

## Kapitola 3

# Jak nabrat a udržet tempo

**A**byste se mohly pořádně rozjet, potřebujete nejdříve popostrčit. Klidně i několikrát.

K tomu je však zapotřebí něco dodat. Neexistuje nikdo, kdo by vás popostrčil. Jste odkázány samy na sebe a musíte se k tomu odhodlat. A musíte najít někoho, kdo vám ukáže, jak na to. Dosáhnete toho, projevíte-li iniciativu a nebudete jen neustále žádat o svolení.

Zasedám v radě Nadace Michaela J. Foxe pro výzkum Parkinsonovy choroby. Zapojila jsem se před deseti lety, protože moje tchyně Sharon Golubová s touto chorobou neúspěšně bojuje již roky. Je jednou z nejchytřejších, nejbystřejších, nejzvědavějších a nejmilejších žen, které znám. Ani ona však na nemoc nestačí. Všichni jistě znáte Michaela Foxe. Kromě energie, optimismu a sympatií, které do celé věci vkládá, je na jeho nadaci zvláštní ještě něco jiného. Kdybyste se zeptali: „Kdo má za úkol přispět k úspěšné léčbě Parkinsona?“ každý člověk zapojený v nadaci by vám odpověděl: „My.“ Kdo jim tuto zodpovědnost propůjčil? Nikdo. Zkrátka se tak rozhodli a sami ji přijali. A právě tento pohled na věc mění vše.

Potřebujete mít sebedůvěru, nebo alespoň odvalu přijímat nové výzvy a zodpovědnost. Musíte mít energii a důvtip, které nahradí znalosti, jež vám zatím chybí. Potřebujete, aby lidé kolem vás viděli váš potenciál a fandili vám, pomohli vám objevit ty nejlepší a správné příležitosti – i když jste plně pochybností nebo přemýšlíte o tom, zda opravdu musíte jít o dva kroky vzad, jen abyste se mohly posunout o krok dopředu.

Kdo zodpovídá za to, zda se podaří toto vše realizovat? Vy. Takto byste měly na celou věc nahlížet:

*Jste zodpovědná sama za sebe, ať se vám to líbí, či nikoliv.*

Jakmile sejdete z cesty, kterou má většina z nás nalajnovanou již od dětství – snažit se, pilně studovat, dostat se na tu nejlepší univerzitu –, jste v tom samy. Jasně se mi vybavuje jeden moment v posledním ročníku univerzity, kdy jsem jednoho chladného, slunečného rána na konci zimy šla po univerzitním kampusu. Najednou mě něco napadlo a doslova mě to zastavilo na místě. (Většinou jdu dál i v situaci, kdy se mi zčistajasna něco vybaví. Nejsem zase tak dramatická.) Uvědomila jsem si, že jsem pánem svého osudu.

Stála jsem na konci mapy, po které jsem se pohybovala tak dlouho. Tato známá cesta dospěla znenadání ke konci a pohled na další části mapy mi nenabízel žádné cesty, kterých bych se mohla zachytit a následovat je. Jak by řekl Robert Frost: *Už nebudu muset dále žádat o svolení*. Byla jsem dobrodruhem vydávajícím se do divočiny, plně zodpovědná sama za sebe.

Není možné dopředu vědět, jakým směrem se vaše kariéra bude ubírat. Můžete skončit na přímé cestě v jediné společnosti či odvětví. Nebo se vám také může stát, že budete měnit zaměstnání, nadřízené či odvětví, dokud se nespojí více faktorů nebo jedna vaše dovednost či nadšení pro věc nezvítězí a nepřivedou vás k práci, která vám dá nejvíce. Když se však zamyslím nad kariérami skýtajícími nejvíce vzrušení, uspokojení a prospěchu – ať už finančního či jiného –, jejich společným jmenovatelem je nutnost pohybu a dynamičnosti. Existují změny, nové příležitosti a výzvy, které posunují lidi na takových pozicích kupředu.

Nikdo neočekává, že budete znát všechny odpovědi, zejména na počátku své kariéry. Očekává se ale, že na ně samy přijdete. Ať už jako nováček či protřelý mazák, nemůžete čekat, že vám odpovědi snese samo nebe. Pokud stagnujete a nejste spokojeny, nemůžete jen tak vyčkávat a čekat, až se něco stane. Musíte se angažovat ve své kariéře, životě a rozhodnutích. Tak získáte impuls, který potřebujete. Potřebujete kombinaci sebedůvěry a troufalosti (ať už pravé, či předstírané), poradce (mentory) a ambice (sny). Také potřebujete sebereflexi (pravdu).

