



JAK ŘÍDIT OSTATNÍ

Jak si poradit s únosem pomocí štíhlého a agilního myšlení
a ovzduší důvěry

Frank Janssen se právě vrátil z projíždky na kole, když uslyšel zaklepaní na vchodové dveře. Bylo slunné nedělní ráno; o několik domů dál hrály děti fotbal. Když se Janssen podíval z okna, uviděl ženu, která držela desky, a dva muže oblečené v plátěných kalhotách a košilích. Provádějí průzkum? Nebo jsou to misionáři? Janssen netušil, proč se objevili právě u jeho dveří, ale doufal, že se mu jich podaří co nejdříve zbavit.

Když ale otevřel dveře, muži se protlačili dovnitř. Jeden z nich popadl Janssena, přitiskl ho ke zdi a pak ho srazil na zem. Od pasu vytáhl pistoli a hlavní udeřil Janssena do obličeje. Druhý muž přiložil Janssenovi k tělu taser a na chvíli třiašedesátiletého muže paralyzoval. Pak mu svázali ruce kabelovým vazačem a odnesli ho ven, na zadní sedadlo stříbrného Nissanu, který čekal na příjezdové cestě. Ti dva muži se posadili každý z jedné strany k Janssenovi a žena se usadila na sedadlo spolujezdce, vedle řidiče. Janssenovi pomalu přicházelo tělo k sobě a on začal do útočníků strkat. Strčili ho na podlahu vozu a znovu ho paralyzovali. Auto vycouvalo na ulici a zamířilo

na západ, kolem hřiště, kde děti hrály fotbal. Jeden z útočníků přetáhl přes Janssenovo tělo deku. Vozidlo najelo na dálnici a zařadilo se do proudu aut jedoucích na jih.*

Janssenova manželka přišla domů asi o hodinu později. Dům byl prázdný a vchodové dveře dokořán. Frankovo kolo bylo opřené o garáž. Že by šel na procházku? Když po něm za hodinu pořád nebylo ani vidu, ani slechu, začala si dělat starosti. Prohledala vchod v domnění, že jí možná nechal zprávu. Na schodě přede dveřmi uviděla pár kapek krve. Strachy bez sebe vyšla na příjezdovou cestu. Tam bylo ještě více krve. Zatelefonovala dceři a ta jí řekla, že má volat policii.

Policistům vysvětlila, že manžel je konzultantem firmy zabývající se národní bezpečností. Jejich dům byl brzy nato obehnán žlutou policejní páskou. Všude byla policejní vozidla. Přijelo černé SUV s týmem agentů FBI, kteří sejmuli otisky a vyfotografovali stopy v trávě. Další dva dny se agenti probírali záznamy z Janssenova mobilního telefonu a zpovídali jeho sousedy a kolegy. Nejistili ale nic, co by jim napovědělo, oč se jedná.

V noci 7. dubna 2014, tři dny po únosu, zabzučel jeho ženě telefon. Bylo to několik textových zpráv z neznámého čísla s předvolbou New York City. V textu stálo: máme vašeho manžela, je v kufru auta jedoucího do Kalifornie. Pokud budete kontaktovat policii, *pošlem vám ho zpátky v šesti krabicích a při každé příležitosti unesem někoho z vaší rodiny do Itálie, budem ho mučit a pak zabijem, budem jezdit okolo a zastřelíme kohokoli z vaší rodiny a do okna vám naházíme granáty.*

Zprávy též zmiňovaly Janssenovu dceru a muže jménem Kelvin Melton. Věci náhle začaly dávat trochu smysl. Janssenova dcera Colleen byla

* FBI byla seznámena s obsahem této kapitoly. V kapitole Poznámky najdete odpověď úřadu. Janssenova rodina nereagovala na opakované pokusy o jejich komentář, ani telefonicky, ani e-mailem. Podrobnosti týkající se tohoto případu pocházejí ze soudní dokumentace, rozhovorů a dalších materiálů specifikovaných v kapitole Poznámky. V době, kdy jsem psal tuto knihu, obvinění z trestného činu neprošlo soudem, a tím pádem zůstává spíše obviněním než prokázaným faktem. Další detaily a reakce právních zástupců zúčastněných osob jsou uvedeny v kapitole Poznámky.

asistentkou okresního státního zástupce v blízkém Wake Forestu a před několika lety zažalovala Meltona, významného člena afroamerického gangu The Bloods. Colleen byla úspěšná a dostala Meltona za napadení smrtící zbraní do vězení na doživotí. Začala tedy vznikat teorie: vyšetřovatelé měli podezření, že The Bloods unesli Franka Janssen, aby potrestali jeho dceru. Měla to být pomsta za uvěznění jednoho z jejich vůdců.

