

## Kapitola 2

# 2

# Koučování, mentoring a zpětná vazba

Ať už vaši účastníci dělají ve své kariéře první kroky nebo mají spoustu zkušeností, budou potřebovat rady a nápady v oblasti osobního rozvoje. Koučování, mentoring a zpětná vazba se od sebe v mnoha ohledech liší: jsou dlouhodobé, nebo naopak jednorázové, týkají se osobního, nebo naopak profesního života, mají formu moudré rady, nebo spíše nenápadného vedení, podporují neustálé učení, nebo naopak okamžitou akci. Podstata každé této metody spočívá v něčem jiném, všechny se ale soustředí na individuální rozvoj.

„Představte si, že máte možnost strávit 30 minut s jakoukoli osobností, která vám bude věnovat soustředěnou pozornost.“ Tak začíná aktivita Beverly Kayeové v této části knihy. Tak pojdte do toho. Koho byste si vybrali? Beverly, autorku knihy *Love 'Em or Lose 'Em?* Kevina Daleyho, zakladatele a ředitele jedné z neúspěšnějších vzdělávacích společností zaměřených na komunikaci, nazvané Communispond? Stephena Mermana, úspěšného kouče? Nebo snad Boba Nelsona, označovaného za „guru slovíčka děkuji“, autora knihy *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance* (česky vydala Pragma v roce 2000)? Nyní máte příležitost strávit čas se všemi těmito proslulými odborníky, kteří poskytovali koučování, mentoring i zpětnou vazbu tisícům lidí na celém světě.

Aktivita Kevina Daleyho vás doufám inspiruje k tomu, abyste se naučili, jak lépe pracovat s prvním dojmem. Cvičení, které představuje Beverly Kayeová, pomáhá účastníkům pochopit význam sdílení v komunikaci a poskytne náměty, jak je docílit. Steve Merman se s námi podělí o elegantní a jednoduchou úpravu poskytování 360° zpětné vazby. A Bob Nelson představí využití aktivity, v rámci které účastníci vyprávějí, kdy je naposledy někdo ocenil.

Dělení aktivit do kategorií nikdy není zcela jednoznačné, i v případě této knihy jsem několikrát byla na pochybách, kam které cvičení vlastně zařadit. Týká se to například aktivity Peggy Hutchesonové, kterou najdete v kapitole o řízení změn. Přestože se zaměřuje především na odmítání změn, autorka doporučuje použít ji i pro potřeby mentoringu. Proto se o ní zmiňuji na tomto místě.

Lidé, kteří se neustále vzdělávají, si hodnotu kouče nebo mentora (nebo obou), poskytování zpětné vazby a živého budování kontaktů dobře uvědomují.

## Jak při setkání s někým novým udělat dojem

*představuje Kevin Daley*

---

### Cíl

- Podívat se druhému člověku do očí.
- Při představování se usmívat.
- Mít pevný stisk ruky.
- Při představování vyslovit své jméno zřetelně.

### Účastníci

Ideálně mládež ve věku 14–16 let, přibližně 20 v jedné skupině.

### Délka trvání

90 minut.

### Materiál a pomůcky

- Videokamera a zařízení na přehrávání pořízeného záznamu.
- Flipchart a fixy nebo tabule a křídly.

### Prostředí

Místnost, frontální uspořádání.

#### **POZNÁMKA EDITORA**

U této aktivity je potřeba, aby někdo natáčel dění na videokameru. Ideální jsou dva lektori; pomoci vám může i některý z účastníků.

### Průběh aktivity

1. Napište cíle na tabuli a před začátkem je uveďte jako „čtyři kroky“.
2. Zeptejte se účastníků, kdo z nich by rád udělal dobrý první dojem, zvláště při setkání s dospělým. Ruku pravděpodobně zvednou všichni. Pokud se někdo nepřidá, zeptejte se proč.
3. Zeptejte se účastníků, proč by rádi udělali dobrý dojem. Nechejte zaznít hodně odpovědí, v této fázi se účastníci rozhodují, zda do aktivity půjdou skutečně s plným nasazením.