## Projevy sebedůvěry

My ženy nejsme vychovávány k tomu, aby z nás vyzařovala sebedůvěra nebo aby z nás byli alfa samci – ani „alfa“ a ani „samci“. Vychovávají nás k tomu, abychom s ostatními dobře vycházely. Dokonce i mocné a úspěšné ženy (ty které se zdají být

odvážné, silné a nezávislé) říkají, že mají silnou potřebu dosáhnout toho, aby se jejich okolí cítilo dobře a mělo pocit, že jim někdo naslouchá. Ženy o svých úkolech a problémech rády mluví. V pracovním prostředí je to však chyba. Nestačí pouze sebejistě působit, je zapotřebí sebejistou i být.

Mužům se daří mnohem více působit sebevědomě, i když to mnohdy není na místě či je to pouze iluze. Jakoby sebedůvěra byla přímo zakódována v jejich povaze. Mají pocit, že jim náleží, je jejich přirozeným právem.

V investičním podnikání, nebo dokonce i v televizi to vidím neustále. Muži se cítí přirozeněji, když říkají věci s jistotou a bez rozpaků ačkoliv si nemohou být jisti, jak se věci vyvinou. Nikdo nedokáže předpovědět, co se stane s akciovým trhem ze dne na den, přesto existuje spousta mužských komentátorů trhu, kteří mluví s takovou jistotou, jako by jen idiot mohl s jejich geniální myšlenkou nesouhlasit.

V investičním fondu, který řídím – Metropolitan Capital Advisors LP – spravujeme finance jedinců, rodin, institucí i bank s vysokým čistým jměním. Potřebuji sebejistě vést tým a vyzářovat sebedůvěru i při jednání s investory. Ačkoliv nemám ponětí, jak se bude situace na trhu dále vyvíjet, potřebuji působit dojmem, že mám potřebný intelekt a schopnosti situaci zvládnout. Vždy říkám, že za 25 let, co se v oboru pohybuji, jsem viděla mnoho situací na trhu – od paniky po euforii a od nadšení až k zoufalství –, ale to jsou pouze reakce lidí, nikoliv skutečná kritéria hodnot společností a obchodní modely. V Metropolitanu je naší strategií zaměřit se na ukazatel označovaný jako „hodnota“. Zní to neurčitě, ale ve slovníku Wall Street to znamená, že společnosti jsou obchodovány za cenu výrazně nižší či srovnatelnou se skutečnou čistou hodnotou společnosti. Zajímají nás outsideři, opomíjené společnost a ty, které ostatní podcenili. Ze společností se pak stávají cenné investice, ačkoliv nyní jsou nedoceny nebo v jejich obchodování došlo k nějakému zlomu, který si trh nedokáže vysvětlit.

Například životní pojišťovny ihned po hurikánu Sandy či banky a stavební společnosti během finanční krize roku 2008 a recese 2009 mohly zaznamenat propad hodnoty svých akcií či dokonce ocenění celého odvětví až na zlomek jejich skutečné reálné hodnoty. Já se s týmem analytiků snažím vybudovat portfolio na principu rizika a odměny. Hledáme společnosti v odvětvích, kde se podle nás nachází skrytá hodnota, ač v současné době nemusí být tento potenciál plně realizován. Snažíme

se posoudit, co bychom mohli získat, co bychom mohli ztratit v případě špatného rozhodnutí a zda lze tato rizika zmírnit. Je nutno podotknout, že jsem největším soukromým investorem našeho fondu, takže se o naše portfolio velice zajímám. Mám dostatek důvěry v to, čím se zabýváme, abych byla ochotna investovat část svého čistého jmění do našeho fondu.

V jednom podstatném rysu se má firma liší od takřka kteréhokoliv jiného investičního fondu. Pět ze šesti nejvyšších postů zastávají ženy. Je to tak záměrně. Dovolte mi vysvětlit vám proč.

