

Materiały szkoleniowe

Zimowa Akademia SORE

Opracowanie:

Zofia Domaradzka-Grochowalska

Indira Lachowicz

Agnieszka Szwejkowska

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	4
1. PROJEKTOWANIE SZKOLEŃ	4
1.1. METODY BADANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH	7
1.1.1. ROZPOZNANIE I ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH	7
1.1.2. HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT (HPI).....	9
1.1.3. KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE ROZPOZNAWANIA I ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH (RAPS).....	13
1.1.4. KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE KONTAKTU ZE SZKOŁĄ.....	14
1.2. TWORZENIE SCENARIUSZY TRENERSKICH	14
1.2.1. WSTĘP DO SZKOLENIA.....	15
1.2.2. MODUŁY MERYTORYCZNE	16
1.2.3. ZAKOŃCZENIE SZKOLENIA	17
1.2.4. RECENZJA KOLEŻEŃSKA	18
1.2.5. ORGANIZACYJNY ELEMENTARZ TRENERA:	19
1.2.6. KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE PROJEKTOWANIA SZKOLEŃ	20
1.3. ALTERNATYWNE METODY EWALUACJI – JAKOŚCIOWA ANALIZA DANYCH	21
1.3.1. KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE EWALUACJI SZKOLEŃ.....	27
1.4. UTRWALANIE ZMIANY – TWORZENIE POSZKOLENIOWYCH ZADAŃ WDROŻENIOWYCH	28
2. „NIECH JĘZYK GIĘTKI POWIE CO POMYŚLI GŁOWA”	31
2.1. KOMUNIKACYJNE ZASOBY TRENERSKIE	34
2.1.1. AKTYWNE SŁUCHANIE	34
2.1.2. ZADAWANIE PYTAŃ.....	35
2.2. SKUTECZNOŚĆ I ATRAKCYJNOŚĆ WYPOWIEDZI	37
2.3. BŁĘDY I PUŁAPKI KOMUNIKACYJNE.....	45
2.3.1. SZTUKA PODAWANIA INSTRUKCJI.....	46
2.3.2. ZABÓJCY POMYSŁÓW	47
2.3.3. ALE, JEŚLI, DLACZEGO	48
3. TRENER NA WYBIEGU	50
3.1. ZNACZENIE KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ.....	51

3.2.	RADZENIE SOBIE Z TREMĄ.....	57
3.2.1.	KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE PROWADZENIA SZKOLEŃ.....	62
4.	SAMOŚWIADOMOŚĆ TRENERSKA.....	63
4.1.	INFORMACJA ZWROTNA I OCENA KOLEŻEŃSKA	63
4.2.	SUPERWIZJA – REFLEKSJA WŁASNA TRENERA	70
4.3.	ETYCZNY WYMIAR PRACY TRENERA.....	72
4.4.	BUDOWANIE MARKI OSOBISTEJ TRENERA, PORTFOLIO TRENERSKIE.....	73
4.5.	WYPALENIE ZAWODOWE	76
4.6.	KOMPETENCJE TRENERA W ZAKRESIE ROZWOJU OSOBISTEGO I ZAWODOWEGO	78
5.	NARZĘDZIA TRENERSKIE	79
5.1.	PRACA Z FLIPCHARTEM	79
5.2.	PRACA Z PREZENTACJĄ.....	80
5.3.	METAFORY I ANALOGIE: PRACA Z FILMEM, BAJKĄ, CYTATEM, KABARETEM, INFOGRAFIKĄ, ZDJĘCIEM, COLLAGE.....	81
6.	PODSUMOWANIE	84
7.	LITERATURA REKOMENDOWANA	85

WPROWADZENIE

W czasie, w którym uczestnicy Zimowej Akademii SORE będą uczestniczyli w zajęciach, w polskich szkołach zrealizowanych będzie równocześnie kilkaset szkoleń. W ostatnich 10 latach zawód trenera¹ nabrał dużego znaczenia. Rynek usług szkoleniowych wciąż dynamicznie się rozwija, nie tylko ze względu na różne formy dofinansowania szkoleń, lecz również ze względu na potrzebę ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji na rynku pracy. Ciągłe doskonalenie jest wpisane w pracę każdego nauczyciela. Szkolenia nauczyciela stały się zatem nieodłącznym elementem nowego paradygmatu myślenia o szkole jako o organizacji uczącej się. Szkoła ucząca się to organizacja, która ciągle rozszerza możliwości tworzenia własnej przyszłości. Takim szkołom nie wystarcza samo tylko przetrwanie, bowiem w organizacji uczącej się nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym indywidualne możliwości twórcze. Istotą organizacji uczącej się jest cykl głębokiego uczenia się. W miarę rozwoju nowych zdolności pojawia się również nowa świadomość i nowa wrażliwość. Gdy ludzie inaczej zaczynają postrzegać świat i doświadczać go, formułują nowe postawy i przekonania umożliwiające dalszy rozwój kwalifikacji i zdolności. Cytując za Alvinem Tofflerem: „*Analfabetami w przyszłości nie będą ludzie nieumiejący czytać, ale tacy, którzy nie będą potrafili się uczyć*”.

Przystępując do pisania tego tekstu, autorzy materiału kolejny raz zadają sobie pytanie: czego potrzebuje trener przygotowujący się do prowadzenia procesu wspomagania w polskich szkołach? Jakie umiejętności są mu niezbędne na poziomie podstawowym, a jakie będą kształtowały mistrzowski poziom realizacji podejmowanych przez niego zadań? Czego potrzebuje, aby wkroczyć w nowe zadanie wspomagania szkół i z sukcesem kreować swój wizerunek? O co musi zadbać aby przez lata z satysfakcją wykonywać swój zawód? Jakie zasady etyczne powinny mu przyświecać i jakich reguł bezwzględnie powinien przestrzegać w relacji ze swoimi klientami? Na te i wiele innych pytań postaramy się odpowiedzieć podążając szlakiem wyznaczonych na nasze spotkania tematów. Żyjemy nadzieję na inspirujące dyskusje, które wzbudzą w uczestnikach refleksję nad sobą w roli trenera oraz ogromnej roli jaką mogą odegrać we współczesnym społeczeństwie opartym na wiedzy.

1. PROJEKTOWANIE SZKOLEŃ

Uczestnicy kursu mieli już okazję zapoznać się z materiałem przygotowanym dla nich na potrzeby Letniej Akademii SORE. Przedstawiono tam zarys teoretyczny tworzenia poszczególnych etapów programów szkoleniowych, z uwzględnieniem przeszkód, które mogą stanowić trudność w realizacji celu. Niniejsze opracowanie będzie zatem dopełnieniem treści, które w opinii autorów warto sobie przypomnieć oraz wzbogacić o dodatkowe zagadnienia. Wróćmy zatem do ogólnego zarysu procesu szkoleniowego. Leslie Rae² wyróżnia następujące jego etapy:

¹ Zawód trenera nadal nie jest wpisany przez polski rząd do klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, jednak profesja ta istnieje i jest wykonywana przez tysiące osób w kraju.

² Rae L., (2003). Planowanie i projektowanie szkoleń. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

I. Rozpoznanie i Analiza Potrzeb Szkoleniowych (RAPS)

- Określenie priorytetów rozwojowych
- Określenie luk w efektywności i ich przyczyn

II. Planowanie i Projektowanie Programu Szkolenia

- Określenie celów szkolenia
- Określenie treści szkolenia
- Określenie najbardziej efektywnej metody szkolenia w stosunku do ustalonych celów i wybranych treści
- Zaprojektowanie programu szkolenia

