

# Obsah

O této knize	ix
<b>PŘEDSTAVUJEME...</b>	<b>XIII</b>
S kým se v této knize setkáte?	xiii
S čím se v této knize setkáte?	xvi
<b>ČÁST PRVNÍ</b>	
<b>TÉMATA V OBLASTI TRÉNOVÁNÍ A KONZULTOVÁNÍ</b>	<b>1</b>
<b>KAPITOLA 1: ŘÍZENÍ ZMĚN</b>	<b>3</b>
Přestavte okolí podle svých představ <i>Phil Grosnick</i>	5
Výhody a rizika <i>Peggy G. Hutchesonová</i>	8
Změň se, ale neztrať zákazníka <i>Muralidhar Rao a Max Rodrigues</i>	10
Hot Buttons <i>Joanne G. Sujansky</i>	14
<b>KAPITOLA 2: KOUČOVÁNÍ, MENTORING A ZPĚTNÁ VAZBA</b>	<b>19</b>
Jak při setkání s někým novým udělat dojem <i>Kevin Daley</i>	21
30 minut s někým, koho obdivujete <i>Beverly Kayová</i>	24
Zpětná vazba 360° <i>Stephen K. Merman</i>	27
Kdy vás naposledy někdo ocenil <i>Bob Nelson</i>	29
<b>KAPITOLA 3: KOMUNIKACE</b>	<b>31</b>
Odhalte nepravdu! <i>Dianna Booherová</i>	33
Naučte se řídit motocykl – stylově <i>Marjorie Brodyová</i>	36
Haló! Haló! Už mě slyšíte? <i>Debra A. Dinnocenzová</i>	38
Vyjádřete to jinak! <i>Deborah Dumaineová</i>	41
Němý vypravěč <i>Jaine Galvez</i>	44

Identifikace dominance <i>Kristina Gowová</i>	47
Metaforicky řečeno <i>Ann Herrmannová-Nehdi</i>	50
Otevřete jim zařaté pěsti <i>Elliott Masie</i>	52
Seřad'te se! <i>Agnieszka Niziol-Kaplučová</i>	54
Čtyři fakta <i>Bob Pike</i>	57
Tvarování <i>Suzanne Adele Schmidtová</i>	60
<b>KAPITOLA 4: KONFLIKT A SPOLUPRÁCE</b>	<b>63</b>
Násilí plodí násilí <i>Thomas Crum</i>	65
Cena konfliktu <i>Herb Kindler</i>	67
Řešení konfliktu – snadné jako facka <i>Darryl L. Sink</i>	70
Neviditelná mince <i>Richard T. Whelan</i>	78
Překroč čáru <i>Joe Willmore</i>	81
<b>KAPITOLA 5: KREATIVITA</b>	<b>85</b>
Experiment s vejcem <i>Mimi Bantaová</i>	87
Dvojitá porce kreativity <i>M. K. Keyová</i>	90
Co je v krabici? <i>Lenn Millbower</i>	95
Hledací bingo <i>Steve Sugar</i>	98
Proč? <i>Arthur B. VanGundy</i>	105
<b>KAPITOLA 6: SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM</b>	<b>109</b>
Speciální dodávka <i>Chip R. Bell</i>	110
Zákaznické služby snů <i>William J. Rothwell s Dennisem E. Gilbertem</i>	113
<b>KAPITOLA 7: DIVERZITA A ROZDÍLY</b>	<b>121</b>
Budování povědomí o kulturní různorodosti <i>Carol J. Fridayová</i>	123
Živočišný magnetismus <i>Phil Green</i>	126
Běh abecedou diverzity <i>Patricie Chvojková</i>	129
Inspirativní podobenství v multietnickém víru <i>Edwina Piová</i>	135

