

Hank Gilman

# VŠECHNY VYRAZIT NEMŮŽETE

...

Rady pro nahodilé manažery

MLADÁ FRONTA



MLADÁ FRONTA

E15



Hank Gilman

...

**VŠECHNY VYRAZIT  
NEMŮŽETE**

Rady pro nahodilé manažery

MLADÁ FRONTA



Přeložil Petr Kotouš

Copyright © Hank Gilman, 2011

This edition published by arrangement with Portfolio,  
a member of Penguin Group (USA) Inc.

Cover illustration © Mark Matcho

Translation © Petr Kotouš, 2012

Czech edition © Mladá fronta, 2012

• • •

**pro Catherine, Kevina, Eddieho a Kylea**  
(v pořadí, jak se objevují v příběhu mého života)

## Poznámka autora

• • •

Fascinují mě spisovatelé, kteří dokážou slovo od slova převyprávět rozhovor, k němuž došlo třeba před dvaceti lety. Snažil jsem se přijít na to, jak to dělají. Jediné, co mě k tomu napadlo, je to, že asi žijí svůj život s vědomím, že o něm jednou budou psát knihu. Takže u sebe nejspíše za všech okolností nosí zápisník nebo nahrávací zařízení. Určitě utrácejí hromady peněz za baterie. Takhle nějak to možná bude, ale já tohle nikdy nedělal.

Rozhovory, které v této knize zmiňuji, reprodukuji z různých fragmentů, jak si je pamatuji. Jinými slovy: nejspíše nejsou stoprocentně přesné, nicméně v sobě nesou podstatu toho, o co během interakce mezi mnou a daným člověkem šlo.

Jména některých lidí, kteří v knize vystupují, jsem změnil. Prává jména používám tehdy, když jde o svým způsobem veřejně známou osobnost nebo když o tom dotyčném říkám něco dobrého (či popisuji situaci, ze které vychází v dobrém světle). Jak píší dále v předmluvě, nechci o nikom šířit drby ani ho očerňovat, pokud to tedy není nezbytně nutné. Přece jen, nepíši o politicích ani o celebritách. Ne že zrovna ti by si něco takového zasluhovali. Samotnému mi ale nevadí, když v nějaké kapitole vypadám jako trouba – a že tomu tak je... Uvidíte sami, pokud se knihou prokousáte dost daleko.

# Předmluva

• • •

Když se vám tato kniha bude líbit, poděkujte internetu. Když ne, obviňujte internet. Před pár lety jsem přemítal o své budoucnosti tváří v tvář žalostnému stavu tištěné žurnalistiky a postupnému odumírání všeho, co připomíná seriózní novinářskou práci, ke kterému došlo, když se zrodilo blogování. Bylo mi padesát pět let. Chýlí se moje kariéra ke konci? Stal se ze mě dinosaur neschopný zachytit nový vítr, který se prohání světem žurnalistiky? Copak všechna ta skvělá práce – *The Wall Street Journal*, *The Boston Globe*, *Newsweek* nebo *Fortune* – přijde vniveč? Uvažoval jsem, zda dokážu přežít ve světě dokola přežvykovaných historek a veverek na vodních lyžích (pokud nevíte, co mám na mysli, zadejte si do Googlu „veverka Twiggy“ a bude

vám jasné, čeho jsem se tehdy obával). Dokázal jsem za celé ty roky stvořit něco, na co bych mohl být hrdý, pomínu-li, že jsem si vydělal docela dost peněz? Jaký jsem měl plán B?

Pokud víte něco o novinářích, pak je vám známo, že vždy přemýšlejí o svém plánu B. Už předtím, než se objevil internet, Facebook a Twitter, jsme se báli toho, že ztratíme práci. V ohrožení jsme si připadali vždycky. Spousta z nás nakonec odešla do public relations, protože jsme si říkali, že požadované schopnosti jsou víceméně totožné – psaní a mluvení. Jenže to stejně většinou nefunguje. Bývalí novináři se stydí za to, že své profese zanechali, takže vám na začátku každé schůzky začnou vysvětlovat, že oni sami kdysi také v novinách pracovali; jako kdyby čekali, že jim budete tisknout ty jejich pitomosti jenom proto, že s nimi máte cosi společného. Skuteční lidé z public relations se nikdy za nic neomlouvají.

