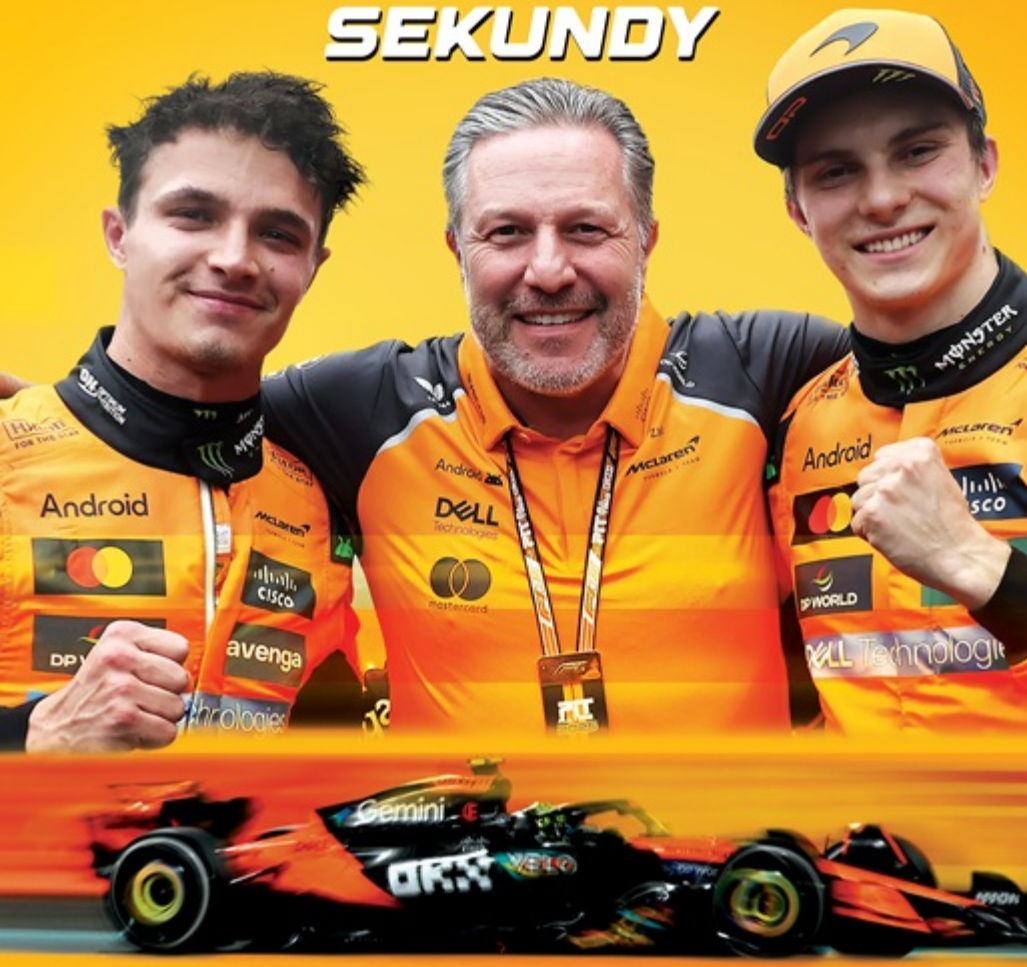
ZAK BROWN

SEDEM DESATÍN SEKUNDY



mamaš


m a
m a š

ZAK BROWN

SEDEM DESATÍN SEKUNDY

Z angličtiny preložil
Matúš Pavlík

m a
m a š

Zak Brown
Sedem desatín sekundy
Prvé vydanie

Copyright © Zak Brown, 2025. First published as *Seven Tenths of a Second* in 2025 by Michael Joseph. Michael Joseph is part of the Penguin Random House group of companies.

No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790).

Slovak edition © Vydavateľstvo MAMAŠ 2026
Translation © 2026 Matúš Pavlík
All rights reserved.

www.mamasknihy.sk
info@mamasknihy.sk

ISBN 978-80-8268-287-1

Môjmu bratovi Kaseymu.

Obsah

Abú Zabí 2024 9
Srdcom pretekár 19

Prvá kapitola: **Tabletka na odvahu – Mick a ja** 33
Druhá kapitola: **Hľadanie inšpirácie** 39
Tretia kapitola: **Koleso šťastia** 45
Štvrtá kapitola: **Maturita na škole života** 51
Piata kapitola: **Zelená vlajka** 57
Šiesta kapitola: **Boj** 65
Siedma kapitola: **Vášeň pre dohody** 73
Ôsma kapitola: **Požiar sa vždy rozšíri** 85
Deviata kapitola: **Zase raz v škole** 91