Během několika hodin si policie vyžádala záznamy z telefonu, z něžž přišly textové zprávy. Hledala napojení na známé členy gangu. Byli schopni zjistit, že zprávy přišly z Georgie, ale šlo o neregistrovaný telefon na jedno použití koupený za hotovost ve Walmartu. V záznamech z telefonu ani účtence z pokladny se nenašlo nic, co by vyšetřovatelům prozradilo majitele nebo místo, kde se telefon právě nalézá.

Za dva dny přišla zpráva z jiného čísla, tentokrát s předvolbou z Atlanty. Stálo v ní: *tady sou 2 obrázky vašeho manžela*. Ke zprávě byly připojeny dvě fotografie Janssen, připoutaného k židli. *Jestli mi neřeknete do zejtrka, kde sou moje věci, začnu mučit colleenina fotra*. Nikdo z vyšetřovatelů neměl tušení, o jakých „věcech“ to únosci mluví. Zpráva též požadovala, aby někdo donesl uvězněnému vůdci gangu Meltonovi karton cigaret a byly zde i další příkazy. *Jefe chce svý věci a rychle potřebuje další telefon, abysme dotáhli náš obchod do konce a jestli se s ním brzo nespojím, budeme mít problém s jeho lidma*. Policie nevěděla, jestli je „Jefe“ Melton nebo někdo jiný a proč by chtěl Melton donést cigarety, když si je mohl koupit ve věznici Polk v Brutonu v Severní Karolíně. Přišly další zprávy zmiňující neznámé lidi. *On ted' ví, že si s ním hrajem, bylo v jedné z nich. Řekni mu, že máme franna a že by mi měl radši nějak říct, kde sou mý věci a dát mi prachy nebo ty lidi do dvou dnů zabijem*. Vyšetřovatele mátl jména „Jefe“ a „Franno“ a hrozby zabitím více lidí, ačkoli úřady věděly pouze o jedné unesené oběti. Pokud šlo o pomstu, proč by únosci zaslali tolik nejasných zpráv? Proč nechtěli výkupné? Jeden z federálních agentů měl za to, že únosci sami pořádně nevědí, co se děje. Jako by vůbec neměli plán.

FBI požádala společnost Google, aby se poohlédla po zadáních ve vyhledávací, která v době únosu obsahovala Janssenovu adresu. Společnost odpověděla, že někdo s jednorázovým mobilem T-Mobile vygoogloval „adresu

Colleen Janssenové“, ale namísto toho se mu objevila adresa domu jejích rodičů, kde dříve bydlela. Objevila se další teorie: Únosci *zamýšleli* unést Colleen, aby se jí pomstili za soudní stíhání Kelvina Meltona, ale náhodně se zmocnili jejího otce.

Vyšetřovatelé zjistili, že poslední zprávy, které přišly z Georgie, byly rovněž odeslány z jednorázového telefonu. Když ale tentokrát oslovili mobilní operátory, jejich záznamy jim poskytly více informací. Zprávy byly odeslány z Atlanty. Na telefon se kromě toho nedávno volalo z jiného čísla, které si vyměňovalo textové zprávy s dalším telefonem. Policie dokázala zjistit, že tento telefon se nalézá mezi zdmi věznice Polk. Odešly z něj stovky telefonátů Meltonovým dcerám.

Vyšetřovatelé začali nabývat přesvědčení, že únos řídí sám Melton.

FBI zavolala do Polku a řekla správci věznice, aby prohledali Meltonovu celu. Když Melton viděl, že se blíží stráž, zabarikádoval dveře a roztránil telefon na kusy. Získat z něj data by trvalo celé dny.

