

ZAK BROWN

VÝKONNÝ ŘEDITEL McLAREN RACINGU

ŽIVOT, ŠÉFOVÁNÍ A SVĚT FORMULE 1



SEDM DESETIN VTEŘINY

PŘELOŽIL PAVEL DUFEK

SEDM DESETIN VTEŘINY

ZAK BROWN

SEDM DESETIN VTEŘINY

Život, šéfování a formule 1

přeložil Pavel Dufek



PANGEA

Copyright © Zak Brown, 2025
First published as SEVEN TENTHS OF A SECOND in 2025 by Penguin 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).

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.

Translation © Pavel Dufek, 2026
Cover photo © McLaren Racing, 2026
Cover © Penguin Michael Joseph, 2026
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2026

ISBN 978-80-277-8784-5

Tuto knihu věnuji bratrovi Kaseymu.

ABÚ ZABÍ 2024

Před závody spávám tak akorát. Do růžova tedy ne. Tolik se nevyspím nikdy. Hodně piji kávu. Jsem činorodý člověk. Spánek je pohroma. Čeká mě nejvýznamnější den v životě, ať v dobrém, nebo ve zlém, a přesto jsem spal dobře, což mě překvapilo.

Velká cena Abú Zabí začíná až v pět hodin odpoledne místního času. Proto musím den nějak zabít a nemyslet moc na večer. V Hiltonu pořádám oběd pro naše sponzory. Je tady spousta velkých zvířat. Řekl bych tak šedesát. Jídlo je dobré. Mám proslov. Co nejvíc se usmívám. Samozřejmě se do toho nutím. V duchu mi do smíchu vůbec není. V sázce je toho moc.

Říkám, že jde všechno normálně. Namlouvám to i sobě. Přitom vím, že to tak není. Navenek vypadám v pohodě. Usmívám se, vyzařuje ze mě radost. Sponzoři se usmívají také. Kdekdo mě poplácává po rameni a utrousí: „Máte to v kapse."

Naši jezdci Lando Norris a Oscar Piastri je přicházejí pozdravit a potřást si s nimi rukou. Abychom se pochlubili svými hvězdami. V kvalifikaci zaváleli. Lando ji vyhrál a Oscar startuje vedle něj také z první řady.

Navíc se Ferrari trápí. Přitom jedině tahle stáj nám může dnešek pokazit. Carlos Sainz se sice kvalifikoval třetí, zato jeho parťák, Charles Leclerc, je daleko vzadu, až na devatenáctém místě. „Máte to v kapse," utvrzují nás všichni. „Je hotovo. Rozhodnuto. Máte to předem vyhrané."

Trocha počtů: Do závěrečného závodu sezony 2024 jdeme s jednadvacetibodovým náskokem před Ferrari. K zajištění prvenství v Poháru konstruktérů potřebujeme, aby naši jezdci přidali dohromady čtyřiadvacet bodů. Nebo třiadvacet, pokud Ferrari nevyhraje.

Stačí, aby jeden z našich zvítězil. To by bylo nejjednodušší. Jestli Lando nebo Oscar projede cílem v čele, bude to náš první titul v Poháru konstruktérů od roku 1998, kdy za nás závodili Mika Häkkinen a David Coulthard.

Od té doby uplynulo víc než čtvrt století. Dvacet šest let od posledního triumfu McLarenu v Poháru konstruktérů. O deset let dřív v jeho týmu proti sobě stáli Alain Prost a Ayrton Senna a ti vyhráli za sezonu celkem patnáct ze šestnácti velkých cen. V barvách stáje se v minulosti stali mistry světa F1 Emerson Fittipaldi, James Hunt, Niki Lauda, Prost, Senna, Häkkinen a Lewis Hamilton.

Pokud závod nevyhrajeme, jsou tu ještě další možnosti. Pořád bychom ještě titul v Poháru konstruktérů získali, kdybychom obsadili třeba druhé a sedmé místo. Stačilo by i třetí a páté. A aby bylo jasno, Leclerc startuje devatenáctý, kdežto my z první řady. Tak bych si z kalkulace asi neměl dělat vrásky.

