



## Cesta nahoru XXXVIII. - Staňte se nepostradatelnými, vyplatí se to

V určité chvíli snad každý mladý, ctižádostivý člověk sní o tom, že bude díky svým schopnostem tak uznávaný a žádaný, až se stane nepostradatelným. Že jeho přínos bude tak hodnotný, až si lidé - a zvláště ti vlivní, kteří mohou nasměrovat jeho kariérní postup a zvýšit příjmový potenciál - nebudou moci představit, jaké by to bylo bez něj.

Nepostradatelným se však člověk nestane pro svou inteligenci, známosti, vzhled nebo talent. Ale kombinací zdravého rozumu, pozorovacích schopností a staré dobré píle. Není to opravdové žádné tajemství. Myslím, že nepostradatelným se může stát každý, kdo si udržel zaměstnání aspoň po dobu jednoho roku.

Ale přeče vám jedno tajemství prozradím. Pokud vás za nepostradatelného bude považovat člověk požívající úcty a bezúhonnosti, bude to pro vaši kariéru něco jako rychlonabíječka. Podělím se s vámi o jednu historku, která to dobře ilustruje.

Před mnoha lety jsem pracoval jako poradce v losangeleské kanceláři jedné z největších a nejrespektovanějších firem na vyhledávání výkonných manažerů. Snažil jsem se prosadit ve velmi ostré konkurenci přicházející nejen zvenčí, ale hlavně zevnitř firmy. Na dobrého konzultanta se vypracujete tak, že se učíte od zkušenějšího člověka, který vám předává své znalosti.

V mém případě tomu tak nebylo. Nebyl jsem přidělen k žádnému zkušenému poradci, ale pracoval hned se čtyřmi nebo pěti konzultanty. Buď na konkrétním projektu, nebo podle potřeby. Byl jsem dobrý, stejně jako ostatní kolegové na mé úrovni, ale nebyl jsem nepostradatelný. Pak jsem si z nějakého důvodu (kéž bych mohl říci, že to bylo díky mé inteligenci nebo vědomému plánu) začal všimnout jistých aspektů chování výše postavených poradců.

Viděl jsem, že se jim neustále nedostávalo času. Většina z nich se neměla k mravenčí práci, jako je například sepisování zpráv. Také jsem si všiml, že i ti z nejúspěšnějších si ne zcela dobře organizovali práci.

Můj úkol spočíval v podstatě v tom, že jsem na základě průzkumu identifikoval potenciální kandidáty. A pak jsem jejich jména předával poradcům, kteří s nimi dále pracovali, volali jim, nabízeli příležitosti, hodnotili jejich kvalifikaci a míru zájmu. Pak s nimi prováděli osobní pohovory, sepisovali o nich podrobné zprávy a nakonec svou práci prezentovali klientovi.

Nadřízeným poradcům zabírala tato práce hodně času. Pokud přitom chcete ve velké firmě zůstat na pozici poradce, musíte prověřit a zpracovat velký počet takových kandidátů, zaplnit jimi dostatečný počet pozic, a tím přinést dostatečně vysoké tržby, abyste "generovali čísla", což je jiný výraz pro "udržet si místo". Až jednoho dne za mnou přišel jeden z poradců.

Požádal mě, abych mu pomohl s jedním projektem. Byl to celkem rutinní úkol, nic výrazně kreativního nebo radikálně nového. Ale přeče jsem se o něco nového pokusil. Místo toho, abych mu dal obvyklý seznam jmen vyplývajících z průzkumu, udělal jsem s kandidáty jakési minipohovory, sepsal o každém zprávu. Stejnou, jakou by musel sepsat poradce, pokud by

některého z kandidátů chtěl poslat do dalšího kola výběru.

Když jsem mu přinesl seznam kandidátů se "zprávou", vypadalo to, že spadne ze židle. Ušetřil jsem mu spoustu času a dal mu základ pro zprávu, kterou bude muset stejně sám sepsat. Pak jsme začali experimentovat s tím, kolik práce můžu ještě zastat, abych mu ušetřil čas nebo ho ušetřil práce, jež mu nesedí. A výsledek? Od té doby nechtěl dělat s nikým jiným než se mnou.

Se vším chodil za mnou a stal se z nás dobrý tým. Vypracoval se z něj nejproduktivnější poradce ve firmě a dosahoval nejlepších hodnocení. Já jsem se v jeho praxi zase stal nepostradatelným. Časem mi předával čím dál víc práce, až jsem musel zaučit někoho, kdo by byl "naším" konzultantem a dělal věci, jež jsem měl do té doby na starosti já. S pomocí mého nadřízeného jsem si vybudoval mezinárodní praxi - a to všechno proto, že jsem se pro něj jednou stal nepostradatelným. Máte také možnost stát se ve svém současném zaměstnání nepostradatelnými?

**Pepper De Callier, předseda Bubenik Partners**