Desiata kapitola: **Papájová éra** **101**
Jedenásta kapitola: **Time-out** **109**
Dvanásta kapitola: **Víkendoví bojovníci** **115**
Trinásta kapitola: **Krízový manažment** **123**
Štrnásta kapitola: **Zostať stáť alebo riskovať?** **133**
Pätnásta kapitola: **Obrodenie** **141**
Šestnásta kapitola: **Lando a Oscar** **151**
Sedemnásta kapitola: **Nový klub piráň** **163**
Osemnásta kapitola: **Rýchlo vpred** **171**

Trojkoruna **181**
Poďakovania **188**
O autorovi **190**

Abú Zabí 2024

V noci pred pretekmi som sa dobre vyspal. Nie výborne. Nikdy nespím výborne. Pijem veľa kávy. Ako človek idem na plné obrátky a nikdy sa nezastavím. Spánok musím obetovať. Čaká ma najväčší deň môjho života, či už v dobrom slova zmysle alebo v zlom. Spal som však dobre, čo ma prekvapilo.

Veľká cena Abú Zabí štartuje až o piatej popoludní miestneho času, takže musím prežiť deň a príliš nemyslieť na to, čo bude večer. V hoteli Hilton organizujem obed pre sponzorov. Prišli ťažké váhy. Povedal by som, že ich je tu okolo šesťdesiat. Jedlo je chutné. Prednesiem príhovor. Veľa sa uškŕňam, ale sú to falošné úsmevy. Vnútri mi nie je do smiechu. V stávke je priveľa.

Hovorím, že je to deň ako každý iný. Poviem to aj sebe, hoci viem, že to nie je pravda. Navonok som v skvelej nálade, som plný energie a usmievam sa. Aj sponzori sa usmievajú. Všetci ma tľapkajú po ramene a hovoria: „Máte to vo vrecku."

Prišli aj naši jazdci Lando Norris a Oscar Piastri, aby pozdravili hostí a potriasli si s nimi rukou. Priniesli so sebou hviezdny lesk. V kvalifikácii to zvládli na jednotku. Lando sa postaví na pole position, Oscar bude po jeho boku v prvom rade.

Navyše, Ferrari sa trápilo. Scuderia je jediný tím, ktorý nám tento deň môže pokaziť. Aj keď sa Carlos Sainz dokázal kvalifikovať na treťom mieste, jeho tímový kolega Charles Leclerc je hlboko v poli na devätnástom mieste. „Máte to v suchu," ozýva sa neustále. „Je po všetkom. Je rozhodnuté. Máte to isté."

Matematika je jednoduchá: do posledných pretekov sezóny 2024 vstupujeme s 21-bodovým náskokom na Ferrari. Ak si chceme zabezpečiť konštruktérsky titul, od našich jazdcov potrebujeme spolu 24 bodov. Ak Ferrari nevyhrá, bude nám stačiť aj 23.

Ak jeden z našich pilotov vyhrá, bude rozhodnuté. To je najjednoduchší spôsob, ako titul spečatiť. Ak Lando alebo Oscar vyhrá, získame náš prvý Pohár konštruktérov od roku 1998, keď za náš tím jazdili Mika Häkkinen a David Coulthard.

To bolo pred viac ako štvrťstoročím. McLaren čaká na konštruktérsky titul celé štvrťstoročie. Tento tím bol kedysi taký mocný, že posadil do kokpitov svojich monopostov Alaina Prosta a Ayrtona Sennu a v roku 1988 vyhral pätnásť zo šestnástich pretekov. Okrem toho doviedol k jazdeckému titulu Emersona Fittipaldiho, Jamesa Hunta, Nikiho Laudu, Alaina Prosta, Ayrtona Sennu, Miku Häkkinena aj Lewisa Hamiltona.

Ak nevyhráme preteky, majstrovská matematika bude vyzerať odlišne, ale stále sa môžeme stať šampiónmi, napríklad ak skončíme na druhom a siedmom mieste, ale stačilo by nám aj tretie a piate. Navyše, my štartujeme z prvého a druhého miesta, zatiaľ čo Leclerc je až devätnásty. Možno sa naozaj nemusím zapodievať matematikou.

Ja však mám obavy. Pre mňa aj pre tím je to veľká vec. Som dravý človek a narušiteľ zabehnutých poriadkov. Som chalan z údolia v Los Angeles, ktorému to v škole príliš nešlo a prišiel do Európy, aby sa ako jazdec pokúsil dostať do F1. Pretĺkal som sa a tvrdo som pracoval, aby som vybudoval najúspešnejšiu motoristickú marketingovú spoločnosť na svete a niečo dokázal. Teraz som tu.

Nezabúdajte, že keď som sa koncom roka 2016 pripojil k McLarenu, každý hovoril, že som drzý Američan a tím je stratený prípad. Všetci hovorili, že je s ním amen. Vraj tam vládne toxická atmosféra. V časopise *Road & Track* vyjde o mne pár rokov po mojom príchode reportáž s titulkom „Nemožná úloha Zaka Browna: Zachrániť McLaren Racing".

