



Cesta nahoru XXXI.

Nezištné vztahy: Jde o víc, než si myslíte

Pepper De Callier, předseda Bubenik Partners

Nápad na téma tohoto článku vzešel z rozhovoru, který jsem před několika lety vedl s Jimem Amosem, šéfem tehdejšího největšího světového nepotravinářského franchisera Mail Boxes Etc.

Jednou jsem se ho při kávě v jeho kanceláři zeptal, jaké nejzávažnější nedostatky vykazovali manažeři, s nimiž v poslední době mluvil nebo kteří pro něho pracovali. Bez zaváhání odpověděl: "Peppere, určitě je to management vztahů. Lidé si dnes myslí, že to spočívá jen v dovednosti, jak někoho přimět k nákupu vašeho produktu. To je ale strašný omyl! Jde tu o budování důvěry, naslouchání, starost o druhé a snahu vidět věci z jejich úhlu pohledu, o spolehlivost a nezištnou pomoc."

Jimova naléhavost a jeho slova se mi vryly do paměti. Dlouho jsem o naší konverzaci přemýšlel. Od té doby navíc management vztahů jako nezbytná dovednost nabyl ještě většího významu.

Když se o tomto tématu manažeři dříve bavili, bylo to v souvislosti vnějších vztahů - se zákazníky. Dnes je však stejně důležitý i vnitřní kontext - lidé v rámci jejich organizace. Podívejme se ale nejdříve na složku vnějších souvislostí. Myslíte, že všichni jsme v byznysu kvůli tomu, abychom vydělali peníze? Omyl. Úspěšní lidé se dali na byznys, aby sloužili ostatním. Tečka. Peníze jsou výsledkem služeb druhým.

Lidé rádi uzavírají obchody s někým, komu důvěřují. Jak si tedy získat jejich důvěru? Tím, že budujeme vztah orientovaný na dlouhodobé, nikoli krátkodobé transakce. Řekněme, že prodáváte nějaký produkt, přičemž se při schůzce poprvé setkáte s potenciálním klientem. A z debaty se dozvíte, že hledá nové způsoby strukturování školení pro zaměstnance. Vůbec to nemá nic společného s vaším produktem, že? Chyba. Čtěte dál. Po pár dnech narazíte v časopisu na článek o nových postupech při strukturování školení a pošlete ho e-mailem potenciálnímu klientovi s krátkou zprávou: "Narazil jsem na tento článek, možná se vám bude hodit při strukturování vašich programů."

K čemu tady došlo? Předvedli jste, že lidem skutečně nasloucháte, i když mluví o věcech, jež s prodejem vašeho produktu přímo nesouvisejí. Vědí, že na ně pamatujete i v širším kontextu než jen jako na zákazníka a že si najdete čas (a čas je v budování vztahu klíčovým prvkem) na zaslání článku. Zkrátka tím ukazujete, že o něm přemýšlíte. A přesně o to v managementu vztahů jde - myslíte na druhé.

Uvedu další příklad: Mým největším klientem se stal člověk, jemuž jsem kdysi říkal, aby se mnou na jistém projektu nespolečně pracoval. Není nutné zacházet do detailů, prostě jsem v jistou dobu a v konkrétním případě skutečně cítil, že by se pro vlastní dobro měl vydat směrem, v němž jsem mu bohužel nemohl být nápomocen. Dal na mou radu.

Svým férovým přístupem jsem si získal jeho důvěru, nezapomněl na to. Obrátil se na mě znovu o rok později v jiné situaci, s níž jsem mu tentokrát mohl pomoci. A během let se z nás stali dobří přátelé.

Teď se podívejme na interní kontext managementu vztahů. Model byrokratického, hierarchického direktivního řízení se už přežil. Organizace se tím zploštily a ve slovnících managementu se objevilo nové slovo "matice". Stručně řečeno jde o síť průsečnic spíše než rovných čar z bodu A do bodu B. V matici budete z bodu A do bodu B muset projít také přes

K nebo X.

Jinými slovy: k dosažení vašeho cíle budete potřebovat pomoc K a X. V dnešním světě musíte dokázat ovlivnit chování lidí, nad nimiž nemáte přímou kontrolu.

A toho dosáhnete budováním a udržováním vztahů i na interní úrovni. Myslím, že toto téma hezky shrnuje citace z jednoho časopiseckého rozhovoru s Richardem Antoinem, manažerem oddělení globálních lidských zdrojů v Procter & Gamble: "Už je konec dnům manažera jako osamělého lovce, který uvažuje stylem: "Všichni jsou mými soupeři.""

Na individuálním výkonu jistě stále záleží, ale dobrých výsledků v dnešním složitém světě nedosáhnete, pokud nebudete spolupracovat a nedostane se vám pomoci od druhých.

Vůdcovství patří mezi deset nejdůležitějších vlastností, které hledáme. Ale stejně tak je mezi nimi i schopnost budovat rozmanité vztahy prospívající spolupráci. Hodně štěstí na vaší cestě vzhůru!