

ÚSKOK

Jeff se příští ráno zastavil za Kathryn v kanceláři, aby ji pozval na oběd. Sice měla v plánu si v tu dobu něco zařídit, ale s potěšením to přesunula, aby vyšla vstříc svému přímému podřízenému. Nejstarší mexická restaurace v Half Moon Bay byla pro konverzaci ideální místo, chodilo tam hodně místních.

Ještě než Jeff stačil nakousnout téma, o kterém chtěl mluvit, Kathryn začala o některých svých věcech: „Jeffe, chtěla bych ti poděkovat, že vedeš porady manažerů v posledních dvou týdnech a dovoluješ mi jen nečinně přihlížet a pozorovat.“

Ze slušnosti pokyvoval hlavou na důkaz přijetí její okrajové, ale upřímné vděčnosti.

Kathryn pokračovala: „Po naší výjezdni poradě příští týden to už převezmu. Jen bych ti chtěla říct, že by ses na poradách neměl držet stranou, měl by ses naplno zapojovat jako ostatní.“

Jeff přikyvoval: „Jasně, nemyslím, že by to měl být pro mě problém.“ Na chvíli udělal pauzu, aby sebral kuráž a nadnesl téma, které ho vyprovokovalo k pozvání Kathryn na oběd. Nervózně na stole urovnával příbor a spustil: „Když už mluvíš o výjezdni poradě, rád bych se tě na něco zeptal.“

„Prosím, samozřejmě.“ Kathryn Jeffovy rozpaky lehce pobavily. A protože očekávala otázku o svém sporu s Martinem, byla klidná a sebejistá.

„Víš, když jsem šel včera domů, potkal jsem na parkovišti Martina a dlouho jsme spolu mluvili.“ Na chvíli udělal pauzu, protože doufal, že mu Kathryn skočí do řeči a posune konverzaci dál. Neudělala to, a tak Jeff pokračoval: „No, říkal mi něco o schůzce v ASA a nějakém problému s přesunutím termínu kvůli tomu výjezdnímu mítinku.“

Jeff udělal opět pauzu v domnění, že jeho nová šéfka ho milosrdně přeruší. Tentokrát to také udělala, ale jen z toho důvodu, aby ho ponoukla k pokračování. „Ano?“

Jeff polkl. „No, Martin si myslí, a popravdě, já s ním souhlasím, že schůzka se zákazníkem je mnohem důležitější než interní porada. Když s JR zmeškají jeden a půl dne výjezdní porady, myslím, že se zase tolik nestane.“

Kathryn pečlivě vážila slova. „Jeffe, chápu tvůj pohled na věc a beru, že se mnou nesouhlasíš, zvláště když mi to říkáš do očí.“

Jeffovi se zjevně ulevilo, ale jen na chvíli.

„Avšak, byla jsem do této firmy přijata proto, abych ji rozhýbala a udělala z ní zase fungující společnost, což zrovna teď není.“

Jeff vypadal, jako by nevěděl, zda se má cítit poníženo nebo se urazit. Kathryn dodala: „Nechci kritizovat, co jsi doposud udělal, protože to na mě působí tak, že se o firmu nestará nikdo víc než ty.“ Jeho ego se uklidnilo a Kathryn získala bod. „Ale z týmového hlediska jsme totálně na dně. A jedna prodejní schůzka nemá na budoucnost firmy žádný významný vliv, alespoň do té doby, dokud si nedáme do pořádku problémy s řízením.“

Jeff Kathryn zatím moc dobře neznal, a tak usoudil, že další debata by byla zbytečná a možná i do jisté míry limitující jeho kariéru. Jen přikyvoval, jako by chtěl říct: *Fajn, je to tvůj problém.* Pak se oba zabrali do

běžné společenské konverzace, dali si nejrychleji snědený oběd v historii Half Moon Bay a vrátili se do firmy.

VYJASŇOVÁNÍ POZIC

Rozhovor s Jeffem Kathryn nijak nepřekvapil. Nějakou reakci na incident s Martinem čekala, ale nepočítala s tím, že další bude přímo od předsedy.

Když ji toho večera zastihl doma, nejdříve si myslela, že jí volá, aby jí vyjádřil podporu.

„Zrovna jsem mluvil po telefonu s Jeffem,“ oznámil jí přátelským tónem.

„Předpokládám tedy, že jsi slyšel o mojí srážce s Martinem.“

Kathrynin styl humoru a její sebejistý postoj přinutil předsedu k vážnějšímu tónu. „Ano, a popravdě, mám trochu obavy.“

Kathryn mírně zaskočeně odvětila: „Opravdu?“

„Podívej, Kathryn, ty víš, že ti nechci říkat, jak máš co dělat, ale možná by ses měla pokusit postavit pár mostů předtím, než všechno zapálíš.“

Kathryn chvíli mlčela než odpověděla. Na to, jak byla překvapena předsedovými obavami, byla až pozoruhodně klidná a ihned přepnula do role generální ředitelky. „Okay, to, co teď řeknu, není v žádném případě myšleno jako obrana nebo urážka.“