Ale pro mě PR není. Je to příliš společenské a já nejsem dostatečně uhlazený člověk na to, abych se mohl předvádět celý den před lidmi. Oblékám se špatně, většinu jídla na talíři jím vidličkou a stěžím ze sebe vypravím celou větu.

Dalším oblíbeným plánem B je psát knihy. Tomu jsem se vždycky snažil vyhnout, protože špatných knih je

všude kolem spousta. Jednou se mi to skoro přihodilo – chtěl jsem napsat biografii o Samu Waltonovi, zakladateli Wal-Martu, dřív, než to udělá někdo jiný; i když popravdě řečeno, nutil mě k tomu můj šéf.

Proč jsem tedy napsal knihu, kterou právě čtete? Je tohle můj plán B? Není. Rozhodl jsem se ji napsat proto, že jsem našel téma, kterému jednak rozumím a jednak mě zajímá: management. Udělal jsem si inventuru své vlastní kariéry. Jsem novinář, pevný v kramflecích, který píše „první ligu“ pro nejlepší vydavatelství, jež na Zemi existují. Nezískal jsem sice Pulitzerovu cenu, ale co, Ted Williams také nikdy nevyhrál baseballovou Světovou sérii. Lidé, se kterými jsem pracoval – a kterým jsem pomáhal –, si různé pěkné trofeje domů odnesli. Možná že to byl i můj úspěch. Byl jsem dobrý kouč, dobrý editor, pracoval jsem s legendami, jako je Jane Bryant Quinnová nebo Robert Samuel z *Newswee-ku* či Allan Sloan, který nyní pracuje ve *Fortune*. Nedala by se z tohoto prostředí napsat kniha o tom, jak být dobrý šéf? Má práce slouží jako zásobárna různých příkladů. Nekončící vřava plná přelétavých, kreativních – nebo někdy naopak nudných – lidí. Hotová laboratoř managementu. Těžko hledat těžší výzvy, jak v naší branži, tak i kdekoli jinde, kde udeřila krize. Vydavatelství snižují náklady a stavy, aby se udržela

nad vodou, zatímco zaměstnanci mají strach a bojí se, že mediální byznys, tak jak ho znali, se rozpadá. Pokud přijdou o práci, čím se budou živit? Půjdou pracovat do McDonaldu? (Nic proti McDonaldu.)

Promyslel jsem si to a napsal jsem, co vím o vedení lidí. Není to tak snadné, jak si myslíte. Pokud by k vám někdo z oddělení lidských zdrojů byl na chvílku upřímný, potvrdil by, že jeho firma je plná lidí, kteří nemají ani ponětí o tom, jak být dobrý šéf a jak zařídit, aby lidé lépe dělali to, co dělat mají. Na zaměstnance křičí, urážejí je, přijímají špatné lidi, přivlastňují si všechny jejich zásluhy a obviňují je z chyb, kterých se dopustili oni sami. Většina z nich dokonce ani neví, jak má někoho správně vyrazit. Mnohé z těchto chyb lze možná přičíst jejich pokřivené povaze. Ale největší potíží spočívá v tom, že je nikdo nenaučil být dobrými šéfy. Nebo vůbec jakýmkoli šéfy...