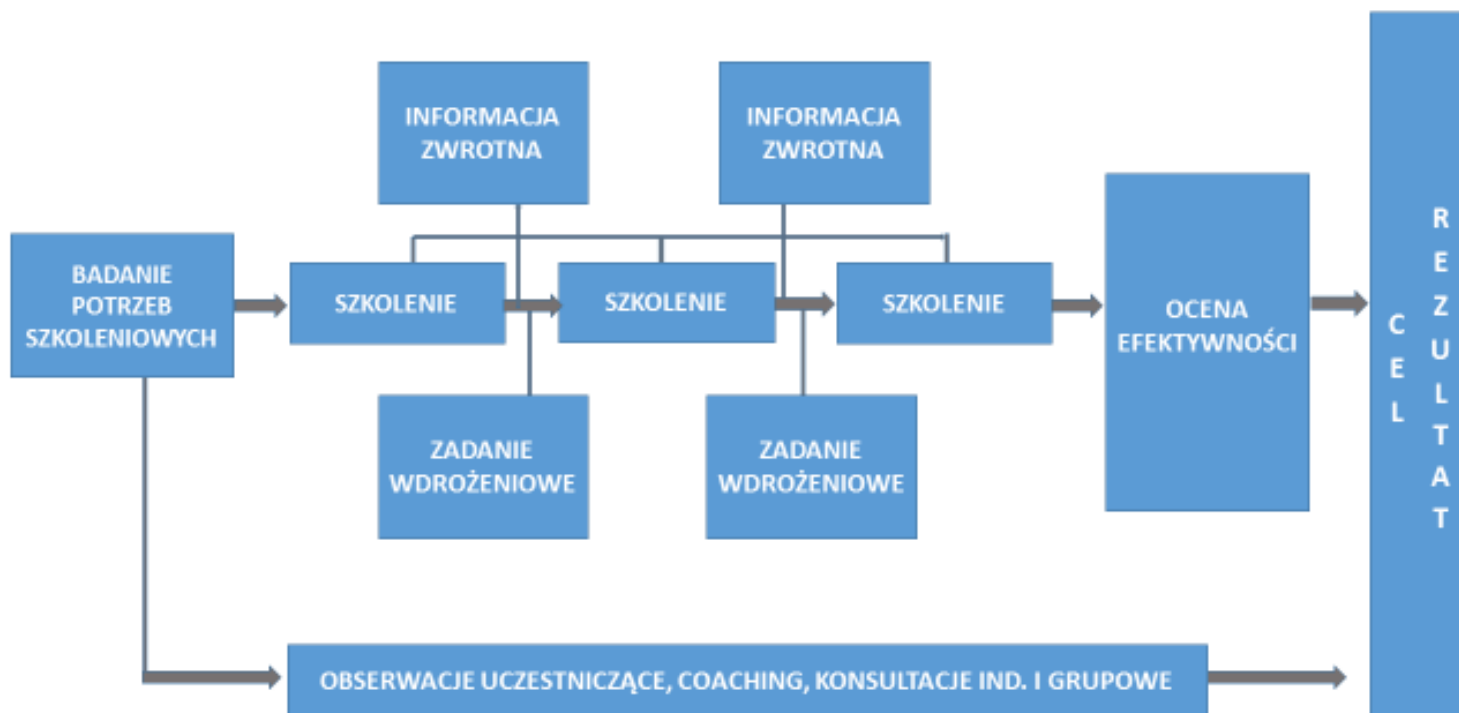
III. Ocena Programów Szkoleniowych (Ewaluacja)

Proces szkoleniowy to zatem nie tylko samo **szkolenie** i jego konstrukcja, ale szereg działań niezbędnych do tego aby przygotowane i zrealizowane szkolenie było efektywne, oraz wprowadziło istotną – założoną – zmianę. Często się słyszy, że szkolenia nie są skuteczne, ponieważ nic się po nich nie zmieniło dla szkoły czy nauczycieli, którzy brali udział w takiej aktywności. Powodów jest co najmniej kilka:

- źle została przeprowadzona analiza potrzeb w efekcie czego przygotowany program szkolenia nie był odpowiedzią na rozpoznaną lukę kompetencyjną lub potrzebę rozwojową organizacji;
- źle została dobrana grupa odbiorców szkolenia odpowiedzialnych za wdrożenie zmiany w organizacji;
- trener zastosował niewłaściwe metody i formy pracy sprzyjające uczeniu się dorosłych;
- brak lub niewłaściwie dobrane zadania wdrożeniowego dla uczestników szkolenia.

Czy to jedyne powody braku oczekiwanej zmiany po szkoleniu? Z całą pewnością ta lista jest znacznie dłuższa, nie mniej jednak wskazane przyczyny są jednymi z typowych. Zakładając jednak, że trener zadbał o każdy etap procesu szkoleniowego, a mimo to organizacja nie odnotowała żadnej zmiany założonej na etapie planowania szkolenia – jaka jest na to rada? Otóż, najnowszym trendem w usługach szkoleniowych, po który sięga coraz więcej przedsiębiorstw, firm, instytucji i co najważniejsze również szkół – jest tworzenie **projektów rozwojowych**. Podobnie jak realizacja projektu szkoleniowego (uwzględniającego jedno lub więcej szkoleń), projekt rozwojowy składa się z tych samych etapów. Skąd obecnie potrzeba oddziaływania w znacznie szerszym zakresie aniżeli tylko realizacja pojedynczych szkoleń? Otóż, lata doświadczeń pokazały, że sam udział w szkoleniach nie ma przełożenia na podnoszenie efektywności pracy. Brak systematycznego wsparcia i powiązania szkoleń z innymi działaniami w organizacjach, powoduje, że nie realizują one potrzeby, którą kierują się dyrektorzy szkół składający zamówienie na szkolenie. Tym co go wyróżnia projekt rozwojowy od pojedynczych szkoleń to włączenie kilku dodatkowych elementów towarzyszących całemu projektowi. Już na etapie badania

potrzeb angażuje się tzw. **kwintet szkoleniowy**³ do określenia oczekiwanych przez szkołę⁴ rezultatów końcowych całego projektu. Ponadto w całym cyklu szkoleniowym uczestnicy otrzymują wsparcie doradcze i informacje zwrotne ze strony trenera, pomiędzy kolejnymi sesjami szkoleniowymi zaplanowane są zadania wdrożeniowe do wykonania. Całości projektu towarzyszą liczne obserwacje bezpośrednich przełożonych, którzy przygotowują się w ten sposób do wspierania swoich nauczycieli na etapie wdrożeń. Często praktyką jest również coaching grupowy i/lub indywidualny wspierający uczestników w trakcie projektu. Projektem rozwojowym nazwiemy np. roczny program wspomagania szkoły (RPW).



Powszechna opinia, że jednodniowe szkolenia rzadko przynoszą rzeczywistą zmianę dla uczestnika i/lub organizacji, ma swoje potwierdzenie w badaniach⁵. Niestety trenerzy nie zawsze mają wpływ na

³ Rae L., (2006). Planowanie i projektowanie szkoleń. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s 19-24

⁴ Autorki odnoszą się w treści omówienia do przykładu szkół, warto jednak wiedzieć, że formuła kwintetu szkoleniowego powszechnie wykorzystywana jest również w biznesie i administracji publicznej.

⁵ W IV kwartale 2014 r. w Sopocie oraz Warszawie odbyły się spotkania poświęcone tematyce efektywności szkoleń i nowoczesnym metodom jej podnoszenia, w trakcie których przeprowadzono badanie na próbie 40 przedstawicieli działów personalnych dużych firm. 35% osób uważało, że szkolenia są za krótkie i 1-2 dni szkoleń nie generują pożądanych rezultatów. 25% ankietowanych, zgadzało się ze stwierdzeniem, że zazwyczaj szkolenie nie ma orientacji i nie kładzie nacisku na stronę praktyczną. Ponad 21% specjalistów twierdzi, że uczestnicy nie uczą się potrzebnych zachowań podczas szkoleń. Źródło: Marta Zarębska, DEVELOR Polska Sp. z o.o. za: <http://hrstandard.pl/2014/01/02/najwieksze-trudnosci-dotyczace-szkolen-w-polskich-firmach/>; dostęp z dnia: 09.01.2015 r.

decyzje klienta⁶ w kwestii zakresu czasowo-organizacyjnego zamawianej usługi, toteż – nawet jeśli mamy do zrealizowania szkolenie zaplanowane na 1 dzień - warto podjąć wszystkie możliwe kroki aby zmaksymalizować oczekiwany rezultat.

1.1. METODY BADANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Niezależnie od tego w jak złożonej formule będzie realizowane szkolenie, pracę projektową należy rozpocząć od identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych. W przypadku przygotowywania szkoleń otwartych – będzie to analiza potrzeb rynkowych⁷. W przypadku szkoleń zamkniętych (w ramach swojej własnej organizacji) – będzie to analiza potrzeb szkoleniowych, która pozwoli ustalić, czy szkolenia są potrzebne, oraz czy dzięki nim szkoła/organizacja lepiej będzie sobie radziła z realizacją swoich bieżących i przyszłych zadań. W przypadku zamówienia zewnętrznego z oczekiwaniem przygotowania oferty „szytej na miarę” – będzie to rozpoznanie wstępnych oczekiwań szkoły, poznanie budżetu, identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych. Logika podpowiada, że osobą każdorazowo odpowiedzialną za proces badania potrzeb szkoleniowych powinien być trener, w praktyce jednak często na tym etapie jest on pomijany. Zdarza się bowiem dość często, że trener otrzymuje zapytanie o ofertę na określony temat i jedynym oczekiwaniem klienta jest otrzymanie programu i ceny. Taka praktyka często prowadzi do tego, że szkolone są nie te osoby co powinny, nie z tego co jest im potrzebne, a efekty szkolenia nie mają przełożenia na korzyść dla organizacji ani uczestników. Można sobie zadać pytanie: *i co z tego? Klient zamówił i dostał co chciał*. Trudno się z tym nie zgodzić. Jednak warto sobie również zadać pytanie, czy to jest tym na czym nam zależy, bowiem z wielkim prawdopodobieństwem ten klient już do nas nie wróci (chyba, że kolejny raz będzie miał do wydania budżet pod koniec roku i nie będzie miała dla niego znaczenia efektywna inwestycja szkoleniowa).

