KÓD MISTRA PRODEJE

Myšlení, které zvyšuje prodej

Ivo Toman

OBSAH

Úvod 9

Část I: Nastavení mysli mistra prodeje 13
Kód 1.: Proč nestačí ani růstové nastavení mysli, ani optimismus 15
Kód 2.: Psychopatie dobrá a špatná 21
Kód 3.: Neúspěch je normální 35
Kód 4.: Prodej má špatnou pověst 41
Kód 5.: Oblíbenost není úspěch 45
Kód 6.: Nejlepší metoda na strach – alter ego 53

Část II: Jak se rozhoduje mistr prodeje 59
Kód 7.: Čím je to důležitější, tím horší rozhodnutí 61
Kód 8.: Rozhodující okamžiky 71
Kód 9.: Správné vyhecování 77
Kód 10.: Neprodávejte ocas 89
Kód 11.: Eskalace závazků – (ne)být vězněm svého odhodlání 93
Kód 12.: Přiměřený optimismus 105
Kód 13.: Dobré a špatné konflikty 115

Část III: Jak mistr prodeje plánuje úspěch 121
Kód 14.: Proč plány nevycházejí 123
Kód 15.: Plný diář neznamená produktivní diář 127
Kód 16.: Vzestupy a pády 133
Kód 17.: Návrat k průměru 137
Kód 18.: Manuály a kontrolní seznamy 147
Kód 19.: Testování místo plánování 159
Kód 20.: Lepší příprava 177

Použitá literatura 186
Odkazy a poznámky 187

ÚVOD

Všichni se prodáváme. Jenže mnoho lidí se slovu *prodej* vyhýbá jako čert kříži.

Před pár lety jsem přednášel na konferenci. Měl jsem tam stánek se svými knihami, které jsem zájemcům podepisoval. Zrovna mi vyšla kniha *Jak prodávat z očí do očí*. Jedna paní se mě zeptala: „O čem je ta kniha?“

Odpověděl jsem, že o prodeji. O tom, co má prodejce říkat a dělat při osobním setkání se zákazníkem. Ta dáma prohlásila: „Ale já nic neprodávám!“

Na to jsem se zeptal já jí: „Co děláte? Čím se živíte?“

„Jsem architektka. Navrhuju interiéry bytů a rodinných domů.“

A já na to: „Když ten rodinný dům nakreslíte, co pak s tím návrhem uděláte? Hodíte ho do šuplíku? Nikomu ho neukážete? Nebo ho roztrháte, hodíte do koše a nechcete za to peníze?“

„Ne, to ne. Dám to šéfovi a on to předá zákazníkovi.“

Nechtěl jsem se s ní dohadovat, proto jsem to mlčky přešel a věnoval se jiným zájemcům o knihy.

Jenže ona si to jen nalhává! Vždyť ty návrhy interiérů prodává – svému šéfovi.

Všichni se prodáváme. Avšak už od té doby, kdy lidé vynalezli peníze, ti, kteří jich nemají dost, hlásají, že peníze jsou špatné. Například svatý Tomáš Akvinský napsal: „Na obchodu je cosi ostudného, něco nečistého a hanebného.“ [1]

Nejde jen o náboženský názor. Mnozí lidé bývají přesvědčení, že ti z nás, kteří se živí prodejem, jsou jakoby „horší“ než ostatní a že mít víc peněz je spojeno s něčím špatným. Ti, kteří takto smýšlejí, se na prodeji nechtějí ani podílet.

Opakuji, že všichni se prodáváme. Studenti se prodávají učitelům. Architektka svému šéfovi a já vám. O čem je rande?

???

To se prodáváme druhému pohlaví. Sebeprodej jiným nás provází celý život. Vylepšujeme se a snažíme se zalíbit, někdo víc a jiný méně. Máme to v sobě, přestože si to mnozí nechtějí přiznat.

Pokud vám prodej vadí, tato kniha není pro vás.

ČÁST I.
Nastavení mysli mistra prodeje

KÓD 1.

Proč nestačí ani růstové nastavení mysli, ani optimismus

Když se řekne mindset, tedy nastavení mysli, lidé si představují pozitivní myšlení, optimismus a růstové nastavení mysli, které Carol Dwecková popsala v knize *Nastavení mysli.* [2] Jenže tyto kladné přístupy k velkým úspěchům nestačí.

Mnozí prodejci řeší technologické vychytávky, umělou inteligenci, algoritmy facebooku a googlu, tedy to, co se změní během pár měsíců, nebo dokonce dnů. Měly by nás ale zajímat i algoritmy v našem mozku, které se nemění už tisíce let a které bohužel často používáme špatně. Za posledních 150 let se svět kolem nás dramaticky proměnil, ale lidský organismus se za 150 000 let téměř nezměnil.