Pro mého přítele, který řídí investiční fond, nepracují žádné analytičky. (Já jsem analytičky vždy zaměstnávala.) Když jsem se ho zeptala, proč tomu tak je, dostalo se mi této upřímné odpovědi: „Muži přijdou s nápady a horlivě mi vysvětlují, kolik peněz bychom na tom mohli vydělat. Ženy přijdou a sdělí mi, z kolika důvodů by mohla investice skončit nezdarem. Mám pouze omezené množství kapitálu k investování, a tak budu vždy naslouchat tomu, kdo má nejvíce přesvědčení a sebedůvěry.“ A není jediný, kdo takto přemýšlí.

Když analytici přijdou do mé kanceláře s vynikajícím nápadem, o jehož kvalitách jsou přesvědčeni, jednou z prvních otázek, které položím je: „Jaká jsou rizika? Co by se mohlo pokazit?“ Pokud na tyto otázky nejsou schopni poskytnout správné odpovědi, nepodařilo se jim dostatečně analyzovat celou situaci. Je očividné, že se rozhodnutím hlouběji nezabývali a neidentifikovali rizika. Nemohou mi jednoduše ukázat scénář, kde se všechno podaří. Musím být schopna také vidět, co by se mohlo pokazit. Člověk může činit dobrá rozhodnutí pouze tehdy, pokud si na věc udělá kompletní obrázek.

Chápu, že takový přístup nikoho neohromí. Úmyslně se snažím nedovolit, aby opatrnější a umírněnější přístup žen a některých zaměstnanců měl vliv na moje rozhodování o výhodách a nevýhodách či zabránil tomu, abych příležitost propásla jen proto, že chybí nadšení. Chápu, že se jim ne vždy podaří dát během svého doporučení najevo důvěru v celý projekt tak, aby mě o ní přesvědčili.

*Někdy je však hlasité vychvalování namísto, zvláště pokud se snažíte zaujmout muže.*

Takže tentokrát vám tuto radu dávám s upozorněním, že byste se měli řídit tím, co říkám, nikoliv mým skutečným jednáním. Existují situace, kdy by ženy měly opustit komfortní zónu bránící vzniku rizik a předstoupit s nadšenou sebedůvěrou. A jak také říkáme v televizním pořadu *Fast Money*, je to divácky přitažlivější. Uvědomte si, koho se snažíte získat.

Pokud vám tato představa působí problém a jste přesvědčeny, že „fakta by měla mluvit sama za sebe“ nebo že „nechcete nikoho balamutit či „nesnášíte hraní těchto her a přesvědčování šéfa a nadřízených“, zde je několik podmětů k zamyšlení. I vůdci jsou rádi, když je někdo vede. Mnoho žen se obává vzít na sebe riziko spojené s úspěchem či nezdarem rozhodnutí. Pokud však v investování rozhodnutí selže a ony na všechna rizika dopředu upozornily, mohou to svěst na správce portfolia (který dává konečné rozhodnutí v otázce nákupu pozice) a odůvodnit to: „Sdělila jsem jim i možná úskalí, a přesto se rozhodli do toho jít.“

Čím více peněz nám analytici vydělají, tím větší moc získají, neboť pro své nápady budou mít potřebný kapitál. A nemohou nám tyto peníze vydělat, pokud jim k tomu nedáme šanci. Pokud chceme zažít úspěch, vzrušení a moc spojenou s řízením divize či silnou pracovní pozicí, nemůžeme si dovolit na sebe nebrat riziko. Muži pro to také nemají omluvu, tak proč my ano?

Potřebuji lidi, kteří mají odvalu se mnou nesouhlasit, kteří se nezdráhají mi slušně říct, proč si myslí, že nemám pravdu. Líbí se mi sebedůvěra těch, kteří to dokážou. Tato schopnost prosadit se je klíčem k úspěchu, ať už se nacházíte na počátku kariéry, či jste nově dosazený šéf.

### **Jak ukázat sebedůvěru a přesvědčení:**

- Vždycky se pečlivě připravte – ať už se jedná o nové procesy, nové obchody či jakákoliv doporučení. Přemýšlejte nad tím, jako byste byly v debatním kroužku a vaším úkolem bylo vysvětlit, proč je váš nápad dobrý. Nechejte druhou stranu zabývat se tím, kde má váš plán slabiny, nemusíte to dělat za ně. Ale měly byste slabiny znát a být připraveny zodpovědět případné otázky. Jen to neříkejte hned na začátku.