1.1.1. ROZPOZNANIE I ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Zakładając, że naszą intencją jest przygotowanie dla szkoły propozycji, która będzie odpowiedzią na potrzeby jego organizacji, warto zadbać o to, aby już na etapie rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych (RAPS) włączyć do współpracy tzw. **kwintet szkoleniowy**⁸. Paradoksalnie ten etap prac zaczyna się niejako od końca, tzn. od określenia pożądanych po działaniu rozwojowym wskaźników, rezultatów. Pierwszym pytaniem jakie zadaje sobie trener jest: **jakie mają być oczekiwane rezultaty procesu? Jak jest oczekiwanie rady pedagogicznej**⁹? Na to pytanie może odpowiedzieć sam zamawiający. W skład klasycznego kwintetu szkoleniowego wchodzi osoby decyzyjne w organizacji, osoba odpowiedzialna po stronie zamawiającego za trafny dobór tematu i grupy szkoleniowej,

⁶ Zamiennie stosuje się również pojęcie: zamawiającego, sponsora – kogoś kto decyduje o złożeniu zamówienia na usługę szkoleniową.

⁷ Analiza potrzeb rynkowych – analiza marketingowa.

⁸ Rae L., (2006). Planowanie i projektowanie szkoleń. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s 19-24

⁹ Zakładamy, że zamawiającym jest organizacja, a nie pojedynczy klient.

potencjalni odbiorcy usługi, czyli reprezentacja przyszłych uczestników, oraz sam trener. Skład¹⁰ takiego kwintetu może wyglądać następująco:

I propozycja składu:

- Dyrektor,
- Z-ca dyrektora
- Wybrani nauczyciele z RP,
- Zewnętrzna osoba wspomagająca proces rozwoju szkoły (obecnie SORE)
- Trener

II propozycja składu:

- Dyrektor
- Z-ca dyrektora
- Nauczyciele - grupa odpowiedzialna za ewaluację
- Pracownik wydziału oświaty
- Trener

„Przymierzając” powyższy skład osobowy do warunków realizacji projektu *„System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”*, taki zespół stanowi: dyrektor szkoły, reprezentacja nauczycieli (zespół diagnostyczno-rozwojowy) oraz SORE. Jak widać, trener¹¹ na tym etapie nie uczestniczy ani w badaniu, ani w analizie potrzeb szkoły – ten zakres jego kompetencji realizuje SORE.

Wracając jednak do neutralnego ujęcia etapu badania i analizy potrzeb szkoleniowych, pracę projektową należy rozpocząć od zdefiniowania obszarów, w których dana organizacja wymaga wzmocnienia. Obszary te mogą być analizowane z trzech istotnych perspektyw:

- organizacji,
- kompetencji zawodowych konkretnych osób,
- indywidualnych potrzeb rozwojowych poszczególnych osób.

Kwintet szkoleniowy jest reprezentacją osób, która pozwoli nam dookreślić te obszary oraz uzyskać informacje niezbędne do wyprowadzenia wniosków będących podstawą tworzenia mniej lub bardziej rozbudowanego projektu szkoleniowego.

Przedstawiciel wyższej kadry kierowniczej to głos osób zarządzających szkołą/organizacją. To osoby, które przydzielają środki na realizację zadania. Metoda RAPS będzie dla nich przydatna jeżeli

¹⁰ W biznesie w skład kwintetu wejdzie np. przedstawiciel zarządu (ktoś z nadrzędnego kierownictwa firmy), menedżer liniowy (bezpośredni przełożony pracownika), pracownik działu HR (dawniej mówiło się pracownik z kadr odpowiedzialny za szkolenie), reprezentant pracowników i trener.

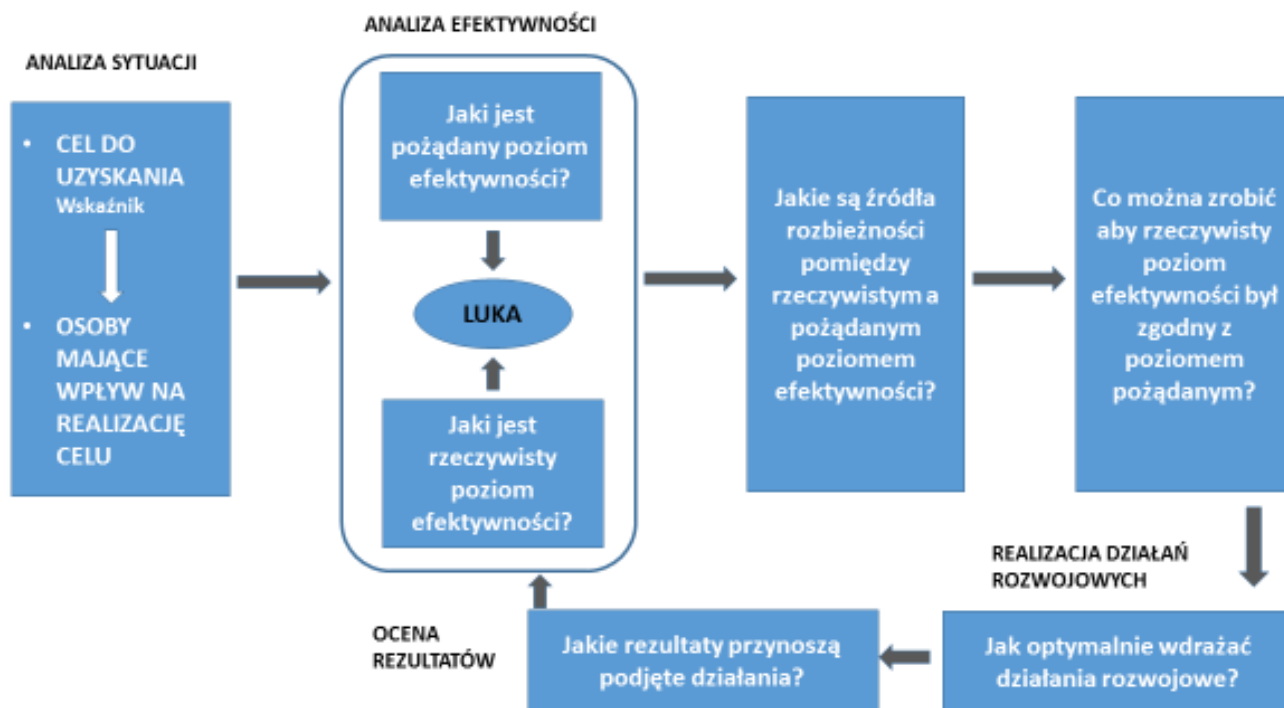
¹¹ W projekcie, o którym mowa trener jest nazywany ekspertem merytorycznym.

postanowili np. wprowadzić nowe zadania w organizacji, nowe produkty czy nowe sposoby działania. Badanie będzie dla nich użyteczne również wówczas kiedy odkryli problemy w pewnych dziedzinach funkcjonowania organizacji wskutek czego potrzebują poznać rodzaj i rozmiar problemów. Dyrektor szkoły wstępnie określa potrzeby szkoleniowe pracowników, którymi zarządza. Zaangażowany jest również w proces identyfikowania luk kompetencyjnych pracowników i w wybór najlepszych działań rozwojowych. Równie ważną rolę odgrywa również na etapie wdrożenia nabytych umiejętności przez podległych mu pracowników – jego rolą jest wspieranie ich i dawanie przestrzeni do eksperymentowania. Na etapie RAPS, rolą trenera będzie natomiast wspieranie dyrektora w analizie potrzeb szkoleniowych, doradzanie w zakresie doboru najlepszych metod rozwojowych, opracowanie programów szkoleniowych i narzędzi wspierających wdrożenie. Trener pomaga również przy wdrożeniu umiejętności pozyskanych w ramach udziału w szkoleniach oraz wspiera w zakresie analizy efektywności podjętych działań. W skład kwintetu szkoleniowego wchodzi również reprezentant przyszłych uczestników. Bez jego udziału rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych nie byłaby możliwa. Jego uczestnictwo w badaniu polega na udzielaniu szczerych odpowiedzi na pytania zadane w ankiecie, skrupulatnym ich wypełnieniu oraz osobistym kontakcie z osobą przeprowadzającą RAPS – optymalnie gdyby to mógł być trener.