<b>KAPITOLA 8: LEADERSHIP</b>	<b>141</b>
Rozvíjení pohledu na leadership <i>Marjorie Blanchardová</i>	142
Lídrři, které stojí za to citovat <i>Marlene Caroselliová</i>	145
Krédo lídra <i>Jim Kouzes</i>	149
Rada povzbuzení <i>Jean G. Lamkinová</i>	157
Vůdcovský volejbal <i>Robert C. Preziosi</i>	164
Odrážení laserového paprsku <i>Lorraine L. Ukensová</i>	166
<b>KAPITOLA 9: ORGANIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ</b>	<b>169</b>
Schematické zachycení složitého systému <i>Mary L. Broadová</i>	171
Zlepšování procesů v akci <i>Richard Chang</i>	175
Školící prostředky <i>Jack Zenger</i>	186
<b>KAPITOLA 10: SEBEŘÍZENÍ</b>	<b>189</b>
Jaké máte priority? <i>Jean Barbazettová</i>	191
Plnění norem <i>John H. O. Purnell</i>	196
Týden v rovnováze <i>Benoit Savard a Daniel Genest</i>	199
Najděte priority mezi svými hodnotami <i>Bob Younglove</i>	208
<b>KAPITOLA 11: ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A ROZHODOVÁNÍ</b>	<b>211</b>
Test konsensu: Anketa <i>Kristin J. Arnoldová</i>	213
Rychlé zhodnocení pomocí metody šesti klobouků <i>Edward de Bono</i>	216
Třístupňové, postupné řešení problému s rotováním skupin <i>David W. Jamieson</i>	220
Tri-State: Hra více rolí <i>Hank B. Karp</i>	226
Ty zvíře! <i>Richard V. Michaels</i>	237
<b>KAPITOLA 12: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE</b>	<b>241</b>
Papírový most <i>Dave Arch</i>	243
Tričkový tým <i>Elaine Biechová</i>	245
Týmová věž <i>Barbara Pate Glacelová</i>	250

Společné a jedinečné <i>Barbara A. Glanzová</i>	258
Čím jsme si podobní <i>Takako Kawashimová</i>	261
Slib osobní zodpovědnosti <i>Jeffrey a Linda Russellovi</i>	263
Co víme o týmech? <i>Mary B. Wackerová</i>	266
Papírový projekt <i>Edie Westová</i>	282

## ČÁST DRUHÁ

### ŠKOLICÍ NÁSTROJE A ROZVOJ DOVEDNOSTÍ 287

#### KAPITOLA 13: DOVEDNOSTI TRENÉRA A PŘEDNÁŠEJÍCÍHO 289

Dovednosti za mikrofonem <i>Geoff Bellman</i>	290
Z očí do očí <i>Björn Fiedler</i>	295
Deset požadavků na efektivní trénink <i>Donald L. Kirkpatrick</i>	299

#### KAPITOLA 14: NÁSTROJE PRO TRENÉRY 303

Cele přítomni <i>Paul Arnie Medved</i>	305
Jste si jisti? <i>Andy Beaulieu</i>	307
Online otázky a odpovědi <i>Zane L. Berge</i>	313
Jako vejce vejci <i>Sharon L. Bowmanová</i>	317
Cvičení Čtyři rohy <i>Stephen L. Cohen</i>	321
Honba za lidmi <i>Lois B. Hartová</i>	323
Otázková fronta <i>Patricia A. McLaganová</i>	328
Korunu za vaše nápady <i>Beth A. Schimelová</i>	331
Trefa, nebo mýtus? <i>Harold D. Stolovitch a Erica J. Keepsová</i>	334
Všichni jsme dílky skládky <i>Linda Byars Swindlingová</i>	337
Třicet pět <i>Sivasailam „Thiagi“ Thiagarajan</i>	339
Jak přimět vyšší manažery k tvořivému přemýšlení <i>William N. Yeomans</i>	342

