



Seberozvíjením k využití skrytých schopností

**Rozhovor se Štefanem Medzihorským,
ředitelem a majitelem Podnikatelského
institutu PYRAMIDA, s.r.o.**

PhDr. PhMr. Štefan Medzihorský je od roku 1992 ředitelem a majitelem Podnikatelského institutu PYRAMIDA, s.r.o., který vytváří a realizuje vzdělávací programy a projekty pro firemní vzdělání. Narodil v roce 1946 v Bratislavě. Od roku 1990 do roku 1992 byl ředitelem Ústavu zvyšování kvalifikace managerů při provozně ekonomické fakultě Vysoké školy zemědělské v Praze. Je prezidentem Asociace trenérů sociálně psychologického výcviku, absolventem výcviku argumentace The Bronx Debate US Association a lektorských kurzů Know How Found. Dále je členem České asociace koučů.

Je také autorem publikace ASERTIVITA a odborných článků v časopisech High Life, Moderní řízení, Ekonomix, Poradce podnikatele, Personál a dalších. Jako expert na mezilidské vztahy působil v řadě rozhlasových a televizních pořadů. Je erudovaným odborníkem, známým lektorem a dlouholetým externím spolupracovníkem vysokých škol. Jako lektor, konzultant a trenér se zaměřuje na manažerské vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců firem. Mezi jeho osobní zájmy patří architektura, dramatické umění, sport a cestování.

Podnikatelský institut PYRAMIDA se zaměřuje na firemní vzdělávání, především rozvoj tzv. soft-skills. O které z těchto dovedností je v současné době největší zájem?

Pojem osobnostní a interpersonální dovednosti zahrnuje vlastnosti, které nelze pojmout v terminologii čistě odborné kvalifikace. Jsou označovány jako „soft-skills“. Jejich důležitost se liší podle konkrétní situace jednotlivých firem. Spektrum soft-skills pak sahá např. od empatie či dobré orientace v lidech, přes komunikativnost či sebekritičnost, až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl a leadership. Soft-skills jsou v současné době součástí kompetenčních modelů ve firmách, které s nimi pracují. Velký zájem je zejména o rozvoj komunikačních dovedností, protože jsou společným prvkem mnoha dalších soft-skills a do značné míry ovlivňují pracovní výkon a následně i úspěšnost. Velký podíl má i asertivita, kde řada lidí má teoretické znalosti, přesto je jasné, že mezi teorií a praktickým zvládnutím technik je značný rozdíl. Na výsluní zájmu klientů jsou dále témata jako prezentace a umění veřejného projevu, umění vyjednávat a mnohé další. Ze specializovaných je kontinuální zájem např. o vedení behaviorálního (kompetenčního) pohovoru.

Sám jste lektorem. Co musí podle vás splňovat lektor, který rozvíjí soft-skills?

Naštěstí jsem také stále více trenérem a koučem. Lektor příliš rozvoji soft-skills nenapomůže. Předává poznatky, aplikovatelné informace a umožňuje získat potřebné vědomosti. Ještě může dávat rady, jak postupovat a instrukce, jak co dělat. To samozřejmě tvoří nutný základ pro vše ostatní. Ten však už naši klienti většinou mají, zvláště ti z TOP- managementu. Proto s kolegy dnes už méně často učíme a více trénujeme, právě i ony soft-skills., na které jste se ptala. Trenér sám, vedle stále potřebného vzdělání nutně potřebuje i praxi ve vedení skupin. Dále znalosti pedagogiky, didaktiky a psychologie. Nutný je dlouhodobý výcvik v trénování dovednostem a praxe ve vlastním vedení tréninků. Psychologové, kteří u nás vedou tréninky soft-skills jsou v zásadě licencovaní trenéři, absolventi rozsáhlého tréninku sociálně psychologického výcviku. Kromě toho pravidelně pořádáme interní semináře a tréninky pro své trenéry s účastí renomovaných hostů a externích trenérů. Tohle vše jsou předpoklady pro úspěšnou práci trenéra soft-skills. Trenéry s kratší praxí nejdříve delší dobu koučujeme. Tím se dostáváme k další velmi účinné formě předávání soft-skills, kterou je koučování. Jednak kolegů a zejména koučování klientů.

Jaké vzdělávací metody považujete při rozvoji soft-skills za nejefektivnější?