1.1.2.HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT (HPI)

Drogą do trafnej analizy potrzeb szkoleniowych jest **identyfikacja barier utrudniających pracownikom efektywne wykonywanie swojej pracy**. Wskazanie i zaproponowanie rozwiązań eliminujących te bariery jest kluczem do skonstruowania właściwego programu rozwojowego, który pozwoli pracownikom w pełni wykorzystywać swój potencjał. Szczególnie w organizacjach, które funkcjonują w ramach silnych systemów jak np. szkoły, nieefektywność pracowników jest bardzo dotkliwie odczuwana. Tam bowiem wkład każdej jednej osoby ma znacznie większy wpływ na wynik końcowy organizacji. Metodologia badania **HPI** (Human Performance Improvement), pozwoli nam na zidentyfikowanie rzeczywistych problemów i dobranie najlepszych rozwiązań. Trener będzie potrafił w ten sposób zidentyfikować LUKĘ pomiędzy obecnymi lub przyszłymi wymaganiami do zadań realizowanych przez szkołę oraz wymaganiami stanowisk pracy oraz aktualną wiedzą, umiejętnościami i zachowaniami osób zajmujących określone stanowiska. Wartość HPI w rękach trenera jest tym większa, że bez niego bardzo trudno byłoby trenerowi określić czy problem zgłaszany przez szkołę, ma charakter szkoleniowy. Wiele problemów w organizacjach nie ma bowiem związku z brakiem wiedzy czy umiejętności pracowników, a raczej z ich zachowaniami i postawami. W przypadku dwóch pierwszych elementów sprawa wydaje się prosta. Należy zaplanować, jaką wiedzę i w jakiej postaci prześlemy uczestnikom, a następnie zastanowić się, jak przełożyć wiedzę na praktyczne umiejętności uczestników oraz jak ćwiczyć i sprawdzać poziom opanowania tych umiejętności. Jednak modyfikacja zachowań, postaw i relacji międzyludzkich jest dużym wyzwaniem i zmiana na tym poziomie zazwyczaj wymaga znacznie bardziej złożonych oddziaływań, np. udziału w długotrwałym projekcie rozwojowym, wzmocnionym działaniami wspierającymi zmianę, np. coachingiem.

Trener sięgający po metodologię HPI przekona się zatem czego potrzeba do poprawy efektywności pracowników w danej organizacji.



KROK 1

Zacznij od **określenia wskaźnika**, którego poprawa Cię interesuje, oraz **celu**, który chcesz uzyskać.

KROK 2

Zidentyfikuj osoby lub grupy osób, które w największym stopniu mają wpływ na osiągnięcie tego wskaźnika i realizację celu. Za efektywność w pracy odpowiedzialni są bowiem ludzie. Wiedząc kto ma związek z naszym celem – zastosuj regułę Pareto¹² (20/80) aby rozpoznać kto w największym stopniu wpływa na wskaźnik. Wiele osób może mieć być odpowiedzialnych za wynik, jednak wśród nich są też tacy, których działania mają największe przełożenie na efektywność.

KROK 3

Wiedząc już czyje działania mają największy wpływ na wielkość interesującego Cię wskaźnika, określ, **co konkretnie te osoby powinny robić**, aby móc osiągnąć określony wskaźnik / cel szkoły. Ważne aby rozpoznać konkretne, obserwowalne zachowania.

KROK 4

Szukaj różnicy pomiędzy tym co powinny robić rozpoznane osoby, a tym co rzeczywiście robią.

¹² Zagadnienie to było przedmiotem opracowania materiałów szkoleniowych na Letnią Akademię SORE.

Różnica pomiędzy działaniem pożądanym, a rzeczywistym stanowi **lukę w efektywności** i jest dokładnie tym czym powinieneś się zająć planując działania rozwojowe. Wstrzymaj się jednak jeszcze z proponowaniem rozwiązań.

KROK 5

Zanim zaproponujesz określone działania, **sprawdź koniecznie jaka jest przyczyna luki**. Zgodnie z podejściem systemowym może być kilka przyczyn nieefektywności:

- **Zasoby** – narzędzia pracy, wyposażenie, odpowiednie miejsce pracy, sprzęt, maszyny, wsparcie technologiczne, systemy IT, instrukcje, czas i finanse.
 - **Struktura i/lub proces** – struktura organizacyjna, zależności, opisy procesów biznesowych i stanowisk, cele, procedury postępowania, normy jakości, zasady, raportowanie, wsparcie organizacyjne ze strony przełożonych, misja, wizja, wartości i oczekiwania.
 - **Informacje** – jasno wyrażone oczekiwania względem pracy, omówienie standardów pracy, informacje zwrotne dotyczące poziomu wykonania i spełnienia oczekiwań, dostęp do danych i informacji związanych z wykonywaną pracą.
 - **Wiedza i kompetencje** – wiedza specjalistyczna z zakresu wykonywanej prac, kompetencje (umiejętności i postawy), możliwości rozwoju kompetencji i zdobywania wiedzy specjalistycznej.
 - **Motywacja** – zaangażowanie w realizację zadań związanych z czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi; poziom satysfakcji z wynagrodzenia i wszelkie formy nagradzania i premiovania, identyfikacja z firmą, poczucie bezpieczeństwa pracy i możliwości rozwoju, kariery, awansu.
 - **Jakość życia w organizacji** – dbałość o szeroko rozumiane aspekty zdrowia psychicznego i fizycznego i równowagę między życiem zawodowym i osobistym. Niezwykle ważne jest aby nie tyle wiedzieć czego dane osoby nie robią, co poznać przyczynę: czemu tego nie robią?
- Identyfikacja prawdziwych przyczyn nieefektywności to kluczowy moment dla całej metodologii** – od tego bowiem będą zależały zaproponowane przez Ciebie działania zaradcze.

Przykładowo: nauczyciele nie współpracują z rodzicami:

- nie potrafi tego robić – warto go wysłać na szkolenie
- nie wie, że powinien – należy go o tym poinformować
- nie ma czasu – trzeba przyrzeć się systemowi jego pracy.

KROK 6

Jeśli wiesz już co nie działa i jaka jest tego przyczyna, łatwo będzie Ci dobrać odpowiednie działania zaradcze. Ostatnim etapem jest propozycja najbardziej **efektywnych rozwiązań**.

Podsumowując, metodologia HPI pokazuje krok po kroku jak analizować sytuację w każdej organizacji, aby dobrać trafne działanie naprawcze, które będą stanowić m.in. klucz do budowania programu rozwojowego i planowanych szkoleń. Podejmując się tego badania warto przeanalizować wszystkie te kroki razem z kwintetem szkoleniowym (lub jego częścią), o którym była mowa już wcześniej. Współpraca z tym zespołem pozwoli nam również na podjęcie działań pozwalających efektywnie



analizować luki kompetencyjne i potrzeby rozwojowe pracowników w organizacji. Działaniami po jakie wówczas najczęściej sięgamy są:

Analiza profilu kompetencji i analiza stanowiska pracy – rozpoznawanie umiejętności, wiedzy, postaw i wartości wymaganych do wykonywania danych zadań.

Analiza SWOT – ocena słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń.

Audyt funkcjonalny – badanie ról i funkcji określonych grup pracowników, sprawdzanie na ile swoje zadania mogą wykonywać efektywnie i co im w tym przeszkadza..

Badanie uczniów, rodziców, partnerów - analizowanie zadowolenia m.in. poprzez bezpośrednie indywidualne wywiady, wywiady telefoniczne i kwestionariusze.

Badanie atmosfery i zaangażowania nauczycieli - identyfikowanie, co w największym stopniu wpływa na zadowolenie pracowników .

Badanie kompetencji i umiejętności związanych z pracą zespołową i indywidualną poszczególnych pracowników, zespołów czy działów.

Benchmarking – porównywanie efektywności danej szkoły z efektywnością innych organizacji porównywanie efektywności wybranych zespołów lub pracowników z efektywnością innych.

Wykorzystywanie informacji zwrotnych, m.in. uzyskiwanych dzięki procesowi oceny.

Podstawowymi narzędziami analizy, po które sięgniemy będą natomiast:

- Obserwacja
- Ankieta diagnostyczna
- Rozmowa indywidualna
- Wywiad grupowy

Zwieńczeniem pracy związanej z badaniem i analizą potrzeb szkoleniowych jest przygotowanie raportu, który wskaże rekomendacje konkretnych oddziaływań – szkolenia, warsztaty, doradztwo, coaching itp. W raporcie zostaną zaproponowane tematy i zakres merytoryczny usługi szkoleniowej, oraz profil osób, które powinny być objęte projektem.

