



S PYRAMIDOU o dobíjení energie a osobním rozvoji

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

PhDr. Mgr. Štefan Medzihorský je od roku 1992 ředitelem a majitelem Podnikatelského institutu PYRAMIDA, s.r.o., který tvoří a realizuje komplexní projekty a vzdělávací programy pro firemní vzdělávání. Narodil se v roce 1946 v Bratislavě a vystudoval zde farmaceutickou fakultu, následně filozofickou fakultu UK, obor psychologie v Praze. V letech 1981 až 1989 pracoval jako vědeckovýzkumný pracovník a lektor Ústavu rozvoje vysokých škol.

Od roku 1990 do roku 1992 byl ředitelem Ústavu zvyšování kvalifikace manažerů při provozně ekonomické fakultě Vysoké školy zemědělské v Praze. Je viceprezidentem Asociace trenérů sociálně psychologického výcviku a předsedou České asociace psychologů práce a organizace. Dále je členem České asociace koučů, členem rady expertů České manažerské asociace a členem Rady vlády pro národnostní menšiny.

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

Vaše společnost pomáhá rozvíjet především tzv. měkké dovednosti. Které z nich podle Vás českým a slovenským manažerům nejvíce chybí?

Českým manažerům podle mne stále chybí následující dovednosti:

K - Komunikace - tedy umění naslouchat, ptát se, prezentovat, argumentovat, získávat a přesvědčovat v češtině i cizích jazycích

A - Asertivita - vnitřní jistota a sebevědomí, schopnost odolávat manipulaci, ovlivňovat a prosazovat

L - Leadership - souvisí s předchozím, aktivizující formy motivace a vedení lidí vlastním vzorem a především schopnost nabíjet energií sebe, kolegy, podřízené, celé týmy

AS - Antistress - zvládání sebe sama, také zátěžových a konfliktních situací, schopnost vypořádat se s trémou, aktuálním i dlouhodobým stresem k udržení psychické a fyzické kondice a celkového zdraví.

Jaké nejčastější metody jim mohou pomoci zdokonalit se v těchto oblastech?

Nejčastěji uplatňujeme 4 typy účinných metodických postupů. Všechny jsou pochopitelně aktivizující.

a) induktivně-analytický postup od konkrétního k obecnému, analyzovat případy, situace a zobecňovat získané informace pro širší použití. Dostat se případu na kloub a poučit se do budoucna.

b) konstrukčně-řešitelský (který může navazovat na předchozí). Sem patří také projektové řízení; podílet se na řešení, konstrukci systému, procesů, projektů. Učit se řešením konkrétních problémů, jak modelových, tak reálných z vlastní praxe. Projektovat, řídit a kontrolovat činnosti pomocí projektů.

c) nácvikově-tréninkový. Opakovaným procvičováním v měnících se podmínkách, pro získání dovedností aplikovatelných i v jiných (obdobných) typech situací, kde vlastní postupné pokroky motivují manažery

d) lektorsky výukový. Vrcholnou formou je, když účastníci, nebo absolventi manažerských rozvojových plánů učí konkrétní „měkké dovednosti“ ostatní, jak modelově, tak v reálu se supervizí s našim lektorem. Jistě víte z vlastní zkušenosti, že právě tím, se člověk sám nejvíce naučí. Už příprava prezentace nutí manažera podrobně promýšlet souvislosti, sama prezentace a následná diskuse jsou důležitou platformou ztotožnění se s tématem i metodou. Nejúčinnější je pak trénování druhých, kde se trenér také osobně zapojuje, předvádí možný postup a poskytuje zpětnou vazbu trénovaným manažerům. Zde navíc systematicky uplatňujeme tzv. zástupné učení (vnitřním zpracováním zkušeností druhých) a tendenci k napodobování vzoru s prvky zážitkové pedagogiky u účastníků i u manažera v roli trenéra.

Často skloňovaným termínem v této souvislosti je také emoční inteligence. Co přesně tento pojem znamená?