FBI nemohla Meltona nijak přinutit ke spolupráci s vyšetřovateli. Doživotí už dostal. Ze všech záznamů z telefonů už nemohli získat žádnou další informaci. Agenti si pečlivě prohlédli záznamy z bezpečnostních kamer obchodů, kde došlo ke koupi telefonů, i záznamy z kamer zachycujících silnice blízko Janssenova domu. Nic z toho jim nebylo k užítku. FBI měla stovky kusých informací. Byla to spousta záchytných bodů, které nic nespojovalo.

Někteří agenti doufali, že nový počítačový systém FBI, software Sentinel, by mohl pomoci objevit souvislosti, které přehlédli. Jiní byli skeptičtější. Před více než deseti lety začal úřad postupně využívat technologie, které, jak slibovali vedoucí pracovníci, budou skvělými novými prostředky řešení zločinů. Většina z nich selhávala. Jednoho takového pokusu zanechali v roce 2005, kdy se vynaložilo sto sedmdesát pět milionů dolarů na vývoj vyhledávacího přístroje, který měl neustále poruchy. Další skončil v roce 2010, kdy auditoři usoudili, že už jen přijít na to, proč systém nefunguje, by stálo miliony. Několik let před Janssenovým únosem byly databáze FBI stále tak zastaralé, že agenti už do nich většinou ani nezaznamenávali ty spousty informací, které zjistili během vyšetřování. Místo toho vedli

písemné záznamy a kartotéky, stejně jako před několika desetiletími jejich předchůdci.

V roce 2012 úřad uvedl do provozu Sentinel. Zjednodušeně řečeno, šlo o systém na třídění a vedení záznamů důkazů, vodítek, svědeckvů a desítek tisíc dalších drobných informací, které agenti denně nasbírali. Sentinel byl připojen na analytické přístroje a databáze, které FBI a další úřady zainteresované ve vymáhání práva vyvinuly pro vyhledání souvislostí. Na vývoj softwaru dohlížel jeden mladý muž z Wall Streetu, který přesvědčil FBI, aby ho najala. Argumentoval tím, že se úřad potřebuje poučit od společností, jako je Toyota, a osvojit si metody podobné „štíhlé výrobě“ a „agilnímu programování“. Slíbil, že s pomocí několika softwarových inženýrů uvede do dvou let Sentinel do provozu a to také splnil.

Sentinel nyní fungoval. Nikdo z těch, kdo pracovali na Janssenově případu, si nebyl jistý, jestli jim software k něčemu bude, ale byli v koncích. Jeden z agentů začal zadávat každou informaci, kterou dosud měli, a pak se usadil a čekal, jestli ze Sentinelu vyleze něco užitečného.

II.

Když se Rick Madrid dostavil k přijímacímu pohovoru do továrny proslulé firmy General Motors, měl na očích brýle se zrcadlovými skly, triko s nápisem Iron Maiden a ustřižené džíny, které jednou nazval „největším afro-dizíakem v severní Kalifornii“. Psal se rok 1984. Ze zdvořilosti k tazatelům (a také proto, že chtěl získat tuto práci) si učesal vousy a použil deodorant. Triko mělo dlouhé rukávy, které zakrývaly jeho tetování. Další ústupky ovšem dělat nemínil.

Madrid továrnu v kalifornském Fremontu dobře znal, protože tam pracoval až do doby před dvěma lety, kdy ji GM zavřela. Všude okolo i po celé Americe se o ní vědělo, že je to ta nejhorší automobilka na světě. Celých dvacet sedm let osm hodin denně Madrid perlíkem natloukal ráfky, získával nové členy pro odborářskou organizaci United Auto Workers (UAW) a servíroval rundy „magických šroubováků“, což byl silný koktejl z vodky a pomerančového džusu, který rozléval do plastových kelímků zaklíněných

v kostře automobilu, aby si jeho kolegové při postupu auta linkou mohli zavdat. Montážní linky se ve Fremontu vždy pohybovaly plynule, takže se koktejl skoro nikdy nerozlil. Pytlíky s ledem, které dával do kufru aut, často zkroutily obložení, ale to už byl problém toho, kdo si auto koupil. „Práce byla přestávkou v mém volném čase,“ řekl později Madrid. „Chodil jsem tam, abych vydělal peníze. Kvalita práce mě nijak netížila a GM také ne. Chtěli jen vyrobit co nejvíce aut.“

