

Jak se stát členem klubu

Všechno je založeno na vztazích. Vše ve vesmíru existuje jen proto, že je to ve vztahu s něčím jiným. Nic neexistuje izolovaně. Přestaňme tedy předstírat, že jsme jednotlivci, kteří všechno zvládají sami.

– MARGARET WHEATLEY

Jak jsem se sem proboha dostal?“ Tuto otázku jsem si pokládal často v oněch dávných časech coby student prvního ročníku Harvard Business School, který jen těžko stíhal vstřebávat nové dojmy.

Neměl jsem za sebou jedinou hodinu účetnictví ani financí. Rozhlížel jsem se kolem sebe a viděl jsem přísně vyprofilované mladé muže a ženy, kteří již za sebou měli maturitní zkoušky z ekonomických předmětů. Už tehdy se potýkali s čísly nebo analyzovali grafy v prestižních firmách na Wall Streetu. Většina z nich pocházela z bohatých rodin, měli rodokmeny, slavné předky a římské číslice u jmen. Samozřejmě že mi to nahánělo hrůzu.

Jak mohl člověk jako já, z normální dělnické rodiny, s maturitou z humanitních předmětů a s pár lety praxe v běžné výrobní firmě, konkurovat čistokrevným jedincům z McKinsey a Goldman Sachs, kteří z mého pohledu vypadali, jako kdyby pracovali s ekonomickým údaji už od kolébky.

To byl rozhodující okamžik mé kariéry i mého života.

Byl jsem chlapec z venkova, z jižní Pensylvánie, vyrůstal jsem v ocelářském a hornickém městečku Latrobe, kterému se říkalo Město mladých. Náš region měl natolik venkovský charakter, že z verandy našeho skromného domu nebylo široko daleko vidět žádné jiné stavení. Můj otec pracoval v místní ocelárně a o víkendech chodil na stavby. Matka uklízela v domech lékařů a právníků v nedalekém

městě. Bratr utekl před maloměstským životem do armády a sestra se vdala už na střední škole a odstěhovala se, když jsem byl ještě batole.

Na Harvard Business School znovu vyvstala všechna ta nejistota mých mladých let. Ačkoliv rodiče neměli moc peněz, byli ochotni poskytnout mi takové příležitosti, jakých se mému bratrovi a sestře (pocházeli z matčina předchozího manželství) nikdy nedostalo. Podporovali mě a obětovali vše, aby se mi dostalo takového vzdělání, jaké si v našem městě mohly dovolit jen zámožnější děti. V paměti se vracím zpět do dnů, kdy mě matka vyzvedávala v modrém Chevroletu Nova na autobusové zastávce soukromé základní školy, kterou jsem navštěvoval, zatímco ostatní děti se nořily do limuzín a BMW. Nevybíravě se mi posmívaly nejen kvůli našemu autu, ale i mým polyesterovým šatům a koženkovým polobotkám a denně mi tak připomínaly, kde je v životě mé místo.

Tato zkušenost byla v mnoha ohledech božím požehnáním, utvrzovala mě v mém přesvědčení a byla hybnou silou mé touhy po úspěchu. Byla jasným důkazem, že mezi těmi, co mají, a těmi, co nemají, existuje pevná hranice. Byla příčinou mého vzteku na vlastní chudobu. Připadal jsem si vyloučený z tradičních chlapeckých společenství. Na druhou stranu mne všechny tyto pocity nutily pracovat mnohem tvrději než ostatní v mém okolí.

Tvrdá práce, jak jsem se přesvědčil, byla jedním ze způsobů, jak porazit nepřízeň osudu a dostat se na Harvard Business School. Ale bylo tu ještě něco, čím jsem se lišil od zbytku třídy a co mi poskytovalo jistou výhodu. Zdálo se, že jsem se něco naučil už dávno předtím, než jsem přijel do Cambridge, a to něco spouště mých vrstevníků chybělo.

Jako chlapec jsem nosil golfové hole v místním sportovním klubu majitelům realit a jejich dětem z bohatého města, které bylo neda-leko od toho mého. To mě nutilo často a tvrdě přemýšlet o lidech úspěšných i neúspěšných. V té době jsem učinil poznání, které mělo změnit úhel mého pohledu na svět.

Během těch dlouhých výprav přes golfové hřiště, kdy jsem jim přenášel hole, sledoval jsem, jak si ti lidé, kteří to odborně dotáhli do

výšin, o nichž se mému otci ani matce nesnilo, navzájem pomáhají. Hledali jeden druhému pracovní příležitosti, investovali čas i peníze do myšlenek těch druhých a dohlíželi na to, aby jejich děti nastoupily do těch nejlepších škol, absolvovaly ty správné stáže a nakonec získaly i ta nejlepší pracovní místa.

Na vlastní oči jsem viděl důkaz toho, že úspěch rodí úspěch a že bohatí se *skutečně* stávají ještě bohatšími. Síť jejich přátel a společníků měla mnohem větší účinnost a razanci než všechny ty golfové hole, které jsem jim nosil. Uvědomoval jsem si, že chudoba není jen nedostatek finančních prostředků, ale je to izolace od lidí, kteří by vám mohli pomoci dosáhnout výš.

Došel jsem k názoru, že svým velmi specifickým způsobem je život hra, stejně jako golf, a lidé, kteří znají pravidla – a znají je dobře – hrají nejlépe a mají úspěch. A pravidlem, které má v životě nebyvalou moc, je, že jedinec, který zná ty správné lidi, má ty správné důvody a umí využít vztahový potenciál, se může stát členem „klubu“, ať už začínal jako nosič holí, nebo ne.

Uvědomění si této skutečnosti v sobě skrývá jisté povzbudivé závěry. Došlo mi, že chcete-li v životě dosáhnout svých cílů, nezáleží tolik na tom, jak jste chytří, kolik vám bylo dáno do vínku talentu, či dokonce, a to mi nejvíc otevřelo oči, odkud pocházíte a kolik jste toho měli na začátku. Samozřejmě, že tohle všechno je důležité, ale znamená to jen velmi málo, nepochopíte-li jednu věc: nedokážete to sami. Vlastně sami nic moc nedokážete.

Naštěstí jsem prahl po tom, aby ze mě něco bylo (a upřímně řečeno ještě víc jsem byl zděšen skutečností, že bych to nikam dotáhnout nemusel). Jinak bych asi jen tak stál opodál a sledoval své přátele z prostoru vyhrazeného pro nosiče golfových holí.

Nejprve jsem se začal učit o neuvěřitelné síle kontaktů od paní Polandové. Carol Polandová byla manželka majitele velkoskladu dřeva v našem městě a já jsem kamarádil s jejím synem Brettem, který byl můj vrstevník. Chodívali do našeho kostela. Tou dobou jsem toužil být jako Brett (velký sportovec, bohatý, všechny holky do něj byly blázen).

Nosil jsem v klubu paní Polandové hole. Ironií osudu jsem byl jediný, komu na ní záleželo natolik, že jsem jí schovával cigarety.

Mohl jsem se uběhat, abych jí pomohl vyhrát každý turnaj. Ráno před turnajem jsem si prošel hřiště, abych zjistil, kde je komplikovanější umístění jamky na greenu. Testoval jsem rychlost greenu. Paní Polandová začala sbírat vítězství na všech frontách. Při každém dámském turnaji jsem odvedl tak skvělou práci, že se mnou chlubil před svými přáteli. Brzy mě začali chtít další.

Pokud jsem měl práci, obešel jsem za den třicet šest jamek a dával jsem si záležet, abych se k šéfovi nosičů holí choval jako ke králi. První rok jsem vyhrál výroční cenu pro nosiče holí, která mi umožňovala působit jako caddie pro Arnolda Palmera, když přijel hrát na své domovské hřiště. Arnie začínal sám jako nosič holí v Latrobe Country Clubu a jako dospělý se stal jeho majitelem. Vzhlížel jsem k němu jako ke svému vzoru. Byl živoucím důkazem, že úspěch v golfu i v životě nesouvisí se společenskou třídou. Šlo o přístup (ano, i talent, alespoň v jeho případě). Někteřím otevřel cestu jejich původ nebo peníze. Někteří perfektně zvládali svůj obor, jako například Arnold Palmer. Věděl jsem, že moje silná stránka je iniciativa a tah na branku. Arnie byl inspirativním důkazem toho, že minulost nemusí být pro budoucnost určující.

Mnoho let jsem byl v podstatě členem rodiny Polandových, trávil jsem s nimi část prázdnin a téměř denně jsem býval u nich doma. S Brettem jsme byli jako dvojčata a jeho rodinu jsem měl rád jako svou vlastní. Paní Polandová dohlédla na to, abych znal v klubu každého, kdo by mi mohl nějak pomoci, a když viděla, že se začínám poflakovat, hned mi to dala na vědomí. Pomáhal jsem jí na golfovém hřišti a ona, na oplátku za mé úsilí a péči, které jsem jí věnoval, mi pomáhala v životě. Udělila mi jednoduchou, ale důkladnou lekci o síle velkorysosti. Pomáháte-li druhým, často pomohou oni vám. Dospělí lidé používají k popisu tohoto nestárnoucího principu okázalý výraz *reciprocita*. Já jsem znal pouze slovo „péče“. Pečovali jsme jeden o druhého, takže jsme si komplikovali život, abychom dělali dobré skutky.

Díky těmto dnům, a specificky díky této lekci, jsem si v prvním semestru na obchodní škole uvědomil, že soutěživí, individualističtí studenti Harvardu jdou naprosto špatným směrem. Kdo chce uspět v jakémkoliv oboru, ale zejména v byznysu, musí *spolupracovat* s lid-

mi, nikoliv stát proti nim. Jedna neměnná skutečnost se v dolarech ani centech vyčíslit nedá: byznys je podnik, který stojí na lidech, lidé ho pohánějí a lidé ho určují.

Neuběhlo mnoho z druhého semestru, když jsem se začal s úsměvem ptát sám sebe: „Jak se sem proboha *tihle* lidé dostali?“

Zjistil jsem, že spouště mých spolužáků chybějí dovedností a strategie, které souvisejí s upevňováním a vytvářením vztahů. V Americe, a zejména v byznysu, jsme byli vychováni k obdivu vůči individualismu Johna Waynea. Lidé, kteří vědomě kontaktovali druhé s cílem zasahovat do jejich života, byli považováni za úlisné řiťolezce a podlézavé patolízaly.

Za ta léta jsem se naučil, že obrovské množství případů nepochopení, které postihuje aktivní budovatele vztahů, je vysvětlitelné snad jen nepochopením toho, jak tyto vztahy budovat správně. To, co jsem viděl na golfovém hřišti – přátele, kteří pomáhají přátelům, a rodiny, které pomáhají rodinám, na nichž jim záleží – nemělo nic společného s manipulací nebo klientelismem. Málokdy také někdo přesně počítal, co kdo pro koho udělal, vzácné byly i strategie, kdy jedinec dával jen tolik, kolik mohl dostat zpět.

Časem jsem začal nahlížet na kontaktování lidí jako na způsob, jak změnit lidské životy a současně probádat, pochopit a obohatit svůj vlastní – začal jsem vědomě budovat svou životní cestu. Jakmile jsem spatřil budování svých sítí v tomto světle, dal jsem si svolení praktikovat je bez zábrán ve všech oblastech svého profesního i osobního života. Na takovýto „networking“ jsem nepohlížel jako na něco chladného a neosobního. Místo toho jsem *propojoval* – děлил jsem se o své znalosti a zdroje, čas a energii, přátele a společníky i empatii a soucit za neustálého úsilí předat druhým nějakou hodnotu, což shodou okolností zvyšovalo i mou vlastní. Tak jako v samotném byznysu není spojovacím článkem řízení transakcí, ale řízení vztahů.

Lidé, kteří instinktivně vytvářejí pevnou síť vztahů, vždy vybudovali velké firmy. Pokud zůžíte definici byznysu na samotné jádro, vždycky jde o lidi, kteří prodávají věci jiným lidem. Tato myšlenka může zaniknout v nesmírném chaosu, který obchodní svět trvale vytváří kolem všeho, počínaje značkami a technologií a konče

designem a tvorbou cen, to vše při svém nekonečném usilování o maximální konkurenceschopnost. Zeptejte se ovšem jakéhokoliv kvalifikovaného generálního ředitele či podnikatele nebo odborníka, jak dosáhl úspěchu, a zaručuji vám, že z profesního slangu toho uslyšíte jen velmi málo. Většinou se dozvíte o lidech, kteří jim pomohli vydláždít cestu, pokud tedy budou upřímní a vlastní úspěch jim nezaslepil oči.

Po dvou desetiletích úspěšného využívání potenciálu vztahů ve svém vlastním životě i kariéře jsem došel k názoru, že vytváření vazeb je tou nejdůležitější obchodní – a životní – dovedností, kterou se můžete naučit. Proč? Řekněme si na rovinu, že lidé rádi dělají byznys s těmi, které znají a mají rádi. Kariéra – ať už si představíte jakýkoliv obor – funguje vždy stejně. Dokonce i naše celkové blaho a pocit štěstí, jak prokázal výzkum knižních pramenů, ve značné míře závisí na podpoře, vedení i lásce, jichž se nám dostává od komunity, kterou pro sebe budujeme.

Chvilí mi trvalo, než jsem přesně přišel na to, jak se spojit s druhými. Ale s určitostí jsem věděl, že ať už se chci stát prezidentem Spojených států, nebo předsedou místního sdružení rodičů a přátel školy, existuje spousta lidí, jejichž pomoc budu potřebovat.

Svépomoc není to pravé

Jak proměníte známost v přátelství? Jak přesvědčíte ostatní, aby se citově angažovali ve vašem rozvoji? Proč existuje pár šťastných chlapíků, kteří vždycky odjíždějí z obchodních konferencí s plánem pracovních obědů na měsíce dopředu a s desítkou možných nových společníků, zatímco ostatní se vracejí pouze se zkaženým zažíváním? Kde se můžete seznámit s takovými lidmi, kteří z velké míry ovlivní váš život?

Od svých prvních dnů, kdy jsem vyrůstal v Latrobe, jsem nasával moudra i rady ze všech možných zdrojů – od přátel, sousedů, učitelů, v rodině, z knih. Moje touha vyniknout byla téměř neukojitelná. Ale jak jsem zjistil, v byznysu se nic nevyrovná působení rádců. Na každém stupínku své kariéry jsem vyhledával ty neúspěšnější lidi ze svého okolí a požadoval od nich pomoc a vedení.

Nejprve jsem se naučil poznávat hodnotu rádců od místního právníka, který se jmenoval George Love. On a burzovní makléř z našeho města, Walt Sailing, mne vzali pod svá křídla. Byl jsem fascinován jejich příběhy z profesního života i praktickou moudrostí, která měla cenu zlata. Mé ambice padly na úrodnou půdu Georgových i Waltových bouřlivých podnikatelských eskapád a od té doby jsem začal vyhledávat další osobnosti, které by mě mohly něco naučit nebo v něčem inspirovat. Později, když jsem denně přicházel do styku se šéfy firem, majiteli obchodů, politiky, iniciativními osobami a strůjci změn na všech možných úrovních, začal jsem si uvědomovat, že neúspěšnější lidé v naší zemi vytvářejí vazby s ostatními a vítají pomoc těchto lidí při dosahování vlastních cílů.

Naučil jsem se, že *skutečný* networking vychází z hledání způsobů, jak zajistit větší úspěch *druhým*. Je to tvrdá práce, kdy *dáváte* víc, než *dostáváte*. A došel jsem k přesvědčení, že to byl právě diktát tvrdých a nekompromisních zásad, který umožnil vznik této vstřícné filozofie.

Tyto zásady mi nakonec pomohly dosáhnout věcí, jichž jsem podle svého přesvědčení nebyl schopen. Přivedly mě k možnostem, jež jsou osobám vychovávaným ve stejném duchu jako já jinak skryty. A přišly mi na pomoc, když jsem pochybil, a to se příležitostně stává nám všem. Tuto pomoc jsem nikdy nepotřeboval tak silně, jako při svém prvním zaměstnání po absolutoriu na obchodní škole, ve společnosti Deloitte & Touche Consulting.

