

Nekričí, ale manipuluje.

Ako odhaliť korporátneho psychopata

Za toxickým šéfom často stojí systém, ktorý jeho správanie normalizuje a odmeňuje, hovorí psychológ Daniel Tůma

 **Peter Scherhauser**

P psychopatia nie je len obľúbenou témou filmov či seriálov, ale aj realitou. Výskumy naznačujú, že podiel ľudí s výraznými psychopatickými črtami je v korporátnom prostredí vyšší než v bežnej populácii. Väčšina z nich pritom nikdy nespácha trestný čin. Namiesto toho stúpajú po kariérnom rebríčku, vedú tímy a rozhodujú o osudoch ľudí aj firiem. TREND sa o psychopatii v organizáciách rozprával s psychológom Danielom Tůmom, expertom na psychologické profilovanie a lektorom psychologických výcvikov pre manažérov. Rozhovor vznikol v súvislosti s konferenciou Hadi a predátori, ktorá sa uskutoční 5. októbra v Prahe.

Keď hovoríme o korporátnych psychopatoch, sú to len ľudia s diagnózou? Kde je hranica medzi „komplikovanou osobnosťou“ a psychopatiou?

Niekedy to môže byť ťažké rozoznať, pretože človek s psychopatickými črtami môže, ale nemusí byť „komplikovaný“. A rovnako niekto dominantný, disciplinovaný, vyžadujúci nekompromisne to isté od druhých nemusí byť psychopatický. Keď hovoríme o korporátnej

psychopatii, rozhodne tým nemyslíme psychiatrickú diagnózu, ale psychosociálne označenie nebezpečného správania jednotlivca alebo celej organizácie. Psychopatia sama osebe nie je v súčasných hlavných diagnostických klasifikáciách samostatnou diagnózou ako napríklad depresívna porucha.

Deštruktívny líder mení nielen jednotlivcov, ale celý sociálny systém tímu či organizácie

Nemôžete s ňou ísť na PN. Vo výskumoch aj posudkoch sa však objavuje ako charakteristika osobnosti ľudí, ktorých postoje, motivácie a činy môžu byť averzívne až nebezpečné pre vzťahy a spoluprácu.

Ako ju teda chápe odborný výskum?

Ako špecifickú konfiguráciu osobnostných črt, napríklad povrchného šarmu, manipulativnosti, zníženej afektívnej empatie, nedostatku pocitu viny, bezohľadnosti alebo inštrumentálneho zaobchádzania

s ľuďmi. Psychopatické črty sa musia prejavovať dlhodobo a aktivovať sa pri snahe získať výhody, postavenie, pozornosť, moc, nadradenosť či pocit jedinečnosti. Človek však nemusí prekročiť vysoký, takmer kriminálny prah psychopatie, aby boli niektoré jeho vlastnosti pre organizáciu mimoriadne deštruktívne. Zároveň nie je psychopatom každý neprijemný, dominantný alebo narcistický šéf. Hranica medzi „komplikovanou osobnosťou“ a skutočne nebezpečnou konfiguráciou črt podľa mňa neleží v jednom prejave, ale v dlhodobom vzorci správania. Rozhodujúce je, ako človek používa druhých, čo robí s mocou, ako reaguje na hranice, či preberá zodpovednosť, či prežíva vinu a aké následky svojho správania vo svojom okolí systematicky vytvára.

Výskumy naznačujú, že podiel psychopatov je v manažérskych pozíciách násobne vyšší než v bežnej populácii. Čím to je?

S touto formuláciou by som bol opatrný. Máme síce niekoľko dôležitých štúdií, ale zatiaľ nie také údaje, aby sme mohli paušálne povedať, že štyri percentá všetkých manažérov sú psychopati. Známa štúdia Babiaka, Neumanna a Harea



Foto – archív D. Túmu/Tereza z Davle

sledovala 203 korporátnych profesionálov, ktorých firmy vybrali do manažérskych rozvojových programov. Približne štyri percentá dosiahli veľmi vysoké skóre psychopatie oproti zhruba jednému percentu, ktoré sa často uvádza v bežnej populácii. Zaujímavejšie je, že psychopatické črty pozitívne súviseli s tým, ako

boli títo ľudia hodnotení z hľadiska charizmy, prezentácie, kreativity alebo strategického myslenia. Zároveň negatívne súviseli so zodpovednosťou, schopnosťou tímovej spolupráce a s výsledkami.

Čo hovorí vaša skúsenosť?

Vo svojej praxi nevidím znamienko rovnosti medzi manažérskou

pozíciou a psychopatickými črtami. Častejšie ich pozorujeme u ľudí na najvyšších vedúcich pozíciách, ktorí celý život mieria vyššie a nikdy nemajú dosť. Firmy si často zamieňajú sebavedomie za kompetenciu, charizmu za schopnosť viesť a schopnosť prezentovať sa za skutočnú schopnosť pracovať s ľuďmi. Moc je atraktívna. Ponúka status, kontrolu, zdroje a možnosť ovplyvňovať druhých. Rovnako dôležité však je, že niektoré firemné prostredia tieto vlastnosti nevedome odmeňujú. Ak organizácia oceňuje výsledok bez ohľadu na spôsob, akým ho človek dosiahol, vytvára ideálne prostredie pre manipulatívne osobnosti a rozvoj takzvanej systémovej psychopatie.

