JULIE ZHUO

# PRVNÍ KROKY V MANAŽERSKÉ POZICI



CESTA K ÚSPĚŠNÉMU A RESPEKTOVANÉMU ŠÉFOVI

GRADA®

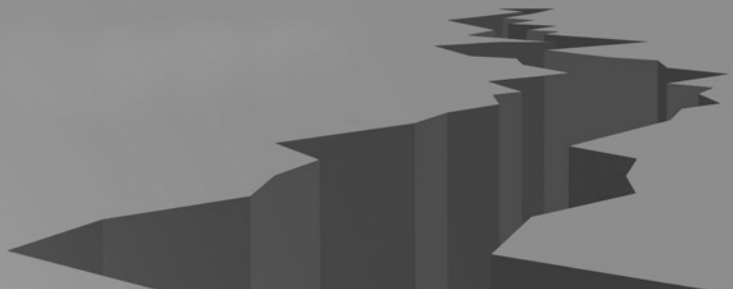
*Mikovi, se kterým se snažím řídit celý tento krásný život*

JULIE ZHUO

# PRVNÍ KROKY V MANAŽERSKÉ POZICI



CESTA K ÚSPĚŠNÉMU A RESPEKTOVANÉMU ŠÉFOVI



***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****.*

**Julie Zhuo**

# První kroky v manažerské pozici

*Cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*

Přeloženo z anglického originálu knihy Julie Zhuo *The Making of a Manager*, vydaného nakladatelstvím Penguin Random House LLC, New York, 2019.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
Copyright © 2019 by Julie Zhuo
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 7727. publikaci

Překlad Mgr. David Růžička
Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba a grafická úprava Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký
Počet stran 232
První vydání, Praha 2020
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2020

ISBN 978-80-271-1836-6 (ePub)
ISBN 978-80-271-1835-9 (pdf)
ISBN 978-80-271-2893-8 (print)

# Obsah

**Řekli o knize *První kroky v manažerské pozici*** ..... 7

Úvod **Skvělými se manažeři stávají, nerodí se tak** ..... 11

Kapitola 1 **V čem spočívá management?** ..... 21
Stručná definice práce manažera ..... 24
Jak rozeznáte skvělého manažera od průměrného? ..... 25
Tři věci, na něž manažeři myslí každý den ..... 27
Management v režimu pro přežití ..... 31
Jak zjistíte, že budete skvělým manažerem? ..... 32
Rozdíl mezi vedením a managementem ..... 38

Kapitola 2 **První tři měsíce** ..... 41
Učeň ..... 43
Průkopník ..... 46
Nový šéf ..... 48
Následník ..... 52

Kapitola 3 **Vedení malého týmu** ..... 55
Nakonec vždy záleží na lidech ..... 57
Důvěra je nejdůležitější složka ..... 58
Snažte se jednat lidsky, nikoliv jako šéf ..... 61
Pomozte lidem, aby využívali své silné stránky ..... 67
Jediná věc, kterou byste v týmu neměli tolerovat ..... 70
Nemusíte vždy zajistit, aby všechno fungovalo ..... 71
Rychlé přesuny lidí ..... 72

Kapitola 4 **Umění zpětné vazby** ..... 77
Jak vypadá skvělá zpětná vazba? ..... 79
Každé velké zklamání je projevem neschopnosti nastavit očekávání ..... 83
Zpětná vazba je užitečná jen tehdy, pokud vede ke zlepšení ..... 86
Poskytování kritické zpětné vazby a špatných zpráv ..... 92

Kapitola 5 **Řízení sebe sama** ..... 97
Každý má občas pocit, že je podvodník ..... 100
Buďte vůči sobě brutálně upřímní ..... 102

Pochopte své nejsilnější i nejslabší stránky ... 108
Budování sebedůvěry, když jste skleslí ... 111
Učíme se, jak být dvakrát tak dobrý ... 118

Kapitola 6 **Perfektní porady** ... 127
Jak vypadá skvěle zvládnutá porada ... 130
Přizvěte správné lidi ... 135
Dejte lidem šanci, aby dorazili připraveni ... 136
Lidé se mají na poradě cítit bezpečně ... 138
Na některých poradách nemusíte být, jiné se zase vůbec nemusí konat ... 142

Kapitola 7 **Nábor správných zaměstnanců** ... 145
Sestavujte tým promyšleným způsobem ... 148
Nábor je vaše odpovědnost ... 149
Nábor je jako loterie – sázejte tedy chytře ... 152
Nábor v situaci, kdy potřebujete pět, deset nebo stovky lidí ... 160