Podle konvenčních měřítek jsem musel být jako začínající konzultant hrozný. Když mě posadíte před nějaké tabulky, kloužou mi po nich oči sem a tam, a to se stalo i při mém prvním pracovním nasazení, kdy jsem se hrbil ve stísněné místnosti bez oken někde na předměstí. Složky vyrůstaly z podlahy až do stropu a já mezi nimi studoval moře dat s několika dalšími začínajícími konzultanty. Snažil jsem se, opravdu. Ale prostě to nešlo. Byl jsem přesvědčen, že takhle obrovská nuda může člověka i zabít.

Byl jsem na nejlepší cestě nechat se vyhodit nebo dát výpověď.

Naštěstí jsem už v té době používal některá ze základních pravidel networkingu, který jsem se ještě pořád učil. Ve svém volném

čase, když jsem se zrovna usilovně nesnažil o analýzu tabulek, které daty jen přetékaly, jsem kontaktoval své bývalé spolužáky, profesory, bývalé šéfy a kohokoliv, kdo by mohl těžit z kontaktu s mým zaměstnavatelem. Trávil jsem víkendy přednáškami na malých konferencích po celé zemi na různá témata, která jsem na Harvardu nastudoval zejména pod dohledem Lena Schlessingera (jemuž vděčím za svůj současný řečnický styl). Tím vším jsem se snažil získat jak obchodní příležitosti, tak i zviditelnit svého nového zaměstnavatele. Měl jsem rádce po celé naší firmě, včetně generálního ředitele, kterým byl Pat Loconto.

I tak bylo mé roční hodnocení zdrcující. Dostal jsem nízký počet bodů za to, že jsem nedělal, co po mně chtěli, se záplem a soustředěním, které ode mne očekávali. Avšak mí přímí nadřízení, se kterými jsem si už vytvořil vztah a kteří věděli o všech mých aktivitách navíc, si mysleli něco jiného. Vytvořili jsme spolu popis pracovního místa, který dosud ve společnosti neexistoval.

Mí rádci mi poskytli účet se 150 000 USD na to, co jsem již dělal: rozvoj firmy, zastupování firmy formou přednášek a navazování kontaktu mezi světem tisku a byznysu způsobem, který by posílil pozici společnosti Deloitte na trhu. Důvěra v mou osobu se nadřízeným vyplátila. Během roku se povědomí o obchodní značce firmy v obchodní branži, na kterou jsem se zaměřil (reengineering), posunulo z nejnižších příček poradenského žebříčku až na samotný vrchol, přičemž společnost dosáhla dosud nezaznamenaného stupně růstu (ačkoliv to samozřejmě nebyla všechno moje zásluha). Stal se ze mě šéf společnosti pro marketing a byl jsem nejmladším člověkem, který kdy dosáhl na post partnera. A navíc jsem byl nadšený – práce byla zábavná, vzrušující, zajímavá. Co víc si člověk může od zaměstnání přát.

Zatímco se má kariéra točila na plné obrátky, svým způsobem to všechno vypadalo jako šťastná náhoda. Vlastně jsem spousta let přesně netušil, kam mne má profesní dráha zanese – po společnosti Deloitte to byla šílená kombinace manažerských postů, která vyvrcholila založením vlastní firmy. Ale když se dnes podívám do zpětného zrcátka, všechno to dává přesný smysl.

Po odchodu z Deloitte jsem se stal nejmladším šéfem marketingu na seznamu Fortune 500, a to v Starwood Hotel & Resorts. Následně jsem se stal generálním ředitelem Knowledge Universe, společnosti, kterou financoval Michael Milken a která se zabývala videohrami. Nakonec jsem si založil vlastní společnost, FerrazziGreenlight, firmu poskytující poradenství a školení v prodeji a marketingu těm nejprestižnějším značkám, která zároveň radí generálním ředitelům po celém světě. Klikatou cestou jsem se vyšplhal na vrchol. Pokaždé, když jsem zvažoval nějaký krok nebo potřeboval radu, obrátil jsem se k okruhu přátel, jenž jsem si kolem sebe vytvořil.

Nejprve jsem se od svých dovedností při práci s lidmi pokoušel odvracet pozornost, a to ze strachu, že by mohly být nějakým způsobem podřadné ve srovnání s „úctyhodnějšími“ obchodními dovednostmi. Ale čím jsem byl starší, každý, od významných generálních ředitelů a politiků až po univerzitní studenty a mé zaměstnance, mě žádal o radu, jak dělat to, co jsem vždycky dělal rád. Časopis *Crain's* mne uvedl jako jednoho ze čtyřiceti nejlepších špičkových byznysmenů do čtyřiceti let věku a Světové ekonomické fórum mne označilo za „Globálního vůdce zítřka“. Senátorka Hillary Clintonová mě žádala, zdali by mohla využít mých schopností navazovat kontakty pro získávání peněz pro její oblíbenou neziskovou organizaci Save America's Treasures. Přátelé a generální ředitelé ze společností zařazených do Fortune 500 mne prosili, zdali bych jim pomohl organizovat intimnější večere pro jejich hlavní potenciální i stávající klienty v klíčových oblastech země. Studenti MBA mi posílali e-maily v dychtivé touze naučit se vytvářet vazby s lidmi, což je na jejich obchodních školách neučili. Tak se zrodily formální školicí kurzy, které jsou nyní poskytovány v těch nejprestižnějších programech MBA v Americe.

Přiučit se dovednostem, které nepatří do odborné kvalifikace, kterým jsem se naučil sám a s jejichž pomocí jsem se dopracoval k úspěchu, se ukázalo jako prospěšné i ostatním.

Samozřejmě, že vytváření sítě vztahů není tím jediným, co k úspěchu potřebujete. Ale budování kariéry i života s pomocí a podporou přátel, rodiny a společníků má nepředstavitelné přednosti.

1. Nikdy není nudné. Občas bývá náročné, a to i na čas. Ale vždy zajímavé. Pokaždé se dozvíte něco o sobě, o druhých, o byznysu i světě a máte z toho fajn pocit.
2. Kariéra založená na vztazích je dobrá pro společnosti, ve kterých pracujete, protože z vašeho růstu má prospěch každý – je to vámi přidaná hodnota, která způsobuje, že s vámi lidé chtějí vytvářet vazby. Cítíte uspokojení, když můžete sdílet svůj rozvoj jak s kolegy, tak s firmou.
3. Propojování – s nímž souvisí podpora, flexibilita a příležitosti k vlastnímu rozvoji – dává vašemu novému pracovnímu světu obrovský smysl. Loajalita i bezpečnost, které původně nabývaly organizace, může být přenesena i do vašich vlastních sítí. Doživotní zaměstnání v jedné firmě skončilo – všichni jsme teď volní agenti a budujeme si kariéry napříč různými pracovními pozicemi a firmami. A protože hlavní měnou současnosti jsou informace, široká síť je jedním z nejjistějších způsobů, jak se stát a zůstat vůdčími osobnostmi v našich příslušných oborech.

Dnes mám ve svém kapesním počítači 5000 lidí, kteří mi zvednou telefon. Jsou k dispozici, aby mi poskytli odborné znalosti, pracovní pozice, pomoc, podporu a – ano, dokonce i péči a lásku. Nejúspěšnější lidé, které znám, nejsou jako skupina nijak mimořádně nadaní, vzdělaní ani okouzující. Ale mají kolem sebe okruh důvěryhodných, nadaných a inspirativních lidí, na něž se mohou obrátit.

To vše vyžaduje práci. Vyžaduje to spoustu potu a dřiny, stejně jako když jsem kdysi nosil golfové hole. Znamená to, že musíte tvrdě přemýšlet nejen o sobě, ale i o ostatních. Jakmile se odhodláte obracet se na ostatní a žádat je o pomoc, abyste byli nejlepší ve svém oboru, uvědomíte si, stejně jako já, jak mocnou zbraní je tato metoda pro dosažení vašich cílů.

Tato kniha se zaměřuje na tajemství skrývající se za úspěchem spousty uznávaných lidí. Jsou to tajemství, která jsou na obchodních školách, mezi kariérními poradci či terapeuty zřídkakdy brána vážně. Budete-li využívat myšlenky, o nichž hovořím v této knize, můžete se také stát středem kruhu vazeb, které vám pomohou v životě uspět. Samozřejmě že jsem ve svém úsilí navazovat vztahy s druhými tak

trochu fanatik. To, čemu vás chci naučit, dělám poměrně dost nevázaně. Ale pokud se obrátíte na druhé a uvědomíte si, že nikdo nekráčí po cestě sám, věřím, že záhy zaznamenáte ohromující výsledky.

Každý má schopnost vytvářet vazby. Nakonec, pokud se dostal do „klubu“ chlapec z pensylvánského venkova, můžete se tam dostat i vy.

Na shledanou v klubu.

KAPITOLA 2

Nehlídejte příjmy a výdaje

Nic takového jako „selfmademan“ neexistuje. Všichni jsme vyrostli skrze tisícovky ostatních. Každý, kdo pro nás někdy něco udělal nebo kdo nám řekl jediné povzbuzující slovo, se stal tvůrcem našeho charakteru i myšlenek, a nakonec i úspěchu.

– GEORGE BURTON ADAMS

Když hovořím se studenty odborných škol i univerzit, vždycky se mě ptají, jaké je tajemství úspěchu. Jaká jsou nevyzvořená pravidla, aby člověk udělal díru do světa. Rádi by dostali odpověď zabalenou v úhledném balíčku převázaném krásnou stužkou. Proč ne? V jejich věku jsem chtěl totéž.

„Takže se chcete dostat tajemství na kloub,“ odpovídám. „Může být. Shrnu pro vás klíč k úspěchu do jediného slova: velkorysost.“

Pak se odmlčím a sleduji ty mladé tváře v davu, jak se na mě dívají s tázavými výrazy. Polovina skupiny si myslí, že si dělám legraci. Druhá polovina se domnívá, že by udělali lépe, kdyby místo na mou přednášku vyrazili na pivo.

Pokračuji ve vysvětlování – když jsem byl mladý, můj otec, ocelář z Pensylvánie, chtěl, abych to dotáhl dál než on. Své přání sdělil člověku, se kterým se do té doby nikdy nesetkal – generálnímu řediteli továrny Alexu McKennovi. Panu McKennovi se zamlouvala otcova odvaha a pomohl mi získat stipendium na jednu z nejlepších soukromých škol v zemi, v jejíž správní radě seděl.

Později se objevila Elsie Hillmanová, předsedkyně pensylvánské republikánské strany. Sešel jsem se s ní poprvé poté, co si v *New York Times* přečetla o mé neúspěšné žádosti adresované newhavenské městské radě, kterou jsem předložil jako student druhého ročníku

Yaleské univerzity. Půjčila mi peníze, poskytla rady a dodala odvalu, abych šel studovat obchodní školu.

Když jsem byl ve vašem věku, říkám studentům, dostalo se mi příležitosti absolvovat jeden z nejlepších vzdělávacích ústavů světa, ale téměř výhradně díky velkorysosti druhých.

„Ale,“ pokračuji dál, „teď to nejtěžší: musíte být víc než jen ochotni velkorysost přijmout. Často musíte vystoupit a požádat o ni.“

Teď vidím v jejich výrazech okamžité pochopení. Téměř každý člověk v místnosti musel žádat o pomoc, aby mohl absolvovat pohovor kvůli pracovnímu místu, jít na stáž nebo obdržet nějakou tu radu zdarma. A většina z nich žádala o pomoc nerada. Dokud nejste ochotni stejně tak o pomoc žádat, jako pomoc nabízet, funguje tato rovnice jenom z poloviny.

To mám na mysli, když hovořím o vytváření vazeb. Jde o trvalý proces dávání a přijímání – žádostí o pomoc a nabízení pomoci. Tím, že lidi zkontaktujeme s jinými, tím, že jim věnujeme svůj čas i odbornou pomoc a že se nezištně dělíme, je koláč pro každého stále větší.

Tato částečně karmická vize, která se týká fungování věcí, může připadat naivní lidem, z nichž svět byznysu učinil cyniky. Ale i když síla velkorysosti ještě není mezi stěnami amerických firem zcela doceněna ani využita, její hodnota ve světě networkingu byla prokázána.

Já například rád poskytuji radu i poradenství. Je to téměř můj koníček. Udělal jsem to už pro stovky mladých lidí, a když se později dovidám, jak postupují ve své kariéře, cítím obrovské uspokojení. Někdy se stává, že dokážu život mladého člověka výrazně změnit. Dokážu mu otevřít dveře nebo pro něj zařídit nějakou stáž – je to jednoduchý úkon, ale můžete jím změnit osud. Velmi často je však nabídka odmítnuta.

Příjemce mi řekne: „Bohužel, ale nemohu vaši laskavost přijmout, protože si nejsem jistý, jestli bych vám to někdy byl schopen oplácet.“ Nebo: „Raději bych nebyl nikomu zavázán, proto musím odmítnout.“ Lidé občas trvají na tom, že tuto laskavost musejí nějakým způsobem splácet. Nic mě nedokáže tak naštvat, jako když se setkám s naprostou slepotou vůči principům, na nichž tento mechanismus funguje. Nejde ovšem, jak byste si mohli myslet, o generační

problém. Stejných reakcí jsem se dočkal od lidí všech věkových a sociálních skupin.

Sít funguje přesně proto, že zde existuje povědomí o vzájemné potřebě. Je zde nevyslovený předpoklad, že investujeme-li čas a energii do výstavby osobních vztahů s těmi správnými lidmi, budou vyplaceny dividendy. Většina „jednoprocentních“, jak říkám superbohatým a úspěšným, které se moji žáci snaží napodobovat, jsou jednoprocentními proto, že chápou tuto dynamiku – protože skutečně využili sílu své sítě kontaktů a přátel, aby se dostali tam, kde teď jsou.

Chcete-li v této oblasti uspět, musíte přestat se sledováním příjmů a výdajů. Nepodaří se vám utkat síť kontaktů, pokud nebudete tyto kontakty se stejnou horlivostí prezentovat ostatním. Čím více lidem pomůžete, tím větší pomoci se vám dostane a tím větší pomoc následně můžete nabídnout dalším. Je to jako internet. Čím víc lidí k němu má přístup a využívá jej, tím cennějším se internet stává. V této chvíli disponuji malou armádou svých bývalých žáků, kteří uspěli ve spoustě oborů a pomáhají mi s přípravou mladých lidí, již za mnou dnes přicházejí.

Tohle není jen falešná sentimentalita. Je to poznatek, který by tvrdí byznysmeni měli raději brát vážně. Žijeme v nezávislém světě. Organizace se stále ploššími hierarchickými strukturami hledají na každém rohu strategické aliance. Narůstající skupina volných agentů zjišťuje, že pro splnění svých cílů musí spolupracovat s ostatními. Víc než kdy dřív platí, že situace nulových výdajů, kdy získává jen jedna strana, znamená v dlouhodobém horizontu ztrátu pro obě strany. Strategie oboustranného vítězství se ve světě propojeném sítěmi stává nezbytnou realitou. Na mimořádně propojeném trhu nabývá spolupráce vrchu nad konkurencí.

Hra se změnila.

V roce 1956 popsal bestseller Williama Whytea *The Organization Man* typického amerického pracujícího: oblékli jsme si šedý oblek pro velkou korporaci, nabídli jsme svou loajalitu výměnou za jistotu práce. Bylo opěvováno smluvní nevolnictví s minimem možností a příležitostí. Dnes ovšem zaměstnavatelé nabízejí jen malou loajalitu a zaměstnanci žádnou. Naše kariéry už nejsou ani tak cestami, jako spíš krajinami, přes které cestujeme. Jsme volní agenti, podnika-

telé a osoby podnikatelsky myslící a jednající v rámci svého podniku – každý ve svém jedinečném oboru.

Spousta lidí se těmto novým časům přizpůsobila s přesvědčením, že svět je plný vlků, kteří se požívají navzájem, a ten nejzuřivější a nejhorší vlk vítězí. Ale nic není dál od pravdy.

Tam, kde kdysi zaměstnanci ve společnostech, pro něž pracovali, nacházeli velkorysost a loajalitu, dnes musíme vytvářet síť svých vlastních vztahů. Už to není ta slepá oddanost a velkorysost, kterou jsme kdysi sami odevzdávali firmě. Je to spíše osobní loajalita a velkorysost, kterou poskytujeme svým kolegům, svému týmu, svým přátelům, svým zákazníkům.