Přirovnám to k rybaření. Když se začnete o rybaření zajímat, můžete zajít do knihkupectví nebo na internet a hledat všechno možné o rybách, o udicích, o tom, co rybám chutná, jak je máte chytat, ale nenajdete nic o tom, jak má dobrý rybář uvažovat. Najdete jen pár zmínek o tom, že se má dobře připravit.

Podobně je to také u prodeje. Hodně se soustředíme na to, jak zákazník uvažuje, co se mu líbí a co ne, jak ho přesvědčit a jak z něj

dostat peníze. A málokdo se zabývá myšlením prodejce. A pokud ano, tak je to jen stále dokola:

- o pozitivním myšlení a o růstovém nastavení mysli,
- o vytrvalosti a pevné vůli,
- o plánování.

V této knize se věnuji právě tomuto málo prozkoumanému správnému myšlení prodejců. Ukážu vám, že pozitivní myšlení není všemocné, a že někdy dokonce škodí. Zjistíte, proč při plánování většinou jen hádáte. Poznáte, kdy vás vytrvalost může přivést k bankrotu nebo do hrobu a že správné postoje vám sice urychlují cestu. Jenže co když je ta cesta špatná?

???

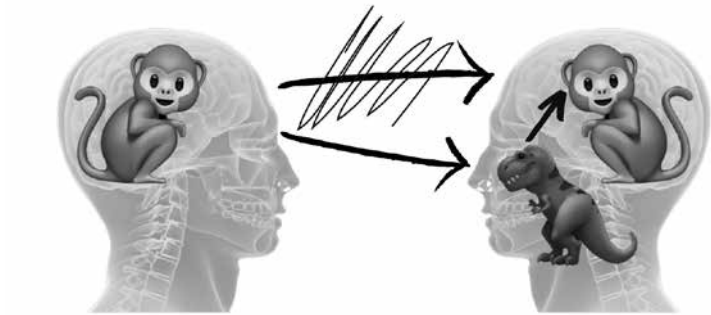
Pak půjdete rychleji vstříc neúspěchům.

Budeme spolu hledat ty účinné myšlenkové postupy:

1. Jak má prodejce myslet.
2. Na co má myslet.
3. Čemu se má naopak vyhýbat.

Téměř 40 let se zabývám prodejem a osobním rozvojem. Za tu dobu jsem našel málo známé, někdy i utajované mentální vychytávky a techniky, které zvyšují prodeje.

Na obrázku vlevo vidíte hlavu prodejce a vpravo hlavu zákazníka. V knize a audioknize *Jak prodávat z očí do očí* jsem se zabýval hlavou vpravo, tedy tím, jak zákazník uvažuje, na co myslí, co ho motivuje, z čeho má strach, co na něj platí… V této knize se zabývám hlavou levou – prodejcovou, tedy tím, jak má prodejce přemýšlet, aby prodával víc, snadněji, s větším ziskem a dlouhodobě. Společně budeme **hledat správné obchodní myšlení**. Obrazně řečeno, budeme hledat kódy od trezoru plného peněz.



Prodejce *Zákazník*

Ukážu vám, jak svůj mozek hacknete k lepšímu výkonu. Myslím, že mnohokrát budete překvapení. Zpočátku nebudete s některými fakty a myšlenkami souhlasit. Bude to i kontroverzní. Prosím vás, neodsuzujte mě hned. Dejte si trochu času na přemýšlení. Myslet jako mistr prodeje znamená nejen mít určité vzorce myšlení, ale i umění v pravý čas je měnit.

Vraťme se k tomu, co popsala Carol Dwecková ve své knize *Nastavení mysli*. Napsala, že máme fixní a růstové nastavení mysli. Fixní nastavení máme, když si myslíme, že naše schopnosti jsou od narození neměnné, kdežto růstové nastavení máme, když jsme přesvědčení, že se můžeme stále zlepšovat. Hodně je to vidět na dětech. Pokud děti chválíme za to, jak jsou chytré, začnou si vybírat lehčí úkoly, aby byly stále chválené za to, jak jsou chytré. Měl jsem spolužáka, který uměl číst a psát dlouho předtím, než jsme šli do první třídy. Všichni ho obdivovali, paní učitelka ho chválila nejvíc z nás všech, prostě mezi námi průměrnými byl úžasný. Jenže… Během pár měsíců či let jsme ho skoro všichni předběhli a on nakonec skončil na hornickém učilišti, jelikož se už dál neučil. Proč se dál učit a zlepšovat, když už byl hvězdou?

