

# Chcete úspech tímu? Líder musí zvládnuť najskôr sám seba

Firmy majú niekedy profesionálnu slepotu. Manažéri často posielajú na školenia podriadených, no mali by na ne niekedy poslať aj „sami seba“. Najskôr treba vedieť zvládnuť svoje emócie, až potom riadiť druhých.

**V** 21. storočí je nevyhnutný posun od manažéra k lídrovi. A základom pre každého lídra je lepšie spoznať sám seba. Pracovať na svojom osobnostnom rozvoji, následne ho rozvíjať a viesť k úspechu aj svoj pracovný tím. O tom, ako to urobiť, viac prezrádza v rozhovore pre Zisk manažment **Jaroslava Vaculčiaková, inšpiratívna trénerka, koučka a konzultantka.**

## S čím najčastejšie biznismeni či manažéri firiem potrebujú v súčasnosti poradiť? Aké sú ich citlivé miesta?

Manažéri potrebujú najčastejšie riešiť stres a vedenie ľudí. Niekedy sa na mňa firma obráti s tým, že ich zamestnanci nevedia medzi sebou komunikovať, kričia po sebe, sú nervózni a vystresovaní. Ďalším problémom je, že manažéri nevedia motivovať a angažovať ľudí v tíme. Ľudia sú nespokojní, práca ich nebaví. Čo s tým? Ďalším problémom je, ako si poradiť s miléniovou generáciou a ako ich motivovať, aby si tých šikovných udržali. Toto sú témy, ktoré sa týkajú komunikácie, vedenia ľudí, čiže leadershipu, emocionálnej inteligencie a práce s osobným potenciálom. Podľa mňa by každá firma mala začať s osobnostnou typológiou DiSC a potom na tom postupne stavať ďalšie soft skills. Je to základ, na ktorom môžeme potom stavať múry.

## Ani klasický time management a komunikáciu teda zrejme netreba podceňovať....

Toto sú témy, o ktoré je v poslednom čase menší záujem, no sú extrémne dôležité. Ľudia totiž riešia stres, a keby si vedeli lepšie naplánovať čas, mali by menej stresu. Možno už firmy absolvovali tréningy komunikácie či time managementu a myslia si, že to stačí. Nestačí. Ja na školení time managementu učím jednoduché princípy, ktoré môžu naozaj výrazne pomôcť pri plánovaní času. Dokonca som mala zaujímavú skúsenosť na školení v jednej firme. Šéf sa sťažoval, že jeho zamestnanec nedodržiava termíny, čím brzdí celý tím. Išlo o veľmi šikovného a talentovaného manažéra. Nakoniec sme zistili, že on skrátka nevie, ako si má manažovať čas a nikdy nepoužíval diár. Samozrejme, že potom nedodržiaval

**zisk**

## Profil Jaroslavy Vaculčiakové



*Je skúsená lektorka a koučka, ktorá s nadšením pomáha ľuďom a firmám rásť a rozvíjať svoj potenciál. Pracuje s jedinečnými NLP technikami a zahraničným know-how z oblasti efektívnej komunikácie, emočnej inteligencie, zvyšovania ľudského potenciálu a osobnostného rozvoja. Už viac ako 15 rokov trénuje a konzultuje pre významné firmy, manažerov i lídrov. Prednáša na konferenciách a univerzitách, pravidelne publikuje a vystupuje v médiách. Je absolventkou certifikovaného tréningu The American Board of NLP v Londýne a certifikovanou trénerkou osobnostnej typológie DiSC. Jej víziou je, aby Slovensko bolo krajším a lepším miestom pre život. Verí, že každý z nás k tomu môže prispieť svojou troškou. Preto treba začať od seba.*

termíny :-). Takže sme zistili, že firma potrebuje okrem školenia komunikácie aj školenie time managementu

