

BILL GATES
JACK WELCH
BARACK OBAMA
TANNI GREY-THOMPSON
ANNA WINTOUR
JEFF BEZOS • MIKHAIL GORBACHEV • ELON MUSK
WARREN BUFFETT • NICK FALDO
CLASS OF '92 • NADIA COMANECI • ADE ADEPITAN
MERCEDES F1 • DAVE BRAILSFORD
JOSE MOURINHO
LAYNE BEACHLEY • TIGER WOODS
FLOYD MAYWEATHER
BEN AINSLIE • ANDY MCCANN
ANGELA MERKEL
JOHN BROWNE • BONO • MATTHEW BENHAM
RICHARD BRANSON

ALASTAIR CAMPBELL

BIBLE VÍTĚZŮ

NELSON MANDELA
CHARLES DUNSTONE • MARTHA LANE FOX
STEVE JOBS • JUSTIN KING • BRIAN LARA
HAILE GEBRSELESSIE
BILL CLINTON • SHANE WARNE
JIMMY WALES • MICHAEL PHELPS
ARIANNA HUFFINGTON
SAM TRICKETT • SACHIN TENDULKAR
NARENDRA MODI
TONY BLAIR • BILLY BEANE
PEP GUARDIOLA • LEIGH HALFPENNY • MICHAEL JORDAN
SAM WARBURTON • JOE TORRE
DIEGO MARADONA • EDI RAMA
GARRY KASPAROV
JIM O'NEILL • BRIAN O'DRISCOLL
LIONEL MESSI • KEVIN SPACEY • LARRY PAGE
ALEX FERGUSON • SEB COE
LEIGH MATTHEWS • GARY LINEKER
PETE CARROLL • TOM BRADY • STEVE PETERS • WILLIE WALSH
DAVID BECKHAM • HILLARY CLINTON • JONNY WILKINSON
ARSÈNE WENGER • CLIVE WOODWARD • USAIN BOLT



ALASTAIR CAMPBELL

BIBLE VÍTĚZŮ

BILL GATES
JACK WELCH
BARACK OBAMA
TANNI GREY-THOMPSON
ANNA WINTOUR
JEFF BEZOS • MIKHAIL GORBACHEV • ELON MUSK
WARREN BUFFETT • NICK FALDO
CLASS OF '92 • NADIA COMANECI • ADE ADEPITAN
MERCEDES F1 • DAVE BRAILSFORD
JOSE MOURINHO
LAYNE BEACHLEY • TIGER WOODS
FLOYD MAYWEATHER
BEN AINSLIE • ANDY MCCANN
ANGELA MERKEL
JOHN BROWNE • BONO • MATTHEW BENHAM
RICHARD BRANSON

ALASTAIR CAMPBELL
BIBLE
VÍTĚZŮ

NELSON MANDELA
CHARLES DUNSTONE • MARTHA LANE FOX
STEVE JOBS • JUSTIN KING • BRIAN LARA
HAILE GEBRSELASSIE
BILL CLINTON • SHANE WARNE
JIMMY WALES • MICHAEL PHELPS
ARIANNA HUFFINGTON
SAM TRICKETI • SACHIN TENDULKAR
NARENDRA MODI
TONY BLAIR • BILLY BEANE
PEP GUARDIOLA • LEIGH HALFTENNY • MICHAEL JORDAN
SAM WARBURTON • JOE TORRE
DIEGO MARADONA • EDI RAMA
GARRY KASPAROV
JIM O'NEILL • BRIAN O'DRISCOLL
LIONEL MESSI • KEVIN SPACEY • LARRY PAGE
ALEX FERGUSON • SEB COE
LEIGH MATTHEWS • GARY LINEKER
PETE CARROLL • TOM BRADY • STEVE PETERS • WILLIE WALSH
DAVID BECKHAM • HILLARY CLINTON • JONNY WILKINSON
ARSÈNE WENGER • CLIVE WOODWARD • USAIN BOLT