Kapitola 8 **Dejte se do pohybu** ... 167
Začněte jasnou vizí ... 169
Perfektní realizace je víc než perfektní strategie ... 177
Dobrý proces se neustále vyvíjí ... 184

Kapitola 9 **Vedení rostoucího týmu** ... 189
Velké týmy versus malé týmy ... 191
Balancování na laně správné míry delegování ... 195
Svěření náročného úkolu je známkou důvěry ... 197
Dvě hlavy, jedna sdílená vize ... 198
Co dělat, když se manažerovi nedaří ... 200
Snažte se, abyste nebyli zapotřebí ... 202

Kapitola 10 **Vytváření kultury** ... 207
Zjistěte, jak vypadá váš vysněný tým ... 209
Nikdy nepřestávejte mluvit o tom, co je důležité ... 211
Vždy pokračujte dál ... 212
Vytvořte správné pobídky ... 214
Budujte tradice, jimiž oslavujete své hodnoty ... 216

Epilog **1 % cesty už máte za sebou** ... 219

**Poděkování** ... 223

**Poznámky** ... 227

# Řekli o knize *První kroky v manažerské pozici*

„Když vás poprvé jmenují manažerem, platí obvykle dvě věci. Za prvé, skutečně *nechcete* být jedním z oněch špatných manažerů, pod nimiž se vám tak špatně pracovalo. A za druhé, neexistuje návod, který by vás ochránil před tím, abyste se zařadili do zástupu právě takových špatných manažerů. Nyní jste se ale manažerem stali. Použijte tuto moudrou a praktickou knihu, abyste si osvojili účel této práce, naučili se řídit lidi i procesy a rychle se stali skvělým manažerem od samého začátku."

– Michael Bungay Stanier, autor knihy *The Coaching Habit* (*Zvyk koučovat*)

„Přál bych si mít tuto knihu v době, kdy jsem v Instagramu začal řídit tým. Julie pokrývá celou škálu možností toho, co znamená stát se manažerem, a to od prvních setkání s týmem až po společné dosahování velkých cílů."

– Mike Krieger, spoluzakladatel Instagramu

„Julie Zhuo se musela naučit být manažerkou rychle, neboť její role se v prostředí hyper-růstu úspěšného startupu v Silicon Valley neustále rozšiřovala. Ve své knize *První kroky v manažerské pozici*, sdílí vše, co si často velmi strastiplnou cestou osvojila. Kombinuje nejmodernější analýzu fungování organizací s poutavými a dostupnými příklady, na nichž ukazuje, jakým způsobem se teorie projevuje v reálném životě, a vše doplňuje příběhy o tom, co sama učinila správně a co špatně."

– Gretchen Rubin, autorka knihy *The Happiness Project* (*Projekt Štěstí*)

„Na začátku jsou jednotlivci, kteří mají řídit, na úspěch zřídkakdy připraveni. Julie Zhuo nabízí novým manažerům nástroje, jež potřebují, aby pomohli svým lidem a firmě zvítězit."

– Sam Altman, ředitel společnosti YCombinator a spolupředseda OpenAI

„Nová kniha z pera Julie Zhuo je vítaným lékem na často anachronické ‚druckerismy', které se v organizacích dodnes používají. Její praktické rady zahrnují vše: koučing, zaměstnávání, porady, souvislosti, prezentování, a dokonce i to, jak se stát lepším člověkem. Kniha nepochybně usnadní život každému začínajícímu i ostřílenému manažerovi, který se snaží porozumět novým pravidlům podnikání v době, kdy technologie umožňují nekonečnou komunikaci. Právě proto je obzvlášť náročné získat pozornost členů vašeho týmu."

– John Maeda, celosvětový vedoucí oddělení Computational Design/Inclusion ve společnosti Automattic Inc.

„Julie Zhuo se vypracovala z pozice stážistky až na viceprezidentku pro produktový design ve společnosti Facebook díky inteligenci, humoru, sebeuvědomění a neutuchajícímu odhodlání zdokonalovat sebe i své týmy. Kniha *První kroky v manažerské pozici* je jejím návodem, jak na to. Ať už jste zkušený matador nebo nováček, museli byste být padlí na hlavu, kdybyste si ji nepřečetli."