???

Děti chtějí zažívat jen samé úspěchy a pochvaly. Když je chválíme, jak jsou chytré, budou chtít řešit jen jednoduché úkoly, aby i nadále byly chválené za své schopnosti. Když však tytéž děti a pak i dospělé chválíme za snahu, budou si vybírat i těžší úkoly, protože pochvala přijde i v případě neúspěchu, pokud se opravdu snažili. Je to paradox, že **chválení někoho za to, jak je chytrý, z něj tu chytrost časem odvane**. To je to nastavení mysli (mindset) Carol Dweckové. Jenže my se zde budeme bavit o jiných věcech.

Podle mě pozitivní myšlení, optimismus a růstové nastavení mysli jsou jen takovou mateřskou školou správného obchodního myšlení. Maturitou a vysokou školou mistra prodeje je dvacet mentálních kódů, které vám odhalím v této knize.

Teď vám položím otázku. Mají úspěšní prodejci nějaké společné znaky?

???

Odpověď je šalamounská. V konkrétních podmínkách jsou výhodnější různé schopnosti. Je to jako ve sportu. Vítěz porazí ostatní, ale někdy je to třicetikilová holčička v gymnastice, jindy obrovský vzpěrač. Jednou je to šestnáctiletá krasobruslařka a jindy padesátiletá lukostřelkyně. Společné mají to, že porazili ostatní. Není jedna společná vlastnost typu rychlost, síla nebo bojovnost, která by za všech okolností vedla k vítězství. [3]

Moje životní zkušenosti říkají, že úspěšný člověk přece jen splňuje dvě podmínky. Prvním kódem tedy je, že **úspěšný člověk**:

1. **Není normální.** Podle Gaussovy křivky běžného rozdělení normální znamená většinový, průměrný. Úspěch je vybočení z průměru. Pod pojmem nenormální si lidé většinou představují něco vadného, hloupého. Já mám teď na mysli opačnou stranu toho vadného, naopak něco nenormálně dobrého.

2. **Dělá víc správných věcí** než normální lidé a často nedělá to, co dělají ostatní. Zajímavé je, že mu to funguje, aniž často ví,

proč to funguje. Proto je důležité testování. Například při testování reklam jsou často úspěšné ty, do kterých byste to předem nikdy neřekli. I v této knize vám ukážu pár věcí, o kterých víme, že fungují, přestože nevíme, proč fungují. Mnoho „odborníků" tvrdí, že oni vědí, proč něco funguje nebo ne. Avšak čím jsem starší, tím víc jsem přesvědčený, že správných odpovědí známe málo. Má první rada proto zní: **přemýšlejte mnohem víc, co funguje, než proč to funguje**. K testování se vrátíme ještě v předposlední kapitole.

Pokračujme na téma o „nenormálních" lidech. Začnu zostra a překvapivě. Jste správný psychopat?

KÓD 2.

Psychopatie dobrá a špatná

Zamyslete se nad následujícími otázkami: Jak si představujete opravdu velkého kladného hrdinu? Čím se vyznačuje? Jaké vlastnosti má výjimečný chirurg nebo dokonalý šéf obrovské firmy, nejlepší manažer, politik nebo generál?

???

Lidé se shodují, že takový opravdu velký člověk je nebojácný, cílevědomý, přesvědčivý, okouzlující, charismatický a sebevědomý. Nebude moc trpět pocitem viny. Tito lidé taky někdy bývají bezohlední, manipulativní i nemorální. Velitel vojáků musí občas udělat nepříjemné rozhodnutí. Například obětuje někoho, aby zachránil zbytek své jednotky. Šéf velké firmy musí občas zrušit celé oddělení nebo produktovou řadu, manažer zase propouštět zaměstnance, chirurg řezat do lidí, … Souhlasíte s tím, že toto jsou vlastnosti toho nejlepšího borce?

???

Teď změníme úhel pohledu. Přemýšlejte, jak si představujete největšího darebáka. Jaké vlastnosti asi má například sériový vrah, atentátník, diktátor, lupič, kriminálník, …?

???

Odpověď je pro spoustu lidí šokující, protože jak skvělí lidé, tak i darebáci mají úplně stejné vlastnosti.

Jak si představujeme ideálního chirurga, šéfa, manažera, politika a vojáka?	**Jak si představujeme sériového vraha, atentátníka, diktátora a bankovního lupiče?**
nebojácný	nebojácný
cílevědomý	cílevědomý
přesvědčivý	přesvědčivý
okouzlující	okouzlující
charismatický	charismatický
sebevědomý	sebevědomý
bez pocitu viny	bez pocitu viny
bezohledný	bezohledný
manipulativní	manipulativní
nemorální	nemorální

Jste překvapení?