Dnes se potřebujeme navzájem víc než kdy jindy.

Většina lidí bohužel stále funguje, jako by se psal rok 1950. Máme sklony idealizovat si nezávislost. Většina knih o podnikání stále pohlíží na nezávislost jako na ctnost, jako kdyby komunikace, týmová práce a kooperace měly nižší hodnotu. Pro takovéto myslitele je vzájemná závislost pouze jednou z variant závislosti jako takové. Podle mých zkušeností je tento názor pro kariéru vražedný.

Nezávislost je záchranná vesta naplněná pískem. Nezávislí lidé, kteří nedokážou přemýšlet a jednat ve vzájemných vazbách, mohou být dobrými individuálními tvůrci, avšak nebudou považováni za dobré týmové vůdce ani hráče. Nebude dlouho trvat a jejich kariéra začne klopýtat, až ustrne.

Uvedu vám malý příklad. Když jsem pracoval v Deloitte, dělal jsem na projektu pro největší organizaci zdravotní péče v zemi, Kaiser Permanente. Kvůli tomu jsem musel cestovat mezi jejich ústředími v San Francisku a Los Angeles a na víkend zpět domů do Chicaga.

Brzy mi bylo jasné, že bych se měl pokusit využít poradenský obor jako bránu pro přechod do nějaké jiné branže. Protože jsem byl v Los Angeles, napadlo mě, že bych mohl zkoušet najít si cestičku do zábavního průmyslu. Netoužil jsem po dosažení něčeho konkrétního, jen jsem věděl, že mě ta oblast zajímá, a když přišel čas posunout se dál, chtěl jsem prorazit v Hollywoodu, aniž bych si s nimi musel dopisovat přes nějakého agenta.

Ray Gallo, můj nejlepší kamarád z vysoké školy, pracoval jako právník v Los Angeles, proto jsem se na něj obrátil o radu.

„Ahoj, Rayi. Koho znáš v zábavním průmyslu, abych mu mohl zavolat a zeptat se ho, jak prorazit v tomhle oboru? Myslím kohokoliv, kdo by se mnou zašel na oběd.“

„Je tam nějaký David, znám ho přes společné přátele, kteří také studovali na Harvard Business School.“

David byl chytrý podnikatel, který měl v Hollywoodu nějaké kreativní projekty. Konkrétně měl úzký kontakt na jednoho vedoucího pracovníka z jistého studia, s nímž kdysi chodil do školy. Doufal jsem, že se mi podaří je oba poznat.

Sešli jsme se s Davidem na šálek čaje na zahrádce kavárny Santa Monica. Byl oblečen elegantně a neformálně, což bylo pro L. A. typické. Já jsem měl oblek a kravatu, což tehdy odpovídalo povědomí o upjatém konzultantovi ze Středozápadu.

Chvilku jsme se tak oťukávali a pak jsem se Davida zeptal:

„Uvažuji o tom, že bych přešel do zábavního průmyslu. Existuje někdo, kdo by mi podle vás mohl poskytnout užitečnou radu?“ Byl jsem dobrým přítelem jeho dobrého přítele. Zdálo se, že tento nevtíravý dotaz dodal našemu setkání dynamiku.

„Někoho tam znám,“ řekl mi. „Pracuje jako ředitelka ve společnosti Paramount.“

„Prima, rád bych ji poznal,“ řekl jsem vzrušeně. „Existuje nějaká možnost, že byste mi s ní domluvil krátké setkání? Třeba byste jí mohl dát můj e-mail?“

„Nemohu,“ odpověděl mi na rovinu. Šokovalo mě to a na mém výrazu to bylo poznat. „Keith, věc se má tak. Je pravděpodobné, že v určitém okamžiku budu od té osoby něco potřebovat, nebo že od ní budu chtít osobní laskavost. A není v mém zájmu, abych vyplýval kapitál, který mám pro tento případ k dispozici, na vás nebo kohokoliv jiného. Mrzí mě to. Doufám, že to chápete.“

Ale já to nechápal. Pořád to nechápu. Jeho tvrzení bylo v rozporu se vším, co jsem znal. Považoval vztah za definitivní, jako dort, který se dá rozkrájet jen na určitý počet dílů. Když kus sníte, tak pro druhého zůstane o to méně. Ale věděl jsem, že vztahy jsou spíš jako svaly – čím víc je používáte, tím jsou pevnější.

Pokud se rozhodnu věnovat čas setkání s druhou osobou, budu se snažit, aby tato osoba měla úspěch. Ale David sledoval bilanci.

Nahlížel na každé společenské setkání ve světle možné návratnosti. Objem dobré vůle v jednom vztahu pro něj byl konečný a stejně tak i objem investovaných záruk a kapitálu.

Nepochopil, že hodnota tohoto kapitálu roste jeho používáním. Tomuto velkému „objevu“ se David očividně nikdy nenaučil.

Jack Pidgeon, ředitel Kiski School v jihozápadní Pensylvánii, kam jsem chodil na střední, mne něco naučil. Vystavěl celou tuto instituci nikoliv na otázce „Jak mi můžete pomoci?“, ale „Jak mohu pomoci já vám?“

Jedním z mnoha případů, kdy mi Jack přispěchal na pomoc, byla doba, kdy jsem studoval ve druhém ročníku univerzity. V létě jsem se přihlásil jako brigádník k jedné dámě, která kandidovala do Kongresu proti mladému Kennedymu. Kandidovala proti Kennedymu v Bostonu a kromě toho šlo o bývalé kongresové křeslo Jacka Kennedyho, takže pro spoustu lidí prohraný boj. Byl jsem ale mladý a naivní a připravený bojovat.

Naneštěstí jsme si sotva stačili navléct zbroj, když jsme byli přinuceni zamávat bílou vlajkou na znamení kapitulace. Měsíc před kampaní nám totiž došly peníze. Mne i dalších osm studentů doslova vyhodili z hotelového pokoje, který představoval ústředí naší kampaně. Uprostřed noci nás vyhodil generální ředitel, který už delší dobu nedostal zapláceno.

Tak jsme si sbalili svých pět švestek, pronajali si auto, a protože jsme nevěděli, co dál, vyrazili jsme do Washingtonu. Naivně jsme doufali, že bychom se mohli zapojit do nějaké jiné kampaně. Jak jsme byli nezkušení.

Ještě v noci, na nějaké bezejmenné zastávce cestou do Washingtonu, jsem zavolal z automatu panu Pidgeonovi. Když jsem mu řekl o naší situaci, smál se. Pak udělal to, co dělal pro několik generací absolventů své školy. Otevřel svůj diář a začal telefonovat.

Jeden z lidí, kterým zavolal, byl Jim Moore, také absolvent, který byl kdysi náměstkem ministra obchodu v Reaganově administrativě. Než karavan se ztracenými dušemi dorazil do Washingtonu, všichni jsme už měli kde bydlet a byli jsme na nejlepší cestě sehnat brigádu. Jsem si jistý, že pan Pidgeon svého času uskutečnil pár podobných telefonátů i pro Jima.

Pan Pidgeon pochopil, jakou hodnotu má seznamovat lidi navzájem, jednoho absolventa s druhým. Nejen že věděl, jaký dopad to bude mít na naše individuální životy, ale i to, že lojalita, kterou tato činnost vytváří, nakonec přinese odměnu téměř zkrachovalé, malé instituci sestávající z pěti budov v jihozápadní Pensylvánii, jejíž chod se snažil zajistit.

A také že ano. Jsme teď s Jimem ve správné radě naší alma mater. A jestli jste znali školu kdysi, když ji Jack poprvé přebíral, dnes byste to místo sotva poznali. Se sjezdovkami, golfovým hřištěm, centrem múzických umění a vybavené nejmodernější technikou vypadá tak trochu jako Massachusettský technologický institut.

Chci tím říct následující: vztahy se upevňují důvěrou. Na ní se stavějí instituce. Důvěru získáte ne tím, že se budete ptát, co pro vás mohou udělat druzí, abych parafrázoval Kennedyho, ale co můžete vy udělat pro druhé.

Jinými slovy: hnací silou skutečného networkingu není chamtivost, ale velkorysost.

Když se ohlédnou zpět na všechny ty lidi, kteří mi poskytli nedocenitelné lekce ohledně vytváření dlouhotrvajících vztahů – můj otec, Elsie, moji žáci a děti z univerzit, se kterými hovořím, Ray, pan Pidgeon, lidé, s nimiž jsem pracoval a pracuji – docházím k několika základním názorům a závěrům:

1. Včera jsme měli novou ekonomiku. Dnes máme starou ekonomiku (opět!) a nikdo nedokáže říct, co nás čeká v další etapě. Obchodní cykly jsou jako příliv a odliv, ale přátelé a důvěryhodní společníci zůstávají. Jednou může nastat den, kdy vejdete odpoledne do kanceláře svého nadřízeného a on vám řekne: „Moc nerad vám to říkám, ale...“ Určitě to bude náročný den. Ale s takovou zkušeností se vypořádáte mnohem snáz, pokud můžete obvolat pár lidí a krátce nato přijít k někomu do kanceláře, abyste slyšel: „Na tenhle den jsem už dlouho čekal. Blahopřeji...“

Jistota zaměstnání? V těžkých časech vás nezachrání zkušenost ani tvrdá práce nebo talent. Potřebujete-li práci, peníze, radu, pomoc, naději nebo prostředky, abyste mohli prodávat, existuje

jen jedno zaručené místo, kde je najdete – v rámci širokého okruhu přátel a společníků.

2. Není důležité přemýšlet, zdali platíte oběd vy, nebo oni. Není třeba zapisovat si, kdo komu kdy poskytl laskavost. K čemu je to?

Překvapí vás, když vám řeknu, že David z Hollywoodu už na své pozici není? David si tak dlouho hromadil svůj vztahový kapitál, až se jednoho dne rozhlédl a zjistil, že už žádné vztahy nemá. Deset let poté, co jsem se s ním setkal v kavárně v Santa Monice, jsem o něm už neslyšel. Vlastně ani nikdo jiný o něm už nikdy neslyšel. A stejně jako ostatní branže je i svět zábavního průmyslu malý.

Podtrženo a sečteno: je lepší dávat než brát. A nikdy nepočítejte příjmy a výdaje. Pokud se vaše vztahy řídí pravidlem velkorysosti, brzy se dočkáte odměny.

3. Svět byznysu je proměnné, konkurenční prostředí – včerejší asistent může dnes mít kontakty k nezaplacení. Spousta mladých mužů a žen, kteří mi kdysi zvedli telefon, jsou dnes vděční, když jim zavolám. Nezapomeňte: je snadné dostat se ve světě dál, když ti, kteří jsou pod vámi, vám postup přejí, než aby jen čekali, kdy klopýtnete.

Každý z nás je obchodní značka. Pryč jsou časy, kdy vaše hodnota zaměstnance souvisela s vaší lojalitou a služebním věkem. Společnosti používají značky, aby posílily a upevnily vztahy k zákazníkům. V současné proměnné ekonomice *musíte* dělat totéž se svou *vlastní sítí*.

Dovolím si tvrdit, že vaše vztahy k ostatním jsou tím nejlepším, nejdůvěryhodnějším odrazem toho, co jste a co můžete nabídnout. Nic jiného se tomu nevyrovná.

4. Dávejte. Pro vaši síť to bude jako zázračné hnojivo. Věnujte svůj čas, peníze i odbornost stále rostoucí komunitě přátel.
5. Když tak přemýšlím, co udělal Jack Pidgeon pro mě a bezpočet dalších lidí i o odkazu, který za sebou díky tomu zanechal, jsem stále více přesvědčen, že když se podělím o to, co jsem se od něj naučil o vytváření vazeb s druhými lidmi, bude to ten nejlepší způsob, jak se svému bývalému panu řediteli odvděčit. Ještě jednou díky, pane Pidgeone.

KAPITOLA 3

Jaké je vaše poslání?

„Mohla bys mi prosím říct, kudy bych měla jít dál?“

„Přijde na to, kam by ses chtěla dostat,“ odpověděla Kočka.

„Je mi docela jedno, kam,“ řekla Alice.

„Pak nezáleží na tom, kudy se dáš,“ odpověděla Kočka.

– *Alenka v Říši divů* od LEWISE CARROLLA

Chtěli byste se stát generálními řediteli nebo senátory? Dostat se na špičku svého oboru nebo vést školní radu ve škole, kam chodí váš potomek? Vydělávat víc peněz nebo mít víc přátel?

Čím konkrétnější představu budete mít o tom, co chcete dělat, tím snazší bude vytyčit strategii pro dosažení cíle. Část této strategie samozřejmě znamená vytvořit si ve vašem vesmíru vztahy s lidmi, kteří vám pomohou dostat se tam, kam máte namířeno.

Každý úspěšný člověk, se kterým jsem se setkal, různým způsobem projevoval svůj zápal stran stanovování cílů. Úspěšní sportovci, generální ředitelé, charismatičtí vůdci, kreativní prodejci a úspěšní manažeři, ti všichni vědí, čeho v životě chtějí dosáhnout, a jdou si za tím.

Jak říkával můj táta: nikdo se nestane kosmonautem náhodou. Studie citovaná v magazínu *Success* objasnila, že štěstí s úspěchem souvisí jen velmi málo. Výzkumníci v rámci této studie položili jedné třídě v Yale v roce 1953 několik otázek. Tři souvisely s cíli:

Stanovili jste si cíle?

Sepsali jste si je?

Máte plán, jak jich dosáhnout?

Ukázalo se, že jen 3 procenta studentů z této třídy v Yale si své cíle sepsala i s plánem činnosti, jak jich dosáhnout. Třináct procent

mělo cíle, ale nesepsali si je. Plných 84 procent žádné specifické cíle nemělo, tedy kromě „užívat si“.

V roce 1973, kdy proběhl nový výzkum s tou samou třídou, byly rozdíly mezi těmi, kdo si stanovili cíle, a ostatními ohromující. 13 procent těch, kteří měli cíle nikoliv v písemné podobě, vydělávalo v průměru dvakrát tolik jako těch 84 procent studentů, kteří neměli žádné cíle. Ale nejpřekvapivější ze všeho byla ta 3 procenta, která si napsala cíle – ti vydělávali v průměru *desetkrát* tolik jako zbývajících 97 procent spolužáků!

Mé vlastní zaměření na cíl začalo brzy. Na počátku studia v Yale jsem si myslel, že se chci stát politikem, budoucím guvernérem Pensylvánie. (Skutečně jsem byl takhle konkrétní a naivní.) Ale naučil jsem se, že čím konkrétnější je cíl, tím více mohu dokázat při jeho plnění. Ve druhém ročníku univerzity jsem se stal předsedou politické unie, kde si spousta studentů obrušovala drápky před svým nástupem do politiky. Když jsem zatoužil po členství v nějaké organizaci, nevstoupil jsem jednoduše do první, která se mi naskytlá. Sigma Chi měla bohatou tradici a prošla jí celá řada skvělých vůdců. Ale toto společenství v té době nebylo na Yale povoleno. Proto jsme založili pobočku.

Nakonec jsem kandidoval do městské rady v New Havenu. Prohrál jsem, ale přitom jsem se seznámil s každým, od Williama F. Buckleye a guvernéra Pensylvánie Dicka Thornburga po rektora Yale, Barta Giamattiho. Pravidelně jsem Barta navštěvoval, dokud nezemřel. Představoval pro mě skutečný poklad, co se týče rad a kontaktů. I tehdy jsem si uvědomoval, jak něco tak jednoduchého jako jasně definovaný cíl mne odlišuje od těch, kteří prostě školou propouvali a čekali, až se něco stane. Později jsem tento přístup aplikoval ještě mnohem energičtěji.

Například u společnosti Deloitte & Touche to byl jeden ze způsobů, jímž jsem se odlišoval od dalších čerstvě graduovaných konzultantů. Věděl jsem, že potřebuji cíl, směr, kterým bych mohl napnout svou energii. Cíl mi dával článek od Michaela Hammera, který jsem četl na obchodní škole. Myšlenky spoluautora díla *Reengineering the Corporation* vynášely svět byznysu z bouřlivého chaosu a stály na počátku vytvoření nového segmentu konzultačních služeb.