– Jake Knapp, autor knihy *Sprint*

*První kroky v manažerské pozici* je vynikající, srozumitelně napsaný a komplexní průvodce pro každého, kdo přechází na vedoucí pozici. Kdybychom tuto knihu rozdali začínajícím manažerům ve společnosti Slack, velmi pravděpodobně by pro ně nastavila nový standard."

– Stewart Butterfield, CEO a spoluzakladatel projektu Slack

„Viděla jsem už tolik lidí, kteří byli po hlavě hozeni do vod managementu rychle rostoucích společností, a přitom jim nikdo neukázal, jak mají postupovat. Od nynější chvíle jim budu dávat tuto knihu. Její praktické poznatky lze okamžitě aplikovat, a to jak v případě nově jmenovaných, tak zkušených manažerů."

– Ev Williams, CEO společnosti Medium a spoluzakladatel Twitteru

„Jako podnikatel a CEO jsem přečetl *všechny* publikace o byznysu, avšak toto je jedna z těch, k nimž se budu opakovaně vracet, abych ukázal svému týmu, jak uspět. Je to manifest pro vedení startupu, globální mega společnosti i čehokoliv mezi tím."

– Brit Morin, zakladatel a CEO společnosti Brit + Co

„Jste začínajícím manažerem? Máte tak trochu strach? Nebojte se. Julie Zhuo je zde od toho, aby vám pomohla. Ještě předtím, než se cítila být plně připravena, nastoupila na manažerskou pozici v jednom z největších startupů dnešní doby, kde se více než dobře zapracovala. Nyní je tu, aby vás vedla a pomohla *vám* k profesnímu růstu. Zaměřuje se na tři velká témata vedení – účel, lidi a proces – a klade důraz právě na to, na co bychom ho měli klást, pokud chceme dosáhnout nejvyššího možného úspěchu a zadostiučinění. Tato kniha vám ukáže správnou cestu a udrží vás na ní."

– Daniel H. Pink, autor publikací *When* (*Kdy*) a *Drive* (*Motivace*)

„Všechny knihy o byznysu, které jsem si přečetla (nejprve jako konzultantka a posléze jako CEO), napsali muži. Julie přináší na vedení zcela nový pohled jako skvělý hacker, Američanka první generace a mladá matka. Tato kniha obsahuje vše, čeho si Silicon Valley u Julie váží: skromnost, inspiraci, důvtip."

– Leila Janah, CEO a zakladatelka společnosti Samasource a LXMI, autorka knihy *Give Work* (*Najděte lidem práci*)

„Julie je jako kamarádka, která vám při šálku kávy dá několik velmi užitečných rad – její styl přesahuje oborový žargon a dostává se k jádru toho, jak vést ostatní se sebedůvěrou a jak svému týmu pomoci odvést co nejlepší práci."

– Nir Eyal, autor *Hooked* (*Polapen*)

„Julie odvádí neuvěřitelnou práci tím, že roli manažera zjednodušuje. Získá si vás vykreslením trapných, vtipných a náročných okamžiků, kterým musí čelit začínající manažeři, a vydává se s vámi na úchvatnou cestu. Předkládá křišťálově jasný návod, jak efektivně vést a jak vytěžit ze svých týmů maximum. Pokud jste se tedy právě stali manažerem, naučíte se, jak správně uvést stroj do chodu a jak se vyrovnat těm zkušeným!"