???

Možná se vám to nelíbí, ovšem je to tak. Zde si můžete dosadit Hitlera, Stalina, Putina, téměř všechny premiéry a prezidenty, ale i Steva Jobse, hrdiny odboje nebo hasiče.

Tím se dostáváme k jinému pohledu na psychopatii. Když se řekne „psychopat“, lidé si většinou myslí, že jde o zrůdu, kterou znají z detektivek a hororů. Že to je člověk veskrze zlý, manipulativní a bez špetky empatie. Jenže to je pravda jen částečná, protože například **empatii mají psychopati skvělou**. Dokážou vycítit, kdo má velký strach, a proto si umějí najit vhodnou oběť – to jsou špatní psychopaté. Jenže pozor, mohou být i dobří psychopaté. **Psychopat totiž nemá strach a rychle se rozhoduje a jedná.** A takový musí být hasič, hokejový brankář nebo pilot formule. Není přece normální vlítnout do hořícího domu, chytit puk obličejem nebo mít na tachometru

300 km v hodině. Tito lidé v sobě musí mít velkou míru psychopatie. Určitá míra psychopatie lidem pomáhá k úspěchům v nejrůznějších oblastech.

Zejména **lhaní jde psychopatům náramně**. Slavný loupežník Václav Babinský (1796–1879) se po zatčení dostal k soudu v Mladé Boleslavi. Bezostyšně lhal, že se při zatčení nebránil a žádný nůž neměl. Ženu, která s ním byla v místnosti a z uzlíku jí vypadly dvě nabité pistole, prý nezná a vidí ji poprvé. Soudce mu řekl: „Jsou tady svědkové, kteří vaše násilí potvrzují."

Babinský na to: „Svědkové lžou!"

„Ale rychtáře jste kousl," podotkl soudce.

„Ano, ale jen proto, abych mu zabránil v sebevraždě. Chtěl se totiž probodnout nožem." [4]

Aby bylo jasno, **existuje i dobrá psychopatie**. Psychopaté mají společné to, že strach buď nemají, nebo ho mají jen malý. Také se umějí rozhodovat jakoby bez emocí. Většina lidí má problémy s rozhodováním mezi jedním a druhým zlem. „Normální" (nepsychopatičtí) lidé se chtějí rozhodovat mezi dobrem a zlem, a to ve prospěch dobra. Nechtějí se rozhodovat mezi zlem a jiným zlem. Nechtějí volit, co je lepší ze zlého a ještě horšího.

Avšak psychopatům toto rozhodování žádné problémy nedělá. Rozhodnou se a hned jdou do toho. Proto hasiči, vojáci z povolání, politici, policisté i záchranáři musejí být do jisté míry psychopaté. Nesmí být ochromení strachem. Musí jednat.

Záchranář se u nehody musí rozhodovat rychle: „Tomuto člověku se nebudu věnovat, neboť asi stejně umře, a ošetřím tamhletoho."

Také lékař na pohotovosti, který se chystá „řezat" do zraněného dítěte, ví, že to dítě to bude bolet. Dítě má strach, pláče a křičí hrůzou. Lékař zde musí být odolný vůči přílišnému soucitu. Aby dítěti pomohl, nejprve mu musí způsobit další bolest. To mnoho lidí nezvládne. Na to musíte mít určitou tvrdost, tedy jistou míru psychopatie. Přílišný soucit a empatie k vyřešení takových ošemetných situací nepomáhají.

Dokážete si představit, že vy osobně jste lékařem na pohotovosti? Přivezou vám malé dítě se strašnou otevřenou ránou na koleni, dítě řve bolestí, z kolena mu trčí úlomky skla a z vás má strach. Také jeho matka je vyděšená, plete se vám do práce… A vy se teď musíte v té ráně šťourat a způsobovat dítěti ještě větší bolest.

???

Pokud je vám z takové představy zle, pokud na to nechcete ani myslet, pak nejste dost velký psychopat na to, abyste pracovali na dětské pohotovosti. Pokud vám tato představa nevadí, jste psychopatičtější. To neznamená horší nebo lepší, znamená to jen psychopatičtější.