Když se ale dostavil k pohovoru, připadalo mu, že tentokrát to možná bude jinak. GM se spojila s japonskou automobilkou Toyota a chystala se znovu otevřít továrnu ve Fremontu. Pro Toyotu to byla příležitost vyrábět auta přímo ve Spojených státech a rozšířit prodej svých aut v Americe. Pro General Motors to byla šance poučit se o proslulém „výrobním systému Toyota“, díky kterému tato společnost vyráběla v Japonsku velmi kvalitní a levná auta. Jedním z problémů spojení byla dohoda GM s UAW, že továrna musí najmout osmdesát procent svých pracovníků z řad zaměstnanců, kteří byli propuštěni před dvěma lety. Madrid a jeho spolupracovníci tedy chodili jeden za druhým k přijímacím pohovorům pro novou společnost New United Motor Manufacturing, Inc., neboli NUMMI.

Madrid měl za to, že je dobrým kandidátem. To, že v práci popíjel, nebylo ničím proti výstřelkům jeho bývalých kolegů. Jo, možná se opil a zasouložil si ve skladu sedadel do Chevroletů, ale na rozdíl od ostatních nešňupal koks během montáže brzdových pedálů ani nekouřil trávu z bongů udělaných ze součástek tlumičů. Finančně nepodporoval ani provoz parkoviště karavanů, kde prostitutky nabízely své služby přesně v době, kdy byly v továrně odbory vyjednané přestávky v práci. Ani nikdy úmyslně nesabotoval auto jako ti, kdo dávali prázdné láhve od whisky a šrouby za svrchní plastovou vrstvu dveří, které pak o sebe narážely, když se auto prodalo.

Sabotéři byli extrémním příkladem zuřivé války, která pohltila fremontskou továrnu v časech, kdy ještě patřila GM. Dělníci se neštíteli neférových taktik, pokud si mysleli, že to posílí vliv odborů. Zaměstnanci věděli, že pokud bude montážní linka fungovat, nikdo pravděpodobně nebude za nevhodné chování potrestán, i kdyby bylo jakkoli příšerné. V GM záleželo pouze na udržení výroby v chodu. Zaměstnanci někdy objevili v autech na

dopravním pásu vadu, ale spíše, než by pás zastavili a chybu napravili, jen poznačili auto barevnou křídou nebo samolepicím lístkem, případně to nechali být. Hotová auta s vadami se pak odtáhla na zadní parkoviště a rozmontovala, aby se vada našla a opravila. Jednou dostal jeden z dělníků infarkt, a když jelo kolem auto, spadl do montážní jámy. Všichni ostatní čekali, až auto prorachotí také kolem nich. Pak teprve kolegu vytáhli. Každý znal nejdůležitější zásadu továrny: linka se nesmí zastavit.

Madridův první pohovor se konal v malé zasedací místnosti. Za stolem seděl zástupce UAW, dva výkonní manažeři Toyoty z Japonska a manažer GM. Všichni si vyměnili pár zdvořilostních frází. Zeptali se Madrida, odkud pochází, a zadali mu několik základních matematických a montážních úkolů, aby prověřili jeho znalosti autovýroby. Ptali se, jestli zamýšlí při práci popíjet. Ne, odpověděl. Tohle už má za sebou. Byl to relativně krátký rozhovor. Poté, když už mířil ven, zeptal se ho jeden z Japonců, co se mu v továrně *nelíbilo*, když tam předtím pracoval.