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

WINNERS: And How They Succeed

Copyright © 2015 by Alastair Campbell

© Grada Publishing, a. s., 2016

Z anglického originálu *WINNERS: And How They Succeed*, vydaného nakladatelstvím Pegasus Books, přeložil Ondřej Skoupý

Odpovědný redaktor Luděk Skok

Obálka Jakub Karman, Art 007

Grafická úprava a sazba Roman Křivánek, Art007



Vydala Grada Publishing, a. s. v Praze roku 2016 jako svou 6281. publikaci

Tisk CPI Moravia Books

Grada Publishing, a. s.,

U Průhonu 22, Praha 7

ISBN 978-80-271-9306-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-9305-9 (pdf)

ISBN 978-80-247-5641-7 (print)

PODĚKOVÁNÍ

Jednou z nejlepších věcí na psaní *Bible vítězů* bylo, že jsem na ní mohl pracovat se svým synem Rorym. Skutečně, Rory byl spolu s mým agentem Edem Victorem, který mě jako vždy skvěle podpořil, tím prvním, kdo mě k sepsání této knihy dotlačil. Máme toho hodně společného, především jsme oba posedlí vyhráváním a vítězi; ale zatímco já bych jako svoje nejsilnější stránky jmenoval jazyk a kreativitu, u něj je to matematické myšlení a hluboké porozumění datům založené na encyklopedických znalostech většiny sportů. Rory nenastoupil zrovna nejkonvenčnější profesní dráhu, ale kdykoli pozdvihnu obočí nad tím, že navzdory titulu z Oxfordu v oboru politologie, filozofie a ekonomiky nakonec skončil u profesionálního hazardu, pohotově odsekne: „Kdybych hrál šachy, mluvil bys jinak.“

Zároveň se vedle toho pokouší udělat kariéru ve fotbale, získal trenérskou licenci anglické FA a evropské UEFA a má na kontě spolupráci s několika profesionálními kluby, kde dělá trenéra, loví talenty a stará se o nábor hráčů. Sepsal diplomovou práci na téma používání (nebo spíše o chybách v používání) dat na fotbalovém přestupovém trhu. Tu práci zadal tehdejší operační ředitel Chelsea FC Mike Ford a dnes Rory pracuje v University College of Football Business ve Wembley. Spoustu osobností v této knize jsme zpovídali společně a v některých částech knihy, obzvláště těch, kde byly

potřeba jeho odborné znalosti toho, jak se ve sportu a v inovaci používají data, je kniha stejně tak jeho jako moje, a jsem mu za to nesmírně vděčný.

Další pomoc s rešeršemi a bezbřehé nadšení mi poskytli Kevin Keith, který dřív pracoval v Burnley Council a nyní si buduje nový život v Austrálii, a Sam Nurdin, takže i jim srdečně děkuji.

Deset mých předchozích knih byly politické deníky, romány a jedno krátké pojednání o duševní chorobě. Tato kniha byla novou výzvou, tak velkou, až jsem byl rád, že mám to štěstí, že mi šéfredaktora dělá Nigel Wilcockson, který má velké zkušenosti s redigováním obchodních knih a autobiografií. Tahle kniha je dlouhá, ale dokud nevzal nůžky a nezapojil své restrukturalizační schopnosti, byla ještě mnohem delší a mnohem nesouvislejší. Také děkuji redaktorce Katherine Fryové, jako vždy dokonale pečlivé, redakčnímu řediteli Johnu Sugarovi, publicistce Najmae Finlayové, Jasonu Smithovi za skvělou obálku, Simonu Rhodesovi, který vyřešil produkci a sazbu, a také Alison Urquhartové z Random House Australia, která mi dohodila kontakt na pár Australanů, abych s nimi mohl udělat rozhovor.