W tym miejscu należy również wyraźnie powiedzieć, że w zależności od klienta, identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych może przebiegać w zupełnie odmienny sposób, z wykorzystaniem innych metod i technik zbierania danych oraz wyprowadzania wniosków. Niezależnie jednak od sposobu badania, ten etap pracy będący pierwszym krokiem w projekcie szkoleniowym, ma **decydujące znaczenie dla całości procesu**. Każdy kolejny krok będzie konsekwencją dokonanego na starcie rozpoznania potrzeb danej organizacji, grupy i uczestników. Tylko wówczas gdy szkolenia będą odpowiednio dobrane do potrzeb odbiorcy, wtedy przynoszą korzyści zamawiającej je firmie i samym uczestnikom. Źle przygotowane szkolenia, albo zwyczajnie niedopasowane do potrzeb samych zainteresowanych, może przynieść wiele szkód zarówno dla szkoły/organizacji zamawiającej usługę, uczestników jak i samego trenera.

1.1.3.KOMPETENCJE TRENERA¹³ NA ETAPIE ROZPOZNAWANIA I ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH (RAPS)

Poziom umiejętności:

- Trener ustala strategię i planuje proces RAPS;
- Wybiera i stosuje odpowiednie metody gromadzenia informacji w celu identyfikacji i analizy różnych typów potrzeb treningowych;
- Planuje i przeprowadza wywiady w celu zebrania informacji;
- Rekomenduje szkolenia i możliwości rozwojowe osobom, grupom i organizacjom;
- Ustala krótko-, średnio- i długoterminowe priorytety dla indywidualnych i grupowych potrzeb szkoleniowych;
- Wskazuje możliwości uczenia się adekwatne do potrzeb szkoleniowych osób, zespołów i organizacji;
- Omawia i uzgadnia potrzeby i strategie rozwojowe z osobami uczącymi się przed szkoleniami i podczas ich prowadzenia;
- Ukazuje wszystkim kluczowym osobom w organizacji związki pomiędzy celami uczenia się i działaniami rozwojowymi a celami i priorytetami organizacji;

Poziom wiedzy:

- Trener wie¹⁴ jaka jest różnica pomiędzy uczeniem się indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym;
- Zna źródła informacji dotyczące potrzeb w zakresie uczenia się;
- Zna metody analizy potrzeb w zakresie uczenia się, ich zalety i wady;
- Zna definicję standardu wykonania;
- Wie jakie są czynniki wpływające na indywidualne uczenie się;
- Zna zakres możliwości uczenia się, ich zalety i wady;
- Rozumie związki struktury i opisu wykonania zadań a cele treningu.

¹³ Kryteria certyfikacji trenerskich niezbędne do uzyskania międzynarodowego certyfikatu w zakresie treningu, uczenia się i rozwoju MATRIK. Jest on wydawany przez organizację potwierdzającą jakość procesu realizowanego przez SKiTZ MATRIK – Edexcel i BTEC Professional Qualifications. Standardy dla certyfikacji trenera zarządzania prowadzonej przez SKiTZ MATRIK zostały opracowane na podstawie brytyjskich standardów kwalifikacji zawodowych NVQ przez zespół specjalistów z Thames Valley University w Londynie, sprawdzone i szczegółowo przeanalizowane przez grupę polskich trenerów w ramach projektu MATRIK (realizowanego w Polsce w latach 1996 -1999 przez British Council projektu podnoszenia kwalifikacji zawodowych grupy ok. 100 trenerów i konsultantów z południowo-wschodniej Polski). Za: Brudecki J., (2004). Certyfikacja kompetencji trenerskich. W: Vademecum trenera. Cz. I.

¹⁴ Brzmienie „trener za”/ „trener wie” jest rozumiane jako taka sytuacja, w której trener zna, umie wymienić i zastosować.

1.1.4.KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE KONTAKTU ZE SZKOŁĄ¹⁵

Poziom umiejętności:

- Trener zarządza relacjami ze dyrektorem, Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną, Ośrodkami Doskonalenia Nauczycieli, uczącymi się itp. (kluczowymi osobami);
- Negocjuje i monitoruje umowy w programach szkoleniowych;
- Ukazuje wszystkim kluczowym osobom w organizacji związku pomiędzy celami uczenia się i działaniami rozwojowymi a celami i priorytetami organizacji;
- Promuje usługi szkoleniowe i doradcze realistycznie, wraz z ukazaniem ich zalet, możliwości i zakresu;
- Rozwija współpracę z klientem, ułatwia klientowi poznanie, zrozumienie i akceptację swojej i jego roli, reguł współdziałania i przedyskutowanie wyników i oczekiwań;
- Zapewnia ciągłość świadczenia usług klientom poprzez fachowe omówienia i dokonywane analizy.

Poziom wiedzy:

- Trener zna cykl doświadczeniowego uczenia się i sposób, w jaki może on być stosowany;
- Wie jakie są korzyści, które przynosi systematyczne podejście do szkoleń i rozwoju wraz z głównymi etapami cyklu szkoleniowego;
- Wie jaka jest natura i cel umów dotyczących szkoleń i rozwoju.

1.2. TWORZENIE SCENARIUSZY TRENERSKICH

Przygotowanie i przeprowadzenie efektywnego i atrakcyjnego projektu szkoleniowego jest przedsięwzięciem złożonym. Każdy z etapów jest kluczowy dla końcowego wyniku, a co więcej: etapy te wpływają jeden na drugiego i są od siebie wzajemnie zależne. Na tym etapie wiemy już na jaką formę wsparcia zdecydował się Klient: czy będzie to jednorazowe - bądź kilka szkoleń, oraz czy będą one wspierane dodatkowymi aktywnościami (zadaniami wdrożeniowymi pomiędzy sesjami, doradztwem, coachingiem itp.). Na potrzeby niniejszego opracowania autorki przyjmują za kierunek swoich dalszych rozważań – projektowanie szkolenia jako samodzielnej jednostki niepowiązanej z innymi potencjalnymi aktywnościami w projekcie rozwojowym. A zatem - drugi etap projektu szkoleniowego to zaprojektowanie **programu szkolenia** będącego odpowiedzią na wyprowadzone z badania potrzeb wnioski. Raport kończący proces RAPS zawiera już ogólne wytyczne dotyczące szkoleń, które są pracownikom niezbędne, co pozwala nam na sformułowanie ogólnych i szczegółowych celów szkolenia – te natomiast przekładamy na konkretny program szkoleniowy.

Zanim jednak trener będzie gotowy do szkolenia, czeka go jeszcze szereg innych kroków. Wśród najbardziej oczywistych są następujące:

¹⁵ Ibidem.



- określenie celów i efektów szkolenia;
- przygotowanie programu szkolenia z podziałem na moduły tematyczne i czas ich trwania;
- napisanie scenariusza szkolenia (szczegółowego konspektu);
- zaplanowanie jakimi technikami zostaną poprowadzone zajęcia;
- analiza potencjalnych trudności w realizacji scenariusza i przygotowanie sobie planu awaryjnego.

Tworzenie programu rozpoczyna się od sformułowania celów: ogólnego, celów szczegółowych i celów operacyjnych. Te pozwolą określić zmiany jakich chcemy dokonać w danych obszarze funkcjonowania uczestników. Proces kształcenia zawsze odbywa się na trzech poziomach, które wzajemnie z siebie wynikają:

WIEDZA – UMIEJĘTNOŚCI – POSTAWY

Cele szkolenia powinny zatem określać: co uczestnik szkolenia powinien wiedzieć lub co powinien umieć wykonać po zakończeniu szkolenia, czyli jaka powinna zająć zmiana i jaka powinna być różnica między stanem początkowym i końcowym (rezultaty szkolenia). Po sformułowaniu celów szkolenia możliwy jest dopiero dobór treści oraz metod, jakie zaplanujemy w szkoleniu. Przygotowując scenariusz szkolenia trener powinien uwzględniać teorie związane z uczeniem się dorosłych. Ponadto scenariusz powinien być zrównoważony, tzn. zawierać elementy, które trafiają do wszystkich uczących się bez względu na ich style uczenia się¹⁶, a jednocześnie powinien być zróżnicowany, tzn. odpowiedni dla wszystkich uczestników (uzyskamy to stosując różne metody szkoleniowe o zróżnicowanych sposobach komunikacji).

