



Cesta nahoru XXXIV. - Udělejte z protivníka svého spojence

PEPPER DE CALLIER
předseda Bubenik Partners

Před řadou let jsem byl prodejce pojistek v arizonském Tucsonu. Rozjížděl jsem vlastní poradenskou firmu a sháněl klienty. Spolupracoval jsem sice s několika menšími podniky, ale chtěl jsem velkého klienta, který by udělal mé firmě jméno. V té době ve Spojených státech probíhala konsolidace bankovního průmyslu. Jedním z velkých hráčů na trhu byla First Interstate Bank s pobočkami v západní části USA. To byl přesně ten klient, jakého jsem hledal - velká, prestižní a viditelná společnost.

V průběhu zhruba jednoho roku jsem se několikrát sešel s personálním šéfem z centrály First Interstate v arizonském Phoenixu, což jsou dvě hodiny autem z Tucsonu. Jednání se táhla. Kromě toho, že bankéři jsou už z povahy velmi konzervativní, měl jít navíc personální šéf banky brzo do důchodu. Nemohl si tak dovolit ani náznak pochyb o svém úsudku nebo učinit rozhodnutí, jež by i zdánlivě zvýhodňovalo jednoho klienta před jiným. "Víte, řada pojišťoven je našimi významnými klienty," říkal. Dodnes si pamatuji, jak jsem před téměř třiceti lety kvůli těmto slovům trpěl. Nenechal jsem se však odradit a dál pracoval na budování důvěry ve svou firmu a můj návrh. Dál jsem si sjednával schůzky s klíčovými manažery a šefy poboček po celé Arizoně. Dokonce jsem zařídil, aby prezident prominentní pojišťovny, s níž jsem spolupracoval, zaletěl do Phoenixu a setkal se s vedením banky.

V sázce bylo hodně. Pokud by se můj nápad dostal na veřejnost, každý pojišťovací agent v západní části USA by přišel s protinabídkou, což by samo o sobě vyvolalo velké napětí. Banka by mohla okamžitě celý proces raději stopnout. Také jsem věděl, že pokud se svým návrhem uspěji v Arizoně, otevřely by se mi všechny banky First Interstate. Neměl jsem tenkrát lehké spaní. Věci však šly kupředu překvapivě dobře. Po zhruba devíti měsících jednání jsem začínal mít pocit, že by to mohlo vyjít. Dokonce jsem si občas snil o tom, jaké by bylo mít tuto banku za klienta.

A pak se oblaka zatáhla. Jednoho dne po obědě mi zavolal člověk, na němž bylo finální rozhodnutí - šéf personálního oddělení. "Peppere, jeden z našich manažerů v Tucsonu provedl průzkum a říká, že jiné společnosti nabízejí našim zaměstnancům lepší podmínky, zvláště jedna z nich. V naší bance se těší dobré pověsti a na jednáních váš návrh zpochybňuje. Rád bych, abyste se s ním sešel, protože pokud má pravdu, pak nemůžeme pokračovat v jednání," řekl. S oním manažerem jsem se sešel. Nebylo to příjemné.

Zlobil se, že jsem ho nezahrnul mezi první manažery, s nimiž jsem v bance mluvil. A - tušíte správně - měl známého v pojišťovnictví, který nabídl lepší sazby a smlouvy, než jaké jsem předložil já. Nevěřil jsem vlastním očím. Předemnou seděl člověk, jehož jsem v životě neviděl, ale který se najednou stal mým nepřitelem.

Nebudu vás nudit podrobnostmi celé této epizody, která se táhla tři měsíce. Takže stručně:

Poté, co vychladl můj strach, hněv, zloba a všechny další negativní a sebezničující emoce, jsem udělal přesně to, co čekal, že neudělám. Poděkoval jsem mu za zájem o blaho zaměstnanců banky a nechal jsem ho vymluvit, jen jsem tiše naslouchal. Během následujících tří měsíců a řady jednání jsem vyvrátil všechny jeho námitky. A co se stalo pak? Byl jedním z mých největších stoupců v bance! First Inter-state se stala mým největším klientem a od té doby jsem byl považován za "odborníka". Brzy následovaly další finanční instituce. To všechno jen díky tomu, že jsem vynaložil úsilí a onoho manažera zapojil do celého procesu, naslouchal mu a nakonec místo protivníka získal silného spojence. Také se k někomu chováte jako k protivníkovi, a přitom by to mohl být váš přítel a stoupenec?