Zde byla šance stát se expertem v relativně novém odvětví znalostí a výzkumu, které se rychle stávalo vysoce žádaným. Četl jsem všechny případové studie a účastnil se každé možné konference či přednášky. Byl jsem všude, kde se objevil Michael Hammer. Po určité době mne naštěstí přestal vnímat jako svého pronásledovatele a byl jsem spíše učedník a přítel. Můj přístup k Michaelu Hammerovi a mé rostoucí znalosti v oboru mi pomohly vytvořit mnohem pevnější vztah mezi mým zaměstnavatelem a jedním z nejvlivnějších a nejuznávanějších myslitelů obchodního světa. Společnost Deloitte se dočkala publicity i zisků, protože stála na předním místě reengineeringového hnutí. A díky tomuto úspěchu moje kariéra, která se už jednou ošklivě otřásla, začala stoupat.

Za posledních několik desetiletí se napsalo nesčetné množství knih o vytyčování cílů. Ano, skutečně je to *tak* důležité. Za ta léta jsem si rozčlenil vlastní proces vytyčování cílů do tří kroků. Zásadní ale je vytvořit ze stanovování cílů návyk. Pokud tak učiníte, stane se pro vás vytyčování cílů součástí života. V opačném případě bude chřadnout, až uhyne.

Krok jedna: Najděte svou vášeň

Nejlepší definice „cíle“, jakou jsem kdy slyšel, pochází od mimořádně úspěšné obchodnice, s níž jsem se setkal na jedné konferenci. Ta mi řekla: „Cíl je sen s datem realizace.“ Tato úžasná definice nás upozorňuje na jeden důležitý prvek. Než si začnete sepisovat cíle, měli byste vědět, jaký je váš sen. Jinak byste mohli zjistit, že jste se vydali směrem, kterým jste vůbec kráčet nechtěli.

Podle výzkumu je přes 50 procent Američanů v práci nešťastných. Spouště z těch lidí se dobře daří, ale daří se jim v něčem, co je nebatví. Není těžké pochopit, jak jsme se do takové situace dostali. Pro lidi je nesmírně náročné, když se mají rozhodovat o svém zaměstnání, rodinách, firmách, o své budoucnosti. Zdá se, že je příliš mnoho možností. A tak často skončíme tím, že se zaměříme na rozvoj vlastností, které nemáme, a na kariéru, která nám nesedí. Spousta z nás reaguje jednoduše tak, že se vrhne na to první, co se jim namane, aniž by sami sobě položili pár důležitých otázek.

Už jste se někdy posadili a vážně se zamysleli nad tím, co máte doopravdy rádi? V čem jste dobří? Čeho byste chtěli v životě dosáhnout? Jaké překážky vám v tom brání? Většina lidí ne. Smíří se spíš s tím, co by „měli“ dělat, než aby si našli čas na zamyšlení nad tím, co by *chtěli* dělat.

Všichni máme své lásky, nejistoty, silné a slabé stránky i výjimečné schopnosti. A to musíme brát v úvahu, když vymýšlíme, kde se protínají naše talenty a přání. Těmto křížovatkám já říkám „modrý plamen“ – tady se spojují touhy a schopnosti. Pokud se vám podaří zažehnout modrý plamen, je to obrovská síla, která vás donese tam, kam chcete dojít.

Představuji si modrý plamen jako konvergenci poslání a touhy založenou na realistickém sebehodnocení vlastních schopností. Pomáhá stanovit smysl vlastního života, od péče o přestárlé po ujetí se materské role, od práce špičkového technika po kariéru spisovatele nebo hudebníka. Domnívám se, že každý má někde v sobě jednoznačné poslání a má schopnost si za ním jít.

Joseph Campbell, který na počátku 19. století vyslovil větu „jděte za svým štěstím“, byl absolventem Kolumbijské univerzity. Rozhodl se, že jeho modrým plamenem bude studium řecké mytologie. Když mu řekli, že taková specializace není, sestavil si vlastní plán.

Po absolutoriu se přestěhoval do chaty ve Woodstocku ve státě New York, kde po dobu pěti let nedělal nic jiného, než že denně od devíti ráno do šesti nebo sedmi hodin večer soustavně četl.

Pro milovníky řeckých mýtů neexistovala přesně vytyčená cesta. Campbell se vynořil z lesů jako velice vzdělaný člověk, ale stále netušil, co se svým životem. Přesto trval na tom, že se bude držet své lásky k mytologii.

Lidé, s nimiž se v těch letech stýkal, byli ohromeni jeho moudrostí a zaujetím. Nakonec ho pozvali přednášet na Sarah Lawrence College. Z jedné přednášky byla další a nakonec, když se o osmadvacet let později Campbell ohlédl, byl proslulým autorem a profesorem v oboru mytologie. Dělal to, co má rád, a to na stejné škole, která mu kdysi poskytla první příležitost. „Když půjdete za svým štěstím, dostanete se na cestu, která tu pro vás celou dobu byla, čekala na vás, a vy prožijete takový život, jaký jste prožít měli.“

Jak ale přijít na to, co je vaším štěstím?

Campbell věřil, že hluboko uvnitř každého člověka je intuitivní vědomí toho, co chce v životě nejvíc. Jenom je musíme hledat.

Ano, souhlasím s dr. Campbellem. Jsem přesvědčen, že všechna dobrá rozhodnutí vycházejí z dobrých informací. Rozhodování o tom, co chcete, co je vaším štěstím, vaším modrým plamínkem, není jiné. Existují dva pohledy na to, jak se dostat k dobrým informacím. Jeden vychází z vás, druhý z těch kolem vás.

• *Nablédněte dovnitř*

Existuje mnoho způsobů, jak zevnitř vyhodnocovat vlastní cíle a sny. Někteří lidé se modlí. Jiní meditují nebo si čtou. Další cvičí. Několik málo vyhledává dlouhá období osamění.

Provádíte-li vnitřní hodnocení, je důležité činit tak bez omezení, bez pochyb, obav a očekávání na téma, co byste „měli“ dělat. Musíte být schopni dát časové, finanční i závazkové překážky stranou.

Když jsem v tom správném rozpoložení, začnu vytvářet seznam snů a cílů. Některé jsou pošetilé, jiné až moc pragmatické. Nepokouším se cenzurovat ani upravovat povahu seznamu – vkládám tam vše, co mě napadne. Vedle tohoto prvního seznamu si sepisuji do druhého sloupce všechny věci, které mi přinášejí radost a potěšení: své úspěchy, věci i lidi, kteří do mého života něco vnesli. Vodítkem mohou být koníčky, kterým se věnujete, i časopisy, filmy a knihy, které se vám líbí. Jaké činnosti vás nejvíc vzrušují, kdy nejčastěji zapomínáte, jak rychle ubíhá čas?

Když skončím, tak tyto dva seznamy propojím. Hledám průsečíky, nějaký účel či směr. Je to jednoduché cvičení, ale výsledky mohou být obrovské.

• *Vyblédněte ven*

V další fázi se ptejte lidí, kteří vás znají nejlépe, co si myslí o vašich nejsilnějších stránkách a největších slabínách. Zeptejte se jich, co na vás nejvíce obdivují a v jakých oblastech podle nich potřebujete pomoc.

Nebude dlouho trvat a zjistíte, že vás informace, které získáváte při svém sebehodnocení, i poznatky, které vám poskytují druzí, dovedou v souvislosti s vaším posláním či směrem k velmi konkrétním závěrům.

Mezi nejhonouževnatějšími generálními řediteli a byznysmeny naleznete spoustu těch, kdo věří na teorii modrého plamene – i když ji zřejmě takto nenazývají.

James Champy, proslulý konzultant a spoluautor díla *Reengineering the Corporation*, tvrdí, že úspěch na prvním místě a především souvisí s našimi sny. Ve své knize *The Arc of Ambition* Champy zjistil, že schopnosti úspěšných vůdců, jakými jsou Ted Turner, Michael Dell a Jack Welch, jsou méně důležité než skutečnost, že všichni mají jasně definované poslání, které je vede při všem, co dělají.

Když se Champy zeptal Michaela Della, kde se v něm vzaly ambice vybudovat počítačovou firmu, generální ředitel začal hovořit o obchodních cyklech a technologiích. Pak se zarazil.

„Víte, ze kdy vlastně pochází tenhle můj sen?“ řekl. Rozpovídal se, že když dřív jezdil do školy přes houstonská předměstí, díval se na kancelářské budovy s vysokými vlajkovými stožáry. Dell chtěl mít vlajkový stožár. Chtěl se tak prezentovat navenek. Pro něj to byl symbol úspěchu a díky tomu předvídal, že si založí vlastní společnost dřív, než si bude moci legálně objednat alkohol. Dnes má tři vlajkové tyče. Mluvil jsem s Michaelem mnohokrát o jeho strategii ve firmě Dell a je úžasné, jak z ní vždy jasně vyčnívá jeho sen.

Lidské ambice jsou jako japonští kapři – rostou úměrně velikosti svého prostředí. Naše úspěchy rostou stejně jako naše sny a v míře, v jaké máme před očima vlastní poslání.

Vytyčování cílů, jejich aktualizace a sledování úspěchu při jejich plnění je podle mého názoru méně důležité než proces emocionálního rozhodování o tom, co chcete dělat.

Znamená to tedy, že nenapravitelný snílek může vést General Electric stejně jako Jack Welch? Jistě, že ne. Přeměna snu ve skutečnost vyžaduje tvrdou práci a disciplínu.

„Welchovi se možná nebude líbit, když o něm budu říkat, že je to snílek,“ tvrdí Champy. „Ale pravda je, že je to disciplinovaný

snílek. Má schopnost a cit, které mu umožňují pohybovat se v různých oborech a vidět, jaké jsou příležitosti.“

Disciplinovaní snílkové mají jeden společný rys: poslání. Poslání je často riskantní, nekonvenční a s největší pravděpodobností je zatraceně těžké ho naplnit. Ale *je* to možné. Druh disciplíny, který dokáže změnit sen v poslání a poslání v realitu, se pak objevuje v procesu vytyčování cílů.

Krok dvě: Hodte cíle na papír

Převedení poslání do reality neproběhne samo od sebe. Tvoří se jako umělecké dílo nebo obchodní transakce, od základů. Nejprve přichází představa. Potom je zapotřebí shromáždit dovednosti, nástroje a materiály. Chce to čas. Vyžaduje to myšlenky, odhodlání, vytrvalost a víru.

Nástroj, který používám, někdy nazývám Akční plán networkingu.

Tento plán se dělí na tři samostatné části: první část je zasvěcena rozvoji cílů, které vám pomohou naplnit vaše poslání. Druhá část se zaměřuje na propojení těchto cílů s lidmi, místy a věcmi, které vám pomohou splnit váš úkol. A třetí část vám pomůže určit nejlepší způsob, jak se spojit s lidmi, kteří vám pomohou naplnit vaše cíle.

Je to prostý, přímočarý diagram, ale pro mne, mé zaměstnance i spoustu mých přátel představuje obrovskou pomoc.

V prvním oddílu uvádím, čeho bych rád dosáhl ode dneška do tří let. Pak se vracím v jednoročních a tříměsíčních krocích, abych vytvořil středně- a krátkodobé cíle, které mi pomohou naplnit mé poslání. V rámci každého časového rámce vytvářím cíl „A“ a „B“, ty mi dávají smysluplnou představu o tom, kde chci být za tři roky.

Příkladem toho, jak vše funguje, je má blízká přítelkyně Jamie. Jamie se usilovně snažila najít v životě správný směr. Absolvovala Harvard a s doktorátem z historie se domnívala, že bude profesorkou. Ale akademická půda pro ni byla příliš zatuchlá. Zkusila tedy svět byznysu, ovšem ten jí nepřipadal užitečný. Proto Jamie strávila několik měsíců na Manhattanu a přemýšlela o tom, kudy se v životě dál vydá. Pak jí došlo, že by nejraději vyučovala děti.

Požádal jsem Jamie, aby vyzkoušela můj Akční plán networkingu. Nejprve byla skeptická. „To je dobré tak pro lidi z MBA, ale nejsem si jistá, jestli to funguje i u lidí mého typu,“ oponovala. Ale nakonec souhlasila, že to zkusí.

Pustila se tedy do vyplňování diagramu. Její cíl „A“, ode dneška za tři roky, byl stát se učitelkou. Její cíl „B“ byl stát se učitelkou v lepší čtvrti, blízko místa, kde by chtěla bydlet. Pak vyplnila své krátkodobé cíle A a B.

Do devadesáti dnů chtěla být na cestě k tomu, aby se z ní stala certifikovaná středoškolská učitelka, být zapsaná do nějakého programu, který pomáhá odborníkům s přechodem do oblasti vzdělávání. Do roka chtěla učit na plný úvazek. Sepsala si seznam několika nejlepších škol na Manhattanu, kde by ráda pracovala.

Ve druhé části plánu, rozvržené na menší části obdobného časového rozsahu, měla uvést jednoho či dva lidi ke každému cíli A a B, o nichž si myslela, že by ji mohli přiblížit k tomu, aby se z cílů stala skutečnost.

Jamie provedla průzkum a vyhledala kontaktní osobu pro program, který je určen pro specialisty střední úrovně se zájmem o výuku. Současně si našla jména lidí pověřených nábořem zaměstnanců na každé z nejlepších středních škol, které měla v seznamu. Nakonec našla číslo na organizaci, která poskytuje kurzy pro získání učitelské certifikace.

Během pár týdnů byla Jamie na cestě. Začala vidět symbiotickou souvztažnost mezi stanovováním cílů a kontaktováním lidí, kteří nám pomohou těchto cílů dosáhnout. Čím více úkolů splnila, tím byla její učitelská síť širší a tím víc se přiblížila naplnění svých tříletých cílů.

Nakonec je tu třetí fáze. Ta vám pomůže vyhodnotit, která ze strategií, jež vám ukážu v následujících kapitolách, bude nejuspěšnější. V případě některých lidí bude zapotřebí, abyste uskutečnili tzv. zahřívací telefonát (o kterém budeme mluvit později). K jiným se dostanete prostřednictvím přátel vašich přátel. K dalším vede nejlepší cesta přes slavnostní večeři nebo konferenci. Naučím vás, jak využívat všechny tyto metody, i něco navíc.

Jamie už má definitivu jako učitelka dějepisu na jedné z nejlepších

středních škol v zemi, v Beverly Hills v Kalifornii. A svou práci nade vše miluje.

Tento proces může využít téměř každý, ať už je jeho kariéra jakákoliv. Po vyplnění diagramu budete mít poslání. Budete mít jméno skutečné osoby z masa a kostí, která vám může pomoci učinit další krok při jeho naplňování. A budete mít jeden, případně více způsobů, jak se k této osobě dostat.

Cílem tohoto cvičení je dokázat, že existuje *proces* nebo systém, chcete-li, který souvisí s budováním sítě. Nejde o žádné kouzlo, není to nic vyhrazeného jen pro několik málo vyvolených s vrozeným darem sociální komunikace. Kontaktování druhých skutečně závisí pouze na tom, že si dopředu vytvoříte plán a budete ho plnit, ať už chcete být učitelem dějepisu v deváté třídě, nebo rozjet svou vlastní firmu.

Navíc můžete tento diagram aplikovat na každý aspekt svého života: na rozšíření sítě kamarádů, na prohloubení vlastního vzdělání, na nalezení celoživotního partnera i na vyhledání duchovního vedení.

Jakmile máte plán, dejte ho na místo (nebo místa), kde jej budete pravidelně vídat. Řekněte o svých cílech ostatním. Jde o velmi účinný a možná i jeden z nejužitečnějších aspektů stanovování jasných cílů – v každém z nás dřímají skryté příležitosti, stačí jen říct, co byste chtěli.

Nyní, než přejdete do další kapitoly, si vyplňte diagram. Rád s sebou nosím nějakou jeho variantu v kapesním počítači, abych si mohl pravidelně připomínat, čeho bych chtěl dosáhnout a s kým bych se potřeboval zkontaktovat. Před pár lety jsem si nechal malou verzi diagramu zalaminovat a nosím ji v peněženke.

Ale vaše cíle *musejí mít písemnou podobu*. Musíte se dopracovat k tomu, abyste své záměry dali na papír. Nepsané přání je jenom sen. Jakmile je napíšete, je to závazek, cíl.