U psychopatie nejsou jen dvě možnosti – je psychopat a není psychopat. Existuje celá škála psychopatie, od naprosto soucitné osobnosti až po totální zrůdu. Většina z nás se pohybuje někde mezi tím. Pokud si vytvoříme stupnici psychopatie od nuly do desítky, moje žena je stupeň nula. Nemá v sobě ani špetku psychopatie. Vždy soucítí s druhými. Je tak soucitná, až to způsobuje potíže. Uvedu příklad. Máme doma čtyři kočky, přesněji dvě kočky a dva kocoury, a nedávno k nám začal z lesa chodit další kocour. Ženě bylo líto, jak je vyhublý a věčně hladový. Začala ho krmit, což je v pořádku. Jenže on je velmi agresivní na naše kočky a ony z něj mají strach. Bojí se chodit ven na zahradu. Je tak oprsklý, že se postaví hned za okno nebo za dveře a dívá se přes sklo dovnitř a naše kočky na něj. Všichni jsou naježení. Mé ženě je ho líto, protože nemá domov, nemá lidskou lásku a má hlad. Dokonce už mu dala jméno. Já jí vytýkám: „Ty zachraňuješ jednoho, který ale škodí čtyřem jiným." Jenže ona se o tom nechce ani bavit. Zde její přílišná empatie přináší problémy.

Naprostý psychopat, desítka na stupnici od nuly do deseti, to vidí jinak. Umí se rychle rozhodovat, nemá strach z důsledků a jedná. Toho kocoura by nějak odstranil. A já jsem na vážkách někde mezi tím, neboť každé mé důrazné rozhodnutí někomu ublíží.

Vedle strachu fyzického máme i strach sociální. **Psychopaté nemají ani sociální strach.** Většině vrcholných politiků je úplně jedno,

co si o nich myslí jiní lidé. Nevadí jim, že je většina obyvatel nemá ráda. Je jim to lhostejné, jelikož jim jde jen o sebe. Dokážete si představit, že jste politik?

Skoro všichni vás nechápou a nadávají vám. Mnozí vás nenávidí. Musíte dělat kompromisy, které voličům vůbec nedávají smysl. Často musíte mít ochranku. Chcete tak žít?

???

Pokud ano, nesmíte trpět společenskými strachy. Nesmíte mít strach, že se znemožníte a že před lidmi budete vypadat špatně. Protože vy budete vypadat špatně! Pro kariéru politika musíte být pořádný kus psychopata.

Jak dopadnou v politice **NE**psychopati?

Možná znáte případy, kdy se někdo dal na politiku, byl zvolen a za rok dva to vzdal, neboť neměl „žaludek" na život mezi smečkou psychopatů. Vadilo mu rozhodování a často spíše nerozhodování mezi jedním zlem, druhým zlem a dalším zlem. Příčilo se mu dělat kompromisy, které normálním lidem vůbec nepomohou. Nadávali mu lidé, kteří ho vůbec neznali a kteří neznali ani souvislosti problémů, se kterými se potýkal… A tak to časem vzdal.

Kromě špatného a dobrého psychopata máme ještě další způsob rozdělení psychopatů: na úspěšné a neúspěšné. Neúspěšní jsou ve vězení, úspěšní v parlamentu, ve vysoké politice a ve vedení korporátů. Moc se od sebe neliší a často to jsou velmi šarmantní lidé. Průměrní (normální) lidé nebývají moc úspěšní, protože úspěch jim zaberou právě psychopaté. Četli jste nebo poslouchali životopisnou knihu o Stevu Jobsovi? Nebo o něm viděli nějaký film?

???

Tento génius byl v jistých oblastech strašný a bezcharakterní prevít. Nepřiznal se k vlastní dceři, přestože důkazy svědčily o opaku. Bez milosti vyhazoval i skvělé zaměstnance. Na rande za sebe nechal v době, kdy už byl miliardářem, platit partnerku. Když se mu to hodilo, na schůzi se klidně rozbrečel, jen aby dosáhl svého. Ovšem na druhé straně přivedl na svět úžasné produkty.

O psychopatech nás hodně naučil Kevin Dutton. Byl vězeňským psychologem a o psychopatech toho věděl dost, poněvadž to byli jeho klienti. V úžasné knize *Moudrost psychopatů* napsal zajímavý úvod asi v tomto smyslu: „Můj táta byl psychopat… Vzpomínám si, jak jsem mu jednou na trhu pomáhal prodat hromadu kalendářů, ve kterých chyběl celý leden. Všem zákazníkům vysvětlil, že právě to je jedinečná nabídka. Prodali jsme jich tehdy opravdu hodně.“ [5]

Kromě *Moudrosti psychopatů* u nás Duttonovi vyšly i další knihy, které sepsal s vojákem Andym McNabem. Všem knihám je společná myšlenka, kterou už jsem uvedl – že existuje špatná i dobrá psychopatie. **Dobrá psychopatie nám pomáhá.** To je nesmírně důležitá myšlenka. Jenže málokdo si ji uvědomuje a většina lidí ji ani nechápe.

