

# Úspešný manažér je neraz synonymum psychopata

*Úspešní a vysoko postavení ľudia so skvelými komunikačnými schopnosťami okolo nás bývajú neraz psychopati, prezradil okrem iného Peter Ulčin – expert na leadership a pracovný psychológ.*

Ako sa z vyštudovaného pracovného psychológa stane majiteľ firmy a obchodník?

Poradie je trochu iné. Moju kariéru som začal ako obchodník, kde som okrem iného prišiel do kontaktu s náborm a tréningom nových zamestnancov, ich motiváciou, ako aj konštruktmi, ako sú leadership či spätná väzba. Tieto poznatky a skúsenosti vo mne vyvolali záujem o hlbšie poznanie osobnosti a jej správanie sa v pracovnom prostredí. No a to ma viedlo k štúdiu pracovnej psychológie. Po ukončení štúdia som určitý čas naberal prax a prišla doba, kedy som sa rozhodol založiť konzultantnú spoločnosť.

Ste zástancom tézy, že v každom človeku by mal byť kus obchodníka – dobrý novinár musí vedieť predať svoj článok, študent vedomosti alebo nezamestnaný samého seba na pracovnom pohovore. Vždy je to iba o obchodných zručnostiach?

Presne tak, ako vravíte. Dnes musíme predávať všetci, aj keď si to mnohí neuvedomujú. Ak Vy chcete, aby ste mali čo najviac čitateľov, musíte ich zaujať a komunikovať tak, aby ste ich nielen prilákali, ale hlavne udržali. To znamená, že zaujímavým štýlom písania a článkami, ktoré publikujete, si chcete odhryznúť kus koláča. Čiže ste obchodník. Ak chce manažér alebo majiteľ firmy viesť a motivovať ľudí k výkonu, mal by im vedieť predať sny a vízie firmy.

Ak chcú personalisti prilákať čo najkvalitnejších ľudí na trhu a odlíšiť sa tak od konkurencie, čo robia na pohovore? Komunikujú výhody zamestnania, rozprávajú, kto sú významní klienti firmy a predávajú stratégiu, kam sa ich organizácia uberá a čo všetko chce dokázať. Čiže predávajú. Väčšia časť nášho každodenného života je o predaji. Pozrite sa okolo. Politici pred voľbami predávajú; čašníci i kuchári tiež, ináč sa nevrátite; učitelia predávajú žiakom vedomosti a mohol by som pokračovať. Ak nepredávate, nie ste.



Peter Ulčin

Je jasné, že to, čo pred 10 rokmi na pracovnom pohovore stačilo, dnes ani zďaleka neobstojí. Aká „výbava“ by nemala chýbať súčasnému mladému človeku, ktorý chce nastúpiť do úspešnej firmy?

Úspešná firma je relatívny pojem, pretože – čo je dnes startup alebo nová a neznáma firma, môže byť o pár rokov medzinárodná a úspešná organizácia. Preto čakať, že ma v jednej zamestnajú, je omyl. Mladý človek by mal hlavne začať čo najskôr a kdekoľvek. Mal by byť „hladný“ po pracovných skúsenostiach. A na základe týchto skúseností by mal taktiež vnímať to, kto je, kam ide, čo chce a či jeho osobnosť zapadá do pracovnej pozície a kultúry firmy. Tieto informácie by mali byť taktiež úprimne odkomunikované a dobre predané na pohovore. To pomôže obom stranám, aj potenciálnemu pracovníkovi a aj firme, v budúcnosti predchádzať mnohým nedorozumeniam. A hlavne tento „fit“ medzi osobnosťou pracovníka a charakterom pozície i firmy pomáha budovať úspešnú organizáciu.

Už dlhšie obdobie sa skloňuje, že emocionálna inteligencia je vraj dôležitejšia ako intelektové nadanie... Asi by bolo trúfalé povedať, že to platí na sto percent, mýlim sa?

Argumentovať nad tým, ktorá z nich je dôležitejšia, sa nedá bez kontextu, ak vôbec. To znamená, že ak chcete pracovať ako vedec alebo jedného hľadáte do zamestnania, sústreďte sa skôr na IQ. Avšak, ak máte viesť ľudí, byť empatický, denne komunikovať so stovkou klientov či zamestnancov, EQ bude v tomto prípade podstatnejší. Netvrdím však, že vedec nemôže mať dobre vyvinutý EQ a všetci manažéri sú menej inteligentní. Našu inteligenciu tvorí komplexný systém, ktorý sa skladá z množstva inteligencií. IQ a EQ sú iba dve z nich. Čo je pre nás pozitívne, obe sa dajú rozvíjať na základe toho, ktorú potrebujeme pre naše efektívne fungovanie využívať viac.