Tady je několik dalších kritérií, k nimž musíte přihlížet při vyplňování svého Akčního plánu networkingu, neboli APN.

- Vaše cíle musejí být konkrétní. Vágní, povrchní cíle jsou příliš široké, abyste se k nim mohli upnout. Musejí být konkrétní a přesné.

Musíte vědět, jaké kroky učinit, abyste dosáhli svých cílů, datum, k němuž musí být cílů dosaženo, i znát kritéria, která použijete jako měřítko, abyste poznali, zdali jste již svých cílů dosáhli. Říkám svým lidem z prodeje, že stanovení cíle jako „tohle bude můj nejlepší kvartál“ není dostatečné. Vydělají 100 000 dolarů, nebo 500 000?

- Vaše cíle musejí být uvěřitelné. Pokud *nevěříte*, že jich můžete dosáhnout, nedosáhnete jich. Pokud si dáte za cíl zvýšit obrat vaší firmy na pět milionů dolarů ročně, a přitom máte obrat jen jeden milion, zaděláváte si na neúspěch. Místo toho si dejte za cíl nárůst o půl milionu dolarů za rok – a pak ho překonejte, o co to jen půjde.
- Vaše cíle musejí být motivující a náročné. Nedopřávejte si pohodlí – stanovte si cíle, které vyžadují riziko a nejistotu. A když dosáhnete svého cíle, stanovte si další. Jedním z nejlepších obchodníků, které jsem kdy potkal, byl muž, jemuž otec říkal Lyle, zabýval se podomním prodejem knih. Ten si stanovil cíle ročního prodeje, napsal si je a dával je, kam to jen šlo: do peněženky, na ledničku, na stůl. Nevyhnutelně tak dosahoval svého cíle o pár měsíců dřív. Pak si jednoduše napsal další cíl. Ten člověk nebyl nikdy spokojený. Důležité je stanovovat si cíle, říkával Lyle, nikoliv jich dosahovat. Možná to byl jediný podomní prodejce knih v Pensylvánii – a nakonec možná nejenom tam – který zemřel jako boháč.

V další fázi musíte *JEDNAT*. Ne nadarmo se diagram jmenuje *Akční plán* networkingu. Chcete-li se připravit na maraton, musíte každý den vyrazit ven a běhat. Pokud máte hotový plán, musíte se pustit do kontaktování lidí. Každý den!

Krok tři: Vytvořte si osobní „poradní sbor“

Cílů, stejně jako všeho dalšího, o čem píšu v této knize, se nedá dosahovat osamoceně. Máte-li hotový plán, budete potřebovat povzbuzení, abyste nepolevovali v úsilí. Jako v každém oboru i těm nejlépe koncipovaným plánům prospívá vnější hodnocení.

Pomáhá, máte-li osvíceného poradce, případně dva nebo tři, který bude fungovat jako motivátor i jako přísný dozor, jenž vás bude volat k odpovědnosti. Této skupině říkám Osobní poradní sbor. Může se skládat z rodinných příslušníků, může to být někdo, kdo je vaším rádcem, případně jeden či dva staří přátelé.

Můj poradní sbor mi přišel na pomoc na kritické křižovatce mé kariéry, když jsem odešel ze Starwood Hotels and Resort, společnosti, která vlastní takové obchodní značky, jako je W Hotel a Westin. Začal mne unášet proud. Poprvé ve svém životě jsem neměl žádnou funkci ani zaměstnání. Musel jsem přehodnotit své poslání.

Přišel jsem do Starwoodu z Deloitte, přijal jsem tehdy neodolatelnou nabídku: stát se nejmladším ředitelem marketingu ve společnosti zařazené do Fortune 500 (cíl, který jsem si stanovil o tři roky dříve) a přehodnotit způsob, jakým se v oboru pohlíželo na marketing.

Ale mé nové zaměstnání se nevyvíjelo přesně tak, jak jsem si naplánoval.

Juergen Bartels, prezident společnosti Starwood, který mne přijímal, mi slíbil, že na mne dohlédne a pomůže mi na cestě k budoucí roli vůdčí osobnosti ve firmě. Měl jsem ve firmě velké cíle, které vyžadovaly změnu způsobu myšlení v rámci celé organizace.

Až do tohoto okamžiku byl marketing v oboru pohostinství regionální záležitostí, většinou jej řešily jednotlivé hotely samy. Ale cenou za toto řešení byla nedostatečná integrita firem v rámci obchodní značky. Naším plánem byla konsolidace marketingových činností pod jednu střechu s globální perspektivou. Než abych dovolil, aby si naše pobočky po celém světě vytyčovaly své vlastní marketingové strategie, chtěl jsem centralizovat marketingové operace spíše tak, aby vysílaly jasné poselství a měly jasný dopad na trh v podobě kompaktní obchodní značky. Koneckonců naši hlavní klienti – obchodní cestující – se stále častěji rekrutovali z globálního a integrovaného prostředí.

Krátce poté, co mne přijal, však Juergen Bartels ze společnosti odešel. Firmy, stejně jako každá jiná byrokracie, mají tendenci odolávat změnám, zejména pokud tyto změny nemají podporu nejvyššího vedení. Rok po mém nástupu začalo být jasné, že pod novým

prezidentem se mi nepodaří získat ve firmě takovou podporu, kterou bych potřeboval pro takovouto radikální reorganizaci.

Nový prezident dával jasně najevo, že náš nový plán reorganizace marketingového oddělení se realizovat nebude. Měl jsem už písemný plán jak pro reorganizaci, tak i pro sebe osobně. Ale věděl jsem, že bez schválení, které jsem potřeboval pro odvážná rozhodnutí, o nichž jsem se domníval, že nakonec povedou k úspěchu firmy i ke zlepšení mého postavení, se ke svým cílům dopracovat nedokážu.

Byl jsem otřesen. Onoho dne jsem odešel z práce dřív a běhal jsem jeden kilometr za druhým po nádherných cestičkách newyorského Central Parku. Když jsem si potřeboval něco promyslet, vždycky jsem hledal útočiště ve sportu. Ale i po patnácti kilometrech jsem byl stále otřesen.

Nazítí ráno jsem se vydal do práce s myšlenkou, že má budoucnost je někde jinde. Veškeré rekvizity vyšší manažerské pozice – velká, pohodlná kancelář s mahagonovým nábytkem, firemní tryskáč, okázalá jmenovka na dveřích – neznamenají nic, pokud nedokážete realizovat myšlenky, které činí vaši práci zajímavou, kreativní a vzrušující. Krátce nato jsem oficiálně rezignoval, a i kdybych tak neučinil, stejně bych v oné společnosti dlouho nevydržel.

Nastal čas, abych si vytyčil nový cíl. Měl bych hledat další pozici jako ředitel marketingu, osvědčit se jako tvůrce větších a lepších značek, usilovat o vyšší obraty (a zisky) a pomáhat s přetvořením společnosti na ideální obchodní značku? Anebo bych měl upřít zrak ještě výš? Mým konečným cílem bylo stát se generálním ředitelem. Ale to se lidem z marketingu stává jen zřídka. Strávil jsem větší část své kariéry přesvědčováním nejvyššího vedení o tom, že marketing může a měl by přímo ovlivňovat veškeré provozní aktivity, přestože jsem ne za všechny nesl zodpovědnost.

Pokud bych měl skutečně vydefinovat obchodní značku, je konečným marketingovým cílem stát se generálním ředitelem. Jestliže si zvolím tuto cestu, co ještě budu potřebovat, abych se stal generálním ředitelem? Jaké jsou mé šance, abych se dostal k takové pozici? Jaké oběti a rizika se zde skrývají?

Upřímně se přiznávám, že jsem na tyto otázky tehdy neznal jasnou odpověď. Po letech zběsilého pracovního tempa mne zastihlo

zklamání a já si připadal ztracený. Musel jsem znovu přijít na to, čím bych vlastně chtěl být.

A měl jsem strach. Poprvé po dlouhé době neexistovala firma, s níž by bylo spojené mé jméno. Přičila se mi myšlenka setkávat se s novými lidmi, aniž bych jim dokázal jasně vysvětlit, co dělám.

V několika příštích měsících jsem vedl stovky rozhovorů s lidmi, kterým věřím. Věnoval jsem se meditační technice vipassána, kdy jsem každý den vzpřímeně proseděl deset hodin – v tichu. Pro člověka mého naturelu, který nedokáže zavřít ústa, to byla muka. Navíc jsem pochyboval, jestli má smysl marnit veškerý čas přemýšlením. Zvažoval jsem, že bych se vrátil do Pensylvánie a vrhl se do něčeho v menším měřítku.

Mezitím jsem si podrobně vytyčil na dvanácti stránkách své poslání, ve kterém jsem si například kladl otázku, jaké jsou mé silné stránky. Jaké jsou mé slabiny? Jaké příležitosti jsou pro mne v oboru k dispozici? Vypsal jsem si seznam kapitálových investorů, s nimiž jsem se chtěl sejit, generálních ředitelů, které jsem znal, vůdčích osobností, na něž jsem se mohl obrátit o radu, i společností, které jsem obdivoval. Nechal jsem si otevřené všechny možnosti: učitel, ministr, politik, generální ředitel. Pro každý potenciální nový směr jsem si vyplnil Akční plán networkingu.

Když jsem měl všechno rozvrženo, obrátil jsem se na svůj soukromý poradní sbor. Neměl jsem kvalifikaci, abych mohl být jmenován generálním ředitelem většího podniku. Ale přesto, když jsem nahlédl do svého nitra, věděl jsem, že je to přesně to, co chci dělat.

Sešel jsem se s Tadem Smithem, ředitelem vydavatelství a jedním ze svých nejlepších přátel a poradců. Bylo mi řečeno, že bych měl oželeť prestiž, která je spojena se společností zařazenou do Fortune 500. Pokud chci být generálním ředitelem, musím si najít společnost, s níž mohu růst.

Byla to přesně ta rada, kterou jsem potřeboval slyšet. Příliš jsem se zaměřoval na velké firmy. I když rozvoj internetových technologií způsobil, že se ve světě byznysu objevily i firmy, o které jsem nestál, pořád zde zbývalo pár dobrých společností, které potřebovaly vybudovat nějakou obchodní základnu. Už jsem věděl, že se chci vydat tímhle směrem, a začal jsem pilovat svůj akční plán.

Od toho dne jsem absolvoval spoustu telefonátů, účastnil se mnoha schůzek a konferencí, to vše s jediným cílem: najít malou firmu, která by se mi stala domovem. O tři měsíce později jsem měl pět nabídek zaměstnání.

Jedním z lidí, se kterými jsem se spojil, byl Sandy Climan, velmi známý hráč z Hollywoodu, který kdysi fungoval jako pravá ruka Michaela Ovitze v Creative Artists Agency a vedl tehdy investiční kapitálovou společnost se sídlem v L. A. pod názvem Entertainment Media Ventures. Poznal jsem Sandyho v době, kdy jsem pracoval v Deloitte a hledal cestičky do světa zábavního průmyslu. Sandy mne představil lidem ve společnosti YaYa, což byla jedna z investic v rámci portfolia jeho firmy.

YaYa byla marketingová společnost, průkopník v oblasti online her jako reklamních nástrojů. Měli dobrou koncepci a velmi oddané pracovníky i zakladatele. Potřebovali důkladnější vizi, aby získali pozornost trhu, aby upoutali na svůj do té doby neznámý produkt, a také někoho, kdo by toho všeho dokázal využít, aby se prodávalo, prodávalo a prodávalo.

V listopadu 2000, když mi představenstvo společnosti YaYa nabízel pozici generálního ředitele, jsem věděl, že je to správná volba. Společnost působila v Los Angeles a nabízela mi nekonvenční přístup do světa zábavního průmyslu, který jsem hledal, i příležitost vnést do funkce generálního ředitele zkušenosti z marketingu.

Když to dokáže Virginia, zvládnete to též

Před několika měsíci mi kamarád vyprávěl o ženě jménem Virginia Feiglesová, která bydlela nedaleko od místa, kde jsem vyrostl. Zaujala ho historka o jejím vítězství. Když jsem si ji vyslechl, sám měl jsem podobný pocit.

Ve věku čtyřiceti čtyř let se Feiglesová rozhodla, že už nechce být kadeřnicí. Chtěla být inženýrkou. Hned na začátku se vyrojila spousta odpůrců, lidí, kteří tvrdili, že něco takového nejde. Jejich negativismus ale působil na její vnitřní oheň jako palivo.

„Za tu dobu jsem přišla o hodně přátel,“ řekla Feiglesová. „Lidé začnou závidět, když se rozhodnete udělat něco, co by do vás nikdy nikdo neřekl. Ale vy musíte prorazit.“

Její dobrodružství se čte asi jako zhuštěná příručka budování kariéry, v níž odvážně posílání a odhodlání kontaktovat nové lidi vedou k vytvoření příležitostí, které absolvent střední školy kdysi dávno neměl. Současně obsahuje i značně velkou dávku reality: změna je tvrdá. Můžete přijít o přátele, narazit na zdánlivě nepře-konatelné překážky a dokonce i na tu nejkompikovanější – vlastní pochybnost.

Feiglesová vždycky chtěla studovat na univerzitě. Vychovávala ji matka samoživitelka v pensylvánském maloměstě Miltonu, kde nebylo mnoho příležitostí. V sedmnácti letech se vdávala a o rok později otěhotněla. Pracovala na plný úvazek jako kadeřnice v salonu svého manžela a věnovala se výchově jediného syna. Uběhlo dvacet let. Po druhém rozvodu Feiglesová přehodnotila dosavadní život. Uvědomila si, že růst přichází jen se změnou. A změna vychází jen z nových cílů.

Pracovala na částečný úvazek jako sekretářka v obchodní komoře, když si uvědomila, že život může nabídnout mnohem víc. „Prostě mě napadlo, že žiju hrozně. Proč jsem to vzala za špatný konec? Ne každý, kdo má doktorát z fyziky, je Albert Einstein.“

Také platí, že ne každý inženýr je génius, ovšem všichni znají algebru – tím se Feiglesová chlubit nemohla. Tak se do toho pustila a během pár měsíců předmět zvládla.

Po letním soustředění na vyšší střední škole se rozhodla přihlásit se na jednu z nejlepších stavebních fakult na Bucknellově univerzitě. Proděkanka Trudy Cunninghamová neviděla její situaci nijak růžově.

„Když přišla, řekla jsem jí, že bude mít těžký život. Byla dospělá, měla svůj život, byt, auto a měla soupeřit s dětmi, které bydlely na kolejích a nemusely vařit.“

Naštěstí Feiglesová celý svůj život se zápletem vytvářela vazby s lidmi. Byla členkou mnoha komunitních organizací, pracovala ve výborech YMCA, Obchodní komory v Miltonu i ve Výboru pro

parky a rekreaci. Současně obětavě pracovala jako prezidentka Zahradního klubu a Miltonského obchodního sdružení. Ze všech stran jí podporovali přátelé a rádci.

Pro ostatní studenty konec vyučování znamenal alkoholové dýchánky a fotbalové zápasy. Ona pokračovala večerní prací v salonu, po které následovala náročná příprava do školy. Nebylo jediného dne, kdy by Feiglesová nechtěla ze studií odejít.

Vybavuje si, když jí vrátili testy z fyziky. Neuspěla.

„Spolužačka si myslela, že nastal konec světa. Řekla jsem jí, ať se nebojí, že určitě sebevraždu nespáchám,“ vybavuje si s ironickým nadhledem člověka, který si vytrpěl své. Nakonec skončila s trojkou.

Spousta bezesných nocí, potom pár trojek a najednou se Feiglesová v roce 1999 octla mezi 137 dalšími inženýry jako absolventka. Nikoho to nepřekvapilo víc než samotnou absolventku: „Pořád jsem si jen říkala – co jsem to udělala? A pak si opakovala: dokázala jsem to, já to skutečně dokázala!“

Když splnila své cíle, její síť se rozrostla, a to nejen co se týče přátel a nových obchodních kontaktů. Dnes je čerstvě vdaná – za svého bývalého šéfa z obchodní komory – a má spoustu práce s rozvíjením své kariéry na státním ministerstvu dopravy. Nedávno se stala předsedkyní plánovací komise, kde dřív jako sekretářka pořizovala zápisy.