„To je mi jasné, Kathryn.“

„Tak to jsem ráda, protože si rozhodně před tebou nebudu brát servítky.“

„To oceňuji.“

„Asi se ti nebude líbit, co musím říct.“

Předseda se trochu nuceně zasmál: „Okay, raději se tedy posadím.“

„Zprvé, nemysli si, prosím, že jen tak náhodně a pro radost zapaluju ohýnky. Všechny ty lidi jsem během uplynulých dvou týdnů bedlivě pozorovala a všechno, co dělám a budu dělat, je úmyslné a cílené. S Martinem jsem tak nemluvila jen proto, že by se mi v ten moment jen chtělo.“

„Já vím, já jenomže...“

Kathryn předsedu zdvořile přerušila: „Vyslechni mě, prosím, tohle je důležité.“

„Okay, pokračuj.“

„Kdybys věděl, jak udělat to, o co se pokouším já, asi bys mě nepotřeboval, nemám pravdu?“

„Jistěže máš.“

„Podívej, opravdu upřímně oceňuji tvoji starost o firmu a vím, že to myslíš s oběma stranami dobře. Ale pokud vycházím z tohoto telefonátu, musím říct, že tvoje dobré záměry firmě spíše víc ubližují, než aby jí pomohly.“

„Promiň, ale tomu nerozumím.“

Kathryn pokračovala. „Během uplynulých osmnácti měsíců jste s Jeffem a zbytkem týmu pozorovali, jak se firma řítí ve spirále chaosu a zmatků hloub a hloub. A teď jsi mne požádal o pomoc, abych ji vytáhla zpátky. Je to tak?“

„Naprosto. To je přesně to, o co mi jde.“

„Pak se tě musím zeptat: Jsi připraven na to, že pokud mám tuto práci dělat správně, bude to mít jisté následky? Neodpovídej mi teď hned.“ Zastavila ho právě v momentě, kdy chtěl něco říct. „Přemýšlej o tom pár vteřin.“

Nechala otázku viset ve vzduchu, než pokračovala. „Nebude to jednoduché, ani příjemné. Ani pro firmu, ani pro mě a ani pro tebe.“

Předseda byl zticha, odolávající pokušení ujistit Kathryn, že on je připraven udělat všechno, co bude potřeba.

Kathryn si vyložila jeho mlčení jako svolení v pokračování této kritické lekce. „Možná jsi od mého manžela slyšel, že rozbitý tým je jako zlomená noha nebo ruka. Když se dává dohromady, vždycky to hodně bolí a někdy se zlomenina musí znovu zlomit, aby léčení probíhalo správně. A právě to opětovné lámání je ještě bolestivější než původní fraktura, protože se to musí udělat záměrně.“

Po další dlouhé pauze předseda konečně promluvil. „Okay, Kathryn, rozumím ti. Dělej, co musíš dělat. Nebudu ti stát v cestě.“

Chvilě ticha.

Poté se ještě zeptal: „Mám jednu poslední otázku. Bude ještě nějaké opětovné lámání?“

„To bych měla vědět koncem měsíce.“

NAPA

Kathryn vybrala pro výjezdní poradu Napa Valley, protože to nebylo příliš daleko od sídla firmy, odpadlo tedy drahé a časově náročné cestování, ale z druhé strany to bylo dostatečně daleko na to, aby všichni měli pocit, že unikli městu. A navíc, bez ohledu na to, kolikrát tam už kdo byl, tamější krajina každého vždycky uklidní.

Hotýlek, ve kterém se mítink konal, se nacházel v městečku Yountville. Kathryn se zamlouval. Ceny byly mimo sezonu rozumné, hotýlek měl přiměřeně velkou konferenční místnost ve druhém patře s vlastním balkonem a překrásným výhledem na vinohrady.

Porada měla začít přesně v 9:00, což znamenalo, že většina lidí musela vyrazit z domova relativně brzy ráno, aby byli na místě včas. Kolem 8:45 už byli všichni přítomní, zapsaní na recepci a usazení na svých místech v jednací místnosti. Všichni, kromě Martina.

I když ho nikdo ani slovem nezmínil, způsob, jakým všichni nenápadně pozorovali hodinky, naznačoval jejich zvědavost, zda dorazí na čas. Dokonce i Kathryn vypadala lehce nervózně.

Nechtěla, aby prvním bodem bylo napomínání pro nedochvilnost. Na zlomek sekundy pocítila záblesk paniky a představovala si, co bude dělat, když se Martin vůbec neobjeví. Nemůže ho přece vyhodit jen pro-

to, že nepřišel na poradu, nebo snad ano? Co by na to řeklo představenstvo? *Jakou cenu vlastně má ten člověk pro firmu?*

Bylo právě 8:59, když Martin prošel dveřmi. Kathryn si neslyšitelně oddychla a sama sebe pokárala za přehnanou starostlivost. Utěšovala se vědomím, že konečně může zahájit to, na co čekala téměř měsíc. A i když měla mírné obavy stran přístupu lidí sedících kolem stolu, nemohla popřít, že chvíle jako byla tato, jí tolik imponovaly a byly jedním z důvodů, proč byla tak ráda lídrem.