Ako je to so sebadôverou? Vy tvrdíte, že tí, ktorí majú vysoký level sebadôvery, majú pocit, že sú omnoho lepšími pracovníkmi v porovnaní s tými, ktorí v seba až tak neveria. V čom sa mýlia?

Vysoká sebadôvera je pre úspech vášho povolania nepodstatná, pretože vo vás môže vyvolávať pocit, že niečo viete. Avšak, mať pocit a myslieť si, že niečo viete a naozaj to vedieť, sú dve odlišné veci. Problém je tiež v tom, že čím viac si veríte, tým viac si mylne nahovárate, ako niečo viete a dokážete. Čiže ste síce sebavedomý, ale nekompetentný. Takýto typ pracovníka všetko vie a všade bol. Navyše sa často predvádza a chváli. Chceli by ste takého zamestnanca?

Na druhej strane, ľudia, ktorí si až tak neveria, poznajú svoje slabé stránky a sú k sebe kritickí. Ak týmto pracovníkom pomôžete budovať ich kompetencie v práci, pomôžete im tiež budovať ich sebadôveru. Preto, ak máte málo sebadôvery, vôbec sa tým netrápte a pracujte na zvyšovaní vašich znalostí a vedomostí. Časom a úspechom v práci sa vaše sebavedomie automaticky zvýši.

Ste odborník na leadership. Je pravda, že z leadershipu je dnes veľký fenomén, no názory naň sa však rôznia. Prečo?

Leadership je momentálne najviac skloňovaným slovom v pracovnom živote. Jedna z teórií, ktorá mne pride aj logická a ľahko aplikovateľná v praxi, je, že leadership je schopnosť zostaviť a motivovať tím ľudí, ktorí vo výkonnosti prekonajú vašu konkurenciu a dosiahnu stanovené ciele. Prvým dôvodom, prečo sa názory na leadership líšia, je výskum a akademická obec. Tá dlhodobo argumentuje, čo vlastne tento konštrukt znamená a či sa lídrom narodíte alebo môžete stať.

A tak neustále prichádzajú s novými teóriami a prístupmi. To často mátie ľudí v praxi, ktorí nevedia, či sa sústreďiť na nábor alebo rozvoj. Potom sú tú veľké nadnárodné poradenské spoločnosti a ich konzultanti, ktorí aplikujú na svojich klientov jednotný prístup k efektívnemu leadershipu. To, či môžete svojich klientov zarámcovať a používať jednotnú intervenciu pre všetkých a nebrať pritom do úvahy individuálne rozdiely medzi jednotlivcami, nechám na posúdenie vašich čitateľov. Neúspech tohto prístupu vyvoláva v klientoch pochybnosti i nedostatočné výstupy, čo zákonite vedie k argumentácii o leadershipe.

No a nakoniec tu je skupina ľudí, do ktorej spadajú manažéri, ktorí si myslia a predstierajú, že vedia, čo je správny leadership. Takíto pseudo-lídri sú v podstate v manažérskej funkcii kvôli ich dlhodobým pracovným skúsenostiam, zhora im danej autorite, oddanosti firme a kontaktom. S leadershipom to nemá nič spoločné.

Predpokladám, že dobrý líder musí byť zákonite aj dobrý manažér; aké ďalšie prednosti by mal mať v talóne? Christian Majgaard – bývalý vrcholový manažér v gigante Lego a dnes jeden z top spíkrov sveta – pre Zisk manažment pred časom povedal, že kľúčové ingrediencie najlepších lídrov sú vízia a empatia. Súhlasíte s ním?

S pánom Majgaardom súhlasím. Pre lídra je prvoradé prichádzať s víziou, kam firma smeruje. Formulovanie stratégie a sústredenie sa na „bigger picture“ je jednou z predností, ktorou disponujú skutoční lídri. Tu by som dodal, že efektívne komunikačné zručnosti, ktoré pomáhajú odkomunikovať a predať tieto vízie, sú tiež veľmi dôležité.