Jenomže já si těžkou hlavu dělat musím. Jde o velkou věc. O velkou věc pro mě i pro celý tým. Já jsem podnikavec a narušitel, bohatý, nevzdělaný a materialisticky založený kluk

z kalifornského Los Angeles, který ve škole nepatřil k jedničkářům a do Evropy přišel hledat štěstí a uchytit se jako jezdec F1, mrskal sebou a makal, aby vybudoval nejúspěšnější marketingovou společnost v motoristickém sportu na světě a prosadil se osobně. A tak jsem zde.

Nezapomeňte, že když jsem na konci roku 2016 nastupoval do McLarenu, všichni o mně říkali, že jsem nezdravě ctižádostivý Američan a McLaren že je ztracený případ. Podle všech vyřízený. A že už tam smrdí dlouho. Pár let po mém příchodu o mně časopis *Road & Track* otiskl hlavní článek. Titulek zněl: „Nesplnitelný úkol Zaka Browna: zachránit McLaren Racing."

Říkali jsme tomu „cesta" – že jsme „na cestě". Já jsem ji v průběhu té sezony přejmenoval na „výpravu". Cesta, to je třeba každodenní cesta do práce, pěkně nudná, z bodu A do bodu B. Let na Měsíc je výprava. Tomu se to naše putování podobalo.

Nikdy jsem si nepomyslel, že je ten úkol nesplnitelný. Sice byl náročný, ale s velkou pomocí spousty velmi chytrých lidí, spousty velmi dobrých lidí jsme McLaren zachránili. Zvrátili jsme vývoj. A dotáhli jsme to až k okamžiku, kdy sedím v Abú Zabí a na dosah máme ukončení šestadvacetiletého trápení.

Lidé mi poklepávají na rameno i u oběda. Ale já vím, že dokud není konec, není po všem. V podnikání platí, že s prodlužujícím se časem šance na úspěch klesá. Člověk se nesmí přestat koncentrovat. Ještě jsme se neprobili do koncové zóny. Stávají se různé věci. Proto nesmíme polevit. Nevyhráli jste, dokud se nepískne konec. I těsně před pokládkou můžete klopýtnout. Zažil jsem to.

Předtucha, vzrušení, adrenalin, nervozita, to všechno náhle narůstá. Trávit čas se sponzory je užitečné rozptýlení. Nechybí

zde Wyc Grousbeck, tehdejší majitel Boston Celtics. Vzal si s sebou prsten za titul se Celtics v NBA a všem se nám s ním chlubí. Poznamenává, že jestli vyhrajeme, měli bychom si na oslavu dát udělat taky takové.

Po obědě mě odvážejí na okruh Jás Marina. V autě se mnou jede štáb, co natáčel pro Netflix seriál *Touha po vítězství*. Přijíždíme k bráně. Tady to začínám brát tak, jako by šlo jenom o další závod.

Přestaň uvažovat o nějakém titulu. Přistupuj k tomu stejně jako k libovolnému z dvaceti čtyř podniků letošního šampionátu, a bude to dobré. Člověk musí předstírat a namlouvat si, že na titul nemyslí, snaží se na něj nemyslet, ale samozřejmě na něj stejně myslí.

Přicházím do garáže a zdravím se s členy týmu. Mechanici připravují auto. Jdu do kanceláře techniků. Všechno šlape normálně. Všechno šlape normálně, opakuji si stále dokola. Setkávám se se šéfem stáje Andreou Stellou, nejlepším v branži. Je to moje pravá ruka. To on řídí závodní tým. Bavím se s jezdci, stejně jako každou jinou neděli před závodem probíráme strategii.