– Logan Green, CEO a spoluzakladatel společnosti Lyft

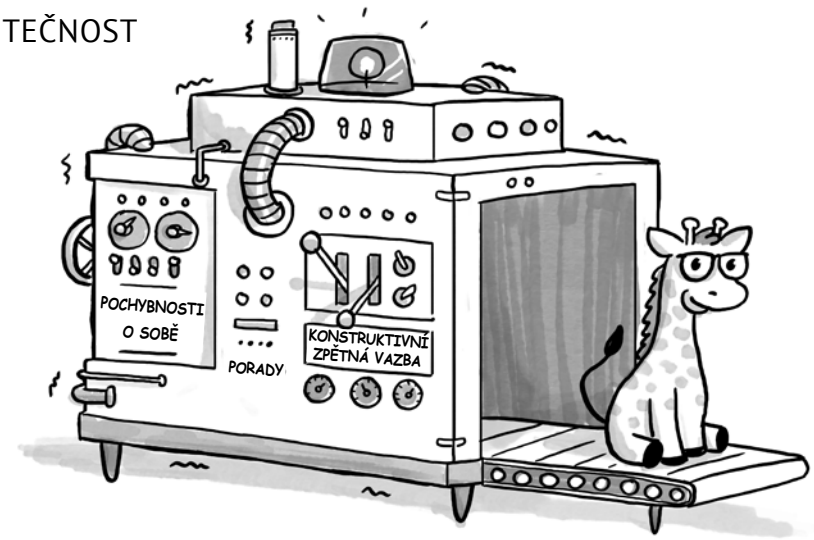
Úvod

# Skvělými se manažeři stávají, nerodí se tak

MÝTUS



SKUTEČNOST



**Dodnes si pamatuji schůzku,** na níž mě má manažerka požádala, abych se já sama stala manažerkou.

Bylo to nečekané – jako kdybyste dělali svou běžnou každodenní práci a najednou zakopli o pirátský poklad. *No*, pomyslela jsem si, *to zní zajímavě*.

Seděli jsme v konferenční místnosti pro deset osob, každý na své straně stolu. „Náš tým roste," vysvětlila mi manažerka. „Potřebujeme dalšího manažera, a ty vycházíš dobře se všemi. Co myslíš?"

Bylo mi dvacet pět a pracovala jsem ve startupu. Vše, co jsem v té době věděla o managementu, by se dalo úhledně shrnout do dvou slov: *porady* a *POVÝŠENÍ*. A tohle přece bylo povýšení, nebo snad ne? Je jasné, že podobný rozhovor silně připomíná situaci, kdy Hagrid navštíví za temné a bouřlivé noci Harryho Pottera, což je počáteční krok dobrodružné a naplňující kariéry. A takovou pozvánku jsem nechtěla odmítnout.

Odpověděla jsem tedy, že to beru.

Teprve později, když vyšla z místnosti, jsem začala přemýšlet o podrobnostech toho, co mi řekla. *Vycházím se všemi*. Management toho ale určitě obnáší o dost víc. A kolik toho je? Měla jsem to zjistit velmi rychle.

* * *

Velmi dobře si pamatuji první setkání s přímým podřízeným.

Dorazila jsem pět minut po stanoveném čase: spěchala jsem a štvalo mě, že mám zpoždění. *To je ale příšerný začátek*, pomyslela jsem si.

Viděla jsem ho za prosklenými dveřmi konferenční místnosti (za stejnými dveřmi, za nimiž jsem se předtím sešla se svou manažerkou), oči měl přilepené k telefonu. Ještě včera jsme oba byli ve stejném týmu jako designéři softwaru, seděli jsme v buňkách vedle sebe, oba jsme pracovali na svých projektech a stěžovali si, že potřebujeme rychlou zpětnou vazbu ohledně designu softwaru. Pak přišlo ono oznámení a já se stala jeho šéfovou.

*Nejsem nervózní*, říkala jsem si. *Bude to skvělý rozhovor.* Nebyla jsem si ale úplně jistá, o čem budeme mluvit. Jen jsem chtěla, abychom z tohoto setkání měli normální pocit, jako tomu bylo včera i předevčírem. Když už nebude z toho, že jsem jeho manažerka, *nadšený*, pak jsem chtěla, aby se přinejmenším necítil špatně.

*Nejsem nervózní.*

Vstoupila jsem. Zvedl oči od telefonu – nikdy nezapomenu na to, jaký výraz měl ve tváři. Zrcadlila se v něm veškerá mrzutost teenagera, který je nucen jít na pokémonovou narozeninovou oslavu svého desetiletého bratránka.

„Ahoj," řekla jsem a snažila se, aby se mi netřásl hlas. „Takže, ehm, na čem právě teď pracuješ?"

Ještě více se zamračil a začal připomínat medvěda ukládajícího se k zimnímu spánku. Cítila jsem, jak se mi na čele začínají tvořit krůpěje potu, v uších mi tepal horký proud krve.

Nebyla jsem lepší designér než tento člověk. Nebyla jsem chytřejší ani zkušenější. Stačil jen výraz jeho tváře, abych jednoznačně pochopila, že nebude „v pohodě" s tím, že jsem teď jeho šéfová. Sdělení bylo tak jasné, jako kdyby ho někdo napsal tlustým černým fixem.

*Nemáš ani páru o tom, co děláš.*

V tu chvíli jsem měla pocit, že má naprostou pravdu.