Szablon scenariusza szkolenia to najprościej rzecz ujmując - 3 podstawowe części:

- Wstęp do szkolenia
- Moduły merytoryczne
- Zakończenie szkolenia

1.2.1. WSTĘP DO SZKOLENIA

Celem wstępu jest zapoznanie się z uczestnikami, zbudowanie bezpiecznej atmosfery, zachęcenie uczestników do aktywnego udziału oraz przedstawienie celu szkolenia, np.:

- Powitanie uczestników i przedstawienie się trenera;
- Prezentacja celów szkolenia i korzyści z udziału w szkoleniu;
- Prezentacja programu;

¹⁶ Projektując program trener nie zna stylów uczenia się preferowanych przez uczestników szkolenia optymalnym rozwiązaniem będzie zatem uwzględnienie wszystkich stylów przynajmniej w krótkich okresach czasu, aby program był atrakcyjny i przydatny dla wszystkich.

- Omówienie spraw organizacyjnych – przerwy, certyfikaty, delegacje, kontakt z organizatorem szkolenia, itp.;
- Przedstawienie się uczestników – często jest to ćwiczenie integrujące, którego celem jest poznanie się uczestników;
- Zakontraktowanie zasad obowiązujących na szkoleniu.

1.2.2. MODUŁY MERYTORYCZNE

To jest zasadnicza część szkolenia. To etap kiedy stwarzamy uczestnikom okazję do doświadczenia, wyprowadzania wniosków, konfrontowania tego z teorią i planowanie zmiany. To właśnie tutaj przekazujemy nową wiedzę i stwarzamy okazję do ćwiczeń nowych umiejętności. Warto zadbać o to aby każdy z modułów dotyczył jednej umiejętności lub grupy umiejętności. **Niezwykle ważne jest, aby poszczególne moduły logicznie z siebie wynikały.** Pozwoli to trenerowi prowadzić szkolenie, a uczestnikom przejrzyste i celowe podążanie za - lub z trenerem. Zazwyczaj nazwy modułów są takie same jak kolejne punkty w programie szkolenia. Przygotowując scenariusz, trener łączy poszczególne moduły tzw. „mostami”, czyli powiązaniem jednego modułu z kolejnym.

Dobrze skonstruowane szkolenie przeprowadza nas od nieświadomej niekompetencji do świadomej kompetencji – choć ostatni etap zwykle wymaga wielu powtarzających się ćwiczeń i jest efektem pracy poza salą szkoleniową. Częstą praktyką jest budowanie scenariuszy szkolenia – a nawet każdego modułu – na doświadczalnym cyklu uczenia się Davida A. Kolba. Cykl ten składa się z czterech powiązanych ze sobą etapów nauczania, które należy przejść aby mogło zaistnieć efektywne uczenie się. Tytułem przypomnienia – są to:

Konkretne Doświadczenie – to główny składnik cyklu nauki, kiedy uczestnicy doświadczają czegoś, mogą zaobserwować w jaki sposób działają i jakie efekty to przynosi. Podczas szkolenia, inaczej niż w życiu, nadają temu przeżyciu strukturę. Możemy odwołać się do tego co uczestnicy już przeżyli, bądź stworzyć nowe doświadczenia, jeśli takowych nie posiadają.

Obserwacja i refleksja – to czas kiedy trener poprzez odpowiednie zadawanie pytań i prowadzenie dyskusji pozwala uczestnikom przeanalizować przeżyte wcześniej doświadczenie i odpowiedzieć na pojawiające się pytania. To ważny etap ponieważ grupa ma teraz okazję podzielić się swoimi odczuciami, a osoby które (ewentualnie) popełniły błąd mają okazję do autorefleksji i wyciągnięcia wniosków. Uczący się może uczestniczyć w refleksyjnej obserwacji włączając się w dyskusję.

Generalizowanie – to etap kiedy uczestnicy wypracowali już własne wnioski na temat przeżytego wcześniej doświadczenia. Teraz czas na skonfrontowanie ich z teorią. To część procesu, która w dużej części należy do trenera, choć i tutaj może on wykorzystać aktywność grupy, np. do spisania zasad postępowania, ważnych wniosków itp.. W tej części procesu trener pozwala grupie poznać, przypomnieć sobie lub nazwać (zależnie od poziomu wiedzy) teorię, która leży u podstaw wyjaśnienia zaobserwowanego zjawiska.

Zastosowanie/aktywne eksperymentowanie – na tym etapie uczestnicy mają okazję przetestować nabytą wiedzę w praktyce. Pod okiem trenera sprawdzają, czy potrafią zastosować nową wiedzę i

wprowadzają ewentualne korekty. To etap, w którym dają sobie i dostają też od trenera dużo informacji zwrotnej.

Bazując na kolejnych etapach cyklu Kolba, poszczególne moduły merytoryczne mogą wyglądać w sposób następujący:

Ćwiczenie diagnostyczne/ przeżycie (odpowiedź na etap: konkretne doświadczenie) – ćwiczenie, które ma uświadomić uczestnikom, że kompetencja, którą będziemy za moment rozwijać jest ważna. To może być jakieś ćwiczenie aktywne, gra, pytanie zadane grupie, jakaś demonstracja, fragment filmu, itp.

Omówienie ćwiczenia (odpowiedź na etap: obserwacja i refleksja) - aby proces nauki zachodził, każde doświadczenie musi być omówione i poddane refleksji. Co mi to pokazało? Czemu to jest ważne? Co sobie uświadomiłem? Co warto poznać?

Nowa wiedza (odpowiedź na etap – generalizacja) – trener wprowadza nową teorię lub umiejętności. Konfrontuje refleksje uczestników z twardą wiedzą, wynikami badań, teorią. Typowe techniki pracy trenerskiej na tym etapie to – prezentacja, wykład, film, demonstracja.

Ćwiczenie utrwalające (odpowiedź na etap – aktywne eksperymentowanie) – wprowadzamy do scenariusza ćwiczenie, które pomoże uczestnikom wykorzystać nowe umiejętności. Skoro w części nowa wiedza trener mówił o strukturze i zasadach udzielania informacji zwrotnej, to teraz powinno pojawić się ćwiczenie wymagające zastosowania struktury informacji zwrotnej.

Ćwiczenie utrwalające może być zarówno zakończeniem cyklu jak i zainicjowaniem nowego. Warto takie ćwiczenie ponownie omówić i poddać je refleksji - skoro było doświadczenie, należy omówić jego wynik. Co potrafię? Co nie? Co jest łatwe? Co trudne? To też czas na informację zwrotną od trenera.

1.2.3.ZAKOŃCZENIE SZKOLENIA

To etap kiedy należy:

- Przypomnieć i podsumować najważniejsze wątki - na tym etapie trener może dokonać szybką prezentację najważniejszych treści albo grę / konkurs przypominający;
- Zastanowić się, jak można te umiejętności wdrożyć w codziennej pracy, co może w tym przeszkadzać i jak sobie z tym radzić – użyteczna będzie dyskusja na forum lub praca w parach, trójkach;
- Dokonać oceny szkolenia przez uczestników – zazwyczaj stosuje się zarówno rundkę podsumowującą kiedy każdy z uczestników ma okazję wypowiedzieć się oraz ankietę ewaluacyjną. Na potrzeby niniejszego opracowania autorki zdecydowały o tym aby pochylić się nad alternatywnymi metodami ewaluacji, które wzbogacą warsztat trenerów o inne formy oceny szkolenia aniżeli wyżej wymienione.

UWAGA:

Przygotowując program szkolenia warto pamiętać o tym, aby nie był on zbyt sztywno ustalony – to bowiem może uniemożliwić jego bieżącą modyfikację jeśli zaistnieje taka potrzeba już na sali szkoleniowej. Dość powszechnym błędem trenerskim jest również przeładowanie scenariusza i brak czasu na elastyczne wykorzystanie go przez trenera na potrzeby grupy.