Tentokrát mluvíme hlavně o Maxi Verstappenovi. Kvalifikoval se čtvrtý, ale víme, že v první zatáčce dovede zamíchat pořadím. Je nám jasné, že by mohl vytáhnout nějakou zbraň. A ze všeho nejvíc si nepřejeme, aby spolu Lando a Oscar v první zatáčce kolidovali.

Nejde jen o to, aby se navzájem nevyřadili, ale navíc potřebujeme, aby si pomáhali. Když budou příliš opatrní, nechají Maxovi a Carlosovi mezeru, kudy projedou dopředu. Proto se naši nesmějí moc zaobírat obavou, ať se nesrazí, aby jim druhá řada nevypálila rybník. Oscarovi dáváme pokyn, ať nebojuje

s Landem přehnaně tvrdě, ale aby mu ani nedopřál takový náskok, že by tím nechtěně vytvořil díru pro někoho jiného.

Červená světla zhasínají. Vozy vyrážejí ze startovního roštu. Srdce mi buší. Max si již předtím zajistil titul mistra světa. Nemá co ztratit. I tehdy, když má, jezdí agresivně, a proto se dá předvídat, že se zachová hodně razantně.

A přesně to se děje. Řítí se do první, levotočivé zatáčky a vymetá z ní Oscara. Oba monoposty se roztáčejí do piruety, až je vidět jenom čmouhu. Max se zapojuje zpět do závodu. Oscar sice také, jenomže na chvostu závodního pole.

Lando se drží v čele, ovšem hned za ním je Carlos. A Leclerc? Jen v prvním kole si polepšil o jedenáct pozic. Sotva jednou obkroužil trať a vrátil se na cílovou rovinku, už je osmý.

Když mě před závodem každý poplácával po zádech a tvrdil, že to máme „v kapse", věděli jsme, že by se muselo stát něco zásadního, aby Ferrari mělo šanci. Muselo by mu všechno vycházet a McLarenu naopak nic. A přesně to se odehrálo v první zatáčce.

Kdybyste mě v tu chvíli připojili k monitoru srdeční činnosti, nejspíš by se roztrhl. Lando jasně vede a vypadá to s ním dobře, přesto nás jedna další lapálie dělí od katastrofy. Představa, že oba mclareny dojedou v poklidu na prvních dvou místech, se rozplynula. Vypařila se. Nyní panuje neuvěřitelné napětí.

Příští dvě hodiny budu prožívat největší stres v životě. Carlos nezaostává. Mám strach o spolehlivost. A dál, aby se něco nezadrhlo při zastávce v boxech. Dřepět dvě hodiny na zadku v situaci, kdy musíte vyhrát, není nic záviděníhodného.

Začnete si namlouvat, že z auta slyšíte nějaké divné zvuky – tak jako se to stává jezdcům. Všude na vás číhají přeludy. Bojíte se, aby na trať nevyjel zpomalovací vůz.

Zatímco se Lando zdá v pohodě a s tím, jak si počíná, jsem naprosto spokojený, bedlivě sleduji vozy, které si to uprostřed závodního pole rozdávají o osmou a devátou pozici, a děsím se, že havarují, na dráze se objeví zpomalovací vůz a půjde do tuhého.

Je jedno, že souboj o osmou příčku nemá s bitvou o titul nic společného. Stejně ho může vážně ovlivnit. To se stalo v duelu mezi Maxem a Lewisem v Abú Zabí v závěru sezony 2021.

Lewis měl závod vyhraný a mířil za titulem. Zbývalo pouhých šest nebo sedm kol. Vtom Nicholas Latifi zaparkoval ve čtrnácté zatáčce do zdi a rázem se všechno změnilo. Na trať vyjel zpomalovací vůz, Max dostal šanci a veškeré Lewisovo úsilí z té sezony přišlo vniveč.

Jak jsem řekl, Lando mi dělá nejmenší starosti. Po celý víkend je v ráži a dominuje. Když je ve svém živlu, těžko ho někdo porazí. Zato mě straší věci okolo, které neovlivníme.