* * *

Cesta, která mě přivedla k řízení designového týmu Facebooku, byla každopádně velmi neobvyklá. Vyrostla jsem v přeplněných ulicích Šanghaje a poté ve vlhkém předměstí Houstonu – imigrantka, která neměla ponětí o tom, co jsou *Hvězdné války*, Michael Jackson a *E.T.* Několikrát jsem zaznamenala výraz *Silicon Valley*, ale vnímala jsem toto označení doslova. Představovala jsem si, že někde mezi dvěma horskými hřebeny stojí v úhledných malých řadách továrny, které tisknou křemíkové čipy podobně rychle, jako se vyrábějí tyčinky Hershey. Kdybyste se mě zeptali, co dělají designéři, řekla bych: „Přece hezké oblečení."

Už od začátku jsem ale věděla dvě věci: moc ráda jsem kreslila a stavěla. Mám fotku z Vánoc, když mi bylo osm let, směji se na ní od ucha k uchu a v rukou držím dárek, o který jsem žadonila po celý rok: novou stavebnici LEGO s piráty, a to s opicí i žralokem!

Na střední škole jsme si s nejlepší kamarádkou Marií o přestávkách vyměňovaly bloky plné propracovaných malůvek. Na vysoké jsme pak objevily kouzlo HTML, které nám umožnilo spojit naše koníčky (kreslení a stavění) do dokonalé kratochvíle: tvorby webových stránek, na nichž můžeme představit své ilustrace. Nedokázala jsem si představit lepší způsob, jak strávit jarní prázdniny, než posedle sledovat nejnovější online tutorialy pro Photoshop („Jak dosáhnout realistických tónů pleti") nebo předělávat svůj web, abych na něm mohla předvést nejnovější vymoženosti JavaScriptu (odkazy, které se rozsvítily, když se na ně najede kurzorem).

Dostala jsem se na Stanfordovu univerzitu a věděla jsem, že chci studovat informatiku. Přihlásila jsem se tedy na kurzy o algoritmech a databázích, abych se připravila na práci u zaběhlého, uhlazeného Microsoftu nebo u nepředvídatelného nastupujícího Googlu, kam odešlo mnoho bývalých spolužáků. Ve druhém ročníku však Stanfordem proběhla nová vlna bláznovství. „Představte si to!" špitali jsme rozrušeně na chodbách a při jídle. „Místo, kde si prohlédnete fotografie toho kluka z přednášky z organické chemie, který se vám líbí, nebo se seznámíte s oblíbenými kapelami kamarádů z kolejí, nebo zanecháte přátelům na jejich ‚zdi' kryptické zprávy."

A už jsem byla polapena. Facebook se zcela zásadně lišil od všeho, s čím jsem se do té doby setkala. Připadalo mi to jako živoucí věc, jako dynamická verze vysoké školy rozšířená do prostoru online světa, která nám pomůže se vzájemně lépe a novým způsobem poznat.

Zaslechla jsem, že Facebook založili lidé, kteří odešli z Harvardu, ale o startupech jsem toho příliš neslyšela až do doby, kdy jsem se v závěrečném ročníku přihlásila do kurzu o podnikání v Silicon Valley. V tu chvíli jsem také pochopila následující: Tohle je ta země hladových, pošetilých snílků, kteří dostali šanci vybudovat svou verzi budoucnosti s drobnou pomocí od investorů rizikového kapitálu. Tohle je země inovací, která byla vybudována pomocí koktejlu bystrých hlav, železné vůle, šťastného načasování a nekonečných kilometrů stříbrné lepicí pásky.

Pokud tedy mám někdy v životě pracovat ve startupu, proč ne zrovna teď, když jsem mladá a nemám co ztratit? A proč ne s produktem, který používám každý den a který miluji? Wayne Chang, můj dobrý přítel, nastoupil do Facebooku před šesti měsíci a neustále o něm mluvil. „Pojď to zkusit," přemlouval mě. „Zkus to alespoň na stáž, ať zjistíš, o čem ta firma vlastně je." Vzala jsem si jeho radu k srdci a šla

na pohovor. Zanedlouho jsem stála v hale, kde bylo na zdech všude graffiti, a byla jsem první technologickou stážistkou v dějinách Facebooku. Tehdy by se celá firma klidně mohla sejít u někoho doma na grilování. Koncept News Feed ještě nebyl hotový a kromě studentů středních či vysokých škol naši službu nikdo neznal. Ve světě sociálních sítí byli všichni ohromeni přízrakem jménem MySpace, který tehdy měl 150 milionů uživatelů.

Ať už jsme ale byli jakkoliv malí, naše sny byly obrovské. Až do pozdních nočních hodin jsme chrlili kód a z reproduktorů nám k tomu hráli Daft Punk. Říkali jsme si: *Jednoho dne budeme větší než MySpace* – a pak jsme se trochu zasmáli, jelikož to znělo tak směšně. *Nakonec propojíme celý svět*.