Psychopaté v obchodě

Při prodeji přílišná empatie škodí. Jste-li prodejci, musíte být trochu tvrdší a nebojme se říct i trochu bezohlední, abyste určitým zákazníkům dokázali říct: „Ne.“ Už jste se setkali s tím, že vám někdo se špatnou platební morálkou tvrdil: „Vezmu si to, ale zaplatit mohu jen polovinu“ nebo: „Zaplatit mohu až za měsíc, teď na to nemám“?

Spousta prodejců na to přistoupí a doplatí na to. Peníze už nikdy neuvidí. Pokud jde o splatnost, slevy, dodací lhůty a vyjednávání vůbec, musíte v sobě mít určitou tvrdost, abyste neustoupili moc daleko. Někdy je lepší takový kšeft vůbec neuzavřít.

Dalším důvodem, proč má v sobě prodejce mít trochu psychopata, je fakt, že lidé prodejce nemají rádi. Někdy tímto povoláním přímo opovrhují. Jistě znáte ty průpovídky o *obchodnících s deštěm*. Nesmíte mít sociální strach, co vaše rodina a známí řeknou na to, že jste se dali na dráhu prodejce, který se „nechce živit normální prací“.

Pokud jste nadřízený, také musíte mít jistou míru tvrdosti. A to vůči podřízeným, kteří nepracují tak, jak mají. Tvrdost ale nesmí být

extrémní. Nesmíte být naprosto bezohlední. Na druhé straně nemůžete být ani tím, kdo chápe každého a ve všem vychází druhým vstříc. I zde musíte mít střední míru psychopatie.

Pro spoustu lidí je těžké být tvrdší. Když se ti hodní střetnou s podvodníky, kteří podnikání berou jako sérii loupeží, ti hodní nechápou, jak se někdo může chovat takto špatně.

Opakuji a zdůrazňuji, přestože to není líbivé, že **úspěšní lidé v sobě mají jistou míru psychopatie.**

Chcete teď hned zjistit, jak velký psychopat jste?

Na to jsou docela jednoduché testy. Jedním z nich je **tramvajový test**. Představte si, že vidíte na kolejích pracovat pět dělníků. Také vidíte, jak se přímo na ně řítí tramvaj a nejspíš je zabije, protože oni tu tramvaj nevidí ani neslyší. Vy ale tramvaj můžete dvěma způsoby zastavit. Buď výhybkou odkloníte tramvaj na jinou kolej, kde ale zabije jednoho nevinného člověka. Druhou možností je, že vy sami shodíte do kolejiště neznámého člověka. Tramvaj ho sice zabije, ale zastaví se o něj, takže vy tak zachráníte pět jiných lidí. Otázka zní:

Zabijete vlastnoručně jednoho člověka, abyste zachránili pět jiných, nebo to neuděláte a těch pět zemře. Co uděláte?

???

Vyberte si, co byste udělali.

a) Ušetříte pět lidí tím, že výhybkou odkloníte tramvaj, ale nepřímo tak zabijete jednoho?
b) Nebo vlastnoručně hodíte do kolejiště jednoho člověka a tím zabijete jednoho, ale zachráníte pět jiných lidí?
c) Nebo neuděláte nic a zemře pět lidí?

Nechcete taková dilemata vůbec řešit? Máte s tím problém? Je vám to nepříjemné?

???

Pak nejste psychopat. Soucitní, nepsychopatičtí lidé taková dilemata vůbec nechtějí řešit – jako moje žena, která to neumí ani s kočkami. Příliš hodní lidé si nechtějí vybírat to lepší ze špatného a z ještě

horšího. Takové otázky či situace je často ochromují: „Takové věci mi neříkej. Vůbec to nechci slyšet.“ To jsou totální nepsychopaté. Často se nedívají ani na kriminálky, protože v nich se lidé k sobě nechovají dobře.

Pokud si naopak říkáte: „5 : 1, to je přece jasné. Shodím ho tam,“ pak jste psychopatičtější, což ale neznamená, že jste zlí. V určitých situacích je výhodou být tvrdší. Vzpomeňte si na chirurga, který „řeže“ do dítěte, hasiče, který riskuje život, politika, který řeší nepříjemné téma – například důchody. Psychopatem musí být i velitel vojáků, který rozhoduje: „Teď obětuji tuto jednotku, oni asi zemřou, ale celkově to vyhrajeme.“

Psychopaté s takovým rozhodováním nemají problémy. Všechna dilemata řeší stejně – tedy chladně a rychle: „Pět proti jednomu, to je jasné!“

Takto uvažovat je výhoda u vojáků v zákopech, ale ne v míru v práci, doma nebo v restauraci. Kdo odmítá shodit a zabít neznámého člověka, aby tím zachránil jiné, bude také špatným vojákem. Kdo si naopak hned spočítá pět ku jedné, je spíše psychopatem. Většina z nás jsme někde mezi těmito dvěma extrémy.