1.2.4.RECENZJA KOLEŻEŃSKA

Dobrym sposobem na uniknięcie błędów i skorygowanie niejasności jest pokazanie scenariusza przed jego realizacją - innemu trenerowi, który spojrzy „świeżym okiem” i udzieli nam informacji zwrotnej. W tym opracowaniu autorki proponują przeprowadzenie koleżeńskej recenzji w oparciu o kryteria zapisane w formie pytań:

- Czy zapisałeś/łaś cele warsztatu w formie efektu?
- W jakim stopniu sformułowane kryteria sukcesu będą mogły posłużyć do samooceny realizacji celów przez uczestnika?
- Czy zaplanowany czas na poznanie się i integrację pozwoli „przełamać pierwsze lody?”
- Czy zaproponowane ćwiczenia integracyjne są dostosowane do rodzaju uczestników?
- Czy zaproponowane metody diagnozy potrzeb uczestników pozwolą trenerowi elastycznie zaplanować pracę na warsztacie?
- W jakim stopniu zaproponowany sposób ustalenia zasad pracy grupy umożliwi w trakcie pracy odniesienie się do tych ustaleń?
- Czy opisałeś/opisałaś przebieg warsztatu tak, że każdy trener będzie mógł łatwo z niego skorzystać?
- W jakim stopniu zapewniasz różnorodność metod pracy z grupą
- Czy sposób rozplanowania poszczególnych sesji jest zgodny z higieną pracy umysłowej(sesje 1,5-2h)
- Czy zaproponowane metody pracy pozwalają na utrzymanie zaangażowania uczestników przez cały czas warsztatu?
- Czy jest zaplanowany czas na refleksję uczestników nad własnym uczeniem się?
- Czy poszczególne sesje i ćwiczenia wynikają z założonych celów ogólnych warsztatu/szkolenia?
- Czy podane cele dla poszczególnych ćwiczeń są spójne z celami ogólnymi?
- Czy zaplanowane materiały pomocnicze pozwalają na realizację założonych celów?
- W jakim stopniu zaplanowane narzędzia ewaluacji pozwolą trenerowi zebrać uczącą informację zwrotną?

Odpowiedź na powyższe pytania ułatwi udzielenie informacji zwrotnej, która wskaże pozytywne (dwie gwiazdki) i obszary do zmiany (jedno życzenie).

1.2.5. ORGANIZACYJNY ELEMENTARZ TRENERA:

Przygotowanie szkolenia to nie tylko dbałość o merytorykę i ale również przygotowanie organizacyjno-logistyczne.

Przed przyjazdem do miejsca szkolenia:

2 tygodnie przed szkoleniem:

- Potwierdź z zamawiającym lokalizację i terminy szkolenia oraz listy uczestników.

1 tydzień przed szkoleniem:

- Sprawdź czy materiały przesłane przez zamawiającego są kompletne;
- Sprawdź posiadania ankiet ewaluacyjnych do wydrukowania.

3 dni przed szkoleniem:

- Wydrukuj ankiety ewaluacyjne oraz listy obecności;
- Wydrukuj agendy i harmonogram;
- Sprawdź czy sprzęt jest sprawny.

1 dzień przed szkoleniem:

- Sprawdź numer telefonu do osoby przekazującej klucze do sali szkoleniowej i warunki ich przekazania;
- Sprawdź numeru telefonu firmy cateringowej - potwierdzenie godzin przerw kawowych, obiadowych z obsługą szkolenia i miejsca ich serwowania;
- Sprawdź czy masz wszystkie niezbędne materiały do przeprowadzenia szkolenia.

Po przyjeździe na miejsce szkolenia:

1 godzina przed szkoleniem:

- Przyjedź na miejsce szkolenia z godzinnym wyprzedzeniem;
- Sprawdź przygotowane ustawienie stołów i krzeseł w sali, sprawdź działanie sprzętu (projektora, własnego komputera), sprawdź czy posiadasz wszystkie akcesoria potrzebne do prowadzenia zajęć (flipchart, flamastry itp.);
- Sprawdź gdzie jest toaleta, gdzie jest miejsce na catering;
- Przygotuj plakaty jeśli planujesz je wykorzystywać na szkoleniu – zapisz na plakacie cele szkolenia, harmonogram dnia, plakaty wykorzystywane na sesjach podsumowujących;
- Wywieś plakat z agendą i harmonogramem dnia.

Faza zamknięcie szkolenia:

- Zebranie dokumentacji szkoleniowej: list obecności, testów (jeśli stosowano taką metodę oceny wiedzy) i wyników ewaluacji;
- Ustalenie możliwego kontaktu poszkoleniowego uczestników z trenerem (email, tel).

1.2.6.KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE PROJEKTOWANIA SZKOLEŃ

Poziom umiejętności:

- Trener definiuje cele i wyniki treningu i uczenia się;
- Dobiera odpowiednie metody prowadzenia treningu spośród możliwych opcji, opierając się na jasnych kryteriach wyboru;
- Uzgadnia i modyfikuje programy szkoleniowe z uczestnikami/klientami celem zaspokojenia potrzeb uczących się;
- Wybiera i/lub opracowuje odpowiednie materiały szkoleniowe wspomagające sesje treningu i rozwoju;
- Planuje i monitoruje sesje szkoleniowe;
- Określa i przygotowuje metody ewaluacji sesji treningu i rozwoju;
- Planuje bezpieczne i efektywne środowisko uczenia i zarządza nim.

Poziom wiedzy:

- Zna różnorodność sposobów konstruowania sesji treningu i rozwoju;
- Zna zasady uczenia się dorosłych;
- Zna bariery uczenia się i możliwości ich przewyższania;
- Zna prawa i style uczenia się;
- Zna cykl uczenia się doświadczeniowego i wie, jak można go stosować;
- Zna zasadność i formułowanie celów treningowych i rozwojowych;
- Zna sposoby podejścia do oceny uczenia się;
- Zna zasady opracowywania materiałów wspomagających uczenie się;
- Zna różnorodność pomocy audiowizualnych i technicznych, ich zalety i wady;
- Zna zakres metod treningu i kryteria ich wyboru nawiązujące do celów uczenia się i rozwoju;
- Zna i rozumie kwestie, które należy uwzględnić przy wyborze miejsca treningu;
- Zna techniki planowania i alokacji zasobów;
- Zna efekty stosowania różnych strategii uczenia się i rozwoju;

1.3. ALTERNATYWNE METODY EWALUACJI – JAKOŚCIOWA ANALIZA DANYCH

Końcowym etapem planowania warsztatu/szkolenia jest opracowanie projektu ewaluacji. Przedmiotem badania staje się proces szkoleniowy, jak również wdrożenie zmiany. Badając **proces szkoleniowy** interesujące są dla nas pytania, które pozwolą nam ocenić skuteczność i różnorodność zastosowanych metod, panującą na szkoleniu atmosferę. Ciekawe może być również poznanie opinii uczestników na temat użyteczności zdobytej wiedzy i umiejętności oraz materiałów dydaktycznych.

Pytania kluczowe, które stawiamy przygotowując projekt, doprecyzowujemy w narzędziach badawczych. Przemyślane i jakościowe kryteria ewaluacji są gwarancją sformułowania uczących wniosków i samooceny.

Ewaluacja zmiany oznacza zwrócenie uwagi nie tylko na rezultaty, ale również na prowadzący do nich proces. Na etapie realizacji możemy być zainteresowani ewaluacjami okresowymi „w trakcie”, natomiast ostatecznej ewaluacji dokonujemy na zakończenie etapu wdrażania zmian. Ostateczna ewaluacja może być określona jako proces gromadzenia informacji i ustalenia kryteriów który prowadzi do:

- wartościowania tego co zostało osiągnięte
- wyjaśnienia jak do tego doszło
- lepszego planowania kolejnej zmiany.

Wszystkie informacje i wyciągnięte z nich wnioski mają znaczenie tylko wówczas jeżeli są wykorzystywane. Należy od samego początku zadbać o wolę wprowadzenia ewentualnych zmian i wdrożenia rezultatów ewaluacji. Ewaluacja stanowi zamknięcie cyklu wprowadzanej zmiany. Ewaluacja musi prowadzić do wniosków. Konkluzje powinny odnosić się do różnych etapów, wymiarów i celów zmiany.

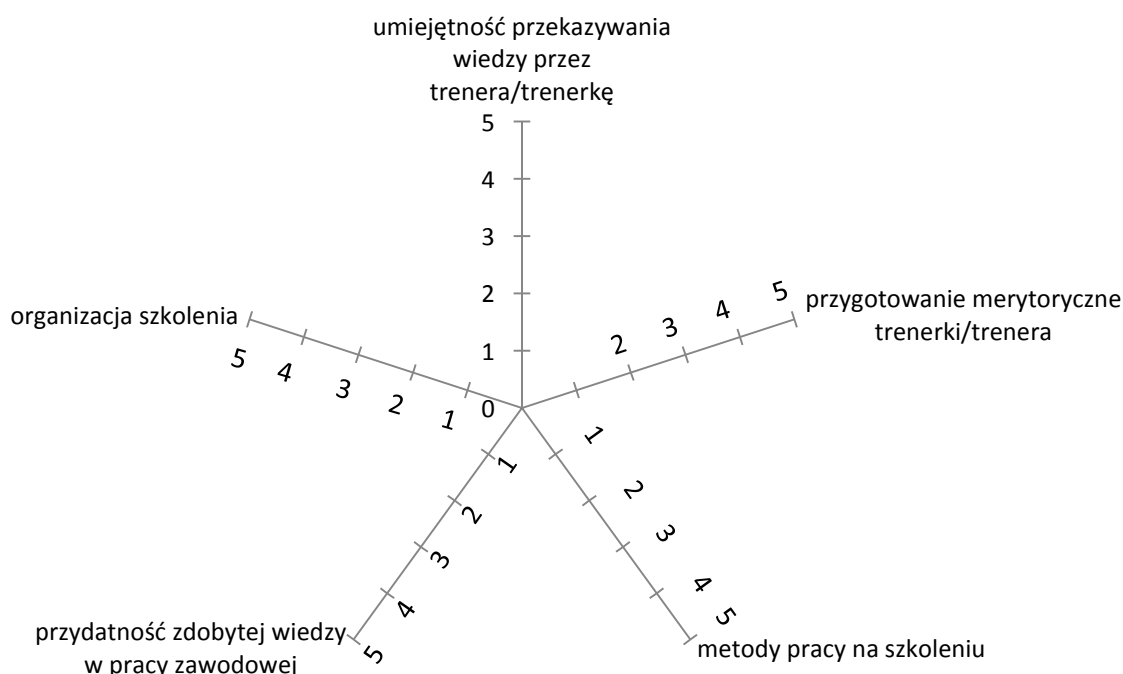
- czy pojawiły się jakieś nowe tendencje?
- czy pojawiły się jakieś nowe problemy?
- co wymaga dalszego rozwoju i wsparcia?
- jakie zmiany są potrzebne w sposobie planowania, zarządzania i ewaluacji nowego projektu?

