

TMAVÉ STRÁNKY OSOBNOSTI:

Podivuhodný prípad Dr. Jekylla a pána Hyda v manažmente

Osobnosť manažéra a dopad jeho správania môže tvoriť až 29 % rozdielu v profite firmy. To je skoro 4 krát viac ako korporácia samotná (8 %), alebo odvetvie (6 %), v ktorom firma pôsobí. Napriek tejto dôležitosti mať na manažérskych postoch kompetentných ľudí, poradenská firma Gallup tvrdí, že až 82 % manažérov nemá kompetencie vykonávať vedúcu pozíciu. Navyše, 40 % manažérov zlyhá v priebehu prvých 18 mesiacoch.

Aby ste mali predstavu, koľko firmy takýto manažéri stoja, tak len v USA je to 300 miliárd dolárov ročne. Ale ako je teda možné, že tak vysoké percento manažérov zlyhá vo vedúcej pozícii, keď sa počas náborového procesu správali presne tak, ako sme si od budúcich manažérov predstavovali?

Chameleón Jekyll v akcii

Vysvetlenie je jednoduché. Každý z nás sa totižto snaží spraviť dobrý dojem na svoje okolie. V práci sa snažíme vyzerať dobre, chceme dobre vychádzať s nadriadenými i podriadenými, ukazujeme, akí sme ambiciózni a kreatívni a pod. Svetlé stránky osobnosti predstavujú to, ako nás okolie vníma práve v tom najlepšom svetle a v čase, keď aktívne monitorujeme svoje správanie. Mohli by sme teda povedať, že svetlá stránka osobnosti reprezentuje maximálny výkon jedinca. Inými slovami, keď predstierame to, kto nie sme (napr. počas náborového procesu, keď chceme ohúriť a byť najlepší; pri prezentácii pred nadriadenými, kde rôznymi technikami kontrolujeme to, ako nás vnímajú apod.).

Avšak, čo sa stane, ak prestaneme svoje správanie kontrolovať? Začneme byť sami sebou. V tomto momente nastáva problém, pretože náš typický výkon, ktorý predstavuje našu skutočnú osobu, reprezentujú aj tmavé stránky osobnosti.

Vitajte, pán Hyde

Tmavé stránky sa formujú v rannom detstve pri interakcii s okolím. Z pravidelných reakcií na stresové a záťažové situácie sa stáva zvyk, ktorý si manažéri v dospelosti vôbec neuvedomujú. Značná časť ľudí si neuvedomuje, ako sa správajú, keď sú sami sebou a preto sú tmavé stránky mimo nášho vedomia.

Tmavé stránky osobnosti opisujú osobnostné charakteristiky, ktoré sa prejavujú v stresových situáciách a pod tlakom dosiahnuť čo najlepší výkon, prípadne v čase emočného vypätia, keď je jedinec sám sebou a je mu jedno, čo si iní o ňom myslia. To znamená, že tieto črty sú najviac viditeľné, keď jedinec aktívne nemonitoruje a nekontroluje svoje

správanie. Tmavé stránky často krát stoja za tzv. chybou v systéme, inými slovami kontraproduktívnymi a nefunkčnými interpersonálnymi tendenciami. Tmavé stránky sú rozdelené do 11 skupín na základe toho, ako manažéri reagujú na konflikty, stres a záťažové situácie.

Tmavé stránky osobnosti a ich charakteristika

Výbušný manažér

Tento manažér sa správa nestálo a nepredvídateľne. Lahko vybuchne, pretože ho dokážu vytočiť maličkosti a v návaloch hnevu kričí. Výbušný manažér je prehnane kritický, no kritiku na jeho

82% manažérov nemá kompetencie vykonávať vedúcu pozíciu.

osobu berie veľmi osobne a reaguje na ňu neprimerane. Zvykne byť až príliš zapálený a entuziastický pre firmu, ľudí i projekty. Avšak, keď sa mu v práci nedarí, je sklamaný a znechutený, a to práve z ľudí i projektov. Keď je frustrovaný, rýchlo sa

vzdáva a prestáva plniť úlohy. To vedie k tomu, že často mení zamestnanie. Takémuto šéfovi sa zvrácajú veľmi ťažko, pretože sám nevie, čo chce a kam ide.

Podozrievavý manažér

Podozrievavý manažér je presvedčený, že podriadení klamú, kradnú a podvádajú. Je cynický a na všetkých a všetkom hľadá chyby. To v ňom vyvoláva vnútorné napätie. Často ide do slovných súbojov, útokov a hádok a veľmi ľahko sa urazí. Verí, že všetci mu chcú uškodiť a z toho vyplýva jeho pomstychtivosť. Aby sa ubránil, je schopný zneužiť nielen svoje postavenie, ale aj obchádzať a porušovať firemné pravidlá.