V současnosti mají jednoznačně zelenou všechny aktivní a aktivizující metody práce se skupinou i jednotlivci, protože odpovídají způsobu práce i učení dospělých lidí. Pro nácvik dovedností nejčastěji uplatňujeme trénink v modelových situacích, se zpětnou vazbou, které obsahují prvky zážitkové pedagogiky a respektují tak principy efektivního učení dospělých. Současně posilují následnou ochotu i schopnost aplikovat nové dovednosti v praxi.

Realizujete také individuální poradenství a koučing. Jak byste shrnul smysl a přínosy těchto aktivit pro klienta?

Koučování je jeden z efektivních a moderních nástrojů dnešní doby, pro poskytování rychlé a účinné pomoci konkrétním lidem. Individuální poradenství a koučink je další oblastí, ve které máme již skutečně bohaté zkušenosti. Pracujeme nejen s řadou špičkových TOP manažerů, ale i s pracovníky na střední úrovni managementu a dalšími odborníky.

Koučování je založeno na spolupráci, dialogu mezi koučem a koučovaným. Úkolem kouče je napomáhat rozvoji potenciálu koučovaného ve všech směrech a provázet ho na cestě jeho myšlením, kompetencemi a možnostmi. Koučink dnes považujeme za velice moderní a efektivní metodu rozvoje, která bere v úvahu originalitu každého jednotlivce. Chceme-li uvolnit a rozšířit možnosti a potenciál jednotlivých pracovníků firem, potom je dobrý kouč tím správným řešením.

Koučink je společná cesta klienta a kouče, založená na partnerství a spolupráci. Kouč podporuje klienta, aby se naučil vidět a vnímat realitu, aby stavěl na hodnotách a zkušenostech, které mu ukážou tu jeho cestu vpřed. Pokud si klient začne věřit, že věci dokáže a rozhodne se vydat konkrétní cestou, rolí kouče je posilovat odpovědnost klienta za

výsledek jeho úsilí. Jde o principy, které plně respektují jedince jako svéprávnou a samostatnou bytost, která má všechny zdroje, které potřebuje a může dosáhnout mnoha cílů, pokud najde jejich dostatečný význam a smysl.

Pro personalisty a další manažery nabízíte vedení Assessment Center. Je pravda, že zájem o tuto metodu výběru pracovníků v posledních letech rychle stoupá?

Assessment Centra (AC) jsou efektivním způsobem jak pro výběr, tak pro optimalizaci rozmístování pracovníků. Jsou velmi efektivní pomůckou při výběru těch nejvhodnějších kandidátů na klíčové pozice a tak je firmy - naši klienti také nejčastěji využívají. Stále více požadavků uspokojíme i další formou této interaktivní diagnostiky, kterou jsou Development Centra (DC), sloužící dalšímu rozvoji stávajících zaměstnanců jak z úrovně TOP-managementu, tak z dalších vybraných skupin. Výsledky jsou základem pro další kariérní plánování a pro systematické osvojování požadovaných kompetencí v definovaných úrovních. AC a DC jsou proto nezastupitelné při dlouhodobé práci s lidskými zdroji. Rovněž však při výrazných firemních změnách, fúzích, akvizicích, změnách majitelů či koncepcí podnikání. Umožňují rychlou restrukturalizaci a vytváření nových funkčních týmů.

A jak je to s programy zaměřenými na Outplacement? Jaké firmy ho poptávají?

Nejčastěji jsou to velké nebo nadnárodní organizace, někdy také státní instituce a firmy se státním podílem, které takto řeší potřebu snižování počtu zaměstnanců. Také společnosti střední, které skutečně, nedeklarativně a dlouhodobě pečují o své zaměstnance a z organizačních, obchodních či jiných důvodů jsou nuceny část z nich propustit. Programy zaměřené na Outplacement jsou dnes již ověřeným postupem, které volí společnosti, jež mají ambice být považovány za dobré zaměstnavatele. V těchto programech pomáháme ohroženým zaměstnancům uvědomit si své přednosti a silné stránky a zároveň zvládnout dovednosti a způsoby, jak nalézt nové vyhovující pracovní uplatnění.

Představte nám své antistresové programy.