Jak velký je to problém? V mé branži, o které se ostatně dočtete v této knize spoustu, se mnoho lidí stalo vedoucími pracovníky tak, že někdo vzal talentovaného novináře, potřásl mu rukou a řekl mu: „Blahopřeju, právě máš na starosti deset lidí. Jo... takže hodně štěstí!“ Něco vám prozradím. Když je někdo dobrým novinářem, tak to automaticky neznamená, že bude i dobrým šéfem. Může mít štěstí, novináři jsou přece

jen chytrí lidé, kteří si dovedou poradit skoro s čímkoli. Ale většinou to dopadne špatně. Uvažujte se mnou: novinář je většinou samotář, který se stará pouze o vlastní práci, ne o práci někoho jiného. Má mít šéf takový přístup? Podle mě totéž platí i v jiných oborech. Skvělý prodejce nemusí být nutně skvělým obchodním manažerem. Bill Russell, bývalý vynikající basketbalista Boston Celtics, se po skončení hráčské kariéry nestal dobrým trenérem. Vypadalo to, že nedovede hráče přimět k tomu, aby chápali hru – a aby ji hráli – tak jako on. Hvězdám daného oboru se tohle stává často.

Tohle všechno mám na paměti, když se vám v této knize snažím radit, jak se stát dobrými šéfy. Bokem vám k tomu přihodím i pár příběhů přímo z první linie. V této knize se nebude mluvit tou správnou hantýrkou. Pokud rádi čtete třeba o „thought leadership“, vraťte tenhle výtisk rychle zpátky do regálu. Občas si budu dělat z někoho legraci, někdy se rozepíšu o lidech, které byste v knize související s managementem nečekali. Nebudu říkat nic urážlivého o těch, s nimiž jsem pracoval. Tedy alespoň většinou. Nijak zvlášť se mi nechtělo žádat je o jejich úhel pohledu; no co, všichni máme svoje chyby.

Což mě přivádí k nejdůležitější myšlence této knihy. I kdybyste si neměli z mého žvanění odnést nic

jiného, pokuste se zapamatovat si alespoň toto: každý, kdo s vámi pracuje, má své chyby. Abyste byli dobrými šéfy, musíte hledat způsob, jak překonat slabé stránky nedokonalých lidí, se kterými je vám dáno pracovat. Je třeba zjistit, co dělají dobře, a nechat je to dělat. Nebudete přece chtít po basketbalistovi, který neumí smečovat do koše, aby se o to pokoušel. Přitom ale často z nějakého důvodu požadujeme po nejmenším hráči na hřišti, aby dával smeče rovnou do koše! Třeba je to výborný střelec z trojkové vzdálenosti. Tak ať střílí takhle! A ještě něco. Nemůžete se zbavit všech lidí, takže je vždycky lepší zjistit, v čem jsou ti vaši dobří. (Jack Welch, bývalý šéf General Electric, proslul svým schématem, podle kterého se každoročně zbavoval nejslabších kusů svého stáda. „Béčkových“ pracovníků. Ale co když právě některé z těch „béček“ ovládá jednu klíčovou dovednost? Co když jsou vaši pracovníci z takovéto praxe natolik vyřízení, že se vám v práci zblázní? No nic – jenom se ptám.)

Vím, že sportovní analogie často kulhají, ale vedení lidí se vážně podobá trénování ve sportu. Musíte vytvořit tým sestávající z různorodých prvků a přimět je, aby všichni směřovali za stejným cílem (omlouvám se za manažerský žargon).

Než začneme, ještě pár slov o mně. Už od střední

školy jsem se chtěl věnovat žurnalistice. Moji rodiče, věřte tomu nebo ne, měli předplaceno pět různých novin, které nám každé ráno přistály na prahu. Zbožňoval jsem informace, vášnivě rád jsem se dozvídal novinky o čemkoliv. Chtěl jsem vědět, co se děje pod povrchem. Jak věci doopravdy fungují. Zároveň jsem se nechtěl nechat svázat jedinou profesí. Moji kamarádi z obchodní školy věděli všechno, co by člověka mohlo zajímat o marketingu, ale už neznali nic jiného. Mě zajímal marketing... a cokoli dalšího. A dočkal jsem se. První novinářskou příležitost jsem dostal v *The Beaufort Gazette* v Jižní Karolíně. Dozvěděl jsem se hromadu věcí, od pravidel výcviku mariňáků přes to, o čem se dohadují na schůzích členové komise pro kanalizační systém (není to nic zajímavého) nebo jaké přednosti má mít úspěšná účastnice Miss Universe (hádejte sami), až k tomu, jak vypěstovat největší meloun v Beaufortském okrese (je třeba spousta trpělivosti a dobré hnojivo).