Dosáhnout cílů může být náročné. Ale máte-li pro začátek nějaké cíle, realizovatelný plán, jak jich dosáhnout, a skupinu důvěryhodných přátel, na něž se můžete obrátit, pak dokážete skoro všechno – dokonce i stát se inženýrem po čtyřicátém roce věku.

DVORANA SLÁVY NETWORKINGU

Bill Clinton

„Znáť své poslání v životě.“

V roce 1968, když William Jefferson Clinton studoval na Oxfordské univerzitě na Rhodesovo stipendium, setkal se na jedné party s doktorandem Jeffreyem Stampsem. Clinton okamžitě vytáhl černý adresář. „Co děláš tady na Oxfordu, Jeffe?“ zeptal se.

„Jsem v Pembroke na Fulbrightovo stipendium,“ odpověděl Jeff. Clinton si napsal do svého adresáře „Pembroke“ a pak se Stampse ptal na to, co vystudoval a čím se zabývá. „Bille, proč si to všechno píšeš?“ otázal se Stamps.

„Chci jít do politiky a plánuji stát se guvernérem Arkansasu, proto si vedu záznamy o všech lidech, které potkám,“ odpověděl Clinton.

Tato historka, kterou vyprávěl Stamps, je typickým příkladem přímočarého přístupu Billa Clintona ke kontaktování lidí a jejich zapojování do svého vlastního poslání. Věděl, a to už tehdy, že jednou bude chtít kandidovat, a pragmaticky vnášel do svého úsilí nadšení a upřímnost. Jako vysokoškolák v Georgetownu si dvačtyřicátý prezident každý večer sepisoval nebo třídil vizitky, jména a důležité informace o každé osobě, kterou onoho dne potkal.

Po celou Clintonovu kariéru šly jeho politické snahy i jeho schopnost vytvářet vazby s druhými ruku v ruce. V roce 1984, když byl guvernérem Arkansasu, se poprvé zúčastnil akce zaměřené na celonárodní networking a ideové vedení, která se nazývala Renaissance Weekend a konala se v Hilton Head v Jižní Karolíně. Clinton měl zajištěné pozvání prostřednictvím svého přítele Richarda Rileye, který byl tehdy guvernérem Jižní Karolíny. Účast na Renaissance Weekendu byla pro člověka Clintonova typu, který nikdy nelitoval času, aby poznával druhé a navazoval přátelství, něco jako exkurze do hračkárství. Článek z listu *Washington Post* z prosince 1992 popisuje Clintonovu účast na této akci následovně:

Mnoho hostů si v souvislosti s Clintonovou přítomností vybavuje spíše obrazy nežli slova: přebíhal z diskuse do diskuse, pak zaujal postavení na okraji místnosti a opřel se nenuceně o stěnu. Zdálo se, jako by všechny znal, a to nejen z jejich jmenovek, ale pamatoval si, co dělají a co je zajímavá. „On vás objímá,“ řekl Max Heller, bývalý starosta Greenville. „On vás objímá, ale nikoliv fyzicky, nýbrž svým celkovým postojem.“

Heller hovořil o Clintonově výjimečné schopnosti vytvořit téměř okamžitě důvěrný kontakt, ať už hovořil s kýmkoliv. Clinton si nejen pamatoval údaje o vaší osobě, ale uměl jich využít jako prostředku k vytvoření intimní vazby.

Clinton nám dává dvě jednoznačné lekce: za prvé – čím jste konkrétnější ohledně svého životního cíle, tím snažší je pro vás vytvořit si strategii networkingu, která vás k němu dovede.

Za druhé – při vytváření skutečných kontaktů buďte ve vašich interakcích s druhými citliví. My dnes rovnou předpokládáme, že bohatému či vlivnému člověku odpustíme pánovitě chování. Clinton je důkazem, jak okouzlejícím a oblíbeným se můžete stát a zůstat, budete-li se ke každému, koho potkáte, chovat mile.

Vytvořte síť dřív, než ji budete potřebovat

Vytvořte si malou komunitu těch, které milujete a kteří milují vás.

- MITCH ALBOM

Zapomeňte na obrázky, které všichni nosíme v hlavách – obrázky zoufalých jedinců bez práce, kteří berou každou vizitku, na kterou narazí, zoufale se mísí s davem na obchodních akcích a veletrzích pracovních příležitostí. Velkým mýtem networkingu je, že kontaktujeme druhé osoby, jen když něco potřebujeme, třeba práci. Ve skutečnosti lidé, kteří mají velké okruhy kontaktních osob, rádců a přátel, vědí, že se s druhými musíte zkontaktovat mnohem dřív, než budete něco potřebovat.

Například George je chytrý chlapík, něco přes dvacet, kterého mi představil náš společný přítel. George pracoval v New Yorku v public relations a měl v plánu rozjet svou vlastní PR agenturu. Jednoho dne mne pozval na oběd, potřeboval radu a povzbuzení.

Deset minut poté, co jsme usedli, jsem věděl, že se vydal špatným směrem.

„Už jste začal kontaktovat své potenciální klienty?“ zeptal jsem se.

„Ne,“ řekl mi. „Budu postupovat krok za krokem. Mám v plánu vypracovat se ve společnosti, pro kterou dělám, na takovou úroveň, abych si mohl dovolit odejít. Pak založím firmu, zařídím si kancelář a začnu shánět své první zákazníky. Nechci zahájit jednání s potenciálními klienty, dokud nebudu schopen se prezentovat jako důvěryhodný specialista na PR s vlastní firmou.“

„Vy na to jdete zcela obráceně,“ řekl jsem mu. „Zaděláváte si na neúspěch.“

Poradil jsem mu, aby budoucí klienty začal hledat už dnes. Přemýšlel už o tom, na jaké odvětví by se chtěl zaměřit? Uvažoval už o tom, kde se pohybují špičky tohoto oboru? Jakmile dokáže odpovědět na tyto otázky, dalším krokem bude začít navazovat kontakty s tímto novým okruhem lidí.

„Nejdůležitější je poznat tyto lidi jako přátele, nikoliv jako potenciální klienty,“ řekl jsem mu. „Ačkoliv v jedné věci máte pravdu: ať už budete mít sebepřátelštější vztahy, jsou-li ti lidé, které zkontaktujete, dobří ve svém oboru, nenajmou si vás na své PR jen tak. Proto byste měl nabídnout své služby zadarmo – alespoň poprvé. Například: mohl byste pracovat jako dobrovolník pro neziskovou organizaci, ve které jsou zapojeni, nebo pomáhat při propagaci školní sbírky, ve které jsou zapojeny jejich děti.“

„Ale nebude se na mě můj zaměstnavatel zlobit, že věnuji tolik energie něčemu jinému?“ zeptal se George.

„Odvádění kvalitní práce vašemu zaměstnavateli má přednost,“ řekl jsem mu. „Nalezení času na zvládnání vaší další práce je na vaši zodpovědnost. Soustřeďte se na obor, kterým se váš současný zaměstnavatel nezabývá. Nezapomeňte – pokud si nedáte práci s obháněním lidí, ještě než opustíte své stávající zaměstnání, ani se nenadějete a budete tam zase zpátky.“

„Takže bych pro ty lidi měl pracovat zadarmo?“

„Samozřejmě,“ řekl jsem. „Dnes ještě nemáte renomé a prorazit je těžké. Nakonec budete mít rozrůstající se okruh lidí, kteří už vaši práci viděli a kteří vám budou věřit. Takové kontakty musíte vytvářet, pokud máte v úmyslu vybudovat si vlastní firmu nebo pokud chcete změnit zaměstnání či zaměření.“

V určitém okamžiku, dokud ještě děláte pro svého stávajícího zaměstnavatele, se pokuste přeměnit jeden ze svých kontaktů ve skutečného platícího klienta. Jakmile budete mít etablovaného klienta, který vám poskytne reference a bude o vás informovat další, máte půl cesty za sebou. Tehdy, a jenom tehdy, přichází čas jít za vašim zaměstnavatelem a požádat ho o poloviční úvazek, anebo ještě lépe – učinit z něj vašeho dalšího velkého klienta. Pokud v této

chvíli dáte výpověď, jste už chráněn proti rizikům. Máte skupinu lidí, kteří vám pomohou s přechodem do nové profesní oblasti.“

Poslední půlhodinu oběda jsme strávili přemýšlením o všech lidech, které znal a kteří by mu mohli pomoci s rozjezdem. Nabídl jsem i pár jmen ze své vlastní sítě a Georgova důvěra začala vzrůstat. Teď už jsem si byl jistý, že až začne kontaktovat druhé, nepnese jeho jednání žádné stopy zoufalství. Bude hledat způsoby, jak druhým pomoci, a z takového vztahu může mít malý prospěch každý.

Myšlenky spojené se zakládáním firmy se zase tolik neliší od myšlenek, které z vás udělají velmi žádoucí osobu u vašeho současného zaměstnavatele – nemluvě o jistotě zaměstnání. Podle nejnovější studie zaměřené na obchodní školy byl počet držitelů titulu MBA v roce 2004, kteří byli tři měsíce po absolutoriu bez práce, třikrát vyšší než v předchozím roce a dosáhl alarmujících 20 procent. Mnoho lidí nemá práci nebo žije v hrůze, že je tento osud brzy postihne. Smršť vyhazová přsvědčila hledače zaměstnání, že nestačí jen prohlížet inzeráty s nabídkou práce nebo rozesílat životopisy.

Velmi často se stává, že efektivně děláme neefektivní věci, že se zaměřujeme výhradně na činnosti, kterými řešíme své aktuální problémy. Přitom nejde o to, abychom si už dnes hledali nějaké jiné prostředí – ať už je to nová práce, nebo nový obor – ale abychom neustále vytvářeli prostředí a komunitu, kterou chceme mít pro sebe, a to bez ohledu na budoucnost.

Vytvoření takovéto komunity ovšem není krátkodobé řešení ani jednorázová činnost, kterou realizujeme, když je toho zapotřebí. Dynamika vytváření vztahů se nemůže vyvíjet jinak než postupně. Důvěru a odhodlání člověka si můžete skutečně získat jen po malých krůčcích mimo pracovní dobu.

V současnosti existuje bezpočet způsobů, jejichž prostřednictvím můžete začít vytvářet komunitu, která vám dále pomůže s vaší kariérou. Můžete: (1) vytvořit projekt schválený vašim zaměstnavatelem, který vás přinutí naučit se nové dovednosti a seznámit se s novými lidmi ve vaší firmě; (2) zaujmout vůdčí postavení v rámci koníček a externích organizací, které jsou předmětem vašeho zájmu; (3) vstoupit do vašeho místního klubu absolventů a trávit čas s lidmi,

kteří vykonávají povolání, jež byste chtěli vykonávat vy; (4) přihlásit se do kurzu na odborné škole z předmětu, který se týká buď profese, kterou vykonáváte nyní, nebo zaměstnání, které byste chtěli dělat v budoucnu.

Všechny tyto návrhy vám pomohou setkávat se s novými lidmi. A zákon pravděpodobnosti vám zajistí, že čím víc nových lidí znáte, tím víc příležitostí se vám namane a tím větší pomoci se vám dostane na kritických křižovatkách vaší kariéry.

První rok na obchodní škole jsem zahájil konzultace se svým přítelem Tadem Smithem, který je nyní prezidentem odboru médií ve velké vydavatelské společnosti Reed Business Information. Myšlenkou nebylo vytvořit udržitelnou konzultační společnost, kterou bychom provozovali po škole. Místo toho jsme chtěli nabídnout naše znalosti a pracovní etiku malým společnostem za přiměřené ceny. Výměnou za to bychom se něco naučili o nových oborech, získali praktické dovednosti, měli po ukončení školy k dispozici seznam referencí a kontaktů a taky si vydělali nějakou hotovost.

No a co svět, ve kterém se momentálně pohybujete vy? Využíváte maximálně kontakty, které už máte?

Představte si na chvíli, že všichni vaši příbuzní a přátelé jsou část zahrady. Projděte se touto zahradou vztahů. Co vidíte?

Pokud jako většina lidí vidíte úhlednou parcelu s pečlivě posekaným trávníkem, dá se předpokládat, že jde o typický díář s kontakty. Skládá se z vašich nejbližších přátel, spolupracovníků a obchodních partnerů: z těch, co jsou nejméně na ráně.

Vaše skutečná síť je ovšem přerostlá džungle s nekonečným množstvím skrytých zákoutí a strží, o které se nikdo nestará.

Váš potenciál k navazování kontaktů je v tomto okamžiku mnohem větší, než si uvědomujete. Všude kolem jsou skvělé příležitosti rozvíjet vztahy s lidmi, které znáte. Ti zase znají lidi, jež vy neznáte, a tito zase znají další lidi.

Existuje bezpočet věcí, které můžete podniknout, abyste využili potenciál již existující sítě. Prozkoumali jste přátele a kontakty svých rodičů? Co třeba vaši sourozenci? Co přátelé ze střední a z vysoké školy? Co lidé z vašeho kostela, z bowlingové ligy nebo z cvičení? Co váš lékař nebo právník nebo realitní agent či makléř?

V obchodě často říkáme, že naši nejlepší zákazníci jsou ti, které máme právě teď. Jinými slovy: vaše nejúspěšnější prodejní kontakty pocházejí z již uskutečněných prodejů. Nejvyšší obraty nepocházejí z nových prodejů – vycházejí ze zákaznické základny, kterou jste si vybudovali. Je snazší vytvářet kontakty s lidmi, kteří jsou alespoň okrajově součástí vaší sítě.

Velké překážky networkingu představují zahřívací telefonáty, setkávání s novými lidmi a veškeré činnosti, jejichž součástí je zapojování neznámých faktorů. Ovšem při prvním kroku byste neměli oslovovat lidi cizí – měli byste začít navazováním kontaktů s lidmi, které již *znáte*.

Zaměřte se na aktuální síť: přátele přátel, staré známosti ze školy a příbuzné. Vsadím se, že jste se nikdy neobrátili na sourozence, bratrance nebo švagry či švagrové, jestli by vás nemohli seznámit s někým, kdo by vám pomohl dosáhnout vašich cílů.

Každý, počínaje příbuznými a konče pošťákem, představuje bránu ke zcela nové skupině lidí.

Nečekejte tedy s navazováním kontaktů, až budete bez práce nebo odkázáni sami na sebe. Musíte vytvořit komunitu kolegů a přátel *dřív*, než ji budete potřebovat. Lidé vám spíše pomohou tehdy, jestliže vás už znají a mají vás rádi. S průzkumem zahrady začněte hned teď. Nebudete věřit, jaké poklady se dají na vlastní zahrádce nalézt.

KAPITOLA 5

Kouzlo odvahy

Uchop tento přítomný okamžik a začni s tím, co můžeš udělat nebo o čem sníš. Odvaha v sobě nese nadání, sílu a kouzlo.

– JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Můj otec, Pete Ferrazzi, byl z první generace, která žila v Americe. Za 2. světové války sloužil jako námořník u obchodního loďstva a pak prožil život jako nevzdělaný ocelář, jeho svět byla dlouhá pracovní doba a nízké mzdy. Pro mne, svého syna, chtěl víc. Když jsem vyrůstal, byli jsme neoddělitelná dvojka (jeho kamarádi mi říkali „Re-Pete“, protože mě s sebou všude brával). Věděl, že když mi pomůže najít cestu ven z údělu dělnické třídy, budu mít lepší život.

Můj otec ovšem neznal cesty. Nikdy nebyl na vysoké. Nevěděl nic o sportovních klubech ani o soukromých školách. Znal jen jediného člověka s takovými kontakty, které by mi mohly pomoci: svého šéfa. I když to vlastně byl šéf šéfa šéfa jeho šéfa – Alex McKenna, generální ředitel společnosti Kennametal, v jehož závodě můj otec pracoval.

Ti dva muži se nikdy nesetkali. Ale otec měl jasnou představu, jak to na světě chodí. I ze své dílny viděl, že ze dvou stejně talentovaných lidí měl lepší práci ten, kterému se dostávalo větší míry odvahy. Proto požádal o audienci u McKenny. A McKenna byl tak zvědavý, že se schůzkou souhlasil. Během setkání pak slíbil, že se mnou sejde – ale nic víc.