Úzkostný manažér

Zamestnanci vnímajú úzkostného manažéra ako nadriadeného, ktorý neverí sám sebe, je hanblivý, konzervatívny a málo asertívny. Tento nadriadený je prehnane opatrný pri všetkom, čo robí. To vedie až k nezmyselnému dodržiavaniu všetkých interných predpisov a procesov, či firemných pravidiel a protokolov. Samozrejme, daný prístup prenáša aj na svojich podriadených, pretože sa obáva, že spravia chybu. Aby sa vyhol akejkolvek





kritike, úzkostný manažér nikdy nespraví dôležité rozhodnutie. Vyhýba sa novým situáciám, technológiám, projektom i ľuďom, ktorí by ho mohli vyviesť z miery a zóny komfortu.

Odtážený (vzdialený) manažér

V odtážitom manažérovi môžete vidieť známky introverta. Býva samotársky, odmeraný a nekomunikatívny. Ľudia ho môžu vnímať ako rezervovaného a chladného, pretože sa nezaujíma o pocity iných. Odstupom a tvrdosťou môže neúmyselne ranit' city svojich podriadených. Odtážený manažér počuje len to, čo chce počuť, preto sa s ním veľmi zle komunikuje. To je tiež dôvodom, prečo uprednostňuje individuálnu prácu pred prácou v tíme. Navyše, nemá prehľad o tom, čo sa v jeho tíme deje, pretože sa vôbec nezaujíma o svojich podriadených. Tmavé stránky sa u tohto manažéra prejavujú taktiež v minimálnej podpore svojho tímu, pretože sa ich málokedy verejne zastane.

Pasívne agresívny manažér

Okolie má z pasívne agresívneho manažéra zmiešané pocity. Na jednej strane ho vníma ako manažéra, ktorý má veľkú

chuť spolupracovať, no na druhej strane ako niekoho, kto je tvrdohlavý a kto pracuje podľa vlastného časového plánu. Okrem toho, tento manažér odmieta byť súčasťou tímu a spochybňuje kompetentnosť svojich nadriadených i podriadených. V práci prokrastinuje a požiadavky a návrhy podriadených a okolia ignoruje. Ak od neho niekto vyžaduje niečo opakované, má pocit, že sa s nimi zaobchádza zle a cíti sa nedocenený. To navyše vedie k podráždenosti, nedôverčivosti voči okoliu a ignorancii akejkoľvek konštruktívnej spätnej väzbe.

Arogantný manažér

Arogantný manažér sa zvykne správať namyslene, ambiciózne a niekedy až agresívne. Pretože si myslí, že je výnimočný a talentovaný, očakáva, že sa k nemu

okolie bude správať taktiež výnimočne. Tento nadriadený je taktiež mylne presvedčený, že má všetky potrebné vlastnosti byť skvelým manažérom a že je mu v práci súdené dokázať niečo závažné a veľkolepé. Arogantný manažér ignoruje negatívnu spätnú väzbu a za svoje chyby viní iných. Napriek tomu, že z tohto manažéra môžete mať ako zamestnanec skvelý prvý pocit, pracovať pre neho je naozaj výzvou. Svojimi nerealistickými kariérnymi gólmi totižto testuje vaše hranice. Arogantný manažér svojím prístupom a správaním nikdy v tíme nedokáže vytvoriť atmosféru lojality a tímového ducha.

Manipulatívny manažér

Manipulatívny manažér rád riskuje, testuje hranice a často porušuje pravidlá.

Výskum skúmajúci tmavé stránky potvrdzuje, že:
49 % zamestnancov vníma svojho najhoršieho nadriadeného ako emočne nestáleho
42 % zamestnancov vníma svojho najhoršieho nadriadeného ako skeptického
44 % zamestnancov vníma svojho najhoršieho nadriadeného ako pasívne agresívneho
48 % zamestnancov vníma svojho najhoršieho nadriadeného ako mikromanažéra
50 % zamestnancov vníma svojho najhoršieho nadriadeného ako manipulatívneho
52 % zamestnancov vníma svojho najhoršieho nadriadeného ako arogantného

Tmavé stránky manažéra a ich vplyv na neefektívny leadership

75 % zamestnancov vníma priameho nadriadeného ako najviac stresujúci faktor ich práce