Kedysi sme hovorili, že sme sa vydali na „cestu“. V priebehu tejto sezóny som to premenoval na „výpravu“. „Cestu“ musíte absolvovať každý deň do práce, nudný presun z bodu A do bodu B. Let na Mesiac je výprava. A presne to je náš prípad.

Nikdy som si nemyslel, že je to nesplniteľná úloha. Hovoril som si, že to bude náročné, ale s pomocou množstva chytrých a veľmi dobrých ľudí McLaren zachránime. Dokázali sme to otočiť a priviedli sme ho až sem do Abú Zabí, kde sme len krôčik od ukončenia bolestivého 26-ročného čakania.

Počas obeda ma ľudia neustále tľapkajú po pleci, ale ja viem, že ešte nie je koniec. V podnikaní je čas zabijakom obchodov. Po prvom kole pretekov nesmiete zaspať na vavrínoch. Musíte to dotiahnuť do cieľa. Stať sa môže čokoľvek, takže nemôžete prestať, kým v cieli víťazoslávne nezdvihnete trofej nad hlavu. Aj v poslednom kole sa dá zaváhať. Videl som to na vlastné oči.

Očakávanie, vzrušenie, adrenalín a nervozita postupne narastajú. Čas so sponzormi je dobré rozptýlenie. Na obed prišiel aj Wyc Grousbeck, majiteľ Boston Celtics. Priniesol so sebou aj prsteň pre víťaza NBA a všetkým nám ho ukazuje. Hovorí, že ak vyhráme, musíme si dať na oslavu vyrobiť vlastné prstene.

Po obede ma odvezú na okruh. V aute je so mnou aj štáb seriálu *Drive to Survive* od Netflixu. Keď dorazíme na okruh Yas Marina, začínam sa presviedčať, že k tomu musím pristúpiť ako ku ktorýmkoľvek iným pretekom.

Prestaň myslieť na šampionát, jednoducho k tomu pristúp ako ku všetkým 23 predchádzajúcim pretekom v tejto sezóne a všetko bude v poriadku. Je to jedna z tých chvíľ, keď predstierate, že na to nemyslíte a zo všetkých síl sa o to snažíte, ale, samozrejme, že v skutočnosti nad tým rozmýšľate.

Prichádzam do garáže pozdraviť tím. Mechanici pripravujú auto. Idem do miestnosti inžinierov. Neustále si opakujem, že je to deň ako každý iný. Je tu aj šéf tímu Andrea Stella, najlepší z najlepších v odbore a moja pravá ruka. Práve on riadi pretekársky tím. Ako každú nedeľu pred pretekmi, hovoríme s jazdcami, aby sme si s nimi prešli stratégiu.

Dnes hovoríme predovšetkým o Maxovi Verstappenovi. Kvalifikoval sa na štvrtom mieste a vieme, že v prvej zákrute môže zohrať

dôležitú úlohu. Vieme, že sa môže o niečo pokúsiť. Okrem toho zo všetkého najmenej potrebujeme, aby sa Lando a Oscar v prvej zákrute navzájom zaplietli do nejakého incidentu.

Nielenže nechceme, aby sa navzájom vyradili, ale zároveň si potrebujú pomôcť. Ak budú príliš opatrní, otvoria dvere Maxovi a Carlosovi a tí sa cez voľný priestor môžu dostať dopredu. Nemôžu sa teda natoľko sústrediť na to, aby sa vyhli kolízii, že ich predbehnú chlapci z druhého radu. Pokyn pre Oscara znie, aby s Landom nebojoval príliš tvrdo, ale zároveň aby mu nenechal príliš veľa priestoru a neúmyselne tým otvoril príležitosť niekomu inému.

Červené svetlá zhasli. Monoposty vyrážajú zo štartového roštu. Srdce mi silno búši. Max už má jazdecký titul vo vrecku. Nemá čo stratiť. On je však viac ako agresívny aj v prípade, že má čo stratiť, takže sa asi dá predpokladať, že niečo skúsi.

Presne to sa aj stane. Vletí do prvej ľavotočivej zákruty a keď Oscar zatočí, Max ho zostrelí. Oba monoposty skončia v hodinách a zmiznú v dyme z pneumatík. Max sa vracia na trať, rovnako aj Oscar, ale je na chvoste poradia.

Lando je s náskokom na čele, ale Carlos je druhý. A Leclerc? Už v prvom kole postúpi o jedenásť miest. Keď sa pole na konci prvého kola vráti na cieľovú rovinku, je na ôsmom mieste.

Pred pretekmi sme popri všadeprítomnom potľapkávaní po ramene a rečiach o rozhodnutom šampionáte vedeli, že sa musí stať niečo naozaj extrémne, aby Ferrari dostalo šancu. Muselo by im vyjsť úplne všetko a nám by sa muselo všetko pokaziť, ale to sa v podstate v prvej zákrute aj stalo.