Mezi těmi, kteří si rukopis v různých fázích pročetli a poskytli mi užitečné návrhy, byla i Gail Rebucková, nakladatelka a zároveň kamarádka, a také její dcery Georgia a Grace Gouldovy, Ed Victor, Charlie Falconer, Brendan Foster, Humphrey Walters a moje partnerka Fiona. Chci poděkovat svému synu Calumovi, především za jeho neustálé pobízení, „sežeň Mayweathera“ (a americké PR manažerce Kelly Swansonové, která ho „sehnala“), a své dceři Grace, která sice nesdílí Campbellovic vášně pro sport, ale i tak mi pomohla s přepisem rozhovorů.

Avšak lidmi, kteří pomohli udělat knihu takovou, jaká je, a věnovali mi svůj čas, jsou samotní vítězové a jejich týmy. Cítím se být

poctěn, že jsem potkal tolik lidí, kteří jsou špičkami svých oborů, že se se mnou podělili o své názory a zážitky. Jsou mezi nimi i lidé, kteří normálně s nikým cizím nemluví, tak jako bývalí a současní poradci britské královské rodiny, kteří se mnou nejen mluvili, ale také mi pomohli překontrolovat fakta v mém portrétu královny Alžběty II.

Nakonec chci poděkovat Jean Aftermanové, zástupkyni generálního manažera New York Yankees, nejvýše postavené ženě v baseballu, že mě provedla americkým sportem a že po přečtení pracovních verzí několika kapitol vymyslela knize titul, který jsem původně plánoval jako *Bibli vítězství*. „Tahle kniha je o lidech, ne o věcech,“ řekla. „Měla by se jmenovat *Bible vítězů*, a ne vítězství.“ Měla pravdu, takže tady to máte.

ÚVOD

„Z vítězství jste vždycky v euforii. Vyhrát znamená všechno.“

– AP McCoy

Ve svém životě mám dvě velké vášně: politiku a sport. V tom prvním mám spoustu zkušeností, z toho druhého mám spoustu znalostí, a kromě toho i fascinaci, která hraničí s posedlostí tím, co tyto dvě vášně viditelně spojuje – jak důležité je vyhrávat.

Kniha *Bible vítězů* tuto fascinaci zkoumá. Vzhledem k tomu, jak se někteří pozoruhodní lidé, kteří skáčou do následujících stránek a zase z nich vyskakují, dělí o svou moudrost a názory a také o různá poučení, která si odnesli z porážek – důležitá přísada většiny receptů na vítězství –, doufám, že si lidé, kteří mají o politiku a sport stejný zájem jako já, její četbu užijí. Ale víc než to doufám, obzvláště když zvážím postavy z byznysu, které se k celé té diskuzi připojily, že v ní najdou užitek i podnikatelé, představitelé firem, lidé, kteří tvoří volební kampaně nebo provozují veřejné služby, interpreti, studenti a kdokoli další, kdo se chce zhostit nějakého těžkého úkolu – ať už zhubnout nebo změnit svět – a zvítězit.

K napsání této knihy vedla dlouhá cesta. Jeden z prvních impulzů, abych se do ní pustil, vzešel z mé práce pro mnoho různých firem poté, co jsem opustil vrcholnou politiku. Tehdy jsem zjistil, že mnoho z nich neumí plánovat strategii, kampaně, nezvládají komunikaci a krizový management, tedy věci, které znám ze všeho nejlépe. Takže když jsem si knihu poprvé rozvrhl, měl jsem v úmyslu udělat průvodce těmito oblastmi, stejně jako týmovým duchem, vůdcovstvím, houževnatostí, rozhodováním a vším dalším, co je třeba k politickým vítězstvím, tak jak jsem na ně nahlížel prizmatem osobních zkušeností z politiky a tisíců hodin sledování sportu i jeho aktivního provozování a rozhovorů s několika největšími sportovními vítězi naší doby.