Emoční inteligence obecně představuje schopnost identifikovat emoce, rozumět jim, uplatňovat a řídit je. Představuje potenciál mozkových procesů, který přesahuje souhrn rysů osobnosti. Je také na místě odlišit od emoční inteligence osobnostní rysy, které s ní bezprostředně souvisejí, avšak nejsou její součástí. Zájem o emoční inteligenci vznikl na základě zjištění, že například někteří vysoce inteligentní lidé jsou v životě neúspěšní, zatímco jiní s nižším IQ si vedou překvapivě dobře. Příčinou neúspěchu jsou často emoční faktory: jako obavy, strach, agrese či naopak odstup, které lidem brání v efektivnějším využití svých schopností.

Dále je třeba rozlišovat mezi pojmy EI (vrozený potenciál emoční inteligence) a EQ (aktuální výši měřitelnou testy). Emoční inteligence není protikladem běžné inteligence - je to

jedinečný průsečík obou. Ukazuje, že mysl, emoce a tělo nepracují odděleně, ale působením biologických procesů jsou naopak úzce propojeny. David Goleman, v roce 1995 publikoval knihu Emotional management. Tato kniha se v mnoha zemích stala bestsellerem a podpořila zájem veřejnosti o tuto oblast. Uvádí, že nejdůležitější nástroj emoční inteligence představuje sebeuvědomění - schopnost uvědomovat si své emoce. Tato sebereflexe, kterou lze rozvíjet je základní dovedností proto, abychom se svými emocemi zacházeli správně. Odhalování např. destruktivních emocí ve chvílích, kdy se teprve začínají tvořit a nikoli až poté, kdy se už projeví v našem chování. Uplatnění emoční inteligence je důležité i pro rozvoj kreativity.

Úspěch v povolání nezaručují sami o sobě ani schopnosti, ani emoční inteligence, či kognitivní inteligence, ale to, působí-li společně. Aktuální výši emoční inteligence (EQ) lze zvyšovat pomocí tréninku, od sebeuvědomění k sebeovládání. V osobním životě vede zvýšená emoční inteligence také ke zostřenému vnímání reality a tím přispívá k otevřené komunikaci a porozumění mezi lidmi.

Naším klientům pomáháme v rozvoji emoční inteligence a kreativity jednak pomocí úvodní diagnostiky formou testů a development center k vyššímu sebeuvědomění struktury vlastní osobnosti, identifikaci silných a slabých stránek a následně tréninkem EQ. Při pomoci v dalším rozvoji EQ vycházíme především ze zjištěných silných stránek a jejich co nejširšího využívání.

Co může Váš klient očekávat od osobního poradenství a koučinku?

Získá skutečně osobní pomoc, individualizovanou a konkrétně zaměřenou. V osobním poradenství provedeme společný rozbor situace a hledání optimálního řešení. Psycholog - poradce může i doporučit postup nebo přístup, který sám vzhledem k okolnostem a osobnosti klienta považuje za nejspolehlivější, s menšími nároky na čas a energii, méně riskantní nebo takový, který neohrozí osobnostní rovnováhu klienta.

Kouč naproti tomu je více průvodcem klienta na cestě životem nebo pracovní kariérou. To při tzv. rozvojovém koučinku. Například při rozvíjení kompetencí, ve kterých koučovaný nedosahuje potřebné úrovně. Tento typ bývá rozsáhlejší, naproti tomu u koučinku, zaměřeného na řešení konkrétních situací, provádíme manažera možnostmi řešení dané situace, často i s využitím GROW modelu Sira Johna Whitmora. Od cílů, kterých chce dosáhnout přes fakta - skutečnost, kterou řeší, až k možnosti změny a motivace, vč. vlastní vůle jí uskutečnit a překonat omezení či překážky. Tento typ koučování je většinou kratší, o několika sezeních.