Keby mi v tej chvíli nasadili monitor srdcovej činnosti, obrazovka by podľa mňa vybuchla. Lando je jasne vo vedení a vyzerá to s ním dobre, ale teraz sme jeden problém od katastrofy. Predstava pokojných pretekov s McLarenmi na čele sa rozplynula. Je fuč. Situácia je odrazu neuveriteľne napätá.

Nasledujúce dve hodiny sú najstresujúcejšie v mojom živote. Carlos nie je ani v jednom okamihu na míle ďaleko. Obávam sa problémov so spoľahlivosťou aj komplikácií pri zastávkach v boxoch.

Sedieť na boxovom múre s vedomím, že musíte vyhrať, je náročné. Začínate si nahovárať, že auto vydáva nejaké zvláštne zvuky,

ako keď ste boli jazdec. Všade vidíte duchov. Začínate sa obávať výjazdu safety caru.

Aj keď Lando vyzerá ľadovo pokojne a o jeho výkon sa ani v najmenšom neobávam, sledujem súboje ostatných pilotov o ôsme alebo deviate miesto a hovorím si: *Ak sa zrazia a na trať vyjde safety car, všetko začne od nuly.*

Nezáleží na tom, že bitka o ôsme miesto nemá so šampionátom nič spoločné, stále môže ovplyvniť konečný výsledok. Presne to sa stalo v súboji Maxa a Lewisa v Abú Zabí na konci sezóny 2021.

Lewis smeroval za víťazstvom a s ním aj za titulom. Do cieľa zostávalo šesť alebo sedem kôl, keď Nicholas Latifi v štrnástej zákrute vrazil do múra a všetko sa zmenilo. Na trať vyšiel safety car, Max dostal šancu a všetko, na čom Lewis v tom roku pracoval, sa rozplynulo.

Ako hovorím, Lando je mojou najmenšou starosťou. Celý víkend jazdil v skvelej forme a dominoval. Keď sa dostane do správneho rozpoloženia, môže byť neporaziteľný. Starosti mi robia okolnosti, ktoré nemáme vo svojej moci.

Sedím na boxovom múre a obavy si nechávam pre seba. Možno by ste si mysleli, že keď tam sedíte len pár metrov od monopostov, ktoré sa ženú po cieľovej rovinke, obklopuje vás len hluk a zmätok, ale na mňa to v skutočnosti pôsobí celkom upokojujúco.

Keď si nasadíte slúchadlá, ponoríte sa do vlastného sveta. Tím je pri komunikácii mimoriadne disciplinovaný. Hovorí sa len o práci a nie je počuť žiadne emócie. Nezáleží, či ste prvý alebo dvanásty, preteky režírujete viac-menej rovnakým spôsobom.

Nevidíte žiadne autá na trati pred vami. Sledujete len niekoľko počítačových obrazoviek Dell a dáta. Vaše monoposty vidíte, len keď prídu absolvovať zastávku v boxoch. Boxový múr tak na mňa má v skutočnosti upokojujúci účinok.

Inak je celý deň plný frenetickej aktivity a sponzorských povinností. Keď sa však na štarte pretekov usadíte na boxovom múre, je to akoby ste sa ocitli v bubline a počúvate pokojné hlasy ostatných. Všetci postupujú podľa stanovených pravidiel bez zbytočných rečí.

Každá správa má svoj účel. Od práce pretekára sa to veľmi nelíši. Keď si nasadíte prilbu a zasadnete do kokpitu, ste v tom sami. Je v tom určitá sloboda. Teraz som vo vlastnom svete a nič ma nerozptýli.

Aj po pohrome v prvej zákrute zostáva tím pokojný. Ja sa snažím tváriť, že sú to len ďalšie preteky, oni to však ukazujú v praxi. Nepanikária, riešia problémy, prispôsobujú sa situácii a sústredia sa na to, čo treba robiť. To v tejto chvíli znamená doviesť Landa do cieľa na prvom mieste a zároveň sa uistiť, že Oscar svoju stíhaciu jazdu z posledného miesta zakončí čo najvyššie.

Neustále prepočítavam majstrovskú matematiku. O koľko pozícií musí Charles postúpiť? Dokáže sa Oscar do konca pretekov dostať na body? Premýšľam o šampionáte a hoci tím o ňom premýšľa tiež, všetku energiu vkladá do manažovania pretekov.

Keď spomínam na Veľkú cenu Abú Zabí v roku 2024, je to akoby sa do jednej chvíle spojili takmer všetky moje životné lekcie, aby nám pomohli prejsť cieľovou čiarou a získať majstrovský titul.

Musíme si zachovať pokoj, musíme byť perfektní, Lando musí byť perfektný, stratégia musí byť perfektná, spoľahlivosť musí byť perfektná, zastávky v boxoch musia byť perfektné.