4. Řekněte jim, že každý má pouze jednu šanci udělat první dojem. Je pravděpodobné, že někdo v místnosti to vysloví před vámi. Navažte na něj. „A právě proto se teď naučíme, jak na to.“
5. Vysvětlíte čtyři kroky, které jste napsali na tabuli.
6. Vytvořte úvodní videonahrávku. Účastníci budou po jednom přicházet dopředu. Vysvětlíte jim, že se každému z nich představíte a že mají reagovat tak, jak obvykle reagují. Druhý lektor nebo dobrovolník je u toho bude nahrávat na videokameru. Účastníci pravděpodobně nebudou reagovat na představení příliš dobře, ale to nevádí, zatím vytváříme pouze úvodní videonahrávku. Nesnažte se jim nijak napovídat. To znamená nenabízet jim ruku k potřesení a neusmívat se, pokud tak sami neučiní první.
7. Když se všichni vystřídají, požádejte, aby dopředu přišel nejvyšší účastník. Předvedte celý proces sami, ukažte každý ze čtyř kroků. Pak se účastníkovi představte a vyzvěte ho, aby se řídil podle čtyř kroků. Pravděpodobně se mu to nebude dařit. Povzbudte ho, chvalte ho a opakujte s ním celý proces, dokud ho neprovede správně. Zeptejte se ostatních, co viděli. Budou si ze sebe vzájemně dělat legraci, ale to nevádí.
8. Požádejte účastníky, ať vytvoří dvojice a jeden z nich začne s představováním. Druhý z dvojice mu poskytne zpětnou vazbu na každý ze čtyř kroků. Zpětná vazba bude zřejmě dost nemilosrdná. Účastník, který se představoval, celý proces zopakuje, a pak ještě několikrát. Pak se účastníci ve dvojici vystřídají a představuje se ten druhý. Celý proces se opakuje.
9. Postupně zlepšování účastníků nahrávejte na video. Každý účastník opět přijde dopředu a celý proces se zopakuje. Začněte takto: „Dobrý den, Marie. Jmenuju se Kevin Daley [použijte vlastní jméno]. Děkuju, že ses za mnou zastavila.“ Marie se pak lektorovi podívá do očí, usměje se, potřeše mu pevně rukou a řekne: „Velmi mě těší, pane Daley.“ Napoprvé to jistě nebude dokonalé. Opakujte to tedy dvakrát, třikrát, čtyřikrát. Přiveďte celý proces k dokonalosti.
10. Každého účastníka pochvalte a sdělte mu konkrétní postřehy. Pochvalte cokoli, co udělal dobře.
11. Pak účastníkům přehrajte úvodní videonahrávku. Bude působit hrozně a účastníci si to budou uvědomovat. Budou se ovšem dívat rádi, protože vynikne zlepšení viditelné na dalších nahrávkách.
12. Nakonec přehrajte videonahrávku s jejich vylepšeným výkonem. Zastavte přehrávání, kdykoli budete chtít upozornit na něco pozitivního. Chvalte, chvalte, chvalte. Zakončete aktivitu všeobecným potleskem.

### TIP OD PROFESIONÁLA

- Při této aktivitě pro tuto věkovou skupinu je nezbytné hodně účastníky chválit a povzbuzovat.

## Zdroj

V posledních třech letech jsem spolu s dcerou Laurou (která je prvotřídní lektorka) pracoval na speciálním programu pro městské děti ve věku 14–16 let. Mladí lidé zařazení do tohoto programu mají schopnosti vystudovat vysokou školu, ale nikdo z jejich rodiny vysokoškolák není a oni sami nemají dostatek motivace.

64 dětí ze čtyř středních škol společně stráví tři týdny letních prázdnin na univerzitě Sacred Heart ve Westportu ve státě Connecticut. Spávají na univerzitních kolejích, stravují se v menze a vyučování mají v univerzitních učebnách.

Celkově se na programu podílí sedm lektorů. Laura a já se věnujeme mluvení na veřejnosti. Zaměřujeme se na posílení sebedůvěry, schopnost uspět u přijímacího pohovoru, seznamování a zdravení, vyprávění jednoduchého příběhu a podobně. Zde popsaná aktivita je součástí tohoto programu. Mění lidské osudy více, než bych si kdy myslel. Děti to neuvěřitelně povzbudí. Narovnají se, usmívají se sebevědoměji, mluví hlasitěji a jejich kroky začnou mít konkrétnější směr. Navíc se nezdá, že by děti podobné dovednosti získávaly v rámci standardního vzdělávacího systému.