Sedím těsně u dráhy a nechávám si rady pro sebe. Asi si pomyslíte, že trčet nalepený u boxové zídky je za trest: rámus, běsnění, horko a prach, auta létají po rovince pár metrů od vás… Ale mě to docela uklidňuje.

Jakmile si nasadím sluchátka s mikrofonem, jsem ve svém světě. Z hlediska komunikace je tým vzorně ukázněný. Čistě věcné dorozumívání, žádné emoce. Bez ohledu na to, jestli jste první, nebo dvacátí, závod pro vás probíhá přibližně stejně.

Nekoukáte na auta, která se vám míhají před očima. Místo toho zíráte na řádku počítačových obrazovek Dell a na data na nich. Vozy vidíte, jedině když se při zastávce v boxech otočíte. Proto je pro mě postavení u boxové zídky vcelku konejšivé.

Zbytek dne nám vyplňuje nejrůznější činnost a mnoho závazků vůči sponzorům, potom začíná závod, usednu k boxové zídce

a připadám si jako v nějaké bublině, poslouchám a kolem mě je klid. Každý má svou práci a není čas na srandičky.

Každá komunikace má nějaký účel. Moc se to neliší od závodění v autech. Když si nasadíte přilbu a sedíte v závoďáku, jste sami. Máte svobodu. Já jsem teď ve svém světě také. Nic mě nebude vyrušovat.

I kdyby hned v první zatáčce došlo k masakru, tým zachovává klid. Naoko se tvářím, jako by se nic nedělo, protože příště je další závod. Vlastně se s takovou variantou počítá. Hlavně nepanikařit. Řeší se problémy, všichni se přizpůsobují nastalé situaci a soustředí se na to, co je potřeba dělat. Nyní to znamená dostat Landa do cíle na prvním místě a postarat se, aby Oscar popolezl z poslední pozice co nejvýš.

Pořád počítám.

O kolik příček si může Charles polepšit? Dokáže Oscar předjet tolik soupeřů, aby nasbíral nějaké body? Nepřestávám myslet na titul, a přestože celý tým také, veškerou energii vkládá do jediného cíle: závod zvládnout.

Když se nyní za Velkou cenou Abú Zabí ohlížím a přemýšlím o ní, připadá mi to, jako by se skoro všechny životní zkušenosti sečetly a pomáhaly mi se koncentrovat na to, abychom dojeli do cíle první a vybojovali titul.

Musíme zachovat rozvahu a pracovat dokonale. Perfektní musí být Lando, strategie, spolehlivost i zastávky v boxech.

Nesmíme dopustit, aby se do situace vkrádaly emoce, protože jsem pevně přesvědčený, že vášeň je skvělá, zato emoce velmi nebezpečné a mezi nimi je úzká hranice. Podobně jako mi nadřízený v McLarenu Paul Walsh často opakuje, že je úzká hranice mezi odvahou a hloupostí.

Jestliže podlehnete vzrušení, přestanete mít jasnou hlavu. Děláte chyby. My jsme jich v průběhu sezony udělali spoustu, takže je načase se z nich poučit a nyní se jim vyhnout.

Když vidím, jak soupeř vyráží Oscara z dráhy, neobracím se vysílačkou na Landa. Držím se od ní dál. Nemám to za úkol. Nemíchám se do toho. Není to moje práce. Jsem výkonný ředitel, a ne šéf stáje. Mezi týmem a jezdcem funguje praktický komunikační kanál, já do něj nepatřím a ani o to nestojím.

A v žádném případě není záhodno podstrkávat Landovi informace, které mu neprospějí. Potřebujeme, aby závod vyhrál, ať Oscar skončí třeba sedmý či osmý. Víme, že pokud Lando zvítězí, na ničem jiném už nezáleží, jelikož nám to k titulu postačí. Proto se plně soustředíme na to, jak velkou cenu vyhrát.

