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: Hoďte 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 náborem 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 nejúspěšnější. 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

DVORANA SLÁVY NETWORKINGU

Bill Clinton

„Znát 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 dvaačtyřicátý 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 hračkářství. 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 zajímá. „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 snazší 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 pánovité chování. Clinton je důkazem, jak okouzlujícím a oblíbeným se můžete stát a zůstat, budete-li se ke každému, koho potkáte, chovat mile.

KAPITOLA 7

Udělejte si domácí úkol

Mimořádnému úspěchu vždy předchází mimořádná příprava.

– ROBERT H. SCHULER

S kým se setkáte, jak se s ním setkáte a co si o vás dotyčný bude myslet, by nemělo být ponecháno náhodě. Jak by řekl Winston Churchill, příprava je – pokud ne klíčem ke genialitě – potom minimálně klíčem k tomu, abyste jako géniové vypadali.

Mám-li v plánu představit se nějakým novým lidem, tak si před setkáním zjistím, o koho vlastně jde a v jakém oboru jsou činní. Zjistím si, co je pro ně důležité: jejich koníčky, směřování, cíle – a to v rámci specializace i mimo ni. Před setkáním si obvykle připravím, případně tím pověřím asistentku, jednostránkovou synopsi o osobě, s níž se mám setkat. Jediným požadavkem, který v takové chvíli zadáváme, je: zjistit, co je dotyčná osoba za člověka, jaké jsou její postoje a jakých svých výsledků si nejvíc cení.

Samozřejmě že byste také měli vědět, jak si stojí firma toho, s kým chcete navazovat kontakt. Měli dobré, či špatné čtvrtletí? Mají nový výrobek? Věřte mi, že *všem* lidem přirozeně záleží, obvykle více než na čemkoliv jiném, na tom, *co dělají*. Budete-li mít dostatek informací, abyste s přehledem vstoupili do jejich světa a dokázali o něm fundovaně hovořit, dočkáte se od nich výrazného uznání. Jak napsal William James: „Nejhlubším principem lidské povahy je touha po uznání."

V současnosti je takovýto průzkum snadný. Nabízím několik možností, kde začít:

- Internet. Nezapomeňte prostudovat webové stránky firmy. Používejte vyhledávače jako Google, prověřte, v jakých kruzích

se dotyčná osoba pohybuje. Jít na schůzku bez internetového prověření dat je nepřijatelné.

- Veřejná knihovna, kde naleznete knihy, periodika, časopisy, obchodní žurnály atp. Prostudujte si články, které napsali lidé, s nimiž se chcete sejít, případně které byly napsány o nich. Pokud žádné nejsou, přečtěte si něco o oboru dotyčného nebo o jeho specializaci. Většinu rovněž naleznete na internetu.
- Literatura z oddělení public relations dané firmy. Zavolejte tam a vysvětlete jim, že jste si naplánovali schůzku a potřebujete pár podkladových informací.
- Výroční zprávy. Poskytnou vám dobrou představu o tom, kam společnost směřuje a jaké výzvy a příležitosti před ní leží.

Pokud chceme někoho poznat, nevyhnutelně to znamená, že musíme pochopit jeho problémy i potřeby. V práci může jít o produktovou řadu. Ale protože hovoříte s člověkem, můžete současně zjistit, že jeho děti se pokoušejí dostat někam na stáž, že on sám může mít zdravotní problémy nebo že se pokouší vylepšit své výkony v golfu. Jde o to, abyste se dostali nad abstraktní úroveň a oslovili člověka jako osobnost. Nalezněte si způsob, jak se stát součástí těch věcí, které ho zajímají, a naleznete tak cestu, jak vstoupit do jeho života.

Nedávno jsem se zúčastnil diskuse u kulatého stolu, kterou sponzoroval Milkenův institut. Šlo o Global Conference v Los Angeles, výroční třídenní shromáždění, při němž se na jednom místě sejdou špičkoví myslitelé i generální ředitelé z celého světa, aby řešili globální problémy. Sešlo se padesát účastníků a každý z nich vedl firmu podstatně větší než ta moje.

Asi bych normálně nenašel příležitost, jak s nimi jednat jako se sobě rovnými, ale protože jsem pomáhal s organizací konference (to je vždy výhoda), byl jsem přizván k účasti.