## Nie každý, kto vie hovoriť, vie aj komunikovať. Kde vnímate najväčšie problémy?

Jedným z najväčších problémov dnešného sveta, či už vo firemnej alebo súkromnej oblasti, je komunikácia. Je absolútnym základom, ktorý by mal každý zvládať. Žiaľ, u ľudí stále pretrvávajú mylné presvedčenie, že ten, kto vie rozprávať, vie aj komunikovať. A to je veľký omyl. Ľudia nevedia komunikovať s porozumením, nevedia počúvať, nevedia sa pýtať. Ja na školeniach zdôrazňujem, že počúva-

nie je základ komunikácie, keď si chceme s niekým porozumieť a dohodnúť sa. Veď nie náhodou máme dve uši a jedny ústa. Mojm ďalším obľúbeným citátom je, že v komunikácii nie je dôležité, kto má pravdu, dôležitý je výsledok. Komunikačné zručnosti sú aj jedným zo základných pilierov emocionálnej inteligencie, čiže tieto témy pokrývame aj v rámci EQ.

## Komunikácia je hlavným dôvodom nedorozumení a konfliktov v práci aj v súkromí. Na čo sa zameriavate v rámci koučingu?

Pri individuálnych koučingoch, aj keď začneme s manažerom pri biznis problémoch, často skončíme pri problémoch v súkromí a vo vzťahoch. A všetko je často iba o nepochopení a nesprávnej komunikácii, ktorá potom vyúsťuje do rozvodov a následných nikdy nekončiacich problémov. Zmena partnera často daný problém neodstráni. Niektorí klienti až po treťom rozvode pochopia, že problém je v nich... Niektorí to nepochopia nikdy a stále obviňujú ostatných. Hľadať treba vo svojom vnútri... Tiež si treba uvedomiť, že keď má niekto problémy v súkromí, zákonite ho to ovplyvňuje aj v práci. Výhodou je, že soft skills školenia, ktoré robím, pomáhajú ľuďom aj v súkromnom živote. Práca je totiž iba súčasťou nášho života, preto by sme mali pracovať na sebe aj v súkromí – dokonca najmä v súkromí. Sú to prepojené nádoby... Keď je človek vo vnútornej pohode, čokoľvek sa deje okolo neho, zvláda oveľa lepšie.

## Firmy často riešia dôsledky problémov, nie príčiny. Vy im pomáhate odhaliť práve tie príčiny. Čím vo firmách zvyčajne „trpia“?

Firmy majú niekedy profesionálnu slepotu a nevidia niektoré súvislosti. „Ľudia sú nespokojní, kričia po sebe, potrebujeme ich naučiť slušne komunikovať“, znie zadanie. Na školení komunikácie potom prideme na to, že problémom je time management alebo celkové nastavenie firemných hodnôt. Veľmi často sa tiež stáva, že povýšia odborníka do manažérskej funkcie a ten to nezvláda. Chcu ho naučiť lepšie komunikovať. Vtedy odporúčam urobiť si osobnostnú typológiu DiSC. V rámci nej zistíme, či má vôbec daný zamestnanec potenciál na vedenie ľudí. Keď je tím správne zložený, potom sú výsledky výnimočné. Preto sa



skôr pýtam firmu, čo by malo byť cieľom školenia a čo potrebujú riešiť, a potom im vyskladám školenie alebo dlhodobý program na mieru.

### Čo je podľa vás dôležité, aby manažéri firmi dokázali posunúť svoj vnútorný potenciál a smerovanie k posilňovaniu líderstva?

Základom pre každého lídra je začať od seba, lepšie spoznať sám seba. Pracovať na svojom osobnostnom rozvoji. Každý človek, keď chce byť úspešný a naplnený, by mal stavať na svojich silných stránkach a robiť to, na čo má prirodzený talent. Tiež potrebuje popracovať na svojich slabých stránkach do takej miery, aby ho neobmedzovali v ďalšom raste. A skvelým nástrojom na odhalenie silných a slabých stránok je práve osobnostná typológia DiSC.

Ako príklad môžem uviesť skúsenosť jedného môjho klienta. Mal šéfa, ktorý bol veľmi schopným manažérom. Bol však až príliš dominantný a nevládol svoje emócie. Jeho správanie bolo neúnosné a negatívne vplývalo na celú firmu. Ryba predsa smrdí od hlavy... Každý manažér by preto mal najskôr zvládnuť sám seba a až potom druhých. Manažéri často posielajú na školenia podriadených, no mali by niekedy poslať aj „sami seba“.