Jestliže jezdci poskytnete informaci, která mu k ničemu není nebo jí nemůže využít, jenom mu zahlcuje mozek. Usiluje o vítězství, ale když tlak na něj ještě zvýšíte připomínkou, že pokud neskončí první, přijdeme o titul, o nic lépe se mu nepojede. Už tak dělá maximum, co je v jeho silách.

Jenom bychom ho vystavili ještě většímu tlaku. Nemusí to vědět. Netuší, co se děje v závodním poli za jeho zády, a to je záměr.

Mluvím jenom s Andreou Stellou. V takové situaci se nikomu jinému z týmu nevnucuji. Stran rozmluvy máme velmi přísný postup. S jezdcem se domlouvá jediný člověk, a sice inženýr. Já se bavím jenom s Andreou u boxové zídky.

Teď není vhodný čas, abych se do toho pletl. To u boxové zídky nedělám. Jenom pozoruji. Kladu otázky. Dávám návrhy. Závodní tým řídí Andrea. Musíme se držet plánu.

V dřívější fázi sezony jsme ve Velké ceně Británie v Silverstoneu, kterou jsme měli vyhrát, udělali chybu, protože jsme

nevěřili svým instinktům, porušili jsme plán a závod prohráli. Všechno, z čeho jsme se v průběhu sezony poučili, jsme v Abú Zabí brali v potaz.

Po té mele v první zatáčce se to pro nás možná jevilo snadné. Lando nadále v čele, jenže pod obrovským tlakem. Nemůže si dovolit chybu. Nikdo z nás si ji nemůže dovolit.

Začínáme myslet na jeho zastávku v boxech. Uvědomujeme si, že se nás Ferrari pokouší přelstít dřívější výměnou pneumatik. Carlose odbavuje za 2,2 sekundy. Víme, že všechno závisí na Landově zastávce v boxech ve dvacátém šestém kole. Zajímá vás, zda jsem nervózní, když se blíží ke garážím? Jestli mám strach? To si pište, že ano!

Pokazit se to může hravě. Jezdec musí zastavit přesně na značkách. Někdy se to povede, jindy ne. Jestliže na nich nezastaví, někdo z obsluhy v boxech se musí o kousek posunout, aby mohl pneumatickou pistolí povolit a utáhnout matici.

Jiný se musí předklonit. Další zase zaklonit. Nebo o krůček uhnout do strany. To vás může stát desetinu vteřiny. Možná i dvě, což může být osudné.

Jste jenom tak rychlí jako váš nejslabší článek. Nestrhnou mechanici matici? Udělají všechno správně? Nezasekne se někde něco?

Je toho tolik, co se může zvrtnout. S mechaniky v boxech to je stejné jako s Landem: snažte se a zapomeňte, co je v sázce; jenom dělejte dál to, co dělat máte.

Jsou vycvičení k tomu, aby přezouvali za dvě vteřiny. Nemá smysl jim říkat: „Hele, chlapi, jestli to poděláte, tak přijdem o titul mistra světa." Všichni znají následky nezdaru. Beztak je tlak enormní, tak proč ho stupňovat?

Carlos je jen dvě sekundy za Landem. Jedním ze způsobů, jak na soupeře vyzrát, je dřívější přezouvání. Zajet do boxů první. Nazujete čerstvou sadu pneumatik dřív, a díky tomu zajede v několika kolech lepší časy. Ale pokud máte v čele dostatečný náskok, můžete nechat přezout nejprve druhý vůz, protože víte, že se pokusí snížit ztrátu. Takže vtip je v tom, přezout pneumatiky hned po nich, v následujícím kole.

Ferrari zajíždí do boxů jako první a zastávka mu trvá jen 2,2 sekundy. To je rychlé. My se snažíme přezouvat za méně než dvě a půl vteřiny, což je průměr. Není to dobré ani špatné. Ale při simulaci závodu počítáte, že vám zastávka v boxech zabere 2,5 sekundy.