Po dvouměsíční stáži jsem se rozhodla u firmy zůstat na plný úvazek. Vzhledem k tomu, že jsem Photoshop znala už od dob, kdy jsem se věnovala kreslení, tak můj kamarád Ruchi Sanghvi navrhl, abych pracovala s designéry a zapojila se do rozhodovacího procesu o tom, co se lidem objeví na obrazovce. *Uf.* Říkala jsem si: *Je design webových stránek opravdu nějaká profese? Jdu do toho!*

Jelikož jsme byli startup, nepřišlo nikomu zvláštní, že jsem najednou pro nové funkcionality představovala své vlastní návrhy designu. Všichni jsme tehdy seděli na mnoha pomyslných židlích, problémy jsme řešili za chodu, přecházeli jsme od kódu k pixelům, abychom se následně zase vrátili ke kódování. Spíše náhodou, než aby se jednalo o nějaký důmyslný plán, jsem se řízením osudu posadila na další židli. Stala jsem se *designérem*.

O tři roky později, po zmíněném osudném rozhovoru se svojí manažerkou, se moje role změnila znovu. Náš designérský tým se od doby, kdy jsem se k firmě připojila, téměř zdvojnásobil. Domnívala jsem se, že pokud jsem zvládla prvních několik let u hyper-rychle rostoucího startupu, budu na změny zvyklá. Věděla jsem, jak se vypořádat s počátečními problémy nebo jak uhýbat úderům. Přesto jsem nebyla připravena na to, jak moc pro mě bude nová role manažera náročná. Za prvé jsem vedla produktové designéry, přičemž šlo o disciplínu, o které jsem ani nevěděla, že existuje, dokud jsem se nedostala právě do této firmy. Za druhé mi odpovědnost za řízení lidí a za způsob, jak spolupracovali, připadala jako obrovská změna v porovnání s vytvářením uživatelských rozhraní nebo psaním kódu. V počátečních měsících a letech se vše jevilo jako nové a nepříjemné.

Vzpomínám si, jak jsem poprvé vedla pohovor s člověkem, který se ucházel o práci v našem týmu. I když jsem evidentně držela v rukou lepší karty (*já* kladla otázky, *já* jsem se rozhodovala, jak má rozhovor probíhat, *já* jsem nakonec rozhodla, zda ho *bereme* nebo *nebereme*), tak se mi při pohovoru celých čtyřicet pět minut třásly ruce. Co když si kandidát pomyslí, že moje otázky jsou hloupé? Co když si všimne, že si vlastně připadám jako podvodnice? Co když bude můj tým kvůli mně najednou vypadat jako parta klaunů?

Pamatuji si také, jak jsem poprvé někomu oznamovala špatnou zprávu. Spouštěli jsme zajímavý nový projekt, jehož možnosti všichni probírali s velkým nadšením. Dva z mých podřízených se zeptali, zda mohou projekt vést. Někomu jsem tedy musela říct ne. Zkoušela jsem si doma ten rozhovor před zrcadlem v koupelně a představovala jsem si každý hrozivý scénář: Je mé rozhodnutí vůbec správné? Šlapu někomu po jeho snech? Nebo tam někdo na místě podá výpověď?

Vzpomínám i na svou první prezentaci před velkým publikem. Měla jsem v rámci konference F8, pořádané Facebookem, představit uprostřed záplavy chlupatých polštářků a neonových světel práci našich designérů. Nikdy předtím jsme veřejnou akci podobného rozsahu nezorganizovali, byla to pro nás tudíž velká událost. V týdnech před akcí jsem si ustavičně hrála s každým detailem své prezentace. Zoufale jsem chtěla, aby dopadla dobře, ale vystupování na veřejnosti jsem se děsila. Dokonce i procvičování proslovu před ochotnými kolegy pro mě představovalo nervy drásající utrpení.

Pamatuji si tři hlavní emoce, které charakterizovaly mé první pokusy přežít v bouřlivých vodách nové funkce: strach, pochybnosti a takové to „*jsem blázen, když se takto cítím?*“ Zdálo se, že všichni ostatní kolem mě to zvládají vcelku dobře. Všichni vypadali, že být manažerem je pro ně hračka.

Já si ale nikdy nemyslela, že řízení je hračka. A nemyslím si to ani teď.