<b>KAPITOLA 15: ICEBREAKERY A ENERGIZERY</b>	<b>345</b>
Začlenění <i>B. Kim Barnesová</i>	347
Málo známá skutečnost <i>Pat Cataldo</i>	350
Povolání neznámé <i>Peter R. Garber</i>	352
V kině <i>Karen Lawsonová</i>	354
Žebříčky Top Ten – choďte včas <i>Dana Gaines Robinsonová a James C. Robinson</i>	358
Počáteční písmena <i>Max Rodrigues</i>	361
Bingo <i>Edward E. Scannell</i>	363
Hodit si korunu <i>Michal Foriest Settlesová</i>	366
<b>KAPITOLA 16: NA ZÁVĚR</b>	<b>369</b>
Závod k zapamatování <i>Brooke Broadbent</i>	371
Mám to <i>Fanny Caballerová</i>	374
Rozbor za zvuků hudby <i>Robert „Bob“ W. Lucas</i>	376
Rychlý kvíz na obsah <i>Anntoinette „Toni“ Lucia</i>	379
Překonávání bariér <i>Jack J. Phillips</i>	381
Kolo slov <i>Bill Sewell</i>	384
Spojování kartiček <i>Mel Silberman</i>	386
<b>O EDITORCE</b>	<b>389</b>



## O této knize

### Proč je toto téma důležité?

Oblast firemního vzdělávání a tréninků neustále roste a proměňuje se. Někteří počátek profese, která se specializuje přímo na tuto oblast, dávají do souvislosti se založením organizace American Society for Training and Development (ASTD) před více než šedesáti lety. Během těchto šedesáti let k rozvoji profese přispělo mnoho lidí. První trenéři a lektori vlastně prošlapávali cestu nám ostatním, objevovali nové hranice a nutili nás uvažovat o věcech nově, dali nám vizi pro budoucnost. Tato kniha představuje oblíbené aktivity devadesáti mistrů oboru.

### Čeho můžete s touto knihou dosáhnout?

Tato kniha nabízí výběr devadesáti nejlepších aktivit od devadesáti špičkových lektorů – lektorů, kteří vám mohou předat nepřeborné množství zkušeností a odborných znalostí. My, kteří se v oblasti tréninků pohybujeme, jsme vděční za znalosti, o které se s námi velkoryse dělí skutečné hvězdy: Bell, Bellman, Blanchardová, Booherová, Chang, Crum, de Bono, Brodyová, Herrmann-Nehdiová, Kayeová, Kirkpatrick, Kouzes, Masie, Nelson, O'Mara, Philips, Pike, Robinson, Scannel, Silberman, Stolovitch, Thiagi, VanGundy, Zenger a mnozí další. Využijte jejich zkušeností a zkuste některé z těchto aktivit zařadit na trénincích, které právě připravujete. Úspěch je předem zaručen.

### Jak je tato kniha uspořádána?

Knih je rozdělena na dvě části a celkem šestnáct kapitol. První část nazvaná „Tréninková a konzultační témata“ zahrnuje dvanáct kapitol. Každá pokrývá jedno specifické tréninkové téma: řízení změn, koučování, mentoring a zpětná vazba, komunikace, konflikt a spolupráce, kreativita, služby zákazníkům, leadership, organizace a zlepšování procesů, sebeřízení, řešení problémů a přijímání rozhodnutí a týmová spolupráce. V mnoha případech mohou být aktivity využity i v dalších tréninkových situacích, i když jsou zařazeny pouze v jedné konkrétní kapitole. Aktivity jsou představeny velmi podrobně a prakticky, najdete tu pokyny pro facilitátora, informace použitelné při uvádění aktivit, texty pro rozdělení účastníkům a mnoho dalších materiálů. Druhá část knihy, nazvaná „Tréninkové nástroje

a rozvoj dovedností“, představuje dvě široké oblasti, které jsou pro lektory, trenéry, facilitátory i další odborníky pohybující se v této oblasti velmi zajímavé. Kapitola 13, „Dovednosti trenéra a přednášejícího“, nabízí tři aktivity, které mohou profesionálům v této oblasti pomoci zlepšit jejich prezentační dovednosti. Kapitoly 14–16 zahrnují výběr 27 obecně použitelných tréninkových nástrojů, které lze upravit pro jakoukoli příležitost, včetně icebreakerů, uzavíracích aktivit a nástrojů na přenos aktivit do praxe. Všechny mohou přispět k obohacení vašich tréninků.