Po Carlosově přezouvání víme, že pokud to zvládneme za dvě a půl vteřiny, Lando vyjede z boxů 1,3 nebo 1,4 sekundy před ním. To znamená, že by se nedostal pod vteřinu, která mu dovoluje používat systém snížení vzdušného odporu (DRS). Ale bude to velmi těsné.

Lando zajíždí do boxů. Celý závod koukám do monitoru ve své ulitě u boxové zídky. Nyní se však ohlížím a pozoruji, co se děje za mnou. Všechno záleží právě na tom. Stěží se vydržím dívat. Ale musím to vidět.

Vím přesně, co je nutné. Znám čísla. Pokud zvládneme zastávku za 2,7 sekundy, Lando se vrátí před druhým sektorem o devět desetin vteřiny před Carlosem. Druhý sektor se vyznačuje dlouhým úsekem, kde je povoleno aktivovat systém DRS. Jestli Sainz Norrise předjede a ten za ním uvázne v nepříznivém víru vzduchu, tak i kdyby byl rychlejší, těžko mu to opětuje.

Pakliže nám přezouvání potrvá 2,7 sekundy, Carlos bude za Landem o devět desetin vteřiny. To by mu stačilo, aby mohl

využít DRS. Dokáže mu to Norris oplatit? Kdo ví? Lando vjíždí do boxové uličky, zastavuje na značkách a je to na vážkách.

Jsem ve stresu. Ještě víc než obsluha v boxech? Možná. Ta aspoň něco dělá. Je pod obrovským tlakem, ale vede si výborně.

Probíhá to rychle a já vím, že dobře. Je mi jasné, že kluci zaváleli. Stopky to potvrzují. Naměřily jim 2,08 sekundy. Nejrychlejší přezutí za celý závod. Za daných okolností neuvěřitelně dobrý výkon.

To je velký rozdíl. Lando je zpátky na trati s náskokem 1,6 nebo 1,7 vteřiny. To bohatě stačí, aby na něj Carlos nemohl uplatnit DRS. Je to dost na to, abychom si mohli na chvíli oddechnout. Dost, aby se Lando udržel v čele. A abychom mohli pomýšlet na vítězství.

Takže klíčový rozdíl činí sedm desetin vteřiny. Kdybychom auto odbavili o 0,7 sekundy pomaleji, Sainz by měl šanci Norrise předjet. Leclerc se mezitím prokousal závodním polem a do cíle dojíždí třetí. Přezouvat o 0,7 vteřiny déle, naše sny o titulu by byly v ohrožení.

Sedm desetin vteřiny. Po dvaceti čtyřech závodech a bůhvíkolika kilometrech soubojů, po spoustě emocí, prolitých slz a rostoucích i umírajících nadějích se rozdíl smrskl na sedm desetin vteřiny. Zdar našeho úsilí je výsledkem nacvičování, zkušeností, praxe, dřiny a souhry.

Netvrdím, že to z nás setřáslo úzkost. Stále je tu hrozba zpomalovacího vozu. Strach z mechanické poruchy. Ze selhání motoru. Ale nic z toho se neděje. Lando jede bezchybně. Absolutně bezchybně. Jsem hrdý na to, jak za ty naše společné roky vyrostl. Hrdý na to, jak auto ovládá. Hrdý na to, jak se k tomu staví, a když je všechno v sázce, vede od startu do cíle.

Nakonec vítězí o 5,8 sekundy před druhým Carlosem a třetím Leclercem. Oscar se vyhrabal z nejhoršího a dojíždí devátý. V okamžiku, kdy Lando přetíná cílovou čáru, nevím, jak reagovat. Úleva se dostavuje později. Nejdřív ze všeho pociťuji štěstí a uspokojení. Následuje radostný jásot. Kolem všichni řvou a ječí. U boxové zídky se objímám s Andreou. Pohledem hledám v garáži manželku, Tracy, a naše kluky, McGuira a Maxwella.