---

**Kevin Daley** založil firmu Communispond v roce 1969. Byl v té době viceprezidentem a supervizorem manažerů ve společnosti J. Walter Thompson (JWT), největší reklamní agentuře na světě. Efektivní prezentace jsou v reklamní branži nezbytností a Kevin se snažil vytvořit vzdělávací program na zlepšení prezentačních dovedností zaměstnanců firmy JWT tak, aby byl jejich projev před jakýmkoli publikem dynamičtější a efektivnější. Program měl takový úspěch, že byl postupně nabídnut jak klientům, tak široké odborné veřejnosti. Od té doby se z firmy Communispond stala největší společnost svého druhu nabízející programy rozvoje dovedností ve všech oblastech ústní komunikace. Vzděláváním této firmy už prošlo více než 450 tisíc řídicích pracovníků po celém světě. Kevin osobně školil 62 předsedů představenstev, 320 ředitelů firem a 3 100 obchodních ředitelů. Je také vyhledávaným řečníkem, bývalým pilotem tryskového letadla, absolventem Fordham University a předsedou Instructional Systems Association (odborné sdružení zahrnující 130 nejlepších tréninkových společností). Kevin je také autorem několika bestsellerů ve svém oboru, mimo jiné např. *The Full Force of Your Ideas: Mastering the Science of Persuasion* (Communispond, 2004).

## 30 minut s někým, koho obdivujete

*představuje Beverly Kayeová*

---

### Cíl

- Rozvíjet dovednosti nezbytné pro sdílení v komunikaci.
- Trénovat principy efektivní komunikace.

### Účastníci

Libovolný počet. Má-li skupina více než 15–20 členů, rozdělte ji do několika menších podskupin nebo na páry.

### Délka trvání

30–40 minut.

### Materiál a pomůcky

Papíry a tužky, flipchart a fixy.

### Prostředí

Libovolné prostředí, kde si účastníci mohou psát poznámky.

### Průběh aktivity

1. Začněte aktivitu krátkým vysvětlením.

*Představte si, že máte možnost strávit 30 minut s osobou, které si velmi vážíte, a tato osoba vám bude věnovat soustředěnou pozornost. Může jít o někoho, kdo je naživu, kohokoli z historie, známou osobu, zcela neznámou osobu, zkrátka kohokoli. Je to na vás. Kdybyste měli možnost 30 minut s někým hovořit, koho byste si vybrali? Než začnete uvažovat o svém kandidátovi, poradím vám, jaká kritéria brát v potaz. Uvažujte o této příležitosti v kontextu sdílení v komunikaci. Kdybyste s dotyčnou osobou mohli strávit 30 minut, proč byste si vybrali právě jeho/ji? Na co byste se ho/jí během oněch 30 minut zeptali? Skutečná otázka totiž zní: Co se od této osoby chcete naučit?*

2. Dejte účastníkům čas na zodpovězení následujících otázek:
  - S kým byste chtěli mluvit?
  - Proč byste si vybrali právě tuto osobu?
  - Na co byste se zeptali?
  - Co byste se chtěli naučit?
3. Pracujete-li s malou skupinou, nechejte všechny postupně přečíst odpovědi nahlas. Je-li skupina větší, sdílení proběhne jen v menších podskupinách nebo v párech.
4. Rekapitulujte aktivitu tím, že je důležité přemýšlet o tom, co od ostatních chceme – jinak jsou naše požadavky vágní nebo nejasné.
5. Vyzvěte účastníky ke krátkému brainstormingu na téma dovedností nezbytných pro sdílení v komunikaci. Pravděpodobně se vám dostane mimo jiné těchto odpovědí:
  - sebedůvěra,
  - upřímnost,
  - kreativita,
  - asertivita,
  - umění diplomacie,
  - dobré komunikační schopnosti,
  - schopnost naslouchat.
6. Krátce seznam shrňte, a pokud se mezi položkami doposud neobjevily, zdůrazněte dvě zcela nezbytné dovednosti pro sdílení v komunikaci: *mluvení* a *naslouchání*.
7. Zeptejte se účastníků, kdo z nich si myslí, že umí lépe mluvit než naslouchat.
8. Pak položte otázku obráceně: kdo je přesvědčen, že umí lépe naslouchat než mluvit.
9. Vysvětlete, že úplná komunikace musí zahrnovat jak naslouchání, tak mluvení. Obvykle nám jedno jde lépe než druhé. Často jedno nadužíváme a druhé nepoužíváme dostatečně. Klíčem k dobrému sdílení v komunikaci je snaha o rovnováhu mezi těmito dvěma dovednostmi, čímž se nám podaří maximálně zefektivnit navazování vztahů.

