KEITH FERRAZZI

BESTSELLER

Nikdy nejez sám

Jan Melvil publishing

UMĚNÍ NETWORKINGU:
Jak budovat a rozvíjet pracovní vztahy

Keith Ferrazzi
NIKDY NEJEZ SÁM
Umění networkingu – jak budovat a rozvíjet pracovní vztahy

Podle anglického originálu Never Eat Alone, and Other Secrets to Success, One Relationship at a Time vydalo nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2010.
Všechna práva na reprodukci knihy nebo jakékoli její části jsou vyhrazena.

Copyright © 2005 by Keith Ferrazzi. All rights reserved.
This translation published by arrangement with Broadway Business, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Překlad Petr Miklica
Odpovědná redaktorka Andrea Poláčková
Obálka Alexander Gutrai
Grafická úprava a sazba David Dvořák
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Vydání první.

Jan Melvil Publishing, s. r. o.
www.melvil.cz
www.mitvsehotovo.cz

ISBN 978-80-87270-06-6

Mámě a tátovi

Obsah

DÍL PRVNÍ

Jak změnit myšlení

1. Jak se stát členem klubu 13
2. Nehlídejte příjmy a výdaje 24
3. Jaké je vaše poslání? 32

Když to dokáže Virginia, zvládnete to též 45

Dvorana slávy networkingu: Bill Clinton 48

4. Vytvořte síť dřív, než ji budete potřebovat 50
5. Kouzlo odvahy 55

Madam Kuráž 60

6. Vlezlý otrava 63

Dvorana slávy networkingu: Katharine Grahamová (1917–2001) 68

DÍL DRUHÝ

Co je třeba umět a znát

7. Udělejte si domácí úkol 73
8. Pište si jména 79
9. Zahřívací telefonáty 84

10. Se strážcem brány jednejte obratně 91
11. Nikdy nejez sám 98
Poučte se ze svých neúspěchů 101
12. Sdílejte společné zájmy 103
13. Rozvíjejte, co jste započali 108
14. Staňte se jednotkou rychlého konferenčního nasazení 112
Nebuďte takoví 126
15. Spojte se s navazovači kontaktů 128
Dvorana slávy networkingu: Paul Revere (1734–1818) 136
16. Rozšiřujte svůj okruh 139
17. Umění společenské konverzace 143
Dvorana slávy networkingu: Dale Carnegie (1888–1955) 154

DÍL TŘETÍ

Jak proměnit známost v přátelství

18. Zdraví, majetek a děti 159
19. Společenská arbitráž 168
Dvorana slávy networkingu: Vernon Jordan 174
20. Ťukejte – znovu a znovu 177
Základ ťukání: narozeniny 182
21. Najděte si nosné pilíře a předcházejte si je 185

DÍL ČTVRTÝ

Jak dávat i brát ke vzájemné spokojenosti

22. Buďte zajímaví 197

Dvorana slávy networkingu: Dalajláma 213

23. Vybudujte si značku 217

24. Dejte o své značce vědět 224

25. O psaní 238

26. Dostaňte se blíž k moci 241

27. Budujte síť a oni přijdou 250

Dvorana slávy networkingu: Benjamin Franklin (1706–1790) 255

28. Nepřehánějte to se sebevědomím 258

29. Najděte si učitele, najděte si žáky, opakujte 263

Dvorana slávy networkingu: Eleanor Rooseveltová (1884–1962) 272

30. Vyváženost je nesmysl 275

31. Vítejte ve věku propojení 279

Rejstřík 287

DÍL PRVNÍ

Jak změnit myšlení

KAPITOLA 1

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 spoustě mých vrstevníků chybělo.

Jako chlapec jsem nosil golfové hole v místním sportovním klubu majitelům realit a jejich dětem z bohatého města, které bylo nedaleko 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 nebývalou 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 chlubila 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 nesouvisejí se společenskou třídou. Šlo o přístup (ano, i talent, alespoň v jeho případě). Některým 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 pomoct, 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 spoustě mých spolužáků chybějí dovednosti a strategie, které souvisejí s upevňováním a vytvářením vztahů. V Americe, a zejména v byznysu, jsme byli vychováváni 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 zábran ve všech oblastech svého profesního i osobního života. Na takovýto „networking" jsem nepohlížel jako na něco chladného a neosobního. Místo toho jsem *propojoval* – dělil 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 zúžíte 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 vydláždit 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.

Chvíli 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 nejúspěšnější 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 nejúspěšnější 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 zápalem 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 vyplatila. 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 spoustu 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 večeře 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 nabízely 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 okouzlující. 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 nevyslovená 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 odvahu, 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 dovídám, 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 oplatit." Nebo: „Raději bych nebyl nikomu zavázán, proto musím odmítnout." Lidé občas trvají na tom, že tuto laskavost musejí nějakým způsobem splatit. 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.

Síť 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 požírají 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 zkusit 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. „Keithe, 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 vyplýtval 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 zaplaceno.

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 loajalita, 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 správní 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 ohlédnu 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 loajalitou 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.