Zásadní důvod, pro který koučink naši klienti za posledních 6 let stále více požadují je, že respektuje originalitu každého jedince a uvolňuje jeho kreativitu k možným, často nadstandardním řešením a současně stimuluje osobní i profesní růst.

Představte nám specialitu vašeho institutu - Velkou relaxační pyramidu.

Je to vlastně vedlejší produkt, i když jistě dělá čest názvu firmy. Když jsem se ještě jako student farmacie dozvěděl o objevu ing. Drbala, jak lze brousit žiletky pod Pyramidou, byl

jsem jako přírodovědec k této věci skeptický. Když jsem se pak dočetl, že na něj v roce 1959 získal patent, bylo mi jasné, že to musím ověřit. Vyrobil jsem si z lepenky pyramidu, umístil ji podle kompasu tak, aby osa stran probíhala směrem sever - jih a umisťoval pod ni do 1/3 výšky žiletky. Holil jsem se s nimi po 2 roky, až do konce studia. Každou žiletku (tenkrát balíček Aster za 2,50 Kč) jsem tak dokázal použít 20 x i více. Počítám, že členové klubu Sysifos, kteří podle mě v zásadě dělají důležitou práci v obraně vůči šarlatánům, ovšem namítající také vůči uvedenému efektu si sami takové holení nevyzkoušeli. Dnes si takové pyramidky i s návodem odnáší naši posluchači a hlásí, že fungují i na moderní vícebřitvé holící strojky. Zájemcům návod na sestavení pyramidy můžeme zaslat.

Protože i tato zkušenost ukazuje, že pyramida koncentruje energii, postavili jsme v našem institutu velkou relaxační pyramidu, kam se chodí posluchači o přestávkách zrelaxovat a doslova dobíjet energii. Zdá se, že to funguje.

Pomáháte také předcházet tzv. burn-out efektu neboli vyhoření. Jak?

Syndrom Burn-out neboli vyhoření, se ve stoupající míře projevuje u profesí, kde hlavní složkou činnosti je práce s lidmi, kontakt s nimi, ev. závislost výsledku vlastní práce na jejich hodnocení nebo na jejich změně. Jsou to dnes kromě pracovníků ve školství či zdravotnictví také četné pozice ve firemním managementu, zvláště v personalistice. Burn-out syndrom tvoří řada symptomů, které se projevují ve třech oblastech: psychické, fyzické a sociální.

Klíčové pro rozvoj syndromu burn-out je emoční i kognitivní vyčerpání a celková únava. Syndrom se rozvíjí na bázi chronického stresu. Pro zvládnutí a hlavně předcházení syndromu vyhoření pracujeme s našimi klienty v několika úrovních. Jednak vysvětlením, z čeho u nich syndrom vzniká, a které příznaky na něj ukazují v oblasti psychické, fyzické i v úrovni sociálních vztahů. Upozorníme na osobní rizikové faktory a navrhneme cesty, jak snižovat riziko toho, že se u konkrétního člověka syndrom vyhoření projeví. Významnou úlohu zde hrají způsoby zvládnutí stresu. Ty s klienty přímo natrénujeme formou relaxačních cvičení a technik, které pomáhají i v prevenci a zvládnutí burn-out syndromu.

Popište nám váš trénink krizové komunikace.

Trenéři účastníky vedou k získání nadhledu nad aktuální situací a dodržování pravidel racionálního postupu. První částí tréninku je nácvik v ošetření emocí zúčastněných, aktivní naslouchání, analýza a motivace k řešení. Součástí celkové metodiky je propracovaný nácvik mediačních postupů, s aplikací asertivity a diplomacie.

Jaké nároky kladete na své lektory? Věnujete se také jejich dalšímu rozvoji?

Naši lektori jsou prakticky všichni současně certifikovaní trenéři. Je nutné, aby uměli navazovat na základní poznatky v oblasti soft skills i projektového řízení a dalších oblastech, které naši klienti, zvláště z TOP managementu už v zásadě mají. Jde o to, aby je manažeři dokázali skutečně uplatňovat a k tomu slouží trénink dovedností a zvyšování kompetencí.