Jen tak mimochodem jsem se naučil spoustu věcí, včetně toho, jak být dobrým novinářem. Ale musím se k něčemu přiznat. Nikdo mě nenaučil šéfovat. Učil jsem se za pochodu a udělal spoustu chyb. Pořád dělám spoustu chyb. Vždycky jsem ale věděl, že z nějakého důvodu v sobě mám „šéfovský gen“. Jednoho dne jsem

šel po Brooklynském mostě se svým přítelem Waltem Bogdanichem. Pro ty z vás, kteří nevědí, o koho jde – je to jeden z největších žurnalistů mé generace. Kromě celé řady dalších ocenění jak v tištěných, tak vysílacích médiích získal několikrát Pulitzerovu cenu. Jsem si jistý, že jich ještě dalších pár získá. (Někdo by měl napsat knihu o něm.)

Přecházeli jsme ten most a mluvili o tématu, na kterém pracoval. Byly to texty o laboratořích, kde se testovala krev. Walt za tyto reportáže později získal prvního Pulitzera. V té době jsme pracovali v *The Wall Street Journal* a přemýšleli jsme, jak vyšperkovat celou sérii tak, aby ten opravdu důležitý příběh měl dopad, znamenal odezvu. Věřte mi, že novináře práce jejich kolegů většinou nijak zvlášť netankuje. Býváme dost malicherní a žárliví. Já si ale rozhovor s Waltem užíval a zjišťoval jsem, že mu můžu být v různých směrech nápomocný. Jindy jsem jenom poslouchal, nabídl jsem jeden či dva návrhy, a to stačilo. Bavilo mě to. Ačkoliv my dva jsme přátelé, takhle nějak vlastně vypadá management. Celé to může být právě takto jednoduché.

Pochopitelně existuje spousta dalších věcí, které z vás v médiích dělají dobrého šéfa. Musíte mít schopnost napravit špatně odvedenou práci tak, abyste nepošlapali sebevědomí jejího autora. Musíte si všimnout

případné kolize s právními předpisy. Nesmíte dopustit, aby píšící autoři ztratili nit příběhu, a společně s nimi musíte nalézt způsob, jak téma pojmout. Musíte jim pomáhat rozvíjet kariéru, stanovovat další cíle a pomáhat jim v jejich dosažení. Trvalo mi celé roky, než jsem se to naučil. Ale doslova za pár minut mi bylo jasné, že ne všichni novináři jsou takoví jako Walt.

Svoji první zkušenost s vedením lidí jsem získal někdy v roce 1988 v listu *The Boston Globe*. V ekonomické rubrice hledali někoho na místo zástupce vedoucího sekce, a ačkoliv jsem měl na paměti to, že se možná takto vzdávám své vlastní kariéry píšícího autora, ta nabídka mě zaujala. Jedna moje kamarádka, která je dnes sama vynikající šéfkou, mi řekla, že i kdybych na tomto místě neobstál, aspoň budu „o zkušenost bohatší“. Chápal jsem, jak to myslí. Zařídil jsem se podle její rady a skočil do toho rovnýma nohama. Bože, jak jsem v tom plaval! Zničehonic jsem nesl zodpovědnost za více než dvacet lidí. Z dřívějších kamarádů se stali nepřátelé (tuhle kapitolu nepřeskakujte). Neměl jsem tušení, jak přijímat ty správné lidi. A zároveň jsem netušil, jak se zbavit těch, které ti přede mnou nedokázali vyhodit. Ale přece jenom, přijímat rozhodnutí bylo nakonec docela zábavné, lidé kolem mě museli předstírat, že mají rádi mě i mé hloupé vtípky – a jako zástupce vedoucího jsem dostával mnohem víc peněz.