Nesmiete sa nechať ovplyvniť emóciou okamihu. Som pevne presvedčený, že vášeň je skvelá, ale emócia je veľmi nebezpečná, hoci medzi nimi existuje len tenká hranica. Ako mi vždy hovorí predseda predstavenstva McLarenu Paul Walsh: „Medzi odvahou a hlúposťou je tenká hranica."

Ak vás premôžu emócie, prestávate myslieť jasne a robíte chyby. V priebehu sezóny sme urobili hromadu chýb, takže teraz je čas, aby sme sa zo všetkých poučili a všetky odstránili.

Keď som videl, ako zostrelili Oscara, Landovi som sa do vysielačky neozval. Tú ani nezapínam. Nie je to moja úloha a nemiešam sa do toho, pretože to nie je moja práca. Som generálny riaditeľ, nie šéf tímu. Medzi tímom a jazdcom máme jasne nastavenú komunikáciu. Ja nie som jej súčasťou ani nechcem byť.

Navyše, ani náhodou nechcete dať Landovi informáciu, ktorá mu nepomôže. Potrebujeme, aby vyhral preteky bez ohľadu na to, či Oscar skončí siedmy, ôsmy alebo posledný. Vieme, že ak Lando zvíťazí, na ničom inom nebude záležať, pretože víťazstvo nám prinesie titul. Všetku pozornosť tak sústreďujeme na triumf.

Ak odovzdáte jazdcovi informáciu, ktorú nepotrebuje alebo nevyužije, iba mu tým zahltíte hlavu. Snaží sa vyhrať preteky, ale ak zvýšite tlak na jeho plecia slovami „ak nevyhráš, nezískame

titul", jeho výkonu tým nepomôžete. Už teraz robí všetko, čo je v jeho silách. Iba by ste tým zvýšili prirodzený tlak. Úmyselne ho neinformujete o tom, čo sa deje za ním v štartovom poli, pretože to nepotrebuje vedieť.

Hovorím len s Andreom Stellom. V takej situácii sa v ušiach všetkých ostatných členov tímu neozývam. Máme veľmi prísny komunikačný protokol. Jazdcov inžinier je jediný, kto s ním hovorí. Na boxovom múre komunikujem s Andreom.

Teraz nie je správna chvíľa, aby som do toho vstupoval. Na boxovom múre to nie je moja práca. Som iba pozorovateľ, kladiem otázky, prednášam návrhy, ale pretekársky tím riadi Andrea. Musíme sa držať plánu.

Keď sme v predchádzajúcej fáze sezóny urobili chybu na Veľkej cene Veľkej Británie v Silverstone, ktorú sme mali vyhrať, spôsobila to nedôvera voči našim vlastným inštinktom. Nedržali sme sa plánu a prehrali sme preteky. V Abú Zabí uvádzame do praxe všetko, čo sme sa v priebehu sezóny naučili.

Po masakri v prvej zákrute to pre nás možno vyzerá jednoducho. Lando pokračuje na čele, ale pod obrovským tlakom. Nemôže si dovoliť chybu. Ani my si ju nemôžeme dovoliť.

Začneme premýšľať o zastávke v boxoch. Ferrari sa rozhodlo pre undercut a Carlosa prezuli za 2,2 sekundy, takže vieme, že všetko závisí na Landovej zastávke v 26. kole. Mám obavy, keď prichádza do boxovej uličky? Mám strach? Oboje.

Veľmi ľahko sa môže niečo pokaziť. Pilot musí zastaviť perfektne za značkách. Niekedy sa mu to podarí, inokedy nie. Ak nezastaví úplne presne, niektorí mechanici musia zmeniť polohu tela, aby nasadili uťahovaciu pištoľ alebo vymenili pneumatiku. Niekto sa musí predkloniť, niekto sa musí zakloniť alebo urobiť drobný krok do strany. To vás bude stáť jednu alebo dve desatiny sekundy, čo sa vám môže stať osudným.

Ste len takí rýchli, aký rýchly je váš najslabší článok. Nedôjde k poškodeniu matice kolesa? Podarí sa správne nasadiť pneumatiku? Nezasekne sa niečo? Pokaziť sa toho môže veľmi veľa. O mechanikoch platí to isté, čo o Landovi – skúste zabudnúť, čo je v stávke, skrátka pokračujte v tom, čo robíte.

Sú trénovaní, aby zvládli zastávku za dve sekundy. Nedáva zmysel

im povedať: „Chlapci, ak to pokazíte, prídeme o šampionát.“ Každý si uvedomuje dôsledky zlyhania. Aj bez toho je tlak dosť veľký.

Carlos je iba niekoľko sekúnd za Landom. Undercut je obvykle spôsob, ako sa dostať dopredu. Zastavíte ako prvý, nasadíte čerstvé pneumatiky skôr a vďaka tomu získate nejaký čas. Ak však máte dostatočný náskok, môžete nechať súpera na druhom mieste zastaviť ako prvého, pretože viete, že sa pokúsi dotiahnuť. Trik tak spočíva v tom, aby ste prišli do boxov hneď v nasledujúcom kole.