Z uvedeného plynou nároky na naše lektory. Vedle důkladné znalosti tématu, která je samozřejmostí, je to praxe v práci se skupinami, dovednosti aplikovat vlastní relevantní poznatky a kompetence z oblasti psychologie, andragogiky, didaktiky s prvky zážitkové pedagogiky. To vše s cílem nejvyšší efektivity jednotlivých kurzů, tréninků, ale i celých vzdělávacích a rozvojových projektů.

Sami o své lektory - trenéry pečujeme. Pomocí interních seminářů a jako kotrenéři při supervizích získávají od služebně starších kolegů psychologů kvalifikovanou zpětnou vazbu, hodnocení a podněty k dalšímu rozvoji.

Co vás na vaší práci nejvíce baví?

To, že nám spolu s kolegy tato práce umožňuje velmi různorodé aplikace psychologie a dalších společenských věd. Těší nás, že tím zřejmě dokážeme být užiteční, jak se ukazuje, jednak začínajícím podnikatelům, malým a středním firmám, tak i velkým nadnárodním společnostem. I když každé z těchto skupin v rozdílných až specifických oblastech.

Chystáte na podzim nějaké zajímavé akce v Čechách či na Slovensku?

Je toho víc. Novinkou jsou rekvalifikační kurzy akreditované MŠMT v přitažlivých oborech. Např. lektor/lektorka, trenér/trenérka a mnoho dalších. Každý, kdo potřebuje pro své (nové) zaměstnání nebo podnikání tyto dovednosti zde může získat nebo rozšířit svou kvalifikaci. Na Slovensku pokračujeme v úspěšných kurzech, např. pro společnost Novartis a Delvita. V prostorách Podnikatelského institutu PYRAMIDA v Praze budeme mít od 17. září velmi přitažlivou výstavu dvou autorek obrazů z Afriky, paní Radu Tesaro a Emily Kirby.

8. října uskutečníme manažerskou snídani na aktuální téma „Finanční myšlení pro nefinanční manažery“, kterého, jak ukazuje krize není nikdy dost.

Slyšela jsem, že organizujete také konference

Ano, samostatně i ve spolupráci. Aktuálně se například organizačně podílíme na přípravě celostátní konference České asociace psychologů práce a organizace, která se uskuteční 20. října v Praze.

Doplňující otázky:

Oblíbený autor, kniha: např. Exupéry: Citadela, Quintilianus: Základy rétoriky, Gray: Muži jsou z Marsu a ženy z Venuše

Oblíbená hudba (nebo skupina, zpěvák/zpěvačka): Podle nálady, např. Hapka, Žbirka, Kubišová, Kabáti, Divokej Bill nebo i Spirituál kvintet

Oblíbená činnost: Pracovně koučink, osobně plavání

Čeho se bojíte: Osobně o ničem nevím, samozřejmě o své blízké

Váš největší pracovní úspěch: 17leté působení Podnikatelského institutu PYRAMIDA a úspěchy našich klientů

Vaše motto: „Člověk může v životě dosáhnout téměř vše, záleží na ceně, kterou je za to ochoten zaplatit.“

Oblíbený nápoj: Dobré červené víno

Oblíbená rozhlasová stanice: Český rozhlas 1, Frekvence 1

Oblíbené místo: Francie

Oblíbené periodikum: Hospodářské noviny, Respekt, National Geographic

Oblíbený server: www.google.com; www.idnes.cz a pochopitelně www.educity.cz a www.educity.sk

Kým nebo čím byste chtěl být v příštím životě: Zkušení terapeuti užívají vstupování do předchozích životů jako léčebnou metodu, aniž by trvali na tom, že skutečně existují. Můžu tak učinit i obráceně a představit si svůj život po životě. Chtěl bych být moudrým člověkem, mudrcem, pokud taková „profese“ bude ještě existovat.