Ale jak se kniha rodila, došlo mi, že v tom mém pohledu je jistá arogance. Tedy v tom, že jen protože jsem pomáhal vytvářet stroje na politická vítězství a politické strategie a protože znám spoustu sportovních vítězů, můžu si dovolit psát návody pro generální ředitele, ředitele škol nebo tajemníky charitativních organizací, o sportovních klubech nemluvě, o umění vyhrávat. Důvod byl ten, že čím víc jsem se v tom vrtal, zjistil jsem, že existuje strašná spousta věcí, kterou nejlepší podniky umějí lépe než nejlepší politici; a ještě lépe než politikové a podnikatelé umějí spoustu věcí dělat špičkoví sportovci. Takže místo toho, abych vytvořil příručku, jak vyhrávat, vznikla spíš analýza vítězů – co jsou zač, jak to dělají, a jak můžeme my všichni ve svých životech uplatnit některá jejich poučení.

Navzdory tomu obratu jsem pořád dost arogantní, abych si myslel, že mám o tom, jak vyhrát volby, pořád co říct, tak aby to bylo k užitku lidem v politice i jinde. Ale když mluvím s lidmi mimo politiku a studuji velké podnikatele naší doby, tak si přeji, abych některé z věcí, které vím dnes, znal už v dobách, kdy jsem pracoval pro labouristy a pro vládu.

Jedna z lekcí, které se od velkých sportovců a sportovkyň a podnikatelů a podnikatelek můžete naučit, je, že vždycky to jde udělat líp. To jistě platí pro New Labour, třebaže si myslím, že jsme to tenkrát dělali dobře. Ale obecněji jsem přesvědčený, že politika v pokročilých demokraciích uvízla ve své vlastní komfortní zóně. Politici si uvědomují, že veřejnost se z politiky v deziluzi stáhla, ale zdánlivě nejsou schopni znovu vybudovat silný demokratický vztah, což na oplátku pomáhá méně demokratickým státům ve světě, aby nabraly víc politických a ekonomických bodů. Když jsem pro tuto knihu dělal rešerši, docela mě šokovalo, když jsem zjistil, kolik lidí na Západě považuje ruského prezidenta Vladimíra Putina za nejefektivnějšího moderního vůdce. „Já ho nemusím, ale...“ začíná oblíbená fráze následovaná kritikou vůdců, u kterých bychom čekali, že je budou západní podnikatelé a politikové obdivovat. Přičtete k tomu skutečnost, že terorismus a extremismus v současné době vyhrávají víc bitev, než by měly, a ze světové politiky se rázem stává děsivé místo.

Většina lidí působících v podnikatelské sféře nebo ve sportu přiznává, že politika, a obzvláště pak samotné vládnutí, jsou těžší, protože jsou velice rozsáhlé a stavějí člověka před neuvěřitelně složité úkoly. Ale když jsem si kapitolu po kapitole prošel všechny prvky, které jsou podle mě pro vítězství nepostradatelné, zjistil jsem, že lidé ve sportu a v podnikání své řemeslo téměř bez výjimky ovládají lépe než jejich politické protějšky. Vlastně mám pocit, že jedinými oblastmi, ve kterých se mohou ostatní od politiků přiučit, jsou komunikace a krizový management – možná protože jsou tak nedílnou součástí politického života. Elitní sport se zlepšuje a jeho prezentace na veřejnosti také. I navzdory finanční krizi se podnikatelům v technologickém věku dál daří bořit hranice. Demokratická politika zůstává z většiny stejná, a ve výsledku na tom možná trátí celý svět.

Samozřejmě neexistuje nic jako jediný „recept na úspěch“ a ten, kdo bude prostě jen kopírovat formuli jiného vítěze, nejspíš nikdy nic nevyhraje. Na druhou stranu nemusí být špatné studovat úspěchy v jiných oborech, abychom se pokusili zlepšit v tom svém.