Ukázalo se, že jsem McKennovi sympatický – částečně i z důvodu, jak jsem se k němu dostal. Byl členem správní rady místní soukromé základní školy, Valley School of Ligonier, kam posílaly své

děti všechny bohaté rodiny. Podle pověsti to byla jedna z nejlepších základních škol v zemi. Kostky byly vrženy a pan McKenna nám domluvil schůzku s ředitelem Peterem Messerem.

V den, kdy jsem jako stipendista začal studovat na Valley School, octl jsem se v novém světě, který dal mému životu zcela nový směr, tak jak doufal můj otec. V příštích deseti letech jsem dostal to nejlepší vzdělání v Americe, od Valley School přes Kiski School, Yaleskou univerzitu až po Harvard Business School. A nic z toho by se nestalo, kdyby se můj otec neřídil zásadou „za zeptání nic nedáš“.

Když se ohlédnu za svou kariérou, byl to ten nejdůležitější čin v mém životě. Navíc jsem se z otcova jednání něco naučil a to něco mě od té doby nadále utvářelo.

Můj otec se rozhodně nemusel stydět, pokud šlo o uspokojování potřeb rodiny. Vzpomínám si, jak jsme jednou jeli po ulici domů, když otec uviděl mezi odpadky u jednoho domu tříkolku s obrovskými koly. Zastavil, vytáhl ji a zaklepal na dům, ke kterému odpadky patřily.

„Našel jsem mezi vašimi odpadky tuhle tříkolku,“ řekl majitelce. „Nevadilo by, kdybich si ji odnesl? Myslím, že bych ji dokázal spravit. Udělalo by mi velkou radost, kdybich mohl dát svému synkovi takovýhle dárek.“

To byla kuráž! Dokážete si představit hrdého pracujícího člověka, který přijde k cizí ženě a v podstatě se jí přizná, že je tak chudý, že by si rád vzal to, co vyhodila?

Ano, ale to není všechno. Představte si, jak se cítila ta žena – ona dostala příležitost dát někomu jinému dárek. To jí určitě zlepšilo náladu.

„Samozřejmě,“ vychrlila ze sebe a hned vysvětlovala, že děti už jsou velké a tříkolku už hodně dlouho nepoužívaly.

„Jestli chcete, můžete si vzít i kolo. Je ještě hezké, nechtěla jsem ho vyhazovat.“

A za chvíli jsme jeli dál. Měl jsem „novou“ tříkolku na ježdění a kolo, do kterého jsem ještě musel dorůst. Pocit dobročinnosti vykouzli na tváři ženy úsměv a rozehřál jí srdce. A mě táta naučil, jak tvořivá může být odvaha a že dokonce skrz ni můžete prokázat laskavost druhým.

Pokaždé, když začnu vytyčovat mantinely toho, co mohu a co ne, případně když se do mého myšlení začíná vkrádat strach, vzpomenu si na tu tříkolku s velkými koly. A připomenu si, že lidé, kteří se bojí rizika a jejichž chování je ovládáno strachem, bývají velmi zřídka úspěšní.

Vzpomínky na tyhle časy zůstávají se mnou. Otec mě naučil, že to nejhorší, co kdo může říct, je ne. Pokud se lidé rozhodnou nevěnovat vám svůj čas nebo pomoc, je to jejich chyba.

Nic v mém životě nevytvářelo takové příležitosti, jako má ochota ptát se, bez ohledu na situaci. Když jsem ještě jako bezejmenný účastník Ekonomického fóra ve švýcarském Davosu jednou šel na autobus do hotelu, zahlédl jsem zakladatele firmy Nike Phila Knighta. Člověk tak mimořádně úspěšný při vytváření a budování společnosti Nike i řadou marketingových inovací, které zavedl, byl pro mě něco jako rocková hvězda. Byl jsem nervózní? To si pište. Ale využil jsem příležitosti si s ním promluvit a bez otálení jsem si sedl vedle něj. Později se stal naším prvním zákazníkem kategorie blue-chip. A takto to dělám pořád, bez ohledu na situaci.

Občas jsem neúspěšný. Mám stejně dlouhý seznam lidí, se kterými jsem se pokoušel spřátelit, ale kteří o mé vstřícné gesto neprojevíli zájem. Troufalost při networkingu přináší stejná úskalí i obavy jako při navazování partnerských vztahů – v téhle oblasti nejsem zdaleka tak dobrý jako při navazování obchodních kontaktů.

Být v blízkosti člověka, kterého už známe, je velmi lákavé. Ale na rozdíl od některých forem navazování partnerských vztahů se tvůrce sítě nepokouší vybudovat jeden úspěšný svazek. Vytváření bohatého okruhu důvěryhodných vztahů vyžaduje, aby člověk byl *tam venku*, mezi lidmi, a to pořád. Dodnes navazuji kontakty s lidmi, které neznám, seznamuji se s nimi a stále existuje riziko, že mě odmítnou. Pak si vzpomenu na tu tříkolku s velkými koly, co mi pořídil táta, a jdu zase dál.

Většina z nás nepovažuje networking ani trochu za instinktivní či přirozenou záležitost. Samozřejmě existují jednotlivci, jimž vrozená sebedůvěra či sociální dovednosti umožňují navazovat kontakty snadno.

A pak jsme tu my ostatní.

Na počátku existence společnosti YaYa jsem se bál, jestli přežijeme. Poprvé ve své kariéře jsem musel zkontaktovat spoustu lidí, které jsem neznal, zastupovat neznámou společnost, propagovat produkt, který nebyl vyzkoušený trhem. Bylo to nepříjemné. Nestál jsem o zahřívací telefonáty s manažery z BMW a MasterCard za účelem nabídky vlastních služeb. Ale uvědomte si jedno. Pokusit se prorazit v BMW není zase tak obtížné, jestliže druhá alternativa znamená propustit větší množství zaměstnanců nebo klesnout v očích své dozorčí rady a investorů.

Odvaha promluvit si s lidmi, kteří mne neznají, je často protiváhou strachu, který mohu mít z neúspěchu a jeho následků. Můj otec měl buď možnost zeptat se, nebo o něco připravit svou rodinu. Já se buď zeptám, nebo neuspěji. Ten strach je vždy silnější než obava, že budu odmítnut nebo ztrapněn.

Nakonec si každý musí položit otázku, jak se vyrovnat s neúspěchem. Stane se to každému, není třeba si nic zastírat. Nevybíráme si mezi úspěchem a neúspěchem, volíme mezi rizikem a snahou něčeho dosáhnout, nebo neriskováním a jistotou v rámci průměrnosti.

Pro spoustu lidí je strach ze setkávání s druhými úzce spjat se strachem z mluvení na veřejnosti (tento strach bývá pravidelně uváděn jako silnější než hrůza ze smrti). Někteří z největších světových řečníků přiznávají, že cítí podobný strach. Jak říkal Mark Twain: „Jsou dva druhy řečníků – ti nervózní a ti, co lžou.“

Nejlepší způsob, jak se vypořádat s tímto strachem, je v první řadě si uvědomit, že náš strach je naprosto normální. Nejsme v tom sami. Druhá věc je uvědomit si, že překonání strachu je rozhodujícím faktorem našeho úspěchu. Třetí je pak zaměřit se na zlepšování.

Zde je několik tipů, co dnes můžete učinit, abyste se zlepšili a abyste se lépe cítili v sociálních situacích, které vyžadují vaši odvahu:

• *Najděte si svůj vzor*

Jsme predisponováni vyhledávat lidi, jako jsme my sami – stydliví lidé se druží s jinými stydlivými lidmi, společenské osoby se druží se

společenskými osobami – protože podvědomě považují své vlastní chování za správné. Ale všichni znají tu jednu osobu v rámci skupiny přátel a společníků, která – jak se zdá – dokáže kontaktovat druhé s minimem obav nebo beze strachu. Pokud ještě nejste připraveni učinit ten velký krok obracet se na nové lidi na vlastní pěst, ať vám tito lidé pomáhají a ať vám ukazují cestu. Berte je s sebou, je-li to vhodné, na společenské akce a sledujte jejich chování. Pozorujte jejich jednání. Za určitý čas si některé jejich techniky osvojíte. Pomalu si vypěstujete odvahu kontaktovat druhé samostatně.

• *Naučte se hovořit*

Spousta firem vychází vstříc téměř nekonečnému množství lidí, kteří si uvědomují, že je nezbytné, aby se z nich stali lepší řečníci. Těmto vzdělávacím organizacím je jasné, že nebudete muset hovořit pro tisíce lidí (alespoň ze začátku ne). Většina zájemců, kteří se na ně obracejí o pomoc, se pokouší získat sebedůvěru a spolehlivé nástroje k překonávání bázně. Firmy ovšem nenabízejí jedno nebo dvě všemocná řešení. Nabízejí šanci osvojit si dovednost mluvit v nezastrašujícím prostředí s instruktorem, který vás dokáže vést a postrčit. Existují stovky instruktorů i škol zaměřených na tento druh výcviku. Jedním z nejznámějších je Toastmasters Club (Klub mistrů přípitků). Určitě budou mít pobočku i ve vaší oblasti. Je to dobře řízená organizace, která pomohla milionům lidí při zdokonalování řečnických dovedností i překonávání strachu.

• *Zapojte se*

Budete se cítit nejlíp, když budete dělat něco, co vás baví, s lidmi, kteří budou vaše nadšení sdílet. Pro zapojení se hodí jakýkoliv koníček: sbírání známek, zpěv, sport, literatura. Pro každý z těchto zájmů vznikají kluby. Vstupte do nich. Staňte se aktivním členem. Až se na to budete cítit, staňte se jednou z vůdčích osobností skupiny. Tento poslední krok je rozhodující. Stát se vůdčí osobností vyžaduje praxi – praktikujte tedy! Vaše možnosti pro vytváření nových kontaktů a vytváření vazeb s druhými neustále porostou.

• *Sežeňte si terapii*

Já vím, chápu, teď si asi říkáte: „On chce, abych šel/šla k terapeutovi jen proto, abych dokázal/a líp mluvit k lidem?“ Tak já vám to vysvětlím. Za prvé: myslím si, že už jen začít pracovat na splnění svého přání být lepší, než jste dnes, bez ohledu na to, kde a jak, je velmi důležitý krok. Za druhé: někteří z nejúspěšnějších lidí, které znám, se v určité části svého života octli u terapeuta. Netvrdím, že terapie z vás udělá lepšího člověka, ale pomůže vám vypořádat se velmi efektivně s vlastním strachem a sociálními fobiemi. Spousta studií financovaných Národním institutem duševního zdraví poukazuje na vysokou úspěšnost poradenství, které má vytvořit lepší podmínky pro stydlivé osoby.

• *Prostě do toho běžte*

Vytyčte si cíl, že budete iniciovat setkání s jednou novou osobou týdně. Nezáleží na tom, kde nebo s kým. Představte se třeba někomu v autobusu. Posadte se vedle někoho v baru a pozdravte ho. Zajděte si třeba do kotelny vaší firmy a přinuďte se promluvit s pár zaměstnanci, se kterými jste nikdy nehovořili. Zjistíte, že vám to půjde stále lépe a budete získávat cvik. Nejlepší na tom bude, že se smíříte s myšlenkou odmítnutí. S takovou perspektivou se dokonce i neúspěch stane krokem vpřed. Berte to jako studium. Tak jako kdysi dramatik Samuel Beckett, který napsal: „Chybujte, znovu chybujte. Chybujte lépe.“

Strach ochromuje. Jakmile si uvědomíte, že držet se zpátky vám nepřináší nic pozitivního, každá situace a každá osoba – bez ohledu na to, jak vám připadá nedosažitelná – se stává příležitostí k úspěchu.

Madam Kuráž

Pokud jde o zlepšování mluveného projevu, nikdo není lepší než DeAnne Rosenbergová, dvaatřicetiletá profesní poradkyně a majitelka vlastní konzultační firmy DeAnne Rosenberg Inc. Rosenbergové se přezdívá Madam Kuráž, a nikoliv bezdůvodně.

V roce 1969 si přečetla článek ve *Wall Street Journalu*, který poukazyval na nedostatek ženského faktoru v Americkém sdružení pro management.

„Dělali rozhovor s tehdejším prezidentem sdružení, citovali toto jeho tvrzení: ‚Nenašli jsme ženu, která by dokázala hovořit o managementu autoritativně na veřejnosti,‘“ vybavuje si Rosenbergová.

Vystříhla si tedy článek a poslala sdružení dopis, aby už dál nehledali. Uběhly dva týdny a na dopis nikdo neodpověděl.

„No, tak tohle ne,“ řekla si. „Napsala jsem další dopis přímo prezidentovi, aby buď své tvrzení odvolal, nebo mě vzal.“

Dva dny na to jí prezident sdružení volal, aby jí sdělil, že už jí sjednal přednášku. DeAnne se stala první ženou, která hovořila za Americké sdružení pro management.

Poučení z tohoto osudového sledu událostí je následující: recept na úspěch je kombinací sebejistoty, neústupné vytrvalosti a odvahy. Setkání založená na odvaze, jak se DeAnne poučila, jsou základem úspěšné kariéry. Za tu spoustu let, co učí druhé překonávat vlastní strach, vytvořila časem prověřený návod, který může při prvním navazování kontaktů použít každý.

Podle mého názoru je užitečný. Myslím, že by vám také mohl velmi pomoci, a proto vám jej ochotně nabízím:

1. Zorientujte se v situaci. „Běžte do věci po hlavě a řekněte všem bez obalu, jak situaci vidíte, aniž byste byli příliš naléhaví nebo dramatictí,“ říká Rosenbergová. Jasně sdělila Americkému sdružení pro management, že a) nemít jako mluvčí žádné ženy je špatné a že b) když si ji najmou, udělají krok správným směrem. Je jen logické, že než dokážete přesvědčivě promluvit – tj. než dokážete promluvit z pozice osoby zapálené pro věc, která téma navíc osobně zná – musíte vědět, jak na tom jste.
2. Sdělujte druhým své pocity. Podhodnocujeme vliv emocí na naše každodenní kontakty, zejména ve světě byznysu. Má se za to, že citlivost je špatná a že bychom se měli vyvarovat

dávat své pocity najevo. Ale jakmile nám nebude nepříjemné hovořit s druhými o tom, co cítíme, naše setkání budou hlubší a upřímnější. Prostřednictvím svých emocí můžete posluchačům poskytnout dar respektu a srdečnosti.

3. Stanovte si termín dokončení. To je okamžik pravdy, ve kterém si naprosto jasně určíte, co vlastně chcete. Jestliže budete cokoliv riskovat, měli byste znát důvod. Pravda je nejrychlejší cestou k řešení, ale budme realisté. I když jsem věděl, že Phil Knight z Nike si nekoupí nic na základě jedné pětiminutové konverzace v davoském autobusu, i tak jsem ho požádal o e-mail a řekl mu, že bych se s ním rád zase někdy sešel. A pak jsem to udělal.
4. Používejte doplňovací otázky. Pokud svůj požadavek položíte jako otázku doplňovací – tedy takovou, na kterou se nedá odpovědět „ano“ nebo „ne“ – nedostanete se do tak nepříjemné situace. Jaký z toho máte pocit? Jak bychom tento problém mohli vyřešit? Mohli bychom se zase někdy brzy setkat? Problém byl nadnesen, vyjádřili jste své pocity, definovali své tužby. Při použití doplňovací otázky či návrhu zapojujete druhou osobu, aby spolupracovala na řešení s vámi. Ve Philově případě jsem netrval na konkrétním datu oběda v konkrétní hodinu. Nechal jsem dveře otevřené a nedovolil jsem, aby naše první setkání bylo zatěžováno zbytečnými závazky.

KAPITOLA 6

Vlezlý otrava

Ambice se může stejně tak plazit jako létat.

- EDMUND BURKE

Je to člověk se sklenkou Martini v jedné ruce, vizitkami ve druhé ruce a dopředu připraveným proslovem o svých projektech. Je to mistr konverzace, na každé společenské akci těká očima sem a tam, aby ulovil tu největší rybu a pořádně si ji podal. Je to neupřímný, bezohledně ambiciózní leštič klik.