75 % zamestnancov je vo firmách s neefektívnym leadershipom nezaangažovaných

71 % zamestnancov by chcelo zarábať menej peňazí, len keby mohli vyhodit' svojho šéfa z práce

50 až 70 % manažérov nedosahuje požadovaný výkon

lá. Používa svoj šarm, aby zmanipuloval okolie a dosiahol to, čo chce. Tento manažér zľahčuje svoje chyby a nedodrížiava záväzky. V práci je nezodpovedný a málo disciplinovaný. Navyše, je motivovaný pôžitkom a rozkošou, koná impulzívne a vôbec nedbá na potreby svojich podriadených. Toto správanie vedie k zlým rozhodnutiam, ktoré môžu mať drvivý dopad na zamestnancov i firmu.

Teatrálny manažér

Teatrálny manažér na seba neustále púta pozornosť a za všetku cenu chce byť stredobodom pozornosti. Pracuje tak, aby o tom všetci vedeli a aby ho všetci videli. Keď prichádza do práce, alebo z nej odchádza, je to ako by začínalo a končilo divadelné predstavenie – veľkolepý vstup a odchod s ováciami. Tento manažér je zaujatý sám sebou, podmanivý a dramatický. Nevie sa sústrediť na

úlohy, je nezorganizovaný a má problém robiť strategické rozhodnutia.

Výstredný manažér

Výstredný manažér myslí a koná excentricky, preto mu ľudia pri komunikácii nerozumejú. Správa sa pyšne a prehnane verí vo svoje schopnosti riešiť problémy. Jeho názory sú stále najdôležitejšie a robí prekvapujúce rozhodnutia. Tento manažér rýchlo a často presúva pozornosť. To vedie k tomu, že sa ľahko začne nudit' a nevie sústrediť na úlohy. Výstredný manažér tvrdí, že iba on má unikátne vízie a že neustále myslí „outside the box“. Problémom je, že tak zmýšľa aj v čase, keď to už vôbec nie je potrebné.

Puntičkársky manažér

Nakoľko je puntičkársky manažér orientovaný na detail, je neflexibilný a neschopný pracovať v agilnom prostredí. Je

posadnutý kvalitou práce a každým detailom jej ukončenia, takže sa mu ťažko zavďačíte. Problém mu robí aj určovanie priorit a delegovanie úloh podriadeným. Puntičkársky manažér kladie na seba vysoké nároky a od svojich podriadených očakáva taktiež vysoký štandard. Navyše, striktno dodržiava pravidlá, je prehnane starostlivý a perfekcionistický. To vedie k tomu, že zamestnancov riadi prostredníctvom prehnanej kontroly.

Závislý manažér

Závislý manažér je poslušný a oddaný zamestnanec, ktorý sa horlivo snaží uspokojiť všetky potreby svojich nadriadených. Tento šéf nevie konať samostatne a nezávisle a na všetko potrebuje súhlas. Na všetko len pritakáva a bez ohľadu na vlastný názor hovorí len to, čo chcú iní počuť. Čo sa týka podriadených, vôbec im neverí, nikdy sa ich nezastane a je pripravený ich bez mihnutia oka obetovať pre vlastné potreby.

Dopad tmavých stránok manažéra na firmu

Tmavé stránky manažéra vedú k neefektívnemu leadershipu. Firmy, v ktorých pracujú manažéri s kontraproduktívnym správaním a bez vhodných kompetencií, uvádzajú nasledovné dopady: zvýšená



fluktuácia, znížená produktivita, nízka morálka zamestnancov a neschopnosť prilákať a udržať kvalitných ľudí vo firme.

Nekompetentnosť manažérov má dopad aj na zdravie zamestnancov. Výskum zaoberajúci sa vplyvu nekompetentného manažmentu a jeho spojitosti so zdravím zamestnancov uvádza zvýšenú úroveň stresu medzi pracovníkmi a častejši výskyt psychologických a kardiovaskulárnych problémov.

Navyše, vo firmách s nekompetentným manažmentom sú hlásené častejšie nehody na pracovisku a zvýšená práceneschopnosť. Všetky tieto dopady znamenajú pre firmu len jediné, strata profitu a konkurencieschopnosti.

Kariéra nadovšetko

Ako je teda možné, že manažéri s tmavými stránkami osobnosti ostávajú pracovať na svojich pozíciách, a v horšom prípade, stúpajú v hierarchii firmy stále vyššie a vyššie?

Nominácia - do manažérskej pozície ich nominuje ich nadriadený na základe subjektívneho hodnotenia. Toto hodnotenie je založené na jeho individuálnom vnímaní výkonu daného jedinca a len málokedy reflektuje prácu a výkon tímu.

