



## Cesta nahoru XLV. - Zvažte, zda je firemní "primadona" nenahraditelná

Slovem "primadona" se původně označovaly hlavní zpěvačky operních společností. Postupně však dostalo pejorativní nádech a popisuje se jím člověk, jehož považujeme za egoistického, nerozumného, nepříjemného, s vysokým míněním o sobě samém či samé. Často se jím popisuje také jedinec, který je temperamentní, ale rovněž nezbytný a nenahraditelný.

Nejsem psycholog, a tak se nebudu pouštět do spekulací, zda takové povahové rysy způsobuje výchova, nepovedený nebo chybějící vztah či hluboce zakořeněná nejistota. Dostatečně kvalifikovaně ale mohu rozebrat, jaký mají vztah k pracovnímu prostředí.

Loni publikovala Wharton School při University of Pennsylvania studii s názvem "One for All" or "One for One" ? The Trade-off between Talent and Disruptive Behavior ("Jeden za všechny" nebo "Jeden za jednoho"? Jak sladit talent a rušivé chování). Je volně k dispozici na internetu a doporučuji ji k prostudování, protože nabízí zajímavé informace od tří whartonských profesorů: Lawrence Hrebiniaka, Petera Cappelliho a Thomase Dunfeeho a filadelfských poradkyň Lindy Richardsonové a Katherine Nelsonové. Říkají, že pokud se včas nebudete zabývat chováním arogantních "primadon" zneužívajících laskavosti svých kolegů nebo vyžadujících zvláštní privilegia, je to jako byste do zasedací místnosti umístili granát, neboť v týmu bude narůstat nelibost.

"Nakonec to může ohrozit akceschopnost celého týmu," říká Katherine Nelsonová. Linda Richardsonová dodává, že čím dříve některá z autorit v týmu proti takovému chování zasáhne pomocí koučování a poradenství, tím spíše si organizace neodradí své dobré a nepostradatelné zaměstnance a situace bude přijatelná pro všechny. Uvádí také, že názor na "primadony" se dnes mění. Mohou sice přinést vyšší tržby, nové klienty, proslulost a všechno, po čem podniky touží, ale náklady na jejich udržení ve firmě se nepočítají pouze v penězích.

Jde o morálku, veřejné mínění, špatný příklad ostatním a dopad na hodnotový systém organizace jako celku. To už je pěkně tvrdá měna. Ve svém závěru autoři studie přirovnávají "primadony" k dluhopisům. Jejich potenciál je vysoký, ale vysoké je i riziko.

Ted' si asi pomyslíte: "Peppere, to je pěkně depresivní! Mysleli jsme, že máš mít pozitivní přístup! Co se to děje?" Na to odpovídám: "Nezatracujte mě a čtete dál." Musím se vám totiž přiznat: mám "primadony" rád. Ale jen určité typy. Ty, které dokázaly podstoupit a podívat se na věci z perspektivy a skutečně se zajímají o hodnoty, jež své organizaci přinášejí. Ano, pocit nepostradatelnosti je příjemný, ale ještě lepší je cítit se nenahraditelný a přitom vědět, že za vámi stojí celý tým a lidé udělají všechno pro to, abyste dosáhli ještě větších úspěchů.

Nalijme si čistého vína. "Primadony" jsou obvykle velmi talentovaní lidé. Ještě však nepotkali někoho, komu by na nich lidsky záleželo, kdo by si je vzal stranou a řekl: Hele, Katko, máme tě rádi a víme, že jsi schopná prodejkyně. Budeme tě dál podporovat, ale potřebujeme od tebe taky jednu pomoc. V týmu máme i další lidi, kteří možná nejsou tolik vidět jako ty, ale jsou také přínosem. Stejně jako my všichni i oni čas od času chtějí slyšet trochu uznání a laskavá slova, chtějí mít pocit, že jsou respektovaným členem týmu. A hodně by pro ně znamenalo,

kdyby se takového uznání dočkali právě od tebe. Co ty na to? Pomůžeš nám s tím?

Pokud jste nadřizným nějaké "primadony", doufám, že vám na tom člověku záleží natolik, abyste si jej vzali stranou a řekli mu, že vám záleží na jeho budoucnosti i na budoucnosti ostatních členů týmu. Reformované "primadony" mohou být organizaci nejen velkou inspirací, ale jejich proměna také prospěje jejich vlastní kariéře. Pamatujte, že v dnešním světě si lidé necení nejvíc toho, co děláte, ale jak to děláte - tím se odlišíte jako opravdový vůdce, a to vašemu počínání dává tu správnou velikost.

Hodně štěstí na vaší cestě vzhůru!

**Pepper de Callier, předseda Bubenik Partners**