Stres je součástí života a práce každého z nás. Když však přesáhne určitou hranici, stává se brzdou osobního rozvoje i firemní efektivnosti. Proto už od počátku je součástí naší činnosti vývoj a realizace antistresových programů, které jsou zaměřeny na uvědomění si podstaty a projevů stresu a zároveň na metody jeho zvládnání. Poskytujeme také programy Emotional managementu a prevence a řešení syndromu vyhoření, ke kterému dochází při bilanční nerovnováze.

Člověk vydává více sil, energie, entuziasmu a dalších vnitřních zdrojů, než přijímá. Podobně jako v jiných zátěžových situacích i zde je vedle uvědomění si situace a diagnostiky nejpodstatnější náprava, přehodnocení a změna návyků k obnovení zdrojů a psychické a i

tělesné rovnováhy. S tím pomáháme klientům jak v kurzech, tak formou individuálního poradenství. Rozšířené jsou také relaxační programy, které někdy tvoří i součást komplexnějších vzdělávacích cyklů. Absolventi pak dokážou efektivněji odpočívat, regenerovat své síly během 10-15 minut a zvládnout na místě aktuální stres, včetně trémy.

Na jaké problémy nejčastěji narážíte při své práci?

Naše práce probíhá v každodenním kontaktu s lidmi. Lidé jsou cílem našeho snažení, informačním kanálem, kterým na ně působíme a transformační silou je osobnost. Práce s lidmi je náročná a zajímavá zároveň. Složitě situace, které se při naší práci vyskytnou, jsou však řešitelné lidmi, s lidmi a prostřednictvím lidí. Neradi užíváme slovo problém. I naše posluchače vedeme k tomu, aby v každé složité či nestandardní situaci viděli raději příležitost ke změně, výzvu k řešení.

Co je tedy pro Vás největší výzvou do nejbližší budoucnosti?

Naším specifikem je, že jsme výrazně psychologické pracoviště zaměřené zvláště na manažerskou a TOP-manažerskou problematiku. Jsme schopní koncipovat a realizovat úspěšné tréninky, workshopy, semináře a konference. Naším cílem je však jít dál. Chceme vytvořit systém - celou pyramidu osobního a profesního růstu pro dosahování úrovně kompetentních manažerů i mnoha dalších profesí, především obchodních. Další rozšiřování našich aktivit plánujeme jako součást tohoto konceptu.

Na podzim chystáte v PYRAMIDĚ manažerské setkání. Jak bude probíhat a komu je určeno?

Těch aktivit bude víc. Manažerská snídaně proběhne u nás v polovině září a zájemci z řad manažerů a personalistů se mohou ještě přihlásit. Je to další v sérii těchto příjemných setkání s odborným programem pro manažery a podnikatele. Po úvodní prezentaci tématu interaktivní formou, proběhne cílená polemická diskuse, zaměřená na silné stránky předneseného přístupu i jeho možná rizika a omezení. Téma zní: KDO JE KOMPETENTNÍ MANAŽER?

Koncem září uskutečníme ještě vernisáž výstavy „ Krása počítačové grafiky" pana senátora RNDr. Miroslava Škalouda. V posledním letošním manažerském setkání v průběhu listopadu pak účastníci prakticky vyzkouší GROW model koučování vlastních podřízených. Proběhne pod názvem: KOUČOVÁNÍ JAKO UNIVERZÁLNÍ DOVEDNOST.

Doplňující otázky:

Oblíbená činnost: štípání dříví (na chalupě) a čtení (kdekoli)

Oblíbený autor, kniha: Těch je mnoho, např. od Exupéryho Citadely, přes Sallingera, básně Jaroslava Seiferta, stejně jako díla klasických i moderních filosofů, až po knížky Roberta Fulghuma.

Oblíbený nápoj: dobré červené víno

Oblíbené místo: Slovenský ráj

Kam byste se chtěl podívat: Už jsem navštívil mnoho míst na světě, která jsem toužil vidět. V dohledné době bych chtěl projet Austrálii.

Vaše motto: Člověk je pro mě obdivuhodná bytost s fantastickými možnostmi. Ne každý je však uplatňuje. Často nevyužíváme své schopnosti, natož abychom je maximalizovali, a proto smyslem mojí práce je tomuto procesu rozvoje napomáhat. V mých představách je člověk hrdý, sebevědomý a seberealizující se, lidský a šťastný. Cílem pro mě jako psychologa, je spolu s kolegy pomáhat lidem na cestě seberozvíjení a využívání všech i skrytých schopností a možností.