- Od začátku představujte svůj návrh stručně, jasně a taktně. Začněte závěrem, buďte ale připraveny jej doplnit o pozadí celé situace. I když dojde k volbě jiného návrhu, než je ten váš, ostatní si vaši práce všimnou a většinou ji ocení.
- Za každou cenu se vyhněte nesystematickým informacím. Vytváří to chaos a přidává lidem práci, která ničí vaše šance – namísto toho, aby je posílila.

## Předstírání s důvtipem

Jednou z nejdůležitějších věcí, které jsem se naučila o správném načasování, je fakt, že existují chvíle, kdy se musíte chovat, jako byste byli tam, kde chcete být. Jsou momenty, kdy se vám bude zdát, že předstíráte a že nevíte, co děláte a jste podvodník. Skutečnost je taková, že se tak občas cítí každý z nás. A je to v pořádku. To, co se na počátku zdá falešné, se s trochou cviku stane skutečností. Jako rodič, šéf, pracující člověk a dospělý občas prostě musíte předstírat.

K získání potřebných znalostí nedochází pouze díky jedné ojedinělé situaci. Budují se postupně, zkušenost za zkušeností, z úspěchů i proher. Pamatuji si náš první výlet k pediatrovi s prvním párem dvojčat, Lucy a Jackem, kterým byly pouhé dva týdny. Vyplňovala jsem nezbytné formuláře a narazila na položku „Místo narození matky“ a říkám si: „Kde se narodila moje matka?“ A pak mě to trklo – já jsem ta matka. Musela o sobě začít přemýšlet jako o něčí matce, ať už jsem na to byla připravená, či nikoliv. Často sebedůvěru nejdříve předstíráte, než ji získáte. Je ironií osudu, že následující tvrzení je pravdivé:

*Většina žen je přesvědčena, že něco předstírá, ač tomu tak není, protože většina žen se nikdy necítí připravena.*

Vzpomínám si, když jsem poprvé jako pracující žena sebrala kuráž sebevědomě hájit svůj názor – ač jsem v skrytu měla jisté pochybnosti. Bylo to v mém prvním zaměstnání po ukončení univerzity. Žila jsem v jednopokojovém bytě na Upper East Side v New Yorku. Byt byl pro mě velký, vybavila jsem ho za peníze z dáreků za ukončení univerzity a nějaké věci jsem objevila v ABC – módním obchodě s nábytkem, ze kterého jsem si chtěla koupit vše, ve skutečnosti jsem si ale mohla dovolit pouze koberec a nic na něj.

Můj dlouholetý přítel a pracovní partner Jeffrey Schwarz mi nabídl možnost pracovat s ním na přípravách založení nového arbitrážního fondu pro rodinu Belzbergových. Byli to ambiciózní kanadští finančníci, zajímali se o společnosti, které měly podle nich mnohem vyšší hodnotu, než za kolik byly na trhu k dostání. Byla to moje vysněná práce, to, o čem jsem byla skutečně přesvědčená, že je mým posláním. Byli jsme v té nejluxusnější kancelářské budově na rohu Park Avenue a 59. ulice. Byl to černý prosklený výškový dům hodný kanceláře i samotného Gordona Gekka. Z mramorových podlah vyzařovala moc a chlad, a přesto (či možná právě proto) jsem tam nadšeně každý den chodila. Psala se 80. léta a skupování většinových podílů bylo na denním pořádku. Wall Street pracovala na plné obrátky se všemi bankéři, právníky, obchodníky s akciemi, makléři a tlachaly. Čím větší obchody, tím lépe.

Belzbergovi znali Jeffreyho, který byl zázračným dítětem z velkého fondu Kellner DiLeo, jedné z největších arbitrážních společností na Wall Street. Firma měla od poloviny sedmdesátých let až do konce let osmdesátých vysoké výnosy (v řádu desítek milionů dolarů) ze stovek převzatých společností. Jeffrey byl dvacátník a čerstvý absolvent Wharton School. Na základě jeho úspěchu v Kellner DiLeo se tito kanadští miliardáři v roce 1987 rozhodli svěřit mu 30 milionů dolarů a jmenovali jej ředitelem jejich nového arbitrážního investičního fondu. V té době byla nově založená společnost považována za velkou. Chtěli, aby Jeffrey vybudoval organizaci zaměřenou na akcie využívané při převzetí společností.