Ferrari zastaví ako prvé a zvládne výmenu pneumatík za 2,2 sekundy. To je rýchly čas. My sa snažíme udržať zastávky pod 2,5 sekundy. Čas 2,5 sekundy predstavuje priemer – nie je to dobré, ale ani zlé. Pri simuláciách však pri zastávkach v boxoch počítame s časom 2,5 sekundy.

Po Carlosovom pit stope tak vieme, že ak to zvládneme za 2,5 sekundy, Lando sa vráti na trať pred ním s náskokom 1,3 alebo 1,4 sekundy. To je mimo dosahu DRS, ale len veľmi tesne.

Lando prichádza do boxov. Celé preteky som zo svojej bubliny, o ktorej som už hovoril, sledoval obrazovky na boxovom múre. Teraz sa otáčam. Chcem to vidieť. Všetko závisí od tejto chvíle. Kúsok mňa sa nedokáže pozerať, ale musím to vidieť.

Presne viem, čo potrebujeme. Poznám čísla. Ak nám bude zastávka trvať 2,7 sekundy, Lando vyjde na trať deväť desatín sekundy pred Carlosom a pred sebou bude mať druhý sektor, kde sa nachádza dlhá DRS zóna. Ak ho Carlos predbehne, v turbulentnom vzduchu za ním bude ťažké dostať sa opäť dopredu, aj keď ste rýchlejší.

Ak prezujeme pneumatiky za 2,7 sekundy, Carlos bude iba deväť desatín za Landom. Pravdepodobne tak dostane výhodu DRS. Dokázal by mu to Lando vrátiť? Ktovie. Lando je razom v boxovej uličke, blíži sa k mechanikom a všetko visí na vlásku.

Som vystresovaný. Som však vystresovaný viac než chlapci v našej posádke? Možno. Oni aspoň niečo robia. Sú pod obrovským tlakom, ale zvládnu to vo veľkolepom štýle.

Rýchlo je po všetkom. Viem, že zastávka bola dobrá. Viem, že to zvládli na jednotku. Stopky to potvrdili. Prezutie zvládli za 2,08 sekundy. Bola to najrýchlejšia zastávka pretekov. Vzhľadom na okolnosti je to neuveriteľný výkon.

Práve to rozhodne. Lando sa vracia na trať s náskokom 1,6 až

1,7 sekundy. Je dosť veľký na to, aby sa Carlos nemohol dostať do DRS a predbehnúť ho; je dosť veľký na to, aby si mohol vydýchnuť; je dosť veľký na to, aby sa udržal na čele; a je dosť veľký na to, aby ho nasmeroval za víťazstvom.

Rozdiel je teda sedem desatín sekundy. Ak by sme Landa prezuli o 0,7 sekundy pomalšie, Carlos by mal šancu dostať sa do vedenia. Leclerc sa neskôr tiež posunul poradím a vyšvihol sa až na tretie miesto. Ak by zastávka v boxoch trvala o 0,7 sekundy dlhšie, všetky naše sny o titule by boli v ohrození.

Sedem desatín sekundy. Po 24 pretekoch a bohvie koľkých kilometroch súbojov, po všetkých emóciách, vyronených slzách a nádejach stúpajúcich a klesajúcich ako horská dráha rozhoduje o všetkom sedem desatín sekundy. Dokázať sa to dá len tréningom, tréningom a ešte raz tréningom, tvrdou a tímovou prácou.

Netvrdím, že po tejto zastávke v boxoch ma úzkosť opustila. Obavy z výjazdu safety caru pretrvávajú, rovnako ako strach z poruchy motora. Nič z toho sa však nestane. Lando je absolútne bezchybný. Po dlhých spoločných rokoch som nesmierne hrdý na to, ako vyrástol. Som hrdý na to, aký jazdec sa z neho stal. Som tiež hrdý, ako dokáže obstáť a kontrolovať preteky, keď ide o všetko.

Lando napokon zvíťazil s náskokom 5,8 sekundy pred druhým Carlosom a tretím Charlesom. Oscarova fantastická stíhacia jazda končí na deviatom mieste v cieli. Keď Lando prejde popod šachovnicovú vlajku, ani neviem, ako mám reagovať. Úľava príde až neskôr. Najprv cítim len radosť a spokojnosť, potom nastúpi nadšenie. Všetci kričia a jasajú. Na boxovom múre objímem Andreu a hľadám v garáži svoju manželku Tracy a synov McGuira a Maxwella.

Na pódiu pobehujem ako blázon, striekam šampanské, výskam a kričím. Všimnem si, že jazdci sa na mňa pozerajú, akoby som prišiel o rozum.