Po pódiu se stupni vítězů pobíhám jako šílenec, kropím přítomné šampaňským, křičím a hýkám. Koutkem oka postřehnu, že na mě závodníci zírají, jako bych se zbláznil.

Sedm desetin sekundy nás o tohle mohlo připravit. Ale těch sedm desetin vteřiny znamená, že na tyto okamžiky nikdy nezapomenu.

V JÁDRU SOUTĚŽIVÝ TYP

Jsem zvyklý šéfovat. Vyhovuje mi to. Převádění úkolů mi nedělá problém, pokud je přenáším já na druhé. Ani mi nevadí chytřejší lidé, než jsem sám. Setkávám se s nimi pořád. Chytré lidi mám kolem sebe naopak rád. Necítím se jimi ohrožený. Beru je jako oporu. Miluji silný tým.

Svůj styl řízení bych označil za hodně vášnivý. Založený na příkladech, jimiž jdou lidé vstříc druhým. Tento přístup prosazuji celou svou kariéru, od chvíle, kdy jsem rozjel svou první firmu, Just Marketing, až do současnosti, kdy jsem výkonným ředitelem McLaren Racingu a spolumajitelem a předsedou správní rady United Autosports.

Ze začátku jsem se zapojoval do všech stránek chodu podniku. O McLarenu to říct nemohu, protože v něm nepracuji na závodních autech, ale když jsem začínal s Just Marketingem, z něhož se časem stal Just Marketing International (JMI), byl jsem v něm sám.

Tudíž jsem bral telefon, sám si vařil kávu, otvíral poštu, uzavíral dohody, prostě dělal děvečku pro všechno, neboť jsem byl samostatným podnikatelem. A protože jsem vždycky vycházel

s lidmi dobře, myslím, že pode mnou lidé pracují převážně rádi.

Ale jelikož preferuji angažovanost ve dne v noci po celý týden, nemůže u mě dělat každý. Slaboši u mě nevydrží. Stejně tak lenoši. Ani ti, kdo nejsou podnikaví. Totéž platí o těch, kdo se neumějí poučit z vlastních chyb.

Velice si vážím znalostí, snahy, poctivosti, pracovitosti. To jsou klíčové vlastnosti mých podřízených. Kdo takový není, může si rovnou sbalit fidlátka.

Nejsem ani tak nelítostný, jako spíš neúprosný. Dokážu být nemilosrdný vůči konkurenci, ale řekl bych, že ještě nemilosrdnější ke svým zaměstnancům. Jakž takž potlačuji svou netrpělivost v korespondenci elektronickou poštou, avšak když někomu pošlu e-mail, očekávám brzkou odpověď.

Vedoucí pracovníci mají různé metody řízení. Já jsem přístupný změnám vlastního mínění. Často přicházím na poradu se záměrem zahájit diskusi, a proto jako první vyložím karty na stůl.

Jenže někdy mívají druzí lepší nápady než já. Například když se objeví nová informace, o níž jsem neměl ponětí. Proto jsem přístupný různým postřehům. Mým cílem je odcházet z porady s nejlepším nápadem. Ať pochází od kohokoli.

Chci, aby všichni moji vedoucí přistupovali stejným způsobem ke svým podřízeným a podporovali ovzduší komunikace. Stimulovat se navzájem, sdílet přesvědčení, a jakmile se učiní rozhodnutí, tak ho plnit. To je rozdíl. Ať jste jeho zastáncem, nebo ne, když jednou padne, všichni se jím musejí řídit.

Kromě toho je zapotřebí nesmírné důvěry a transparentnosti. U svých nejvyšších vedoucích pracovníků jsem si nespálil prsty.

Důvěřuji jim a oni mi důvěru splácejí. Hodně si s nimi vyměňuji úsudky a informace. Jsem mimořádně transparentní. Lidem to napovídá, že mohou rozhodovat lépe.

Myslím, že by mě nikdo z mého kolektivu vedoucích pracovníků nepodrazil a nepodrýval by mou autoritu. Dal bych za něj ruku do ohně a mám dojem, že to platí i naopak. Takhle smýšlím o celém McLarenu a byl bych rád, kdyby bral i McLaren mě.