Tato strategie je známá jako riziková arbitráž. Například: Společnost X obdrží nabídku na převzetí od společnosti Y. Arbitrážér může koupit společnost X a doufat, že vydělá obnos někde mezi cenou, za kterou akcie nakoupil, a cenou, kterou za ně společnost Y (či nějaká jiná) zaplatí. Toto rozpětí je známé pod pojmem arbitráž. Často však obchody ztroskotají, a to z nejrůznějších důvodů – včetně toho, že společnost X se rozhodne prodeji bránit. Může návrh odmítnout a společnost Y jej pak stáhne a přesune se jinam. Akcie společnost X by se pak propadly na hodnotu podobnou té, která na trhu panovala předtím, než společnost Y se svou nabídkou přišla. Tuto ztrátu byste pak realizovali jako akcionář a představuje „riziko“ celé arbitráže.

Jeffrey byl očividně ve svém živlu, připravený přesně na tuto práci. Já jsem naopak byla čerstvou absolventkou Whartonu a nevěděla jsem takřka nic, kromě toho, co jsem se naučila v kurzech finančnictví, včetně mého nejoblíbenějšího – Opce a finanční trhy nebo také Fin 6, jak jsme mu říkali. On mě však zaměstnal, protože potřeboval někoho, kdo by byl ochotný dříť jako kuň a dělat potřebnou otrockou práci (úplného nováčka) a kdo zároveň měl zájem se o této tajemné oblasti dozvědět více (zatímco většina nově příchozích na Wall Street by chtěla začít v elitní společnosti v oblasti obchodování, firemních financí či investičního bankovníctví). Načasování bylo pro nás oba dokonalé.

Měla jsem to štěstí, že jsem se s Jeffreyem seznámila prostřednictvím své sestry Wendy. Byli blízkými přáteli na Whartonu (než se přesunula do Hollywoodu) a když jsem byla ještě na střední škole, všichni jsme trávili Den díkůvzdání nedaleko sebe ve floridském Boca Raton. Coby šestnáctileté děvče jsem hrávala s Jeffreyem fotbal a ptala se ho na jeho práci arbitrážera. Byl jediným opravdovým arbitrážérem, kterého jsem v té době znala.

Začala jsem pro Jeffreyho pracovat jako obchodník zabývající se zejména prodejem a nákupem podle instrukcí Jeffreyho a oddělení výzkumu. Také jsem se učila, jak to v odvětví chodí. Během druhého roku práce jsem si uvědomila, že výzkum je velice cenný. Výzkumná skupina zjistí, co by mohlo při obchodování nastat za problémy, jak je formulována fúze mezi kupující a prodávající stranou – co umožňuje, a před čím naopak chrání, jaká opatření je potřeba překonat, aby se obchod mohl uskutečnit. Navíc se také snaží zjistit, jaká je skutečná hodnota společností, na základě různých faktorů, jako je cash flow a postavení v rámci odvětví. Oddělení výzkumu může učinit odborný odhad ohledně toho, které veřejné společnosti a společnosti soukromého vlastnictví by se o danou společnost mohly ucházet. Výzkum přinášel mnohem větší užitek než samotné obchodování. Uvědomila jsem si, že v koloběhu investic potřebuji pochopit, jaká je hodnota společností a proč. Pokud bych v obchodování působila příliš dlouho, uvízla bych tam natrvalo. Moje mapa mi ukázala, že tato cesta by byla slepou uličkou, ačkoliv se nacházela ještě v dáli.

Věděla jsem, že se musím přesunout do výzkumu, a Jeffrey právě uvažoval o tom, že někoho přijme právě na tuto pozici. Naštěstí měl velký zájem o můj kariérní rozvoj a často jsme o tom mluvili. Během jedné z těchto konverzací jsem



mu řekla, že bych si tu práci ráda zkusila. Pověděla jsem mu, že jsem dospěla k názoru, že se potřebuju přesunout z obchodování do výzkumu. Odvětil, že bych mohla dělat obojí. Chápala jsem, proč si to myslí, ale poprosila jsem ho, aby nejímá nikoho dalšího do výzkumu.

Přání nepřijímat nového výzkumného analytika ode mě bylo velmi odvážné, ale musela jsem mu ukázat, že by o mně měl pro tuto pozici uvažovat. Abych dokázala jemu i sobě, že jsem připravena přesunout se do oblasti výzkumu, musela jsem začít o věcech uvažovat odlišně – zvážit všechny aspekty obchodu, nejen technickou či matematickou stránku analyzování akcií, se kterými můžeme obchodovat. Několik týdnů po našem rozhovoru jsem tento posun v uvažování dokázala jedním svým důrazným doporučením.