Stačilo sedem desatín sekundy a o toto všetko sme mohli prísť. Sedem desatín sekundy však zároveň znamená, že na túto chvíľu nikdy nezabudnem.

Srdcom pretekár

Som zvyknutý šéfovať. Vyhovuje mi to. Nemám problém s delegovaním právomocí, pokiaľ som to ja, kto deleguje. Rovnako mi nerobí problém, keď je niekto múdrejší než ja. Vždy sa niekto taký nájde. Rád sa obklopujem inteligentnými ľuďmi a necítim sa nimi byť ohrozený. Naopak, posilňujú ma a ja milujem silné tímy.

Môj manažérsky štýl bol vždy založený na obrovskom zanietení. Musíte ísť príkladom. Niesol som si to so sebou celý pracovný život od založenia mojej prvej firmy Just Marketing až dodnes, keď pracujem ako generálny riaditeľ McLaren Racing a spolumajiteľ a predseda predstavenstva United Autosports.

Zo začiatku som bol zapojený do všetkých oblastí fungovania spoločnosti. O McLarene to povedať nemôžem, pretože som nikdy nepracoval na pretekárskych autách, ale keď som rozbehol Just Marketing, z ktorého sa neskôr stal Just Marketing International (JMI), bol som vo firme úplne sám.

Sám som zdvíhal telefón, sám som si varil kávu, sám som otváral poštu, sám som uzatváral obchody. Robil som všetko. Bol som jednoosobová spoločnosť. Myslím si však, že som vždy vedel vychádzať s ľuďmi a ľudia si spoluprácu so mnou väčšinou užívali.

Fungujem 24 hodín denne, sedem dní v týždni, takže pre mňa nemôže pracovať každý. Slabí nevydržia, leniví neprežijú a ľudia bez podnikavého ducha nezostanú. To isté platí pre tých, ktorí sa nedokážu poučiť zo svojich chýb.

Veľmi si vážim ochotu učiť sa, skúšať nové veci, úprimnosť a posadnutosť prácou. Toto sú kľúčové vlastnosti každého, kto pre mňa pracuje. Ak ich nemáte, skončili ste.

Som skôr náročný než nekompromisný. Dokážem byť nekompromisný k súperom, ale povedal by som, že vo vzťahu k zamestnancom som skôr náročný. Postupne som sa naučil väčšej trpezlivosti pri emailovej komunikácii, ale ak vám nejaký pošlem, očakávam rýchlu odpoveď.

Každý líder má odlišný štýl vedenia. Ja som ochotný zmeniť názor. Keď prichádzam na stretnutie, často chcem otvoriť konverzáciu, a preto vyložím karty na stôl ako prvý. Niekedy však majú ľudia lepšie nápady než ja, prípadne disponujú novými informáciami, ktoré sa práve objavili a ešte sa ku mne nedostali. Som veľmi otvorený a jediné, čo chcem, je opustiť miestnosť s najlepším riešením bez ohľadu na to, kto s ním prišiel.

Od mojich manažérov chcem, aby aplikovali rovnaký prístup so svojimi podriadenými a pestovali kultúru otvorenej komunikácie. Navzájom si oponujte, podeľte sa o názory a keď prijmete rozhodnutia, pustite sa do práce. Práve to prinesie rozdiel. Či už mu veríte alebo nie, keď sa prijme rozhodnutie, všetci musia ťahať za jeden koniec povrazu.

Ďalšie veci, ktoré potrebujete, sú obrovská dôvera a transparentnosť. Ľudia z môjho kruhu v najvyššom vedení ma nikdy nesklamali. Dôverujem im a oni mi dôveru oplácajú. Delím sa s nimi o informácie a som nesmierne transparentný. Vďaka tomu môžu prijímať lepšie rozhodnutia.

Nemyslím si, že by sa v mojom manažérskom tíme našiel niekto, kto by ma chcel podraziť alebo podkopať moju pozíciu. Za môj tím by som schytal guľku a mám pocit, že oni by pre mňa urobili to isté. Takto vnímam celý McLaren a chcem veriť, že McLaren to cíti rovnako smerom ku mne.

Práve to robí z človeka skvelého manažéra, však? Hráči ho rešpektujú a dôverujú mu. Ďalšia oblasť, v ktorej sa, dúfam, ako skvelý

manažér naďalej zdokonaľujem, je riadenie organizácie vo vysokom tempe. Niektorí ľudia s nami dokážu udržať krok, iní nie. Ak sa zamestnáte v McLarene, veľmi rýchlo zistíme, či viete tvrdo pracovať.

Aj v tejto oblasti som sa veľa naučil. Uvedomujem si riziko preťaženia ľudí a ich vyhorenia. V istom období, keď mala JMI okolo dvesto zamestnancov, som v sobotu o polnoci všetkým rozoslal hromadný mail s jednoduchou otázkou: „Kto myslí na prácu?"