Pro Shane a Thada,  
dvě prvotřídní děti

—Elaine Biechová



# Představujeme...

90 skvělých aktivit od 90 světových koučů

## S kým se v této knize setkáte?

Do této knihy přispělo devadesát lektorů, kteří patří k nejlepším na světě. Při sestavování příručky jsem se snažila vybrat ty nejlepší aktivity, které si zaslouží být uchovány pro budoucnost. Doufám, že právě toto se podařilo. Kniha představuje devadesát oblíbených aktivit od devadesáti vynikajících lektorů.

Koho zařazuji do kategorie „vynikající“? Vynikající lektori jsou ti, kteří nejenže mají zkušenosti, ale které lze v daném oboru považovat za experty. Jak se pozná expert? Je to člověk, který určitý okruh znalostí či dovedností ovládá na skutečně nejvyšší úrovni. Expert toho nejen hodně ví, ale také ví, jak s danými vědomostmi přesně naložit. Takový člověk přispívá k rozvoji daného oboru a má respekt svých kolegů. Experti jsou často žádáni o radu, nabízejí své zkušenosti a jsou za toto poradenství i placeni.

Organizace National Speakers Association (NSA) vydala dokument nazvaný „The Expertise Imperative“ (Důležitost expertů) – tento dokument je zdarma k dispozici na webových stránkách NSA, [www.expertclick.com](http://www.expertclick.com). Vymezuje šest úrovní „expertství“. Zde je uvádíme v pořadí od nejnižšího po nejvyšší:

- Vnímaná autorita.
- Aktivně vzdělává a interpretuje.
- Přispívá k dění v oboru.

- Je pro své znalosti vyhledáván ostatními.
- Konzultant a mentor.
- Dlouhodobá zkušenost, kontinuita působení.

Takže co experti dělají? Píší knihy – spousty knih. Píší články do odborných časopisů. Vystupují jako soudní znalci a hodnotí práci druhých. Pracují jako kouči a mentoři. Konzultují. Vedou workshopy, přednášejí na konferencích, účastní se panelových diskusí, učí na školách. Vymýšlejí nové vzdělávací programy. Vedou výzkumy. Jsou držiteli autorských práv. Vynikající lektori, kteří přispěli do této knihy, dělají všechno zmíněné a ještě mnoho dalšího.

Jsem poctěna tím, že do této knihy přispěly osobnosti takového formátu. Přečtete si krátké životopisy, které najdete za každou kapitolou, a sami uvidíte, co všechno tito lidé dokázali – a ve většině případů ve své činnosti dosud pokračují.

Špičkoví lektori představení v této knize dohromady napsali či editovali přes osm set knih – a další stále vycházejí. Publikovali přes tři tisíce sedm set odborných článků nebo kapitol do knih jiných autorů. Někteří z nich vstoupili do síně slávy HRD (Academy of Human Resources Development). Osm z našich přispěvatelů zastávalo funkci prezidenta organizace ASTD (American Society for Training and Development), a téměř 75 % lektorů bylo zvoleno do národních odborných rad dalších profesních organizací, např. ASTD, NSA, ISA, ISPI a dalších. Dohromady získali stovky různých ocenění. Někteří z nich jsou členy komise, která vybírá nejlépe fungující podniky v USA (Malcolm Baldrige National Quality Award), kvalitu jiných ocenily různé odborné časopisy, mezi jejich klienty patří největší soukromé i vládní organizace na celém světě. Dohromady školili milióny účastníků, přednášeli na tisících konferencích, vytvořili tisíce vzdělávacích programů, vedli tisíce seminářů na univerzitách, založili a vedou stovky úspěšných firem a prodávají mnoho bestsellerů.