Federated Department Stores, které vlastnilo řadu maloobchodů jako Jordan Marsh, Burdines, Wanamaker's, Dayton's, Marshall Field's a Bloomingdale's, obdrželo v lednu 1988 nabídku na převzetí od Allied Stores za 47 dolarů za akcii. Aniž bych měla potřebné schopnosti pro provedení výzkumu, dospěla jsem k názoru, že skutečně potřebujeme získat akcie a opce společnosti Federated, a to z následujícího důvodu:

Federated bylo jedinečným vlastnictvím a instinktivně jsem vycítila, že bude vždy existovat někdo, nějaký investor poháněný svým egem – podle mých zkušeností vždy muž –, který potřebuje vlastnit tyto velké, nápadné a slavné ikonické obchody. Někdo, kdo za to podle mého názoru zaplatí více. Vždyť co řekne „Jsem tu!“ razantněji než vlastnictví kultovního obchodu Bloomingdale's v srdci Manhattanu, maloobchodního skvostu podobného Hope Diamond (nejvzácnější klenot na světě, pozn. redakce)?

Aniž bych pochopila zdroj jejího cash flow, či jaký druh financování by byl pro potenciálního kupce dostupný, v hloubi duše jsem věděla, že někdo tuto společnost bude „potřebovat“ za každou cenu. Naštěstí to byla situace, kdy finanční modelování (které jsem ještě pořádně neovládala) nebylo nezbytným prvkem pro pochopení významu této příležitosti. Dala jsem zřetelně najevo své přesvědčení, že potřebujeme vlastnit ve Federated pozici. Nevím, jestli mi Jeffrey naslouchal, protože chtěl být milý a vyhovět mi, protože by ty akcie stejně sám koupil nebo protože jsem ho přesvědčila, ale skupili jsme tehdy mnoho akcií oné společnosti.

A skutečně se brzy rozpoutala dražební horečka, do které se zapojila řada eg (pardon, zájemců). Robert Campeau (ředitel Allied stores) nakonec za Federated zaplatil závratnou sumu a my vydělali miliony. Bylo to mé první velké doporučení nákupu akcií a moje falešné sebevědomí bylo nahrazeno alespoň trochou té zdravé sebedůvěry, na které jsem mohla dále stavět. Nikdy předtím jsem neslyšela pojem „trofejní majetek“, ale jeho význam mi byl jasný.

Mám dlouhodobou filozofii, kterou nyní zapojuji při vhodných příležitostech: „Trofejní majetek“ se vždy prodá. Na jakémkoliv trhu. To znamená, že pokud je jedinečné vysoce zajímavé aktivum na prodej, nezáleží na tom, v jakém stavu se zrovna hospodářství či finanční trhy nachází, někdo bude ochoten koupit ho buď za plnou cenu, či za směšnou částku, ale prodá se to. A nezáleží na tom, jestli obchod z finančního hlediska dává smysl, ať už se jedná o sportovní tým nebo Pebble Beach či Plaza Hotel. (Jen tak pro zajímavost, Campeauovi se jeho ego nakonec vymstilo. Za Federated zaplatili příliš mnoho, a když se ekonomika v roce 1989 ocitla v recesi, zbankrotoval.)

Naneštěstí ta stejná recese ukončila éru velkých obchodů a skupování akcií firmy za pomoci vypůjčeného kapitálu. Zrovna když jsem směřovala k tomu, abych se stala výzkumnou analytičkou s jedním velkým vítězstvím, zadrhl se na Wall Street stroj na uzavírání obchodů a spolu s ním se zhroutilo i bohatství rodiny Belzbergových, což je donutilo fond zavřít. Nenaučila bych se tam, jak dělat výzkum. Musela jsem se přesunout, abych v rozjeté kariéře pokračovala někde jinde. A musela jsem někoho přesvědčit, aby mě zaměstnal.