Rick Madrid se nikdy nebál říct, co si myslí. Řekl jim, že nerad pracuje na autech, o kterých ví, že jsou s nimi problémy, protože cokoli udělá, bude se muset rozmontovat, aby se opravila vada. Nelíbilo se mu, že jeho návrhy nadřízení vždycky opomíjeli. Vyprávěl, že jednou se instaloval nový stroj na montáž pneumatik. Madrid měl nápad, že by ovládání stroje mohlo být na jiném místě. Urychlila by se tak práce. Zašel dokonce za inženýrem a ukázal mu náskres. Když se ale vrátil zpátky z oběda, nový stroj už byl tam a ovládání bylo na původním místě. „Já jsem pracoval na levé straně stroje, ale všechny ovládací páky byly na pravé,“ řekl tazatelům. „Díky bohu, že ten inženýr nenavrhoval mosty.“

Za časů, kdy továrnu řídila GM, byli dělníci pouhými kolečky ve stroji, sdělil jim Madrid. „Byli jste tam od toho, abyste dělali, co se vám řeklo,“ řekl. Nikdo se ho nikdy nezeptal na jeho názor. Nikoho nezajímalo, co si myslí.

Všechnu svou frustraci vyjádřil před tazateli a pak si za to během dlouhé cesty domů nadával. Tu práci opravdu potřeboval. Měl být zticha.

Za několik dní měl Madrid telefonát. Japonským manažerům se líbila jeho upřímnost a nabídli mu práci. Předtím ale bude muset jet na čtrnáct dní do Japonska a poučit se o výrobním systému v Toyotě. Za šestnáct dní

dopravila NUMMI Madrida a asi dvacet dalších dělníků do automobilky v Takaoce na okraji Toyota City v Japonsku. Byl to první z několika výletů, který téměř každý zaměstnanec NUMMI absolvoval. Když Madrid vešel do japonské továrny, uviděl známé montážní linky a zaslechl zřetelné zvuky syčících a hučících pneumatických nástrojů. Proč ho tahají na konec světa, aby se cvičil v továrně skoro stejně, jako je ta doma? Po zběžné prohlídce a orientační schůzce šel Madrid do tovární haly. Tam sledoval, jak jeden muž instaluje jednu západku do autodveří za druhou pomocí pneumatického nástroje. Madrid věděl, že ve chvíli, kdy auto sjede z linky, budou tyto západky zakryté vrstvami kovu a plastu. Bylo to jako v Kalifornii, až na to, že nápisy byly v japonštině a byly tu mnohem čistší koupelny.

Pracovník s pneumatickou pistolí zatlačil západku na místo, spustil nástroj a ozval se ošklivý skřípavý zvuk. Západka minula otvor, což se stává často, a nyní vězela napůl cesty v dveřním rámu. Madrid očekával, že muž označí chybu znamením na dveřích, jako to dělali v GM, aby auto nakonec odtáhli na zadní parkoviště a opravili. Problém při takovém postupu ale spočíval v tom, že pokud by chtěli namontovat novou západku, museli by rozebrat dveře, opravit vadu a znovu vše smontovat dohromady. Lemování by pak nepřiléhalo tak těsně k rámu. Nový vlastník auta by si toho zprvu nevšiml, ale po několika letech by dveře začaly vibrovat. Bylo by to prostě odfláknuté auto.

Jenže když v japonské továrně zaskřípal pneumatický šroubovák, stalo se něco nečekaného. Dělník, který udělal chybu, sáhl nad svou hlavu a zatáhl za visící kabel, který spustil žlutý majáček. Poté nastavil šroubovák na zpětný chod, vytáhl západku z dveřního rámu, popadl jiný nástroj a použil ho na ohlazení závitů otvoru. V tu chvíli přišel vedoucí, postavil se za dělníka a začal se ho vyptávat. Ten si svého šéfa nevšiml, jen na něj křikl pár povělků. Vzal si jiný nástroj, aby znovu osadil otvor závitěm. Dopravník se stále pohyboval, ale dělník ještě nedokončil opravu. Když dveře dojely na konec dělníkova pracovního prostoru, celá montážní linka se zastavila. Madrid neměl tušení, co se to děje.

Přišel další muž, evidentně vyšší manažer. Namísto křiku vyložil jako sestra na operačním sále na podnos novou západku a náradí. Dělník svým

nadřízeným stále dával příkazy. Ve Fremontu by za to dostal ránu do nosu. Tady ale nikdo rozzlobeně neječel ani úzkostně nešeptal. Ostatní muži na lince klidně stáli na svém místě nebo kontrolovali díly, které právě namontovali. Nikoho zřejmě situace nepřekvapovala. Dělník dokončil závit, nasadil novou západku do dveří a znovu zatáhl za šňůru nad svou hlavou. Montážní linka se rozjela běžným tempem. Všichni se vrátili ke své práci.