Bol to vtip. Žartoval som. Sedel som v posteli a pracoval, ale bol to žart. Všetci to však zobrali vážne. Polovica ľudí okamžite odpísala, že myslia na prácu. Niekoľko ďalších zamestnancov to videlo okolo tretej nadránom, pravdepodobne po návrate z nočnej párty, a zneli vystrašene.

Mali krízu sebadôvery. Odpisovali o tretej nadránom v obavách, či si nemyslím, že boli vonku popíjať. Mali odpovedať hneď o polnoci? Mali by vôbec odpovedať? Čo si o nich pomyslím? Mali si podľa mňa skontrolovať telefón skôr?

Niektorí zamestnanci píšu, že boli v kostole. Ďalší prišli s inými dôvodmi, prečo neodpovedali. Neúmyselne som vytvoril stresovú situáciu, čo nebolo produktívne.

Všetkým som vysvetlil – nikdy neviete, kde sa nachádzam alebo v akom časovom pásme sa momentálne pohybujem, takže ak odo mňa dostanete email, v ktorom od vás niečo nepotrebujem do určitého termínu, nie je to naliehavé. Jednoducho sa k tomu dostanete, keď budete môcť.

Stále si však vyhradzujem právo posielať maily v sobotu o druhej v noci, pretože sa môžem nachádzať v odlišnom časovom pásme a aj keď je u nich možno hlboká noc, u mňa môžu byť tri hodiny popoludní. Doručenie správy teda automaticky neznamená, že musia okamžite odpovedať.

To je jedna zo zmien v riadení, ktorú som vykonal. Ďalšou je stanovovanie termínov. Neznášam, keď niekto niečo chce „čo najskôr". V mojom kalendári nič také nenájdete a v kancelárii používanie tohto výrazu nedovoľujem. Ak niečo chcem mať hotové hneď, opýtam sa: „Mohli by ste to urobiť teraz?"

Komunikácia patrí medzi kriticky dôležité predpoklady dobrého fungovania tímu a „čo najskôr" otvára dvere nedorozumeniam. Radšej nech niekto povie „v pondelok o tretej" alebo „v utorok

o druhej“. Ak „čo najskôr“ znamená „teraz“, tak potom sa daná situácia lepšie vykreslí slovom „teraz“, pretože „čo najskôr“ môže pokojne znamenať „dnes je piatok a ja sa k tomu dostanem v pondelok“.

Moje pravidlo znie, že prijatie správy treba potvrdiť do 24 hodín, aj keď ešte nepoznáte odpoveď. Ak neviete odpovedať, nečakajte týždeň, kým to oznámite. Ak nemáte odpoveď, odpíšte mi, že nemáte odpoveď, a doplňte, kedy ju budete mať.

Nezvykol som si brať dovolenky. Často som pracoval aj počas voľna, čo medzi mnou a mojou rodinou dlhé roky vytváralo napätie. Konečne som sa v tom výrazne zlepšil. Už nie som celý čas na telefóne a spoločné chvíle prežívam s nimi.

V skutočnosti som si začal uvedomovať, že niekedy potrebujem dobiť baterky a oddych zvyšuje moju produktivitu. Niekedy sa vám stane, že prehrejete svoje pneumatiky a musíte ísť do boxov. Myslím si však, že baterky dokážem dobiť rýchlejšie než väčšina ľudí. Týždňová dovolenka mi úplne stačí. Ak by som si vzal tri týždne voľna, zbláznil by som sa.

Potrebujem si pripomínať, že nie všetci uvažujú a pracujú ako ja. Postupne som sa naučil rešpektovať, že ľudia chcú osláviť narodeniny svojich detí a ja im to musím umožniť. Aj tento tolerantný prístup však má svoje hranice.

Občas sa totiž niečo poserie. Preto si radšej kontrolujte mobil. Ak sa objaví krízová situácia, budeme vám musieť zavolať. Nemôžete na týždeň zmiznúť z povrchu zemského, pretože biznis pokračuje, aj keď ste na dovolenke. Ak pracujete na vrcholovej pozícii, musíte byť dostupný, keď vás potrebujeme. Vďaka tomu fungujeme efektívnejšie.

Od začiatku som totálny workoholik a takých ľudí potrebujem aj okolo seba. Asi som agresívny, ale nekričím, nezvyšujem hlas a nikoho neurážam. Vždy som bol úctivý, dokonca aj na začiatku kariéry. Ak by ste sa vtedy správali ako idiot, vyhodil by som vás, ale urobil by som to slušne. Povedal by som, že pri práci používam humor a rád sa zabávam. Verím, že ak ľudia tvrdo pracujú, potrebujú sa aj trochu zabávať.

Vždy som bol teda človek, ktorý naplno pracuje a naplno sa zabáva. Ak vás nepodpichujem, ak si z vás a zo seba nerobím sran-