Dnes jsem si jistější než kdy jindy, že existují principy a hodnoty a techniky, které se dají aplikovat na jakéhokoli vítězného jednotlivce nebo vítěznou organizaci; že strategická pravidla uplatněná v úspěšných politických projektech jsou dnes relevantní jak pro podnikatele, kteří bojují s konkurencí nebo zakládají nový podnik, tak pro trenéry, kteří se snaží dostat z týmu to nejlepší; že se žádné smysluplné počiny, do kterých se pustíme, neobejdou bez týmového ducha a že se se my všichni – firmy, politické strany, veřejné služby, nevládní organizace, jednotlivci – můžeme něco naučit, když budeme pozorovat architekty skvělých sportovních týmů; že každý, kdo chce vítězit, musí vědět, jak má být ve svém vlastním prostředí dobrým vůdcem.

Bible vítězů se zaměřuje na ty, kteří v nějakém konkrétním odvětví vynikli, kteří demonstrovali schopnost vítězit nebo získat konkurenční výhodu, a analyzuje, zda se jimi používané nástroje a strategie dají přenést do ostatních sfér působení. Mají inovátorské a týmotvorné schopnosti baseballové legendy Billyho Beanea nebo větrem ošlehaného mořského vlka Bena Ainslieho co říct předsedům politických stran, když skládají tým pro předvolební kampaň? Mohou se ministři financí, kteří se dál usilovně snaží vzpamatovat z dopadů finanční krize, něco naučit od cyklistické legendy Davea Brailsforda, který je posedlý mezními zisky, nebo od zběsilého puntičkářství Josého Mourinha, když se připravuje na fotbalový zápas? A když se trenéři chystají na velký mezinárodní turnaj, pomůže jim víc, když si přečtou, jak Abraham Lincoln

sestavoval svůj kabinet z týmu svých politických soků, než když prostudují svoje zastaralé zápisky nebo se podívají na sestřih zápasů soupeře? Mohou se skutečně dnešní politici dozvědět víc z pohledu na postavy historické než na svou vlastní generaci? Mohou se manažeři a majitelé týmů ve fotbalovém světě, notoricky známém svou překotností, kde jsou dlouhodobě sloužící trenéři jako Ferguson nebo Wenger výjimkou, a nikoli pravidlem, něco naučit od magnátů, kteří brilantně zvládli přežít dlouhá desetiletí, jako jsou Richard Branson nebo Warren Buffett nebo Anna Winturová? Zvládli by bankéři celosvětovou finanční krizi lépe, kdyby se poučili z toho, jak umějí krize zvládat političtí vůdci?

Kniha začíná prozkoumáním toho, čemu říkám Svatá Trojice – strategie, vůdcovství a týmový duch – a následují portréty jedinců, kteří v každé z těchto kategorií excelovali: José Mourinho, Anna Winturová a albánský předseda vlády Edi Rama, jediný současný ministerský předseda, který svou zemi reprezentoval ve sportu. V druhé části „Všechno je to v hlavě“ rozeberu jednotlivé složky vítězné mentality, kdy čerpám z rozhovorů s vrcholovými sportovci, kteří dle mého pohledu v této klíčové oblasti excelují. Také se podívám na „extrémní myšlení“ a s pomocí Diega Maradony vyhodnotím sílu vizualizace, a nakonec se přesunu k portrétu boxera, který nikdy neprohrál jediný profesionální zápas, Floyda Mayweathera. Třetí část „Jak vystoupit z davu“ sleduje tři podle mě nepostradatelné ingredience, aby člověk dosáhl pokroku: být otevřený směлым myšlenkám, mít hlad po inovacích a být připraven nechat se vést holými fakty a daty, bez předsudků a bez všeobecně přijímaných pravd. Zde nás budou učit formule 1 a indický předseda vlády Nárendra Módí. Čtvrtá část „Jak změnit nezdary ve svou výhodu“ se zabývá tím, jak fungují velcí krizoví manažeři – mezi nimi Bill Clinton – a popisuje různé stránky houževnatosti.

Také vykreslím jednu z nejneobyčejnějších žen, s jakými jsem se kdy setkal, australskou surfařku Layne Beachleyovou. Její země je předmětem jednoho ze dvou medailonů, v nichž zkoumám historii a vítězné návyky národa, ke kterému chovám nesmírný obdiv. Ten druhý profil je o nejznámější ženě světa, královně Alžbětě II. Nakonec se pokusím všechno shrnout s pomocí Haileho Gebrselassieho, vynikajícího sportovce a podnikatele, který v současnosti pokukuje po politickém kolbišti.