Vlezlý otrava, takový obrázek si lidé udělají, když zaslechnou slovo „networking“. Ale ve své knize nepopisují lidi, kteří skutečně dovedou navazovat kontakty, jako majitele obřích diářů s kontakty a balíků vizitek. Jejich finty nefungují, protože neznají ten nejzásadnější prvek vytváření smysluplných vztahů.

Ten, který jsem se naučil skrze tvrdou osobní zkušenost.

Kdybyste mě znali jako mladíka, asi byste mě neměli rádi. Ani nevím, jestli jsem se měl rád já sám. Dělal jsem běžné chyby plynoucí z nezkušenosti a nejistoty. Bil jsem se zejména sám za sebe. Mé neúnavné ambice ze mne musely přímo číšet, snažil jsem se získat si nadřazené a sobě rovné jsem ignoroval. Velmi často lidé hrají jednu roli před podřízenými, jinou před šéfem a další zase před přáteli.

Když jsem začal být odpovědný za marketing ve společnosti Deloitte, často mi různí lidé podávali hlášení. Měl jsem pár obrovských nápadů, co bych chtěl dělat – věci, které se z pohledu marketingu ve světě konzultací nikdy nerealizovaly. A teď jsem konečně měl i tým, který je bude uskutečňovat. Ale místo toho, abych bral své podřízené jako partnery a zainteresoval je na dosahování svých i jejich dlouhodobých cílů, považoval jsem je za osoby vybrané k plnění mých úkolů.

Připočtete si můj nízký věk (byl jsem o dvacet let mladší než kterýkoliv jiný člen výkonného výboru) a určitě pochopíte, proč úsilí nás všech brzdil odpor mých podřízených. Úkoly, které mi měly trvat hodiny, zabraly celé dny. Věděl jsem, že musím něco udělat, proto jsem se obrátil na Nancy Badoreovou, která ve funkci executive coach koučovala nejvyšší pracovníky managementu ještě dřív, než pro její funkci vůbec vznikl název.

V den naší první schůzky jsme seděli v mé kanceláři a sotva jsme si stačili vyměnit zdvořilostní fráze, vyhrknul jsem na ni: „Co potřebuji, abych se stal skvělým vůdcem?“

Rozhlížela se chvíli po mé kanceláři a neříkala nic. Když pak konečně promluvila, zasáhlo mě to až někde hluboko uvnitř. „Keith, podívejte se na obrázky po stěnách. Říkáte, že byste se chtěl stát velkým vůdcem, a v celé kanceláři není obrázek nikoho jiného než vás: vy s dalšími známými lidmi, vy na slavných místech, vy, jak dostáváte ocenění. Není tu jediný obrázek vašeho týmu, nic, co by naznačovalo, čeho váš tým dosáhl a podle čeho by člověk jako já mohl vědět, že vám na nich záleží stejně jako na sobě. Chápete, že jde o úspěchy vašeho týmu a velký vůdce z vás bude tehdy, až něčeho dosáhnou kvůli vám, nikoliv pro vás?“

Její otázka mě naprosto zdrtila. Měla bezpochyby pravdu. Projevil jsem někdy skutečný zájem o to, jaký život vedou mí podřízení po pracovní době? Proč jsem nevyvinul žádnou snahu, abych je zapojil do vedení? Se svými šéfy to dělám od prvního dne. Došlo mi, že můj dlouhodobý úspěch závisí na každém z mého okolí. Že pro ně musím pracovat stejně usilovně, jako oni pracují pro mne!

Politici vědí, o co jde, ale v managementu toho využívá málokdo: volíme lidi, kteří nás mají rádi a respektují nás. Velké společnosti vybudovali generální ředitelé, kteří vzbuzovali lásku a obdiv. V dnešním světě jsou zlí chlápci až poslední v řadě.

Můj kamarád a spisovatel Tim Sanders mě naučil, že existují dva důvody, proč končí era zlých byznysmenů. Za prvé: žijeme v novém světě „nadbytku možností v byznysu“ ve všech oblastech, od výrobků po profesní dráhu. Možnost výběru znamená konec problematických kolegů i vůdců. „V době, kdy více z nás má víc možností

než kdy dřív, se už nemusíme spokojit s výrobkem nebo službou od neoblíbené společnosti, ani se šéfem, kterého neuznáváme,“ píše. Druhým důvodem je to, čemu on říká „nový telegraf“. „Je téměř nemožné, aby se informace o podřadném výrobku, společnosti, která škodí svému okolí, nebo špatném člověku udržely v tajnosti. Existuje příliš mnoho výrazně neústupných a dobře informovaných lidí s přístupem k e-mailu, SMSkám i internetu.“

Podtrženo a sečteno: pokud se vám někdo nelíbí, je dnes mnohem snazší se mu vyhnout. Pokud nemáte na srdci zájem druhých, lidé to dříve či později zjistí sami. Naše kultura od nás dnes vyžaduje mnohem víc. Vyžaduje, abychom ke každému přistupovali s respektem. Každý vztah by měl být považován za oboustranně výhodný.

Když se ohlédnete zpět, jak jste během svého života a kariéry kontaktovali druhé, chcete vidět přátelskou síť, která vás dokáže zachytit, nikoliv spáleniště špatných setkání. Zde je několik pravidel, která mohu navrhnout na základě osobní zkušenosti, aby se z vás nikdy nestal vlezlý otrava:

1. Žádné klábosení

Ať máte co říct a říkejte to se zápalem. Ujistěte se, že máte při svém hovoru co nabídnout, a nabízejte to upřímně. Většina lidí si neuvědomuje, že je lepší trávit víc času s menším množstvím lidí – během hodinového setkání realizovat tak jeden dva smysluplné rozhovory – než ze zvyku tékat mezi lidmi a ztrácet respekt většiny těch, se kterými se setkáte. Dostávám neustále e-maily, ve kterých stojí: „Milý Keith, slyšel jsem, že jste dobrý v networkingu. Já také. Pojďte si na chvíli někam sednout na šálek kávy.“ Kladu si otázku, proč? Proč lidé proboha předpokládají, že budu reagovat na takovéhle žádosti? Apelovali na mé emoce? Řekli, že mi mohou nějak pomoci? Pokusili se najít něco málo, co bychom měli společného? Je mi líto, ale networking není nějaká tajná společnost s kódovaným podáváním rukou, které by podtrhovalo naši výjimečnost. Tu výjimečnost sem vnášíme my.

2. *Nespolébejte na hovory o ničem*

Samozřejmě, že jen tak se nezávazně bavit je snazší. Spousta lidí drby s nadšením sbírá. Ale v dlouhodobém měřítku vám to nebude k ničemu. Nakonec studnice informací stejně vyschne a stále více lidí bude docházet k závěru, že vám nemají věřit.

3. *Nechodte na party s prázdnýma rukama*

Kdo jsou dnešní hvězdy světa internetu? Blogeri. Volně se pohybující kybernauti, kteří zakládají webové stránky a online žurnály, aby poskytovali informace, odkazy nebo jenom projevíli soudržnost s komunitou stejně zaměřených osob. Dělají to zadarmo a často jsou odměňováni oddaností svých fanoušků, kteří jim vracejí to, čeho se jim dostalo. Je to jako smyčka. Při navazování kontaktů, tak jako při blogování, jsou vaše kvality přímo úměrné tomu, co dokážete druhým dát.

4. *Nechovejte se špatně k těm, kteří jsou pod vámi*

Brzy se někdo z nich vyšvihne nahoru. V byznysu je hierarchie pomíjivá. K lidem v dolní části žebříčku se musíte chovat s respektem. Michael Ovitz, proslulý hollywoodský superagent, byl prý mistr na vytváření sítí. Sžíravý a relativně čerstvý profil ve *Vanity Fair*, s desítkami anonymních i méně anonymních postřehů o tomto člověku, se stal velmi veřejnou prezentací oslnivé kariéry, která vzala ošklivý konec. Lidé se ptali, co se děje. Ovitz měl jisté úžasné interpersonální dovednosti, ale zacházel s nimi velmi zjištně. K lidem, které už nepotřeboval, se choval lhostejně anebo ještě hůř. Nebylo žádným překvapením, že ti samí lidé to nejen veřejně ventilovali, ale zřejmě též přispěli k jeho pádu.

5. *Buďte transparentní*

„Jsem to, co jsem,“ říkávala komiksová postavička Pepek námořník. Ve věku informací se otevřenost – ať už se týká vašich úmyslů, infor-

mací, které poskytuje, anebo jen vašeho obdivu – stala vlastností cennou a vyhledávanou. Když lidé vidí, že se k nim chováte na rovinu, oplácejí vám svou důvěrou. Pokud na konferenci narazím na někoho, koho velice toužím potkat, nebudu skrývat nadšení. „Je mi potěšením, že vás konečně poznávám. Vaši práci už zdálky nějakou dobu obdivuji a přemýšlel jsem, jak by pro mne bylo přínosné, kdybychom se někdy mohli setkat.“ Hra na nepřístupného možná zabírá někde v baru, ale ne v případě, že chceme vytvořit hlubší, smysluplnější vztah.

6. *Nesnažte se stihnout všechno*

Nic nevyzní méně neupřímně, než když dostanete hromadný e-mail adresovaný dlouhému seznamu příjemců. Navazování kontaktu s druhými není hra s náhodnými čísly. Vaším cílem je vytvořit skutečný vztah s člověkem, na kterého se můžete spolehnout.

Dodnes se stydím za to, jak jsem k této zkušenosti došel. Vždycky jsem slyšel, že rozesílání vánočních/novoročních přání je dobrý nápad. Tak jsem po absolutoriu na Yale zahájil praxi rozesílání vánočních přání každému, koho jsem měl v databázi kontaktů. Než jsem se dostal k firmě Deloitte, měl seznam tisíce položek a já si na konci každého roku najímal dočasnou pomoc na rozesílání a dokonce i podepisování přání. Všichni tušili, jak to skončí. Úmysl to byl dobrý, dokud jeden ze spolubydlících nepoznamenal (poněkud posměšně), jak moc si váží toho, že letos dostal ne jedno, ale tři přání – a na každém byl jiný podpis. Nejde o kvantitu, jde o skutečné kontakty.

Pokud navazováním vztahů nechcete získat přátele, je lepší zaměřit se jen na vztahy s lidmi, kterým tolik nezáleží na tom, co s vámi bude. Vaše neoblíbenost způsobí, že vaše pokusy o navazování kontaktů skončí dřív, než začnou. Na druhou stranu vaše oblíbenost může být při podnikání tou neúčinnější, nejkonstruktivnější silou.

DVRANA SLÁVY NETWORKINGU

Katharine Grahamová (1917–2001)

„Pěstujte důvěru v každém.“

Následkem tragédie se z Katharine Grahamové stala přes noc z manželky vydavatelka. V roce 1963 převzala po smrti svého manžela Philipa Grahama *Washington Post*. Její ostýchavé a klidné chování se zdálo být neslučitelné s požadavky jednoho z nejvýznamnějších listů v zemi. Grahamová všem ukázala, že to tak není. Pomohla vybudovat jedny z nejúžasnějších novin a jednu z nejúspěšnějších firem v Americe. Za její éry *Washington Post* vydával tzv. Akta Pentagon, dostal hlavu prezidenta Nixona kvůli aféře Watergate a ovládl politickou i mediální scénu ve Washingtonu stylem, který byl nenapodobitelně její.

Vlastně je to právě tento styl, který je jejím nejtrvalejším odkazem. Grahamová vedla *Washington Post* se zaujetím, laskavě a upřímně a stala se silnou osobností. Její vliv jí umožňoval dodávat energii druhým – od lidí z nejvyšších společenských skupin až po ty nejnižší – s citem pro důstojnost a respekt.

Richard Cohen, sloupkař listu *Washington Post*, pár dní po pohřbu Grahamové napsal:

Jednu rozpálenou červencovou neděli před pár lety jsem se vracel z pláže do Washingtonu a jel jsem taxíkem do garáží naproti přes ulici u redakce *Washington Post*, kde jsem měl auto. Na parkovišti před redakcí byl postavený stan. Konala se firemní party, a to pro lidi, o kterých jsem nikdy neslyšel – jejich jména nejsou uváděna pod články, neobjevují se v televizi, ale zadávají inzeráty, vozí papír nebo jenom uklízejí v budově. V horku jsem zahlédl Katharine Grahamovou, jak se těžce ubírá směrem k oslavě.

V té době už byla stará a chůze pro ni byla obtížná. Prodírala se na rampu, pohybovala se s námahou. Měla farmu ve Virginii, dům v Georgetownu, byt v New Yorku

a v takhle odporně horkém dni by pro ni mělo asi největší smysl její sídlo u vody na ostrově Martha's Vineyard. Přesto byla tady – připadalo mi to neuvěřitelné – a dělala to, co v jiných firmách zastanou viceprezidenti pro úsměvy.

Rozebereme-li si život Katharine Grahamové, vynoří se nám nevyhnutelně jedno téma: navzdory životu, ve kterém nemusela mít starosti o finance, a společenskému postavení, které mělo blízko ke královskému majestátu, se přátelila s každým – nejen s těmi, kteří mohli pomoci jejím novinám nebo vylepšit její pozici v politických kruzích.

Většina zpráv z jejího pohřbu uváděla jména celebrit, jako Henry Kissinger, Bill Clinton, Bill Gates, Warren Buffett a Tom Brokaw. Ovšem není třeba vynakládat žádnou velkou snahu, abyste objevili rozsáhlý seznam smutečních hostů, kteří nepatřili k celebritám. Tady je vzorek:

- Irvin Kalugdan, učitel speciální výchovy z okresu Fairfax, který založil studentský tým breakdance s pomocí grantu 350 USD od listu *Washington Post*.
- Rosalind Stylesová ze Střediska Fredericka Douglaše pro podporu časného dětství a rodiny, pro které Grahamová pomáhala shánět peníze.
- Henrietta Barbierová z Bethesdy, žena, která odešla do důchodu z ministerstva zahraničí a docházela každý týden do bridžového klubu mezi zhruba šedesát žen v Ženském klubu Chevyho Chasea. Grahamová prý nikdy nezmeškala žádnou schůzku: „Její bystrost jí pomáhala chápat hru, absolvovala výuku a brala to vážně.“

To vše odhaluje vnitřní pravdu o dovednostech, jak kontaktovat druhé: ti, kteří jsou nejlepší, nevytvářejí síť – dělají si přátele. Získávají obdivovatele, a právě tak i důvěru, protože jejich přátelské chování zahrnuje každého. Stále se rozšiřující kruh vlivu je nezamýšleným následkem, nikoliv vypočítaným cílem.

Vztah Grahamové k bývalému ministrovi zahraničí Henrymu Kissingerovi je více než cokoliv jiného důkazem jejího zápalu pro přátelství bez zjištěných cílů, které je protipólem přátelství se skrytými úmysly.

Už při zběžném pohledu ti dva vypadali jako nevyrovnaná dvojice – nakonec klíčové momenty kariéry Grahamové byly těžkými údery kariéry Kissingerově. Nejprve v roce 1971 to bylo rozhodnutí Grahamové publikovat tzv. Akta Pentagon, důvěrné dokumenty popisující americkou účast na válce ve Vietnamu. O rok později *Washington Post*, na příkaz Grahamové, zahájil vlastní vyšetřování aféry Watergate. Obě události vedly ke kompromitaci Nixonovy administrativy, ve které pracoval i Kissinger.

Přesto byl Kissinger prvním řečníkem, který mluvil pochvalně o Grahamové na jejím pohřbu. Chodívali pravidelně s Grahamovou do kina.

Jak mohla Grahamová uzavřít takovouto alianci, takovéto přátelství? Jak navázala spojení s každým, od anonymních učitelů až po nejznámější a nejmocnější osoby světa? Tím, že znala své hranice a uměla si získat důvěru druhých, tím, že byla diskrétní, upřímností svých úmyslů, tím, že nechala nahlédnout druhé do svého srdce, aby viděli, že v něm má jen ty nejčistší zájmy.

V interview pro CNN Kissinger poznamenal: „Byl to zvláštní vztah v tom smyslu, že v těch novinách měli velmi často opačný názor než já, ale Grahamová se nikdy nepokoušela vytěžit z našeho přátelství jakoukoliv výhodu pro své noviny. Nikdy po mně nechtěla speciální interview nebo něco podobného.“

DÍL DRUHÝ

Co je třeba umět a znát