Navyše, jeho subjektívne vnímanie je na míle vzdialené tomu, ako nominovaného manažéra vníma tím, či jeho spolupracovníci.

Charizma - manažéri majú neodolateľnú charizmu a osobný šarm. Sú pripravení kedykoľvek tieto zbrane použiť, aby dosiahli, čo chcú.

Mylné vnímanie tmavých stránok

Koučingom sa dá zmeniť 25 až 50% vášho správania sa.

nok osobnosti - spoločnosť vníma tmavé stránky ako typické povahové črty manažéra. Napríklad, manipulácia a dominancia môže byť vnímaná ako schopnosť robiť rúzne rozhodnutia, branie zodpovednosti a manažovanie podriadených tvrdou rukou.

Neskutočný „chtíč“ po napredovaní - a to až do tej miery, že pre nich okolie stráca hodnotu a stáva sa iba objektom manipulácie na využitie vo vlastný prospech.

Sebaklam - manažér vedie ľudí iba z jediného dôvodu; osobná sláva a vlastný kredit za všetko, čo jeho tím spraví. V prípade neúspechu prekrúca fakty a nepripúšťa si chyby, aby nemohol byť označený za vinníka.

Syndróm prázdnej duše - tento navonok sebaistý človek je v skutočnosti vo vnútri neistý a nešťastný.

Čo robiť, keď pracujete pre pána Hyda?

Nakol'ko je osobnosť človeka komplexná, neexistuje univerzálny návod, ako sa správať, keď pracujete pre šéfa s tmavými stránkami. Avšak, pár príkladov snád pomôže:

1. Úzkostný manažér je neustále neurotický a vystresovaný. Pomôcť mu môžete tým, že na seba preberiete časť jeho agendy a práce, ktorú nezná. Odbúrate mu tak trocha z jeho stresu. Buďte empatický a zodpovedný zamestnanec, na ktorého sa môže v prípade núdze obrátiť.

2. Pri práci s odtiažitým nadriadeným rešpektujte jeho súkromie, komunikujte cez emaily a nezdíľajte s nim svoje osobné záležitosti.

3. Pasívne agresívny manažér je vnímaný ako hedonista. To znamená, že zábavu uprednostňuje pred prácou. Nezabudnite sa v práci pridať na akúkoľvek oslavu a po práci na večierok. Nechcete predsa, aby si myslel, že ste nudný snob a suchár.

4. Ak pracujete pre manipulatívneho šéfa, tak zdieľajte svoje nápady a požiadavky jedine vtedy, keď je nadše-

ný a na impulze. Pocity sú totižto to, čo ho ženie vpred. Práca pre tohto manažéra je spojená s politikárčením, preto sa zapojte do tejto jeho hry.

Poskytujte mu zákulisné reči a snažte sa byť v jeho úzkom kruhu verných ľudí. Avšak, majte sa na pozore a dôverujte mu opatrne.

5. Teatrálny manažér, často v odbornej literatúre vnímaný ako narcis, zbožňuje obecnosť. Sadnite si preto do prvej rady a tleskajte mu. On vás za to bude zbožňovať, pomáhať vám a podporovať vás.

6. Ak pracujete pre výstredného nadriadeného, pri komunikácii sa vyhňte detailom, administratívnym záležitostiam, byrokratickým procesom a pravidlám vo firme. Podporujte ho v jeho nápadoch, akokoľvek sa vám zdajú čudné a excentrické.

Pochybná identita pána Hyda a cesta von.

Ak ste sa v priebehu článku spoznali, nezúfajte. Prvým možným krokom, ktorý môžete spraviť, je identifikácia tmavých stránok. Nie však na základe toho, kto si myslíte, že ste (t.j. vaša identita), ale na základe toho, ako vás vníma vaše okolie (t.j. vaša reputácia). Identifikáciu tmavých stránok docielite aplikovaním 360° spätnej väzby, ktorá vám poskytne objektívny pohľad na vašu reputáciu z viacerých zdrojov.

Dôsledne naplánovaný koučing vám na základe výstupov z 360° môže pomôcť k eliminácii tmavých stránok. Výskum odhaduje, že koučingom môžete upraviť medzi 25 až 50% vášho správania sa. Dobrý kouč vám pomôže v prvom kroku nájsť cestu, ako odstrániť kontraproduktívne a neefektívne tendencie vo vašom správaní a ako sa vyvarovať situáciám, ktoré by ich mohli aktivovať. Napríklad, ak ste pri odovzdávaní dôležitých projektov nervózny a podráždený, môžete túto fázu delegovať na svojich projektových manažérov a byť v roli pozorovateľa a konzultanta.