Jako celoživotního republikána by mě, když jsem tuto knihu začínal psát, ani nenapadlo, že skončím zjištěním, že Alžběta II. je jedním z největších a nejtrvalejších vítězů naší doby. Ale jak už jsem řekl, vedla k tomu dlouhá cesta. Doufám, že si čtení této knihy užijete stejně, jako jsem si já užíval její psaní, a doufám, že vám její četba dá tolik, kolik jsem si já odnesl ze všech rozhovorů a z její tvorby.

ČÁST 1

SVATÁ TROJICE

KAPITOLA 1

STRATEGIE

„Spousta trenérů učí techniku, když by měli učit strategii.“

– *Martina Navrátilová*

Strategie je Bůh. Proto ji musíme ve svaté trojici tvořené strategií, vůdcovstvím a týmovým duchem jmenovat jako první. Tímhle nechci urazit věřící, jen zdůraznit, jak je strategie k dosažení úspěchu důležitá. Dobří vůdci v plánování strategií excelují a dobré týmy excelují v jejím uplatňování. Můžete mít veškerý potřebný talent a ambice, ale bez jasné strategie, kterou pochopí každý od vrcholku organizace až po její základnu, nedojdou vaše ambice nikdy naplnění. Takže: strategie je na prvním místě, a také na posledním a všude mezi tím.

Jedna z mých vět, které jsou nejčastěji citovány, zní: „Boha do toho netaháme.“ Ani tímhle jsem nechtěl nikoho urazit. Tuhle poznámku jsem prohodil mimochodem, při rozhovoru Tonyho Blaira s jedním americkým novinářem, ale když už se ujala, řekl jsem si: „Proč ji nepoužívat?“ Takže jsem si o dva roky později,

při volební kampani v roce 2005, nechal slova „Boha do toho netaháme, ale strategii ano,“ natisknout na kartičku a vystavil si ji na pracovním stole vedle svých oblíbených klasik: „Když se na něco nedokážete připravit, připravujete se na to, že to nedokážete“ (Benjamin Franklin) a „Je úžasné, kolik toho můžete dokázat, když je vám jedno, komu budou připsány zásluhy“ (Harry Truman). Tou dobou jsme s mým kolegou a stratégem Philipem Gouldem už dlouho věřili, že strategie je Bůh, a měli jsme k tomu vymyšlená různá pravidla.

Strategie je stejně jako Bůh otevřena různým výkladům, a tak se z ní stalo jedno z nejzneužívanějších slov a pojmů. Z mnoha „strategií“ se vyklubou pouze nejasné cíle nebo divoká taktická gesta. Proto je zásadní už v jádru pochopit, co v sobě ten pojem obsahuje a co ne. Stejně tak je nutné chápat, že strategie v sobě zahrnuje různé fáze a principy, a že pokud je nedokážete pochopit, nebo si je – tak jako spousta lidí – pletete, máte zaděláno na debakl a na katastrofu.

CST, abeceda vítězství

Nejjednodušší způsob, jak nahlížet na strategii, je nosit v hlavě tři písmena, písmena, která mám na stole a na prvních stránkách zápisníků už od roku 1994.

C jako Cíl

S jako Strategie

T jako Taktika

Cíl je uveden jako první, protože je to nejdůležitější počáteční krok a do jisté míry je to také ten, který se nejsnáze definuje: znamená to, kam se chcete dostat, čeho chcete dosáhnout. Je to to, co

měla na mysli Margaret Thatcherová v tom památném okamžiku, kdy se obořila na jednoho služebně staršího poslance: „Vím, oč jde. Neříkejte mi, oč jde. Řekněte mi, jak na to.“

Bruslím tam, kde puk bude, ne tam, kde už byl.