## zisk

### Tri typy školení, o ktoré majú firmy v poslednom období najväčší záujem

#### Trendom v oblasti vzdelávania je posun od hard skills k soft skills

V posledných rokoch sa zvyšuje záujem o vzdelávanie v oblasti školení soft skills, teda jemných zručností. Skúsenosti ukazujú, že aj keď je niekto skvelý odborník a má výborné hard skills, ale nevie pracovať v tíme, môže byť pre firmu viac na škodu ako prínosom. Preto firmy kladú čoraz väčší dôraz na rozvoj soft skills zamestnancov.

#### Rozvoj soft skills je tak trochu „behom na dlhé trate“

Naučiť sa skutočne efektívne komunikovať, zvýšiť si EQ alebo stať sa dobrým lídrom jednoducho nejde za jeden deň. Je práca na celý život. Pre firmy sú vhodné dlhodobšie programy na rozvoj soft skills zručností.

#### Najväčší záujem je o osobnostnú typológiu DiSC

Základom pre každú firmu i jednotlivca je školenie osobnostnej typológie DiSC. Ďalej je záujem o stres manažment. Začína sa zvyšovať záujem aj o emocionálnu inteligenciu a prácu s emóciami.

Zdroj: Jaroslava Vaculčiaková  
[www.jaroslavavaculciakova.sk](http://www.jaroslavavaculciakova.sk)

### Ako môžete byť empatickí, keď nevieme, čo je to empatia?

Každý dobrý líder, ktorý chce viesť iných, by mal začať sám od seba a pracovať na svojom osobnostnom rozvoji. Top manažéri sú obvykle veľmi odborní a manažérsky zdatní, no potrebujú popracovať na svojom EQ a komunikácii. Mali by sa naučiť viac sa pýtať, koučovať a porozumieť iným ako prikazovať. Často sa však stáva, že na svoj rozvoj a vzdelávanie nemajú čas alebo si myslia, že to nepotrebujú. Neuvedomujú si však, že ryba smrdí od hlavy a šéf by nemal „vodu kázať a víno piť“. Jeden top manažér ma minule pobavil. Úprimne priznal: „Už asi rok mám pocit, že by som mal popracovať na svojej empatii. A iba včera po vašom školení som si uvedomil, že doteraz som vlastne ani nevedel, čo je to empatia. Ako môžete byť empatickí, keď neviete, čo je to empatia?“

### Možno vám už niektorí z klientov napríklad povedali, že môžete z každého manažéra urobiť supermana. Ako to teda je?

Túto vetu mi raz napovedal riaditeľ jednej veľkej firmy po školení typológie DiSC. „Teraz už chápem, prečo mi jeden z riaditeľov už dvakrát hodil výpoveď na stôl a prečo bol dlhodobo na PN“, dodal. Vo všeobecnosti totiž platí, že keď je niekto šikovný a talentovaný, tak ho povýšime a bude viesť tím. Je to považované za skvelý kariérny postup. No skúsenosti ukazujú, že to nemusí byť vhodné pre každého.

Niektoré osobnostné typy ľudí sú viac introvertne zamerané a potrebujú rásť na horizontálnej úrovni, nie na vertikálnej. Keď je niekto dobrý programátor a vy z neho urobíte šéfa tímu, po čase nebude ani dobrý programátor, ani dobrý líder.

Bude nešťastný aj on, aj zvyšok tímu a výkony pôjdu dolu. Toto je jedno z najväčších prekvapení, ktoré si manažéri uvedomujú – že je veľmi dôležité poznať osobnostnú typológiu členov svojho tímu a s tou potom pracovať. Nie každý, kto má talent na nejakú činnosť, musí mať aj talent na vedenie ľudí. A to práve pochopil aj daný riaditeľ, že jeden človek nemôže byť dokonalý úplne vo všetkom. Preto si toho treba byť vedomý a zložiť tím podľa toho.

### Osobnostná typológia DiSC je podľa vašich skúseností najžiadanejšia a je základom, na ktorom sa dá ďalej stavať. Akým spôsobom s ňou možno pracovať?