Dnes, téměř deset let poté, kdy jsem se vydala na tuto cestu, se můj tým rozrostl hned o několik řádů. Vytváříme design zážitků, s nímž se setkávají více než dvě miliardy lidí, kteří na displejích svých telefonů klepnou na modrou ikonku *F*. Promýšlíme podrobnosti toho, jakým způsobem lidé sdílejí, co se jim honí v hlavě, jak udržují kontakt s přáteli, jak komunikují prostřednictvím chatů a lajků nebo jak vytvářejí komunity. Budeme-li odvádět dobrou práci, pak budou mít lidé po celém světě – od Belgie po Keňu, od Indie po Argentinu – k sobě o kousek blíž.

Základem dobrého designu je porozumět lidem i jejich potřebám, abychom jim dali do rukou ty nejlepší možné nástroje. Design je pro mne lákavý ze stejných důvodů, kvůli nimž mě přitahuje management – vnímám to jako hluboce lidskou snahu otevřít pro ostatní nové možnosti.

Odbornicí na management však v žádném případě nejsem. Většinu věcí jsem se naučila praxí, avšak navzdory svým nejlepším záměrům jsem se dopustila i nespočtu chyb. Ale tak už to v životě chodí. Něco vyzkoušíte. Zjistíte, co funguje a co ne. Vezmete si z toho ponaučení do budoucna. A tak se zlepšujete. Oklepat se, a začít znovu.

Dostalo se mi i množství pomoci v podobě úžasných kurzů o řízení (mým nejoblíbenějším byl nástroj Crucial Conversations na téma vedení důležitých rozhovorů), různých článků a knih, k nimž se znovu a znovu vracím (patří mezi ně publikace jako *High Output Management* a *How to Win Friends and Influence People*), především mi ale pomohli kolegové. Podělili se velkoryse se mnou o své znalosti a inspirovali mě, abych se snažila být lepší. Mám štěstí, že jsem v minulosti spolupracovala (a stále spolupracuji) s Markem Zuckerbergem, Sheryl Sandbergovou a řadou dalších, kteří mě toho tolik naučili.

Další taktický krok ve svém sebevzdělávání jsem podnikla přibližně před čtyřmi lety, když jsem se rozhodla, že začnu psát blog. Říkala jsem si, že pokud si jednou týdně sednu a uspořádám změť myšlenek, které poletují v mé hlavě sem tam, pomůže mi to porozumět jim.

Blog jsem nazvala *The Year of the Looking Glass* (*Rok zrcadla*), protože – stejně jako Alenka – „vím jen, kdo jsem *byla*, když jsem dnes ráno vstávala, ale od té doby jsem se už jistě několikrát proměnila".[1] Představovala jsem si, že se jednoho dne v daleké budoucnosti podívám na všechny ty příspěvky na blogu a vzpomenu si, jakou jsem ušla cestu. *Zde jsou všechny věci, s nimiž jsem bojovala. Zde je všechno, co jsem se naučila.*

Lidé začali číst moje články. Posílali je svým přátelům a kolegům. Na různých akcích i konferencích mě začali kontaktovat cizí lidé, aby si se mnou promluvili o něčem, co jsem napsala. Řekli mi, že oceňují způsob, jak jsem se do tohoto boje pustila. Mnozí z nich byli začínající manažeři. Někteří byli už zkušení, ale museli se vypořádat s podobnými výzvami souvisejícími s růstem a rozšiřováním firmy. Další naopak ještě manažery nebyli, ale přemýšleli, jestli je právě tohle cesta, po které by se chtěli vydat.

„Měla bys napsat knihu," navrhovali někteří. Tomu jsem se mohla jen zasmát. To přece nemohou myslet vážně! Ještě jsem se měla pořád co učit. Možná jednou, až budu za zenitem kariéry (tedy poté, až objevím skutečné tajemství dokonalého managementu), se budu moci pohodlně usadit v kostkovaném křesle u praskajícího krbu a sepsat všechna ta moudra, která jsem nashromáždila.

Řekla jsem to svému známému, který obrátil oči v sloup: „Ano, ale v tu chvíli si už nebudeš pamatovat, jaké to bylo na začátku, kdy všechno vonělo novotou, kdy bylo vše těžké a bláznivé. Všechno to už pro tebe bude minulost." Měl pravdu. Ve světě existuje spousta manažerských knih, které napsali špičkoví generální ředitelé a experti na řízení. Pro vedoucí pracovníky, kteří se chtějí stát díky vzdělávání v oblasti nejnovějších manažerských teorií nebo podnikatelských trendů ještě efektivnějšími, existuje nespočet zdrojů.