– *Wayne Gretzky*

Abyste se dostali tam, kde chcete skončit, nemusí to automaticky znamenat, že „vyhrajete“ na celé čáře. K vítězství je potřeba definice nebo přinejmenším nějaké srovnání, podle okolností. Fotbalový tým, který se snaží prorazit, může začít sezonu s cílem nikoli vyhrát všechny zápasy, ale vyhnout se sestupu. Pokud Manchester United nebo Barcelona nedokážou vyhrát domácí soutěž ani Ligu mistrů, jak se jim stalo v roce 2014, pak sezonu „prohrály“. Ale pokud tým, který se v minulé sezoně potýkal s problémy, prohraje mnoho zápasů, ale zažehná riziko sestupu, pak protentokrát dosáhl svého cíle a „zvítězil“. Jednou z nejvýraznějších postav zmíněné sezony anglické Premier League byl kouč týmu Crystal Palace Tony Pulis, který, když nastoupil, dokázal zvednout klub ze dna tabulky na přijatelnější příčky. „Zvítězil“ a trenéři Premier League ho jmenovali koučem sezony. Barca a United „prohrály“ navzdory tomu, že vyhrály víc zápasů. Kostarika v roce 2014 odjížděla z mistrovství světa jako „vítěz“. Španělé a Angličané, kteří byli vyřazeni ve skupině, odjížděli jako poražení.

Anebo si to porovnejte se světem formule 1, kde podle předsedy a generálního ředitele týmu McLaren Rona Dennise „není cílem jen vyhrát Velkou cenu nebo mistrovský titul, ale dominovat“ – jinými slovy záleží jen na tom, co dokážete teď. Vyhrát zá-

vod, pak titul a zůstat na špici – s dlouhodobějšími vyhlídkami podnikatele, jako je bývalý generální ředitel John Browne, který věří, že definice vítězství v podnikání zní: „Udržitelně vydělávat víc peněz než ostatní v branži; jde především o trvalou hodnotu společnosti.“ Browne uznává, že to takhle nebylo odjakživa. Pro člověka jako Jack Welch v General Electric znamenalo vítězství postarat se o to, že všechny divize jeho impéria budou jedničkou nebo dvojkou na trhu. Browne ale argumentuje tím, že dnes, když se „výkonné rady, akcionáři, aktivisté a zaměstnanci o všechno víc zajímají a lidé toho o korporátních platech slyší tolik, že jim přijde, že jsou neustále bráni na hůl“, je při usilování o úspěch a při jeho měření potřeba použít rafinovanější obchodní přístup.

Do rozhodnutí, jak vysoko si nasadit laťku, se promítá i osobní výkonnost. Když jsem po čtyřicítce začal běhat a v roce 2003 jsem se přihlásil na Londýnský maraton, věděl jsem, že závod „nevyhraji“, přinejmenším proto, že v něm měli startovat i někteří z nejlepších běžců planety – opravdu, Britka Paula Radcliffeová toho roku stanovila nový ženský světový rekord. Ale já jsem potřeboval motivaci „zvítězit“ nad stopkami, sám nad sebou, nad lidmi mého věku a úrovně. Takže jsem si nechal poradit od komentátora a bývalého atleta Brendana Fostera, od Sabastiana Coea a od svého skorosouseda Hughha Jonese, který v roce 1982 jako první Brit vyhrál Londýnský maraton, kteří mi pomohli udělat si časový plán a v rámci tréninku se mnou naběhali stovky kilometrů. Shodli se na tom, že pro někoho, komu táhne na padesátku a s běháním začal teprve nedávno, bude „výhrou“ čas pod čtyři hodiny. Takže to pro mě byl cíl, a veškerý trénink – kdy mi Hugh naplánoval strategii a dohlížel na to, abych ji dodržoval – byl namířen směrem k němu. Když jsem cílovou pásku proťal za 3 hodiny, 53 minut a 1 sekundu, věděl jsem, že jsem „zvítězil“, a byl jsem radostí bez sebe.