### **Návrhy, jak předstírat s rozumem:**

- Zjistěte si o svém potenciálním zaměstnavateli vše, co můžete. Všichni rádi mluvíme o sobě.
- Zjistěte z dostupných informací vše, co můžete, o daném odvětví. Nečekejte, až k vám znalosti samy přijdou.
- Ptejte se někoho, komu důvěřujete. Buďte opatrní, když pokládáte otázky, které by mohly odhalit vaši naivitu, pokud se na ně můžete zeptat i později. V bankovní analýze existuje označení „Other Real Estate Owned“ (ostatní nemovitý

majetek) jehož zkratkou je OREO. Když jsem se kdysi zkratce zasmála a zeptala se, co znamená, ukázala jsem, že jsem ještě nováček.

## Pochybujte o svých pochybnostech

Naše kariéra se nevyvíjí vždy lineárně. Pokaždé, když usilujeme o změnu, vezme nám to mnoho energie a odvahy. Je zapotřebí invenčnosti a schopnosti něco od základů změnit. A ačkoliv bývá změna složitá, je lepší než její alternativa, kterou je ustrnutí a čekání. Můžete si na to stěžovat a přát si, aby příležitosti druhých byly i vašimi příležitostmi, nebo můžete změnit situaci. Jak vždycky připomínám sobě i svým dětem, život není soutěž v tom, jak dobře dokážete žít život druhých lidí. Žijte svůj vlastní.

V pětadvaceti letech byly moje vyhlídky neradostné. Ptala jsem se sama sebe, zda je moje kariéra již u konce, a byla jsem plná pochybností. Potřebovala jsem sebrat všechnu odvalu pro sehnání práce ve výzkumu v jiném arbitrážním fondu v době, kdy se Wall Street nacházela ve strmém propadu. Moje tajemství, že nejsem výzkumná analytička, bude jistě odhaleno v momentě, kdy se dostavím na první pohovor.

Měla jsem pár tipů od přátel a kolegů a snažila se všechny obalamutit a získat práci výzkumníka.

Otevřely se mi několikery dveře – na některá místa bych očividně nezapadla, nebo ani nechtěla zapadnout, i kdyby o mě měli zájem, na jiném místě bych si nepřipadala dostatečně intelektuálně stimulovaná, protože chtěli, abych se zaměřila na obchodování, a další bylo naprosto mimo, protože jsem neměla žádné z dovedností, které potřebovali, a oni naopak neměli využití pro věci, které jsem uměla. Byla to pracovní obdoba rande naslepo, kde se pejskař zeptá ženy, zda má ráda psy, a ona odvětlí, že je alergička a v dětství ji pokousal německý ovčák. Začala jsem být nervózní, protože jsem měla pouze 6 tisíc dolarů a v nenadálém záchvatu finančního génia jsem si myslela, že bude v pořádku utratit 1500 dolarů za starožitný stůl od společnosti Shaker, o který jsem opravdu stála (a nesmlouvala jsem o ceně, protože jsem byla příliš naivní na to, abych věděla, že na ceně se můžete dohodnout). Měla jsem tedy už pouze 4500 dolarů. Musela jsem však pokračovat dál. Jak praví

heslo, které si jedna známá manažerka přilepila na počítač: „Pochybuje o svých pochybnostech.“

A pak jeden pohovor dopadl dobře. Několikrát jsem byla na pohovoru v Donaldson, Lufkin, Jenrette (DLJ) – velké a vážené firmě na Wall Street, která se vypracovala z ničeho až na důležitého hráče na poli investičního bankovníctví, obchodování a výzkumu odvětví. Byla to líheň pro některé hvězdy Wall Street další generace jako Tony Jamese, který je dnes předsedou společnosti Blackstone. V DLJ si jako nového šéfa arbitráže rizika vybrali Chrise Flynnna.

Chris byl svérázný, ale v pohodě. Předčasně prošeďivělý workoholik, kterého přetáhli ze společnosti Guye Wysera-Prattheho nesoucí jeho jméno. V oblasti rizikové arbitráže bylo v té době jméno Guye Wysera-Prattheho skloňováno stejně jako jméno Ivana Boeskyho, pokud si odmyslíme zneužívání důvěrných informací. Jeho kniha nepříliš invenčně pojmenovaná *Risk Arbitrage* byla povinnou četbou pro všechny, kdo se pohybovali v oboru. Zbožňovala jsem ji. A pravděpodobně jsem byla jediná.