Tramvajový test vymyslela britská filozofka Philippa Footová v roce 1967. Asi 30 procent lidí není ochotno zatáhnout za páku výhybky ani strčit člověka do kolejiště, a to ani za cenu pěti životů. Dalších 30 procent lidí určitou ochotu zatáhnout za páku či strčit do člověka má. Raději ale tak, aby na vině byla spíše ta výhybka, ne „jejich ruka“.

Už víte, jak velké psychopatické sklony máte?

???

Pokud si řeknete: „5 : 1, to je přece jasné,“ můžete být skvělým manažerem, obchodníkem nebo politikem, ale lidé vás nebudou mít moc rádi.

Teď vám dám **druhý test na to, jak jste na tom s psychopatií**. Je z knihy *Psychopatův průvodce na cestě k úspěchu* už zmíněného Kevina Duttona a vojáka z povolání Andyho McNaba. [6]

Představte si, že jedete ve svém luxusním sportovním autě. Ten sporťák má jen dvě místa. Pro šoféra, tedy pro vás, a pak už jen jedno. Míjíte autobusovou zastávku a všimnete si tam tří lidí, kteří potřebují svézt. Jsou to:

1. Stará paní, která je zjevně hodně nemocná a potřebuje se dostat do nemocnice.
2. Kamarád, který vám kdysi zachránil život a o kterém víte, že dodrží slovo. Můžete se na něj vždy spolehnout.
3. Člověk, u kterého hned víte, že je to vaše životní láska, o které už dávno sníte. Je to váš ideální životní partner nebo partnerka a budete spolu šťastně žít až do smrti.

Jenže uvnitř máte jen jedno volné místo. Koho svezete? Starou ženu a přispějete tak záchraně jejího života? Nebo kamaráda, protože vás zachránil? Nebo ideálního partnera, kterého už nikdy jindy nemusíte potkat?

???

Vzniklo to jako přijímací test pro nové zaměstnance jedné investiční banky. Správná odpověď je: „Stařenku necháš být, od ideálního partnera si vezmeš telefonní číslo a odjedeš s kamarádem. Tím předvedeš svou bezohlednost, dobrou organizovanost a loajalitu k těm, kteří k tobě byli v minulosti slušní. To vše jsou totiž kvality výborného investičního bankéře."

Nelíbí se vám tato odpověď? Šokuje vás to?

???

Pak jste málo psychopatičtí. Je pro vás těžké představit si, že opravdu existují lidé, kteří si myslí, že je špatné vzít starou paní do nemocnice a nechat na zastávce ideálního partnera. Jenže to také prozrazuje, že se lehce necháte odvést od hlavního úkolu a neumíte využít všech příležitostí, které se před vámi objeví. Člověk, na kterého je spolehnutí, je přece ideálním zákazníkem investiční banky.

Pro někoho je těžké takové kruté uvažování strávit. Pak ale kariéru v investiční bance neudělá. K tomu potřebujete jistou bezohlednost, jinak s vámi někteří klienti zametou. Naše mozky se vyvinuly tak, aby

nám pomáhaly přežít a šířit naše geny, ne aby maximalizovaly náš soucit a naše pocity štěstí. [7]

To je dost tvrdé, že?

Sedm dobrých rysů psychopatie

Nezatracujte psychopaty úplně. Určité stránky jejich osobnosti často bývají přínosné. Už víte, že psychopaté nemají strach. To je ale jen jedna jejich vlastnost. Kromě toho, že se nebojí, jsou také sebevědomí, charismatičtí a soustředění. A na rozdíl od všeobecného přesvědčení vůbec nemusí být násilníky. V roce 2005 prováděly Belinda Boardová a Katarina Fritzonová průzkum s cílem zjistit, co motivuje vůdce v byznysu. [8] Jejich analýza prozradila, že řada psychopatických rysů je běžnější u obchodních vůdců než u narušených zločinců. Existuje velké rozpětí neboli stupnice psychopatie, v němž má každý své místo.