Ovšem důležité je to, co je psáno mezi řádky. Vynikající lektori *slouží*. Slouží své profesi a odborné komunitě, ke které patří. Slouží své profesi psaním, přednášením, mentorováním a koučováním dalších. Veřejnosti slouží tím, že se dobrovolnický zapojují do různých vzdělávacích aktivit a podporují místní organizace. Jsou členy nejrůznějších komisí. Dělí se o své zkušenosti s mladými, pracují na veřejně prospěšných projektech, vytvářejí stipendijní fondy a mentorují nové lektory a konzultanty ve svých oborech. Vzdělávání je profese, která svým příslušníkům

poskytuje velkou míru uspokojení. *Ti skutečně nejlepší* lektori pak hledají cesty, jak část takového uspokojení využít k veřejnému prospěchu. Doufám, že vás tento přístup také inspiruje.

Tato kniha je skutečně světová – obsahuje příspěvky z celého světa. Zastoupeny jsou všechny kontinenty – i když Antarktidě jsme museli poskytnout trošku hřejivé podpory (podívejte se na příspěvek P. Medvyeda). Kromě lektorů z USA máme příspěvky také z Indie, Japonska, Jihoafrické republiky, Kanady, Německa, Nového Zélandu, Peru, Polska, Saúdské Arábie, Švédska a Velké Británie.

Kdo tedy patří mezi hvězdy této profese? Zde vám nabízíme pouhou ochutnávku jmen, se kterými se v této knize setkáte:

- Geoff Bellman, moudrý a přátelský konzultant a autor knih,
- Marjorie Blanchardová, spoluzakladatelka společnosti Ken Blanchard Companies,
- Diana Booherová, světově proslulá expertka na oblast komunikace,
- Tom Crum, mistr aikida a guru řešení konfliktů,
- Edward de Bono, světově proslulý myslitel a spisovatel,
- Beverly Kayeová, autorka mezinárodního bestselleru *Love 'Em or Lose 'Em*,
- Don Kirkpatrick, zakladatel systému Čtyř stupňů hodnocení,
- Jim Kouzes, autor mezinárodního bestselleru *The Leadership Challenge*,
- Elliot Masie, mezinárodně uznávaný futurista a guru e-learningu,
- Bob Nelson, „guru slovíčka děkuji“ a autor knihy *1000+1 návod jak motivovat zaměstnance* (česky vydala Pragma v roce 2000),
- Bob Pike, mimořádný lektor a vzor mnoha trenérů po celém světě,
- Dana a Jim Robinsonovi, špičkoví konzultanti v oblasti pracovního výkonu,
- Mel Silberman, badatel a autorita v oblasti aktivního učení,
- Thiagi, mistr her a simulací,
- Jack Zenger, autorita v oblasti organizačních změn a rozvoje leadershipu.

Tento seznam by samozřejmě mohl ještě dlouho pokračovat. Všem devadesáti vynikajícím lektorům děkuji za to, že se s námi podělili o to nejlepší ze svého know-how.

## S čím se v této knize setkáte?

V této publikaci se zařazeno devadesát aktivit, které využívají největší autority a osobnosti světa tréninků a vzdělávání. Většinu aktivit vytvořili ti, kdo je představují, v některých případech se lektoři nechali inspirovat svými kolegy. Aktivity jsou rozděleny do dvou částí.

### Část první: Témata v oblasti trénování a konzultování

V první části najdete šedesát devět aktivit zaměřených na specifická tréninková témata. Aktivity jsou tematicky rozděleny do jednotlivých kapitol. Je však důležité zdůraznit, že mnohé aktivity je možné využít i u jiných témat. Například cvičení v kapitole zaměřené na konflikt a spolupráci se dobře hodí i k procvičování komunikačních témat, aktivity v kapitole nazvané „Leadership“ mohou být užitečné i na seminářích týkajících se řízení změn.