Taktiež, ako uvádzate ďalej, empatia je podstatná pri načúvaní firemnému životu a vcíteniu sa do pocitov podriadených. Tieto informácie by následne mali určovať lídrove ďalšie pohnutky a kroky. Preto je podľa mňa pre efektívneho lídra klientom zamestnanec firmy, nie zákazník firmy. No a ak by som mohol doplniť pán Majgaard, ďalšou ingredienciou najlepších lídrov

je schopnosť myslieť inovatívne a dávať podriadeným hlbší zmysel bytia. To motivuje nasledovníkov skutočného lídra ráno vstať a bojovať o niečo viac, ako je plat.

Čo je Achillovou päťou slovenských top lídrov a vrcholových manažérov? Neprirodzenosť, strata kontaktu so zamestnancom a pocit, že vedia všetko najlepšie.

**„Vysoká sebadôvera je pre úspech vášho povolania nepodstatná.“**

## SÚŤAŽ

Hrajte o čerstvú novinku z pera Petra Ulčina *Jak prodávať, aby od vás kúpili*. Odpovedzte na otázku, v akom vydavateľstve pred niekoľkými týždňami publikácia vyšla. Píšte na e-mailovú adresu [sutaz@manazerskecentrum.sk](mailto:sutaz@manazerskecentrum.sk) – dvom šťastlivcom knihy pošleme.

Vo svojom portfóliu sa venujete individuálnemu i organizačnému rozvoju, ktorého súčasťou je aj motivácia v rámci firmy. Vo svojom okolí sa často stretávam s tým, ako sa prejavuje Maslowova pyramída potrieb. Ľudia dokážu zmiesť zo stola zaniehanie i všetky motivačné tréningy, ak necítia istotu. Ako sa to dá vyriešiť?

Primárnou ľudskou potrebou je mať fyziologické potreby a cítiť istotu, že si môžete dovoliť základné veci, ako je voda, strava, príbytok, starostlivosť o zdravie a stále zamestnanie. To v podstate tvrdí aj pyramída potrieb. Čo je však podstatné vedieť pri tejto pyramíde – je, že vzdelávanie a rozvoj sa nachádza až na ďalších stupňoch. Čiže, ak sa máte dostať na ďalšie stupne v pyramíde potrieb, musíte dosiahnuť tie základné.

Napríklad, často mám na tréningoch pracovníkov, kde sa ich nadriadení a firma rozhodla školiť motiváciu a zaniehanosť v práci. Pritom zamestnanci zarábajú minimálnu mzdu. Viete si to predstaviť? Ľudia riešia prežitie z mesiaca na mesiac a nie motivačný tréning! Keď zamestnávateľ zabezpečí základné potreby, a nemyslím tým len peniaze, pripraví tak zamestnanca na postup v pyramíde potrieb a na ďalší stupienok, kde patrí aj rozvoj. Ináč to nejde.

Približne pred dvomi rokmi americký neurológ a profesor psychiatrie James Fallon vyvolal pomerne vášnivú diskusiu na tému psychopatie. Dôvod? Pre britský denník The Guardian o sebe uviedol, že je psychopat a úspešný vedec zároveň. S touto „výbavou“ dokáže žiť preto, lebo bol zahrnutý láskou „od narodenia cez kritické obdobie jeho života až dodnes“. Pýtam sa preto, lebo Vy sám ste zástancom tézy, že psychopati vo vedeniach firiem nie sú žiadna vzácnosť. Ako ich rozpoznať?

Psychopata šéfa, spolupracovníka alebo zamestnanca rozpoznáte veľmi ťažko, pretože rozdiel medzi ľuďmi, ktorí prejavujú psychopatické sklony, a skutočnými psychopatmi je minimálny. No pri dlhodobom pozorovaní si môžeme všimnúť niekoľko vzorcov správania sa, ktoré by nám mohli veľa napovedať. Psychopati sú napríklad individualisti a nerozumejú skupinovej dynamike.

To znamená, že buď nevedia zostaviť fungujúci tím alebo sa s nimi ťažko spolupracuje. Navyše, napriek tomu, že vám vehementne tvrdia, že robia všetko pre úspech tímu i firmy, opak je pravdou. Ďalej, ich nadradené správanie sa vedie k tomu, že sa nedelia o dôležité informácie či firmenné zdroje. To spôsobuje vyhrotené a stresové situácie a neistotu v práci.