Už dvacet let – napřed v *Globu*, pak v *Newsweeku* a nyní v úžasném časopisu *Fortune* (můj současný zaměstnavatel, alespoň ve chvíli, kdy píšu tuhle větu) – hraji svoji roli šéfa a myslím, že jsem se za tu dobu stal jedním z těch lepších manažerů/editorů/šéfů/psychologů v této branži. Spolupracoval jsem s některými z nejtěžších vah žurnalistiky. Autoři z okruhu kolem mě získávali ocenění za celoživotní dílo a další nejvyšší žurnalistické pocty. Jako autor jsem psal o mnoha největších manažerech a vůbec lidech z byznysu v historii – od Sama Waltona, zakladatele Wal-Martu, přes Charlese Lazaruse, zakladatele „Toys R Us“, až po mladého Billa Gatese, který na konci osmdesátých let přišel do kanceláře našeho *The Wall Street Journal* poklábosit si o Microsoftu, vzal si hrnek s kávou a vtipkoval o IBM a dalších „týpcích“ z oboru...

Ale už dost o mně. Tahle kniha patří vám. Doufám, že se vám bude líbit a že se díky ní dopustíte menšího množství chyb, než jsem se dopustil já.

*Hank Gilman*

## Kapitola 1

...

## VYVRHEL

Osamělost je trestem za vůdcovství.

Sir Ernest Shackleton,  
polárník





SIR ERNEST ROZHODNĚ NEKECAL. Často si říkám, že bych rád pracoval u Dunder Mifflin, u té fiktivní papírenské firmy z televizního seriálu Kancl. Michael Scott, šéf pobočky ve Scrantonu v Pensylvánii, kde se odehrává valná většina děje, se opíjí se svými podřízenými, chodí s nimi do japonských restaurací a balí tam s nimi servírky, dokonce v práci vykládá košilaté vtipy, za které ho ředitel lidských zdrojů leda tak trochu klepne přes prsty. „Mým hlavním úkolem,“ říká Michael v podání Steva Carella v jedné epizodě novému zaměstnanci, „je být váš přítel.“ Kdyby jenom to. Pokaždé, když Michaela sleduji v akci, naskakuje mi husí kůže, protože je mi jasné, že všechno, do čeho se pustí, skončí katastrofou. Navíc mě utvrzuje v tom,

že v žádném případě nesmím mít takovéto vztahy se svými podřízenými – ani se o to nesmím pokoušet. A to platí i pro vás, ať už pracujete kdekoliv, protože taková situace velmi často končí nějakou šlamastykou.

Jednou jsem šel na oběd s jedním svým podřízeným redaktorem z časopisu *Fortune*. Říkal jsem mu, že mám takový pocit, že až moje kariéra skončí, tak budu osamělý, protože jsem během svého pracovního života musel vyhodit z práce strašně moc lidí. „Všichni mě nenávidí,“ řekl jsem mu. Nevymlouval mi to. „Jo, spousta lidí tě nenávidí.“

Nesmíte se pokoušet být jako Michael. V drtivé většině případů nikdy nemůžete mít mezi podřízenými blízké přátele. Pokud vykonáváte svou práci tak, jak byste měli, nevyhnutelně se dopustíte něčeho, co takový vztah rozbije. Napíšete někomu špatný posudek, přeskočíte ho při povýšení, projevíte málo radosti, když rozbalujete dárek od něho k narozeninám, někoho propustíte. Něco se vždycky najde. Když tyhle věci nebudete dělat z obavy, abyste nenarušili přátelství, znamená to, že ve skutečnosti neděláte svoji práci a že vaši pobočku ve Scrantonu budou muset zavřít.

Abych vám dokázal, že vím, o čem mluvím, přidám pár historek. Z každé z nich jsem se dozvěděl něco o tom, jak být šéfem a jak pohlížet na staré i nové