### TIP OD PROFESIONÁLA

---

- Toto velmi jednoduché cvičení používám při představování modulu o mentoringu. Aktivitu by šlo pravděpodobně použít i v bloku o komunikaci.

### Zdroj

Toto cvičení jsem publikovala v knize *The Art of Networking* (Career Systems International, 1999).

---

**Beverly Kayeová** je zakladatelka a výkonná ředitelka společnosti Career Systems International v Pensylvánii a jedna z největších autorit v otázkách kariéry na pracovišti. Publikuje a přednáší o otázkách managementu talentů, je autorkou knihy o kariéřním rozvoji *Up Is Not the Only Way* (Davies-Black, 2002) a spoluautorkou mezinárodního bestselleru o získávání talentů *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay* (Berrett-Koehler, 2005) a jeho pokračování zaměřeného na spokojenost na pracovišti *Love It, Don't Leave It: 26 Ways to Get What You Want from Work* (Berrett-Koehler, 2003).



## Zpětná vazba 360°

*představuje Stephen K. Merman*

---

### Cíl

- Získat skupinovou zpětnou vazbu od přímých podřízených pomocí metody 360°.
- Podat manažerovi konzistentní informace o oblastech možného rozvoje tak, jak je vnímají jeho podřízení.

### Účastníci

Aktivita je určena pro manažera nebo jiného nadřízeného a 8–12 přímých podřízených.

### Délka trvání

90 minut s přestávkou.

### Materiál a pomůcky

- Bloček samolepicích lístků (post-it) pro každého účastníka.
- Tři flipcharty.
- Tlusté a tenké fixy.

### Prostředí

Stoly a židle by měly uspořádány do tvaru U.

### Průběh aktivity

1. Manažer nebo jiný nadřízený krátce přestaví průběh aktivity a pak předá slovo vám. Řekněte účastníkům, že skupina bude poskytovat zpětnou vazbu svému nadřízenému v tom, co by měl „přestat dělat“, „provádět opatrně“ a „začít dělat nebo v tom pokračovat“. Řekněte jim, že začnou brainstormingem, pak návrhy rozdělí do tří zmíněných kategorií. Na to vše mají hodinu času. Po hodině se manažer vrátí, aby si zpětnou vazbu vyslechl.
2. Zahajte brainstorming. Každý pracuje individuálně, jednotlivé položky zaznamenává na samostatné lepicí lístečky.

3. Označte tři flipchartové papíry třemi výše zmíněnými kategoriemi, tedy „přestat dělat“, „provádět opatrně“ a „začít dělat nebo v tom pokračovat“. Každý účastník své samolepky roztrídí a nalepí na příslušné flipcharty.
4. Požádejte skupinu, aby samolepky na flipchartech uspořádala a seskupila podle společných témat.
5. Požádejte skupinu, aby vytvořila přehled společných témat a formulovala výroky pro zpětnou vazbu.
6. Jakmile je skupina připravená, požádejte manažera, aby se vrátil do místnosti a vyslechl zpětnou vazbu.
7. Nadřízený by měl skupině za otevřenou zpětnou vazbu poděkovat.
8. Informujte skupinu, jaké kroky budou následovat – například kdy a jakým způsobem bude nadřízený na jejich návrhy reagovat.

### **POZNÁMKA EDITORA**

Poučte manažera před začátkem aktivity, ať zpětnou vazbu přijímá pozitivně. Navrhněte mu, ať si vezme tužku a papír a během zpětné vazby si dělá poznámky – to mu poskytne mezi jednotlivými návrhy jeho podřízených chvíli k oddechu.