Většina manažerů však není výkonnými řediteli ani seniorními vedoucími pracovníky. Obvykle vedou menší týmy, někdy dokonce pouze nepřímo. Většina z nich se na stránky časopisů *Forbes* nebo *Fortune* nikdy nedostane. Všichni jsou však manažery a jednu věc dělají všichni: pomáhají skupině lidí, aby dosáhla společného cíle. Těmito manažery mohou být učitelé nebo ředitelé, kapitáni či trenéři, administrátoři nebo plánovači.

Když jsem se nad tím zamyslela, řekla jsem si: *Možná takovou knihu skutečně napsat mohu, protože pro určitou skupinu lidí by mohla být relevantní právě teď*: pro nové manažery, kteří jsou po hlavě hozeni do vody; pro přetížené manažery, kteří si kladou otázku jak nejlépe pomoci svým podřízeným; pro manažery, kteří pracují s rychle rostoucími týmy; nebo pro ty, kteří se zkrátka o management jen zajímají. Ještě nedávno jsem byla jednou z nich.

Vedení týmu je těžké, neboť v konečném důsledku jde vždy o lidi, přičemž my všichni jsme mnohostranné a složité bytosti. Stejně jako neexistuje jeden jediný způsob, jak být člověkem, není ani jediný způsob, jak řídit skupinu lidí.

A přesto se svět posouvá kupředu právě díky spolupráci týmů. Společnými silami můžeme vytvářet mnohem větší a ambicióznější věci než cokoliv, co bychom zvládli udělat sami. Takhle se vyhrávají bitvy, přesně takhle se posouvají kupředu inovace, takhle uspějí organizace. Takto se dosahuje čehokoliv pozoruhodného.

Věřím tomu tak hluboce jako ničemu jinému: skvělými se manažeři stávají, nerodí se tak. Nezáleží na tom, kdo jste. Pokud dáte najevo dostatek zájmu tím, že si

přečtete tuto knihu, pak vám v dostatečné míře záleží na tom, aby se z vás stal skvělý manažer.

Milí čtenáři, doufám, že vám tato kniha poskytne užitečné rady pro každodenní práci. Doufám však (a to je ještě důležitější), že vám tato kniha pomůže nalézt odpovědi na všechna ta *proč* z oblasti managementu, jelikož pouze pokud se ponoříte do hledání odpovědí na ona *proč*, můžete skutečně efektivně odpovědět i na související *jak*. Proč vlastně manažeři vůbec existují? Proč byste se měli s podřízenými scházet individuálně? Proč byste měli zaměstnat kandidáta A místo kandidáta B? Proč se tolik manažerů dopouští stejných chyb?

Některé z příběhů i pohledů na věc, které zde popisuji, mohou být charakteristické pro prostředí, v němž pracuji – tedy pro technologický startup, který se stal společností z žebříčku Fortune 500. Možná vy musíte přijímat nového zaměstnance jen jednou za uherský rok. Možná podstatnou část vašeho dne nezabírají různé schůze a porady. Ale většina každodenní manažerské práce – tedy poskytování zpětné vazby, vytváření zdravé kultury, plánování budoucnosti – je univerzální.

Doufám, že se tato kniha může ve vaší knihovně stát opravdu užitečným zdrojem a pomocníkem, že v ní budete číst a listovat v jakémkoliv pořadí, budete se k nějakému tématu vracet a číst si ho znovu a znovu, kdykoliv začnete mít pocit, že vnímáte část své role v novém světle.

Ačkoliv jsem programátorka a designérka, nepojednává tato kniha o tom, jak vytvářet nové produkty. Nenarazíte zde na hlubokomyslné úvahy, v čem spočívá skvělý design nebo co si myslím o sociálních sítích. Nemám vám také v úmyslu odvyprávět celý příběh Facebooku.

Držíte v rukou knihu o někom, kdo se bez formálního vzdělání naučil, jak se stát sebevědomým manažerem. Je to kniha, kterou bych si bývala přála mít v počátečních letech, kdy mnou zmítaly všechny ty obavy a pochybnosti a kdy jsem si říkala, že jsem blázen, když jsem se do něčeho takového vůbec pustila.

Tato kniha je tu od toho, aby vám sdělila, že všechny obavy a pochybnosti jsou normální a že – stejně jako se to podařilo mně – nakonec všemu přijdete na kloub.

Jste připraveni? Začínáme.