Psychopati sú tiež špičkovými klamármí bez akéhokoľvek pocitu viny, že niekomu škodia alebo ho rania. A keď klamú, dívajú sa vám rovno do očí a tvrdia, že chcú pre vás len to najlepšie. No a nakoniec, psychopatom chýba skromnosť a ľudskosť, no prekypujú negatívnymi črtami, ako sú vysoké ego, arogancia, agresívne správanie sa, výbušnosť a neakceptácia viny.

Čo je však veľmi zaujímavé, psychopati okolo nás sú často úspešní a vysoko postavení ľudia so skvelými komunikačnými schopnosťami, ktorí vedú rýchlo prečítať ľudí, robí dobrý dojem a nadviazať so svojou obeťou

pozitívny a priateľský vzťah. Sú totiž majstri v situáciách jeden na jedného.

Kniha, ktorá Vám nedávno vyšla, je zaradená medzi odbornú literatúru a primárne zameraná na prostredie, ktoré si chce aj vďaka efektívnej komunikácii zvýšiť zisk. Je určená pre ľudí, ktorí majú zamestnancov alebo priamo oni pracujú so zákazníkom v priamom kontakte. V čom je iná ako tie, ktoré už na trhu sú?

Mám Vám predat' moju knihu? Dobre teda. Kniha je napísaná na základe nielen mojich dlhodobých skúseností v obchode, ale aj desiatok iných manažérov, personalistov, marketingových pracovníkov a podnikateľov, ktorí sa celý život venujú efektívnej komunikácii a práci s ľuďmi i klientmi.

Je v nej presný návod, ako klienta vyhľadať, osloviť, zaujať a predovšetkým udržať a prinútiť ho rozprávať o vašom produkte, službách či firme iným. Je určená pre začínajúcich, ako aj pre skúsených obchodníkov, konzultantov, bankárov, pracovníkov na klientských centrách, call-centrách a ľudí pracujúcich v kamennom obchode. No a napriek tomu, že patrí medzi odbornú literatúru, je napísaná veľmi jednoducho. Obsahuje tiež veľa praktických cvičení, ktoré ihneď môžete aplikovať v praxi.

Čiže, ak sa chcete odlišiť od iných, naučiť sa pracovať s odmietnutím, meniť nie na áno, pochopiť klientove potreby a zmýšľanie a naučiť sa, ako ušiť prezentáciu na mieru, určite by ste jej mali dať šancu. V neposlednom rade je kniha o dialógu medzi dvoma či viacerými stranami. Ak si čitateľ vezme len jedinú vec z tejto knihy, je to návod, ako viesť tento dialóg efektívne. A ak naše organizácie a inštitúcie budú viesť a riadiť ľudí, ktorí vedú efektívne komunikovať, bude sa žiť lepšie nielen jednotlivcom, ale aj celej našej spoločnosti.

Zhovárал sa: Mgr. Václav Bobáň

Foto: Archív P.U.

## Peter Ulčín

Má bohaté skúsenosti s rôznymi spôsobmi predaja (B2B, B2C, D2D a po telefóne), a to z Veľkej Británie, Česka, Poľska, Maďarska či Slovenska. Viac než desať rokov sa venuje koučingu a pomáha stovkám ľudí efektívne komunikovať a zvládať náročné situácie vznikajúce v práci i pri kontakte s klientom.

Medzi jeho klientov patria obchodníci, konzultanti, HR a marketingové oddelenia, pracovníci zákazníc-kých centier a call-centier, ako aj manažéri na rôznych úrovniach riadenia. Peter taktiež prednáša pre zamestnancov štátnych inštitúcií, medzinárodných poradenských spoločností, kozmetických firiem či IT firiem.

Okrem toho vystupuje v televízii, kde sa vyjadruje k odborným témam týkajúcim sa zvyšovania efektivity práce a pravidelne publikuje v časopisoch ako Moderní řízení, Psychologie dnes a Zdravie. Bloguje pre internetový ekonomický portál eTrend, je majiteľom londýnskej poradenskej spoločnosti Executive & Business Consulting Ltd.

Momentálne sa venuje otázke leadershipu a robí výskum o skúsenostiach žien na vrcholových pozíciách v politike, verejných inštitúciách a súkromných organizáciách.