### **TIPY OD PROFESIONÁLA**

- Soustředte se na pozitiva. Snažte se, aby tato aktivita byla neohrožující a konstruktivní.
- Zvolte si zapisovatele, který výsledky přepíše na papír a předá je manažerovi.
- Přestože tato aktivita není úplně kreativní, mnohokrát jsem se přesvědčil, že velmi dobře funguje.

## **Zdroj**

Tuto aktivitu mě naučila Beau Rezendesová.

---

**Stephen K. Merman** je v současné době výkonným ředitelem Organisation Consulting Group. Dříve působil také jako profesor poradenského vzdělávání na University of Colorado, manažer plánování a rozvoje lidských zdrojů pro společnost Amoco Production a vyučující v Amoco's Management Learning Center. Je aktivním členem ASTD a byl také prezidentem této organizace. Steve je spoluautorem mnoha publikací ASTD zaměřených na systémy řízení a assessment. V současné době působí v International Coaching Federation (ICF) a je držitelem certifikátu ICF Professional Certified Coach (PCC).

## Kdy vás naposledy někdo ocenil

*představuje Bob Nelson*

---

### Cíl

- Poskytnout účastníkům prostor pro reflexi vlastních zážitků týkajících se ocenění.
- Poskytnout příklady z praxe, které mohou sloužit jako základ pro porozumění danému tématu.

### Účastníci

Libovolný počet.

### Délka trvání

5–10 minut.

### Materiál a pomůcky

Žádné.

### Prostředí

Lze využít libovolné prostředí.

### Průběh aktivity

1. Začněte následující informací: „Z teorie vzdělávání dospělých víme, že lidé se nejlépe učí tehdy, když se mohou odrazit od něčeho, co už znají. Proto si vzpomeňte, kdy vás naposledy někdo ocenil. Co řekl nebo udělal, kdo další u toho byl, jaký pocit to ve vás vyvolalo?“ Vzpomínka by měla být pokud možno co nejkonkrétnější.
2. Pokračujte: „Jakmile vás nějaká situace napadne, vytvořte pár s člověkem, který sedí vedle vás, a vzájemně si své zážitky sdělte.“ Doporučte účastníkům, ať rozvinou kolegův příběh a pomohou mu formulovat ponaučení. Na sdílení jim dejte 5–6 minut.
3. Po chvíli vyzvěte několik účastníků, aby se o svůj příběh podělili s celou skupinou.
4. Poté, co se o svůj zážitek podělí zhruba tři lidé, řekněte: „Už nám z toho nějaká ponaučení vyplývají. Za prvé, nikdo se nezmiňuje o penězích. Uváděl jsem tuto aktivitu

už nejméně stokrát, a o penězích nikdy nikdo nemluvil. Za druhé, jen málokterá ze zmíněných oblastí vůbec peníze vyžaduje. To znamená, že pocit ocenění souvisí spíše s tím, jak se k vám chovají kolegové a ti, kterých si vážíte, než s tím, jaká suma se objevuje na vaší výplatní pásce.“

### TIPY OD PROFESIONÁLA

- Užijte si tuto aktivitu!
- Tato aktivita funguje vždy a zjistil jsem, že ji lze použít i pro jiná témata – třeba „Vzpomeňte si, kdy jste naposled převzali iniciativu a povedlo se vám to“ nebo „Vzpomeňte si na nejlepšího šéfa, kterého jste kdy měli“. V takovém případě bych společné rysy vyprávěných příběhů zapisoval na flipchart.

### Zdroj

Myslím, že tuhle aktivitu jsem vymyslel já!

---

**Bob Nelson**, kterému se také někdy přezdívá „guru slovíčka děkuji“ je prezidentem společnosti Nelson Motivation se sídlem v San Diegu v Kalifornii. Je také autorem bestselleru *1001 Ways to Reward Employees (1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*, česky Pragma, 2000, 1. vydání). Kniha vyšla již ve druhém vydání a prodalo se jí přes 1,5 milionu výtisků. K dalším jeho knihám patří mimo jiné *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook: The Complete Guide* (Workman Publishing Co., 2002).