DiSC rozlišuje štyri základné osobnostné typy ľudí. Každý z nich disponuje inými silnými a slabými stránkami a talentmi. Keď zostavíme tím zo všetkých typov, budú sa silné a slabé stránky ľudí v tíme vzájomne dopĺňať, každý bude robiť to, čo ho baví najviac, a tím bude prirodzene výkonný a motivovaný.

Osobnostná typológia DiSC je skvelým nástrojom, ktorý funguje na troch úrovniach. Pomáha ľuďom zvýšiť vlastnú osobnú efektivitu a efektivitu celého tímu tým, že vieme, na ktorú pozíciu je ktorý človek najvhodnejší.

V neposlednom rade pomáha lepšie porozumieť iným a zlepšiť komunikáciu a vzťahy nielen na pracovisku. DiSC je najpoužívanejšia typológia na svete a používa ju 70 percent firmami umiestnených v rebríčku Fortune 500. Určite to nebude náhoda :-).

### Majú firmy záujem o leadershipové programy? Prečo je pre ne dôležité byť dobrým lídrom pre svoj tím v dnešnom uponáhľanom svete?

Firmy určite majú záujem o leadershipové programy. Všetky firmy tvrdia, že potrebujú rozvíjať leadership, ale stále málo ich reálne objednáva. Vedia, že leadership potrebujú, ale nevedia ešte presne, čo to vlastne je. Jednoduchšie je pre ne objednať jednoduché školenie ako komplexný leadershipový program. V dnešnej dobe je to však nevyhnutné. Väčšina schopných ľudí totiž odchádza z firmami kvôli nezhodám s nadriadeným. Keď manažéri nebudú schopní na seba popracovať, riskujú, že im talentovaní ľudia odídu inde. A pri dnešnej situácii na trhu práce to môže byť pre firmu kritické.

Preto verím, že firmy pochopia, že je potrebné venovať sa leadershipu. Ten v podstate zahŕňa všetky vyššie uvedené témy – komunikáciu, emočnú inteligenciu, prácu s potenciálom a talentmi, vedenie ľudí, time management, stres manažment lídra, rezilienciu lídra a nastavenie hodnotového systému. Verím, že postupne otvoria firmy dvere aj dlhodobším leadershipovým programom a programom rozvoja EQ, pri ktorých bude možné pracovať s manažermi dlhodobo. To môže priniesť očakávané výsledky a reálnu zmenu od manažera k lídrovi.

### Aké novinky pripravujete v oblasti komunikácie, osobného rozvoja či ďalších školení v roku 2020?

Chystám sa spustiť nový program na rozvoj EQ podľa vzoru spoločnosti Google a viac zviditeľniť DiSC. V roku 2020 by som sa chcela venovať práve dlhodobším leadershipovým programom a programom na rozvoj emocionálnej inteligencie. Začiatkom roka sa chystám v zahraničí vyškoliť na SYI metodológiu, ktorý využíva Google, a obohatiť týmto konceptom aktuálne školenia EQ. Už sa na to veľmi teším. Okrem toho sa budem ďalej zameriavať na osobnostnú typológiu DiSC a chcem viac ju zviditeľňovať na Slovensku. Ja som jedna z mála slovenských konzultantov, ktorí sú medzinárodne certifikovaní na prácu s tou typológiou. Mám teda stále veľa práce v tejto oblasti. Okrem EQ aj osobnostný rozvoj, zmysel života a reziliencia budú témami ďalších rokov. Čaká nás nový rok, čo je ideálny čas na to, aby sme sa zamysleli viac sami nad sebou, ponorili sa do hĺbky, prehodnotili priority a rozhodli sa, v čom v živote chceme pokračovať rovnako ako doteraz a čo chceme od nového roka zmeniť. ■ (red)



Fotografia od Lucie Drlíkovej vznikla v bazéne pod vodou. Je metaforou k tomu, že sa Jaroslava Vaculčiaková snaží pri práci ísť naozaj pod povrch vecí.

**KEĎ CHCETE ZVLÁDAŤ INÝCH,  
MUSÍTE NAJSKÔR ZVLÁDNUŤ  
SAMI SEBA.**

**Jaroslava Vaculčiaková**  
lektorka a koučka v oblasti soft skills a leadershipu

**Antea consulting**