V této části knihy je zařazeno následujících dvanáct kapitol: „Řízení změn“, „Koučování, mentoring a zpětná vazba“, „Komunikace“, „Konflikt a spolupráce“, „Kreativita“, „Služby zákazníkům“, „Diverzita a rozdíly“, „Leadership“, „Organizace a zlepšování procesů“, „Sebeřízení“, „Řešení problémů a rozhodování“, a „Týmová spolupráce“.

### Část druhá: Školící nástroje a rozvoj dovedností

Druhá část zahrnuje dvě různé oblasti. Kapitola nazvaná „Dovednosti trenéra a přednášejícího“ je zaměřena speciálně na to, aby lektorům a přednášejícím pomohla zlepšit jejich dovednosti. Tři aktivity, které tvoří obsah této kapitoly, by se snadno mohly objevit i v první části knihy, byly odtud však vyňaty a umístěny do druhé části, a to zejména kvůli zaměření na specifickou část čtenářů: na vás jako lektory.

Zbývající tři kapitoly, „Nástroje pro trenéry“, „Icebreakery a energizery“ a „Uzavírání: Rozbor aktivit a přenos zkušeností“, zahrnují dvacet sedm obecně použitelných tréninkových nástrojů, které lze přizpůsobit pro jakoukoli příležitost.

Co tedy v této knize můžete najít? Mnoho známých a osvědčených aktivit, které patří k favoritům mnoha vynikajících trenérů.

Zde jich uvádíme několik jako příklad:

- Už jste někdy použili Bingo jako icebreaker? Aktivitu představuje její tvůrce Ed Scannell.
- Přemýšlíte, jak svým klientům pomoci pochopit důležitost vyjasnění hodnot? Jim Kouzes se s námi podělí o Krédo lídra, jednu ze svých oblíbených aktivit, které účastníkům pomáhají zformulovat jejich osobní hodnoty.
- Hodila by se vám vyzkoušená aktivita směřující ke zlepšování procesů? Richard Chang, uznávaný odborník v tomto oboru, představí Zlepšování procesů v akci, což je cvičení, které on sám na workshopech často používá.
- Už jste se někdy zúčastnili aktivity Petera Blocka, při které se všichni účastníci zapojí do přestavení konferenční místnosti tak, aby napomáhala procesu učení? (Představte si, jak pět set lidí najednou přesouvá židle v obrovském konferenčním sále!) Tuto aktivitu nám představí Phil Grosnick.
- Hledáte aktivitu na rozvoj týmové spolupráce, která obsáhne všechny aspekty práce v týmech? Mary Wackerová sáhla po aktivitě staré pětadvacet let – původně ji na národní konferenci ASTD v roce 1981 uvedli Geoff Bellman a Forest Belcher. Funguje stejně dobře jako v době, kdy byla uvedena poprvé.
- Potřebujete něco na workshop o diverzitě? Patricie Chvojková vypracovala pro české vydání křížovku a dala vzniknout aktivitě Běh abecedou diverzity.
- Máte klienta, který potřebuje zlepšit kvalitu zákaznických služeb? V tom případě si nenechte ujít aktivitu Billa Rothwella – účastníci se do ní plně zapojí, takže na ně čeká spousta nových poznatků.
- Máte chuť si přečíst o aktivitě, která nejspíš bude tak zábavná, že se ji budete za každou cenu snažit propašovat do každého svého tréninku? Zkuste Proč? od Arthura VanGundyho. I když je zařazena v kapitole věnované kreativitě, lze ji jistě použít i v jiných situacích. Já se například chystám použít její úpravu jako odpolední energizer ve workshopu zaměřeném na dovednosti nutné k vedení interview.

Tento seznam by samozřejmě mohl pokračovat. Pokaždé, když tuto knihu otevřete, najdete zajímavé a praktické aktivity. Doufám, že vás používání této knihy bude bavit tolik, jako mě bavilo ji pro vás dávat dohromady.

Elaine Biechová  
ebb associates