Tohle pojetí z vás dělá velkého manažera, ne? Výborným manažerem se stanete, když vás podřízení uznávají a důvěřují vám, a myslím, že oblast, v níž snad nadále porostu, je role vynikajícího manažera, který řídí organizaci svižně. Někteří lidé mohou být brzdou, poněvadž nestačí našemu tempu. Jestliže pracujete v McLarenu, poznáme, zda jaksepatří makáte.

Ale nejsem hloupý. Vím, jaké hrozí nebezpečí z přetěžování lidí, z přepracování a vyčerpání. Jednou v JMI, když jsem měl přibližně dvě stě zaměstnanců, jsem někdy kolem sobotní půlnoci rozeslal celopodnikový e-mail. Obsahoval jednoduchou otázku: „Kdo z vás myslí na práci?“

Byl to žert. Vystřelil jsem si z nich. Seděl jsem na posteli a pracoval, ale dělal jsem si legraci. Všichni to vzali vážně. Polovina okamžitě odepsala, že právě myslí na práci. Pár jedinců našlo zprávu asi ve tři v noci, patrně po návratu z tahu, a vyděsila je.

Postihla je krize sebedůvěry. Odpověděli uprostřed noci a báli se, že si budu myslet, že byli někde popíjet. Měli odpovědět hned o půlnoci? Nebo neměli odpovídat vůbec? Co si teď o nich pomyslím? Že se měli do mobilu podívat dřív?

Několik se jich vymluvilo, že byli v kostele. Další si našli jiné vytáčky, proč nemohli reagovat hned. Vyvolal jsem stres, což jsem neměl v úmyslu, neboť to není produktivní.

Všem jsem vysvětlil, že nikdy nevědí, kde ve světě nebo v kterém časovém pásmu se zrovna nacházím, takže když ode mě dostanou e-mail a nestojí v něm výslovně, že něco potřebuji do určitého dne, pak to nehoří. Ať se tomu věnují, až budou moct.

Nicméně si vyhrazuji právo posílat e-mail v sobotu ve dvě v noci, jelikož jsem v jiném časovém pásmu, kde jsou tři odpoledne. Jenom proto, že vám přišla zpráva, na ni nemusíte reagovat bezprostředně.

Tohle jsem tedy vyřešil. Jiná věc je, že lidem stanovuji termíny. Nesnáším výraz „co nejdřív". Nic takového v kalendáři nemám a v kanceláři to nestrpím. Pokud chci, aby se něco udělalo ihned, požádám slovy: „Byl byste tak laskav a tohle udělal přednostně?"

Co se týká dobré spolupráce v kolektivu, komunikace stojí na seznamu důležitosti v popředí. „Co nejdřív" si koleduje o nedorozumění. Mně je daleko milejší, když někdo řekne „v pondělí ve tři" nebo „v úterý ve dvě". Jestliže se pojmem „co nejdřív" myslí „hned", toto slovo je jednoznačné, kdežto „co nejdřív" může znamenat, že je pátek a já se k tomu dostanu až v pondělí.

Mé pravidlo zní, že příjem zprávy potvrdíte odesilateli do dvaceti čtyř hodin, i kdybyste neměli odpověď. Pokud ji nemáte, neodkládejte odezvu o týden. Jestliže ji nemáte, oznamte mi to a sdělte, kdy ji mít budete.

Neměl jsem ve zvyku si brát dovolenou. Byl jsem zvyklý pracovat o dovolené, což v mé rodině vyvolávalo po mnoho let silné napětí. V současnosti si konečně vedu mnohem lépe. Už nebývám celou dobu na telefonu. Jsem k dispozici druhým.

Dospěl jsem do stadia, kdy uznávám, že občas potřebuji načerpat novou energii, a pak jsem vlastně i výkonnější. Někdy si