V přípravě na pohovor jsem nastudovala všechny obchody, které v té době probíhaly, a naštěstí jsem znala odpověď na všechny Chrisovy otázky. Byla jsem nadšená, když mi nabídnul ještě více peněz, než kolik jsem doposud vydělávala. Rozuměli jsme si i po osobní stránce a líbil se mi jeho netradiční styl. Měl bezva kočičí brýle a neustále si prohrabával své módně střížené dlouhé vlasy, aby je odhrnul z očí. Měl rád kanadské žertíky, a ačkoliv jsem z něj ze začátku měla strach, brzy jsem si uvědomila, že prostě jen chtěl, aby ho lidi měli rádi. Chris a jeho tým se celé hodiny bavil o umění a filmech a pak se zabývali nejlepší možnou volbou restaurace na oběd. Měl velice pěknou a vtipnou ženu Wendy a rádi vyprávěli historky o zděšení jejích rodičů z toho, že se neprovdala za Žida. Byla jsem v dobrých rukou.

Velké štěstí bylo, že mi Chris představil řemeslo takovým způsobem, jakým chtěl, abych jej vykonávala. Myslel si, že jsem pouze příliš slušná, abych se vzpírala jeho přesným instrukcím a netrvala na tom, že si to budu dělat po svém. (Neměl ani tušení, že jsem nevěděla, jak to dělat „po svém“, či vůbec jak na to.) Já jsem si ale uvědomila, že to je můj absolventský kurz ve výzkumu. Učila jsem se rychle a byly věci, které jsem ho mohla na druhou stranu naučit já. (To je věc, na kterou mladí lidé zapomínají – stejně jako i ti zkušenější. Vždycky si s sebou do práce přinášíme

nenahraditelné zkušenosti. Každý z nás může přispět svými jedinečnými znalostmi, pokud jsme zvědaví a aktivní.)

Velmi dobře jsem se orientovala v rozvíjejícím se světě opcí. Opce, které mají dva základní typy – prodejní („puts“) a kupní („calls“) –, jsou cenné papíry, které investoři mohou použít k rizikovým investicím, či naopak pro to, aby riziko zmírnil. Například zakoupení kupní opce propůjčuje vlastníkovu právo, ale nikoliv povinnost až do určitého období (nazývaného „expirační období“) opci koupit za předem stanovenou cenu (označovanou jako „realizační cena“). Opce vám mohou umožnit kontrolovat velké pozice v akciích a současně se vzdát pouze části peněz na kontrolu této opce a přesně znát riziko.

Například nákupní opce IBM uzavřená na 200 dolarech za akcii na dva měsíce může stát deset dolarů. Mohli byste tedy kontrolovat akcie za deset dolarů na akcii namísto platby 200 dolarů za akcii. Za dva měsíce však možnost nákupu vyprší, a pokud se budou obchodovat za méně než 200 dolarů, přijdete o těch 10 dolarů, které jste investovali. Přijdete ovšem pouze o oněch deset dolarů, i kdyby se akcie propadly řekněme pod 150 dolarů za kus. To je princip využití opcí v risk managementu. Víte přesně, o kolik můžete přijít (oněch 10 dolarů, které jste vložili), se samotnou akcií byste to nikdy nebyli schopni určit s takovou přesností. Pokud se bude akcie obchodovat za více než 200 dolarů, nakoupíte akcie za 200 dolarů. S expiračním obdobím skončí možnost využití vypůjčeného kapitálu. V té době většina firem specializujících se na arbitráž rizika o opcích mnoho nevěděla, takže jsem přispěla svou troškou do mlýna. Mohla jsem vést tým zabývající se touto oblastí, ačkoliv jsem byla pouhým začátečníkem v mnoha ostatních. S dnešní rychlostí vývoje se takřka vždy najde někdo, kdo se může ujmout vůdčí role v nějaké nové oblasti. Nabrala jsem tam tempo, práce mě bavila a připadala jsem si, jako že již nic nepředstírám.

Je s podivem, že od té doby, co Chrise přetáhla DLJ, aby řídil jejich tým, se jeho bývalý šéf Guy Wyser-Pratte snažil najmout mě za více peněz, abych byla jejich expertem na opce, aby se Chrisovi pomstil. Ale já dala přednost Chrisovi. Vycítila jsem, že ačkoliv by mi Wyser-Pratte byl ochoten zaplatit více, nevážil by si mě tak jako Chris a neměla bych tak silnou pozici ve firmě.