„Nemohl jsem tomu prostě uvěřit,“ řekl Madrid. „Doma jsem viděl, jak chlap spadl do montážní jámy a oni nezastavili linku. Celá léta jsem měl naučeno, že ať se děje cokoli, linka se nesmí zastavit.“ Řekli mu, že zastavit montážní linku stojí patnáct tisíc dolarů za minutu. „Pro Toyotu byla ale kvalita důležitější než zisk.“

„Pak mi svitlo, že můžeme dokázat konkurovat těm chlápům, pokud se naučíme to, co oni,“ řekl Madrid. „Jedna jediná západka změnila můj postoj. Konečně, konečně jsem měl pocit, že můžu být hrdý na to, co dělám.“

V průběhu Madridova školení v Japonsku se objevila další překvapení. Jeden den bedlivě sledoval dělníka, který uprostřed směny řekl vedoucímu, že má nápad na nový nástroj, který by mu pomohl montovat vzpěry. Vedoucí odešel do mechanické dílny a za čtvrt hodiny se vrátil s prototypem nástroje. Celý den pak s dělníkem vylepšovali design. Druhý den ráno na všechny čekal na jejich pracovním místě nový nástroj.

Školitelé vysvětlili Madridovi, že výrobní systém v Toyotě (v USA vešel ve známost jako „štíhlá výroba“) spočívá v přerozdělení odpovědnosti a rozhodování až na nejnižší možnou úroveň. Dělníci na montážní lince viděli problémy jako první. Byli nejbliže závadám, které jsou v každém výrobním procesu nevyhnutelné. Dávalo tedy smysl, aby oni byli tou největší autoritou při hledání řešení takových problémů.

„Každý člověk ve firmě má právo být v něčem největším firemním odborníkem,“ sdělil mi John Shook, který školil Madrida, jednoho z prvních zaměstnanců Toyoty na západě. „Je jedno, jestli namontovávám tlumiče, jsem recepční nebo údržbář, jestli toho vím víc než kdo jiný o výfukových systémech, najímání lidí nebo úklidu kanceláří. Bylo by neuvěřitelně marnotratné, kdyby firma těchto znalostí nevyužila. V Toyotě nesnášíme plýtvání. Systém byl vytvořen tak, aby naplno využil odborné znalosti všech.“

Když Toyota poprvé navrhla tuto filozofii managementu v General Motors, Američané se naivitě Japonců doslova vysmáli. Možná to tak funguje u vás, řekli jim, ale tady v Kalifornii to nepůjde. Dělníci ve fremontské továrně nemají zájem uplatnit svou odbornost. Jde jim jen o to, aby se nepředřeli.

„S partnerstvím jsme ale souhlasili jen za podmínky, že se GM zaváže alespoň to zkusit,“ řekl Shook. „Naší hlavní filozofií je předpoklad, že nikdo nechodí do práce, aby se tam otravoval. Dáte-li jim pozici, ve které mohou uspět, pak také uspějí.“

„Neřekli jsme jim, že pokud nepřijdeme na to, jak přenést výrobní systém Toyoty do Ameriky, budeme v háji,“ řekl Shook. „Toyota je úspěšná díky firemní *kultuře*, ne kvůli šňůrám nad hlavou nebo návrhům prototypů nástrojů. Pokud by se nám nepodařilo přivést sem kulturu důvěry, nic jiného by nás už nenapadlo. Poslali jsme tedy všechny od nás do Ameriky a modlili se, aby to zafungovalo.“



V roce 1994 začali dva profesoři z fakulty podnikání ve Stanfordu zkoumat, jak přesně vzniká ve firmách atmosféra důvěry. Celá léta tito profesoři, James Baron a Michael Hannan, učili studenty, že na firemní kultuře záleží úplně stejně jako na firemní strategii. Způsob, jak vedoucí jednají s dělníky, je pro úspěch klíčový. Hlavně tvrdili, že většina firem, bez ohledu na výši zisků nebo stálost zákazníků, může nakonec skončit, pokud si zaměstnanci vzájemně nedůvěřují.