Ako sa korporátny psychopat prejavuje v praxi?

Pre nadriadených môže byť očarujúci, kompetentný, iniciatívny a charizmatik. Vie veľmi dobre vycítiť, čo chce druhý človek počuť. K podriadeným alebo ľuďom, ktorých už nepotrebuje, môže byť chladný, ponižujúci, manipulatívny, pasívne či aktívne agresívny. Často vidíme niekoľko vzorcov: privlastňovanie si cudzích zásluh, presúvanie zodpovednosti za chyby na ostatných, vytváranie koalícií, rozsievanie sporov medzi ľuďmi, selektívne poskytovanie informácií, gaslighting, prácu s neistotou druhých a využívanie zamestnancov ako nástrojov. Navonok pritom nemusí pôsobiť agresívne. Najnebezpečnejší človek vo firme nemusí byť ten, ktorý kričí. Môže byť kultivovaný, spoločenský a presvedčivý. Môže to byť aj milá, jemne pôsobiaca žena, ktorá hovorí potichu a používa zdobneniny.

Existujú oblasti, kde sa psychopati koncentrujú viac než inde?

Skôr než konkrétne profesie by som sledoval charakteristiky prostredia. Rizikovejšie môžu byť



→ systémy s vysokou koncentráciou moci, veľkými finančnými alebo statusovými odmenami, so silnou súťaživosťou, s nízkou transparentnosťou, ťažko merateľným výkonom a so slabou kontrolou spôsobu, akým sa výsledky dosahujú. Rizikové je aj prostredie, ktoré uprednostňuje „divadlo“ profesionality, disciplíny a výkonu a zároveň mu verí. Môžu to byť niektoré časti vrcholového manažmentu, financií, politiky či obchodu. Neznamená to však, že bankár, generálny riaditeľ alebo politik má automaticky vyššiu pravdepodobnosť psychopatie. Dôležitejšie je, aké organizačné prostredie dovolí takému človeku prosperovať. Preto hovorím nielen o korporátnej, ale aj o systémovej psychopatii. Niekedy totiž nie je problémom jeden človek. Systém môže začať jeho patologické stratégie normalizovať, reprodukovat a odmeňovať a ešte ho dávať za vzor pre jeho výkony či rýchly postup po profesijnom rebríčku.

Psychopati bývajú charizmatickí, na prvý pohľad kompetentní. Ako ich teda rozpoznať?

Neodporúčal by som „spoznávať psychopata“ podľa zoznamu piatich znakov z internetu, niečo ešte podľa toho, že si prečítate rozhovor so mnou alebo múdru knihu. Osobnostná diagnostika je odborná disciplína a jednotlivý znak nič nedokazuje. Oveľa dôležitejšie sú rozpory, nepredvídateľnosť správania, opakujúce sa vzorce a ich intenzita. Človek so psychopatickými črtami sa vyhýba otvorenému rozhovoru a často druhého obviňuje, že vedie monológ, manipuluje alebo prekrúca fakty. Vytvára o sebe veľmi presvedčivý príbeh, konkrétne výsledky mu však nezodpovedajú.

Ako zvláda sociálne väzby?

Dobre zvláda vzťahy s ľuďmi nad sebou alebo s tými, ktorých

potrebuje, nie v tíme pod jeho vedením býva neobvykle vysoká fluktuácia. Buď nemá veľa priateľov, alebo tyranizuje partnera či partnerku. Pri úspechu používa „ja“, pri neúspechu „oni“. Dokáže presne opísať emócie druhého človeka, nezdá sa však, že by ho jeho utrpenie skutočne obmedzovalo v konaní alebo že by druhého bral do úvahy. Varovným signálom je aj rýchlo vznikajúci pocit intimity či dôvery, akoby vás človek počas niekoľkých minút dokonale „prečítal“ a presne vedel, čo chcete počuť. Preto vždy hovorím: neposudzujeme iba dojem. Treba hľadať súlad medzi príbehom človeka, jeho správaním, minulosťou a výsledkami. Dôležitá je aj jeho schopnosť vytvárať hlboké a blízke vzťahy.

Človek nemusí prekročiť vysoký prah psychopatie, aby boli jeho vlastnosti pre organizáciu deštruktívne

Môžu sa psychopatické črty postupne rozvinúť, keď človek stúpa po kariérnom rebríčku?

Psychopatické črty sa obvykle „nevytvoria“ tým, že človek dostane povýšenie. Osobnosť má pomerne dlhú vývojovú históriu. Ale moc môže urobiť niečo iné – odstrániť brzdy. Človek zistí, že určité konanie prechádza, že ho systém odmeňuje a že sa mu ostatní boja odporovať. Vlastnosti, ktoré boli predtým menej viditeľné alebo sociálne kontrolované, sa tak môžu prejaviť oveľa silnejšie.