Z výzkumu psychopatie také víme, jaké vlastnosti vedou k vysokým výkonům (kromě znalostí nutných k danému povolání). Jde o tyto vlastnosti, které můžeme nazvat sedm dobrých rysů psychopatie:

SEDM DOBRÝCH RYSŮ PSYCHOPATIE

- **Bezohlednost**
- **Šarm a charisma**
- **Soustředěnost**
- **Mentální odolnost**
- **Nebojácnost**
- **Všímavost**
- **Akčnost**

Kromě bezohlednosti či sebestřednosti se úspěšní lidé vyznačují nadprůměrným šarmem – mají charisma a díky tomu jsou přesvědčiví.

Popřemýšlejte chvíli nad tím, kdo vás někdy ve vašem životě podvedl. Většinou to byli lidé, kteří už na první pohled vypadali dobře. Měli šarm a charisma. Kdyby ne, nebyli by natolik důvěryhodní, aby vás napálili.

Za třetí, psychopaté se umí skvěle soustředit. Za čtvrté, jsou mentálně odolní, takže potíže je nezlomí. Na druhou stranu sami umí mentálně ničit méně odolné jedince, což je už zmíněná bezohlednost. Také se nebojí, což je jejich pátá vlastnost.

Za šesté, psychopaté jsou všímaví. Umějí si všímat detailů, které pak využijí. Přitom se nenechají svazovat přílišnou empatií. A za sedmé jednají, využívají situace a nespoléhají na pomoc jiných. Prostě jsou akční.

Teď si vezměte tužku a oznámkujte se od nuly do deseti. Například u bezohlednosti: pokud jste naprosto bezohlední, bude to desítka. Nula bude, když vždy berete ohled na druhé. Napište si teď svou známku u všech sedmi vlastností. Až budete mít všech sedm známek, pokračujte ve čtení.

SEDM DOBRÝCH RYSŮ PSYCHOPATIE (MOJE ZNÁMKA 0–10)

- **Bezohlednost** .....
- **Šarm a charisma** .....
- **Soustředěnost** .....
- **Mentální odolnost** .....
- **Nebojácnost** .....
- **Všímavost** .....
- **Akčnost** .....

Teď vám prozradím, **že k nejlepším výsledkům vede střední úroveň psychopatie.** Podívejme se na první bod – bezohlednost. Potřebujete se sice umět vcítit do kůže zákazníka a chápat ho, současně ale v sobě musíte mít určitou tvrdost, abyste řekli: „Ne, pane! Uděláme to jinak. A to takto…!“

Jinak se vám může stát, že vás lidé ukecají. Na druhé straně, pokud budete naprosto bezohlední, jiní lidé se s vámi nebudou chtít bavit.

Nesmíte proto být ani naprosto bezohlední, ani takoví, že vždy budete brát ohled na druhé. Stejně tak pokud jde o šarm a charisma. Musíte mít jistý šarm. Na druhé straně přílišná snaha zalíbit se jiným vadí. Také není dobré, když se vůbec nedokážete soustředit, nebo naopak když jste příliš zahledění jen do jedné oblasti a nevnímáte jiné možnosti.

Podobně je to s nebojácností. Jedním z extrémů je „hrdinství blbů", když podřízený slovně útočí na nadřízeného nebo slabší na silnějšího. Kdo to asi vyhraje?

???

To už není jen o psychopatii, ale o hlouposti.

Opakuji, že psychopatie není jen špatná a že střední úroveň psychopatie v těchto sedmi oblastech vede k nejlepším výsledkům. Extrémy škodí i zde a snižují vaši úspěšnost. Poučte se z těchto sedmi dobrých rysů psychopatie. Pomůže vám to k úspěchům v prodeji. Pokud máte čtyřku, pětku nebo šestku v co nejvíce z těchto sedmi oblastí, pravděpodobněji dosáhnete dlouhodobě dobrých výsledků.

V něčem jsou psychopati skvělí. Jsou znamenití celníci. Poznají, kdo něco pašuje, jelikož dotyčný má strach z odhalení, pokud tedy sám není psychopatem.

Závěr u psychopatie je šalamounský. Psychopatie není jen ta špatná, kterou vidíte v kriminálkách. Může být i dobrá. Vrcholní politici, hasiči, policisté, záchranáři, vojáci, celníci i prodejci musí být trochu psychopaty. Musí mít jen malý nebo žádný strach a relativně málo soucitu. Z pohledu běžných lidí nejsou normální. Je normální vlézt do hořícího domu? Je normální umět se v mžiku rozhodnout, že jednomu nezachráním život, ale jinému ano? Je normální vydělávat miliony či miliardy a pak je utrácet nebo rozdat?

???