Každoročně se také našlo pár studentů, kteří po nich chtěli toto tvrzení dokázat.

Baron a Hannan ve skutečnosti sice *věřili*, že jejich prohlášení jsou pravdivá, ale neměli moc tvrdých dat, kterými by je mohli podpořit. Oba měli sociologické vzdělání a mohli studenty odkázat na výzkumy, které prokázaly významný vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců, nábor zaměstnanců nebo vyváženost osobního a profesního života. V roce 1994 se tedy

pustili do dlouholetého projektu, aby zjistili, zda mohou prokázat pravdivost svých tvrzení.

Nejdříve si řekli, že by měli najít průmyslové odvětví, v němž je mnoho nových firem, které by bylo možné sledovat v čase. Napadlo je, že skvělým vzorkem by mohla být záplava nových technologických společností v Silicon Valley. V té době byl internet v plenkách. Většina Američanů si myslela, že počítačová klávesa @ není k ničemu. Google bylo stále jen číslo 10100 vyslovované jako „googol“.

„Nešlo nám čistě o průmyslové firmy a netušili jsme, že společnosti, které jsme zkoumali, budou skvěle prosperovat,“ řekl Baron, nyní působící na Yale. „Prostě jsme pro svůj výzkum potřebovali nové firmy. Blízko se zakládaly právě ty technické. Každé ráno jsme si tedy koupili noviny *San Jose Mercury News*, prolistovali jsme je, a kdykoli v nich byla zmínka o nové firmě, náš tým vyhledal její telefonní číslo nebo adresu. Pak jsme vyslali někoho s dotazníkem za výkonným ředitelem.“ Později napsali: „Aniž bychom si to uvědomili, nashromáždili jsme mezi lety 1994–1995 dosud nejkompexnější databázi týkající se historie, struktury a řízení lidských zdrojů špičkových firem v Silicon Valley v době, kdy se region měl stát svědkem ekonomického a technologického boomu dějinných rozměrů.“ Projekt trval patnáct let a podrobně se zabýval téměř dvěma stovkami firem.

Dotazníky se zaměřovaly na skoro všechny proměnné, které by mohly ovlivnit kulturu nově vznikajících firem, včetně způsobu nábory zaměstnanců, vedení přijímacích pohovorů, vyplacení mezd a platů a dělníků, které se vedení firmy rozhodlo povýšit nebo propustit. Viděli, jak se z těch, kdo nedokončili vysokou školu, stávají miliardáři, i to, jak ambiciózní manažeři shořeli jako létavice.

Konečně měli tolik dat, aby došli k závěru, že většina firem se vyznačuje kulturou, která spadá do jedné z pěti kategorií. Prvním typem kultury byl „hvězdný“ model. V těchto firmách manažeři najímali absolventy elitních univerzit nebo z jiných úspěšných společností a poskytli jim velkou samostatnost v rozhodování. V budovách firem byly módní kavárny a zaměstnanci měli spoustu výhod. Investorům do rizikových podniků se tento model

Chytřeji, rychleji, lépe

velmi líbil, protože obecné přesvědčení bylo takové, že vložit peníze do týmu jedniček je sázkou na jistotu.

kultura hvězd



Druhou kategorií byl „inženýrský“ model. Ve firmách s inženýrskou kulturou nebylo tolik vynikajících jedinců, ale vedli je inženýři jako skupina. Inženýrský přístup převládal při řešení problémů nebo rozhodování u náboru. „V typické začínající firmě v Silicon Valley je tlupa anonymních programátorů, kteří u svých počítačů popíjejí perlivou limonádu Mountain Dew,“ řekl Baron. „Jsou mladí, dychtiví a mohli by být příští generací hvězd, jakmile ukážou, co umějí. Teď je ale zatím zajímají technologické problémy.“ Firmy s inženýrskou kulturou jsou silné, protože se díky ní rychle rozvíjejí. „Jen si vezměte, jak rychle se rozšířil Facebook,“ řekl Baron. „Pokud všichni pocházejí z podobného prostředí a přemýšlejí zhruba stejným způsobem,

inženýrská kultura