Při plánování akcí byl brán ohled na nabité diáře generálních ředitelů. Před akcí bylo krátké společenské setkání, které umožnilo účastníkům diskutovat mezi sebou a navzájem se poznávat. Následovala panelová diskuse o budoucnosti marketingu zaměřená na

životaschopný obchodní model a buď najít většího investora, nebo prodat společnost prosperující firmě. V té době měla YaYa technologii pro vytváření online her, které by mohly využívat firmy pro přilákání i vychování si svých klientů, ale YaYa neměla žádné klienty – ani příjmy.

Nejprve jsem si sedl a vytvořil si devadesátidenní, jednoroční a tříleté poslání v rámci svého Akčního plánu networkingu. Každý cíl ode mne vyžadoval, abych rozvíjel kontakty v různých částech své sítě.

Za devadesát dní jsem musel získat důvěru správní rady, svých zaměstnanců a vytyčit jasné směřování firmy.

Za rok jsem chtěl mít dostatek klientů z kategorie blue chip, aby firma byla zisková a proměňovala se ve společnost atraktivní pro potenciální akvizici. Nejdůležitější ale bylo, abych celému světu dokázal, že společnost YaYa vytváří něco, co má smysl. Koncept *advergamingu* (marketingová metoda realizovaná pomocí počítačových her – pozn. red.), mimochodem tehdy tento výraz ještě neexistoval, nebyl považován za životaschopný segment reklamního trhu. Interaktivní inzeráty byly beznadějně neefektivní a bannery na webových stránkách byly všem k smíchu. Museli jsme se odlišit.

Chtěl jsem mít do tří let funkční obchodní model, který by dokázal existovat beze mě, mohl by mým investorům vydělávat peníze a upevnil by postavení firmy jako myšlenkového leadera v oblasti online marketingu.

Aby mohlo být těchto cílů dosaženo, zmapoval jsem nejdůležitější hráče v oboru online komunikace a her, od generálních ředitelů a žurnalistů až po programátory a akademické pracovníky. Mým cílem bylo poznat je všechny za jediný rok.

Chtěl jsem, aby náš produkt obestřelo nadšení, a tak jsem si napsal seznam lidí, kterým říkám „vlivní": schvalovatelé prototypů, žurnalisté a oboroví analytici, kteří pomáhají s počátečním šířením povědomí o produktu nebo službě. Pak jsem si vytvořil seznam potenciálních klientů, potenciálních nabyvatelů a lidí, kteří by se mohli zajímat o naše průběžné financování. (Až si budete vytvářet *své* vlastní kategorie, měla by každá být v souladu s vašimi cíli.)

Vytváříte-li takovýto seznam, je důležité, abyste uvedli subjekty, které skutečně rozhodují, nikoliv jen organizaci. Jde o to, abyste měli k dispozici seznam konkrétních jmen.

Na počátku se soustřeďte na lidi, kteří již jsou součástí vaší existující sítě. Vsadím se, že netušíte, jak široká a rozsáhlá doopravdy je. Jak jsem již uvedl v předchozí kapitole, pátrejte v následujících vrstvách:

Příbuzní
Přátelé přátel
Všichni příbuzní a kontakty vašeho partnera
Současní kolegové
Členové profesních a společenských organizací
Současní i bývalí zákazníci a klienti
Rodiče kamarádů vašich dětí
Sousedi, bývalí i současní
Spolužáci
Bývalí spolupracovníci
Lidé z vaší farnosti
Bývalí učitelé a zaměstnavatelé
Lidé, s nimiž jste ve společenském styku
Lidé, kteří vám poskytují služby

Další krok je vložit vybraná jména do databáze. (Rád používám Microsoft Outlook, ale existuje spousta programů, které jsou stejně tak dobré.) Pak si vytvořím volací seznamy podle regionů, kam zanesu lidi, které znám a které bych rád poznal. Až budu v příslušném městě, pokusím se zavolat co největšímu počtu z nich. Mám čísla v kapesním počítači i v mobilu, obě tato zařízení jsou pro mne jedinečná a důležitá, proto je mám stále s sebou.

Současně si tisknu a nosím s sebou tyto seznamy, kamkoliv jdu. Díky nim se mohu mezi schůzkami více zkoncentrovat. Mám něco hmatatelného, co mi dodá motivaci pro další navazování kontaktů. Některé z vámi vytvořených seznamů budou souviset s vašimi akčními plány. Jiné jsou obecnější a pomohou vám udržovat kontakty. Způsob, jakým si povedete seznamy, může být