V druhom kroku vám pomôže ujasniť si to, ako by ste mohli tmavé stránky nahradiť svetlými. To spôsobí, že ľudia okolo vás začnú vnímať vašu „novú“ osobnosť. Docielite tým nahradenie tmavých stránok za svetlé a vaša reputácia sa časom zmení.

zisk



Peter Ulčin



Pracovný psychológ a autor úspešnej knihy o efektívnych komunikačných zručnostiach.

Pravidelne publikuje pre časopisy Zisk manažment, Moderní Řízení, Zdravie a Psychologie Dnes. Píše blog pre eTrend a ako expert na tému leadership bol niekoľkokrát pozvaný do relácie Biznis na TA3. Peter je taktiež autorom rozsiahlej štúdie o ženách v manažmente, ktorý vypracoval na základe výskumu pre Inštitút pre výskum práce a rodiny.

Venuje sa vzdelávaniu dospelých a medzi jeho klientov patria organizácie zo štátnej správy, automotive, IT sektoru a množstvo iných súkromných firiem z rôznych odvetví.

Peter vyštudoval psychológiu vo Veľkej Británii a je aktívnym členom Britskej komory psychológov. Svojim profesionálnym pôsobením sa snaží pozitívne vplyvať na to, aby naša spoločnosť fungovala efektívnejšie.

<https://www.executive-business-consulting.com/contact>

Čo pre vás môže urobiť vaša firma?

V prvom rade by sa firma mala sústrediť na dôsledný nábor a rozvoj talentov do manažérskej pozície. Talenty a zamestnanci, ktorí boli na základe dobre naplánovaného a zorganizovaného assessment centra (AC) identifikovaní ako potenciálni manažéri, sú ihneď na začiatku kariéry zaradení na manažérsky tréning. V tejto fáze má firma jedinečnú príležitosť zasiahť v budúcich riadiacich pracovníkoch základy efektívneho leadershipu. Nevyhnutné je, aby účastníci manažérskej

programov mohli ihneď po tréningu nadobudnuté vedomosti a skúsenosti aplikovať v praxi. Firma by sa taktiež mala snažiť vytvoriť také pracovné prostredie, v ktorom budú mať noví manažéri zodpovednosť a autonómiu. V tejto fáze je vhodné zapojiť hodnotenie od skúsenejších kolegov, spätnú väzbu ohľadne získaných kompetencií a porovnanie výsledkov s firemným štandardom. Firma by mala zabezpečiť, že po spätnej väzbe dôjde k zmapovaniu a kontrole manažérskej kompetencií, napríklad použitím development centra (DC).

A nakoniec, iba firma je zodpovedná za nomináciu manažérov, ktorí majú schopnosť zostaviť a viesť vysoko výkonne tímy. To isté platí aj v opačnom prípade. Je na firme, aby našla spôsob, ako sa zbaviť tých, ktorí nemajú kompetencie viesť ľudí.

V manažmente sa často zo záhadných dôvodov ocitnú ľudia, ktorí stres, konflikty a záťažové situácie v práci zvládajú kontraproduktívnym a nefunkčným správaním sa. Tito jedinci o svojich interpersonálnych tendenciách mnohokrát sami nevedia. Tajomstvo tmavých stránok osobnosti je však ľahko rozluštiteľné, a to reputáciou manažérov. Je našou povinnosťou zamestnávateľov vo firmách kompetentných manažérov a rozvíjať ich potenciál, trebárs aj tak, že ich budeme učiť správať sa lepšie k sebe samým i k nám. Ale prečo by nám na tom malo záležať? Pretože smutným faktom je, že väčšina z nás opúšťa zamestnanie práve kvôli nim. ■

Autor: Peter Ulčin

Referencie:

<https://www.hoganassessments.com/>
Hogan, R., Hogan, J., & Warrenfeltz, R. (2007). *The Hogan Guide: Interpretation and use of Hogan inventories*. Hogan Press.

Ulčin, P. (2015). *Psychopati ve vedení nejsou vzácností*. *Moderní řízení*, č. 11, ročník L, str. 23-25.

Ulčin, P. (2017). *Manažeri a stres na pracovišti*. *Moderní řízení* č. 03, ročník 52, str. 34-35.

Poznámka: Tento text je napísaný v mužskom rode, no je rodovo nediskriminujúci a opisuje manažéra/lídra ako aj manažérku/líderku.