Čo robí korporátny psychopat s tímom, ktorý riadi?

Deštruktívny líder mení nielen jednotlivcov, ale celý sociálny systém tímu. Ľudia sa začnú menej

ozývať, menej riskujú otvorený nesúhlas, prestávajú zdieľať informácie, vznikajú koalície, strach a oportunistický postupne sa vytráca psychologické bezpečie. Fluktuácia rastie. Psychopatický šéf výrazne zhoršuje psychické zdravie členov tímu, znižuje ich výkonnosť a ohrozuje zisk aj prosperitu firmy. Všetko je pritom merateľné. Bez plošného merania to firma jednoducho nezistí, niekoľko rozhovorov nestačí. Treba zistiť, kam až nebezpečenstvo preniklo.

Čo má robiť podriadený, ktorý si uvedomí, že jeho šéf je zrejme psychopat?

Prvá rada je nesnažiť sa ho diagnostikovať. Pre zamestnanca je podstatné správanie, nie nálepka. Diagnostikovanie neprinesie nič dobré a môže sa obrátiť proti nemu. Ak sa zamestnanec opakovane stretáva s manipuláciou, ponižovaním, klamaním, vyhrážaním alebo prepisovaním reality, odporúčam praktický postup: dokumentovať si situácie, komunikovať čo najvecnejšie a čo najviac písomne, stanovovať hranice, nevstupovať do emocionálnych hier a vybudovať si sieť podpory. Rozhodne netreba veriť, že mu to logicky vysvetlíte a on následne zmení svoj postoj.

Kedy má zmysel ísť s tým vyššie?

HR alebo vyšší manažment má zmysel osloviť vtedy, ak organizácia disponuje skutočne funkčnými kontrolnými mechanizmami. Zažil som mnoho prípadov, v ktorých sa jednotlivcovi nepodarilo problém preukázať. Organizácia sa často pred škandálom bráni a nikto s ním nechce mať problémy. Odchod je niekedy najzdravšou stratégiou. Ak systém takéto správanie chráni a trestá ľudí, ktorí naň upozorňujú, potom už nemáte problém iba s jedným manažérom. Máte problém s organizáciou.

Aké má HR oddelenie na to nástroje?

Žiaľ, v oddeleniach HR často nepracujú ľudia so psychologickým vzdelaním. Ak v tíme HR alebo talentového manažmentu nie je nikto so psychologickým výcvikom či vzdelaním, zvyčajne neexistuje spôsob, ako s týmito javmi pracovať na úrovni prevencie a intervencie alebo ako pri náboře vykonať dôkladný psychologický skrining. Nadriadení navyše často vidia iného človeka než jeho podriadení. HR preto nesmie hodnotiť manažéra iba podľa kľúčových ukazovateľov výkonnosti a dojmu jeho nadriadeného. Potrebuje 360-stupňové dáta, objektívne plošné psychologické a sociologické ukazovatele, dlhodobé ukazovatele vzťahov v tíme, kvalitné výstupné rozhovory, psychologické hodnotenie, bezpečný systém

oznamovania nekalého konania a etický panel. Znovu by som veľmi zdôraznil výber ľudí. Psychológia by nemala nastupovať až vtedy, keď máme desať zničených zamestnancov. Má byť prítomná už pri rozhodovaní, komu dávame moc.

Firmy investujú do výberových konaní a psychologických testov. Prečo napriek tomu psychopati systémom prechádzajú?

Pretože mnohé výberové konania v skutočnosti nemerajú osobnosť dostatočne do hĺbky a používajú testy bez dostatočnej validity, ktoré majú so psychológiou len málo spoločné. Kvalitný osobnostný profil dokáže vytvoriť len málo odborníkov. Ak nemáte v tíme vyškoleného odborníka na sociálnu, behaviorálnu či inú patológiu, problém nerozpoznáte. Kouč, náborár ani manažér nie sú

psychológovia len preto, že majú k dispozícii osobnostný dotazník.

Čo treba robiť inak?

Do tímov pozývajte ľudí s dlhodobými psychologickými výcvikmi, akreditáciami na prácu s renomovanými psychodiagnostickými nástrojmi a s dlhodobou koučovacou či psychoterapeutickou praxou. Presadzujem hodnotenie kombinujúce viacero metód: kvalitnú psychodiagnostiku, štruktúrovaný rozhovor, behaviorálne pozorovanie, skupinové situácie, históriu výkonu, referencie a najmä hľadanie nesúladu medzi jednotlivými zdrojmi dát. Hodnotiť by mal niekoľkočlenný tím, ktorého súčasťou je psychopatológ alebo odborník so psychologickým výcvikom a znalosťou diagnostiky. 🗨



Save the date

Konferencia o **psychopatii** v organizáciách, vzťahoch a spoločnosti



5/10/26

www.hadiapredatori.cz

Slovanský dům, Empire Hall
Na Příkopě 22, Praha 1, 110 00