Ponieważ rezultaty ewaluacji powinny być w jakiś sposób utrwalone czy też spisane, warto pamiętać aby na etapie planowania zmiany przewidzieć czas potrzebny na to zadanie. W naszym opracowaniu proponujemy zastosowanie alternatywnych metod badawczych, które pozwolą wyrwać się z wszechobowiązującej „ankietomanii” i pozwolą uatrakcyjnić sam proces ewaluacji. Prezentujemy wybrane metody ilościowe (termometr, róża wiatrów, tarcza strzelnicza) oraz jakościowe: (gadająca ściana, poczta, kolaż, kosz walizka). Rekomendujemy metody zarówno do autoewaluacji jak i do ewaluacji zmiany, którą pomagamy wprowadzać w szkołach i przedszkolach.

Wybrane alternatywne metody ewaluacji, przydatne w podsumowaniu warsztatu/szkolenia

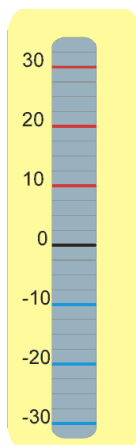
I. Róża wiatrów – wizualna metoda badania (ilościowa)

Jest jedną z metod pozwalających ocenić jednocześnie wiele elementów zajęć. W przypadku ewaluacji zajęć, na osiach umieszcza się nazwę elementu podlegającego ocenie (atmosfera zajęć, przydatność materiałów itp). Liczba osi jest dowolna i może być rozbudowywana w zależności od potrzeb. Linie osi dzielimy na odcinki i przypisujemy im odpowiednie wartości – od 1 do 10 lub skalę ocen 1-5. Uczestnicy otrzymują „cenki” lub kolorowe pisaki i wydrukowane narzędzie badawcze(przygotowaną różę) i prosimy o zaznaczenie na każdej osi punktu odpowiadającego ocenie. Następnie punkty na sąsiednich osiach możemy połączyć i w ten sposób powstaje obraz wyrażonej opinii.



II. Termometr – wizualna, ilościowa metoda badawcza

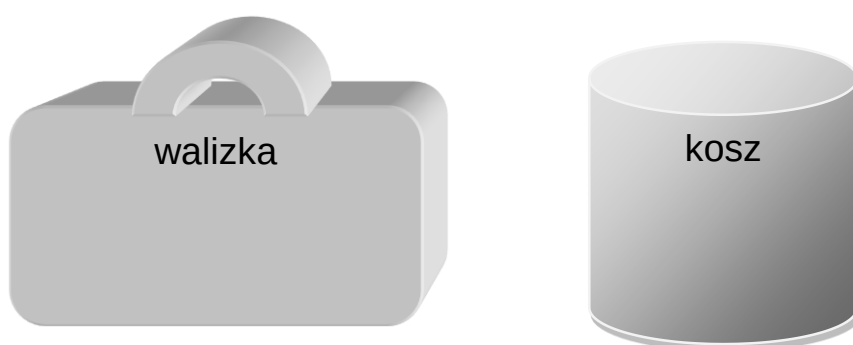
Przygotowujemy na plakacie rysunek termometru(z wybraną skalą np: -30 do +30). Prosimy każdego uczestnika o zaznaczenie swoich inicjałów na skali tak, by najlepiej ilustrowały jego/jej odczucia dotyczące określonej części programu, atmosfery zajęć lub stopnia zaangażowania w zajęcia. Można również poprosić uczestników, by podzielili się swoją ewaluacją i porozmawiali, jakich ulepszeń należałoby dokonać.



III. Walizka, kosz - wizualna, jakościowa metoda badawcza

Rysujemy walizkę. Obok niej piszemy: *Co zabieram ze sobą?* Każdy uczestnik odpowiada na to pytanie wpisując na walizce to, co wyniósł z zajęć, co do niego szczególnie przemówiło, co się spodobało lub co mu się przyda w przyszłości.

Postępując analogicznie, rysujemy poniżej kosz i białą plamę. Obok kosza piszemy: *Co mi się nie przyda?* Obok białej plamy: *Czego zabrakło?* Uzyskane odpowiedzi pozwolą nam m.in. na analizę przebiegu zajęć



IV. Gadająca ściana – wizualna, jakościowa metoda badawcza.

To forma ewaluacji o charakterze opiniotwórczym. Ze względu na otwartość wypowiedzi – nie ograniczamy uwag uczestników pytaniami. Przed rozpoczęciem zajęć przyklejamy do ściany arkusz papieru z napisem umieszczonym na górze: „Gadająca ściana”. 5-7 minut przed końcem zajęć prosimy uczestników, aby na arkuszu papieru wyrazili swoje opinie na temat warsztatu/szkolenia. Możemy rozdać uczestnikom kartki samoprzylepne i prosić o zapisanie na nich swoich opinii, a następnie o przyklejenie ich do plakatu.

Metody badawcze do wykorzystania przy ewaluacji procesu zmiany:

I. Informacja dla przyszłości

- Każdy uczestnik otrzymuje kartkę lub kilka kartek oraz flamastry. Następnie przekazujemy wskazówki do zadania:
 - Krótkie wprowadzenie w sytuację np.: *„Wyobraźcie sobie, że za chwilę na nasze spotkanie przyjdzie nowy nauczyciel i siądzie z wami. Każdy z was ma możliwość przekazanie jednej lub kilku anonimowych informacji czy wskazówek, które są dokończeniem zdania: Zmiana którą wprowadzamy dała mi, uczniom, nauczycielom, szkole”*
 - Czas na indywidualne zapisanie każdej myśli na oddzielnym pasku papieru i zbieramy w tzw. „paczkę myśli”.

Praca wg dwóch wariantów :

Wariant I

- Łączymy się w kiluosobowe zespoły i każda grupa losowo otrzymuje część kartek z następującym poleceniem: *„Wejdźcie teraz w rolę nowego nauczyciela. Co byście pomyśleli o wprowadzanej zmianie po przeczytaniu tych karteczek? Zapiszcie swoją opinie na plakacie.”*
- Każda grupa przedstawia swoje wrażenie, następnie dokonuje się zebrania wniosków ukierunkowanych na zaplanowane wcześniej pytania, np.:
 - W czym grupy są zgodne?
 - Co by się stało, gdyby nowi nauczyciele trzymali się tych wskazówek będąc w procesie zmiany?
 - Które z tych wskazówek nie są godne polecenia/ są mocną stroną?
 - Jakie rekomendacje w związku z powyższym możemy zaproponować na najbliższy czas?

Wariant II

- Wszystkie kartki zostają umieszczone na tablicy.
- Nauczyciele wspólnie porządkują je według zaprojektowanych kryteriów.
- Spisują wnioski ukierunkowane na mocne i słabe strony
- Wypracowują w zespołach rekomendacje (każdą z nich zapisują na kartce A4) oraz dzielą się tym na forum.

II. Poczta z wykorzystaniem metody niedokończonych zdań :

- Uczestnicy otrzymują przygotowane przez trenera paski papieru (po kilka w różnych kolorach - ile niedokończonych zdań tyle kolorów) z zapisanymi propozycjami niedokończonych zdań np:
 - Na dzisiejszym szkoleniu/warsztacie dowiedziałam/łem się, że
 - Na dzisiejszym szkoleniu/warsztacie najważniejsze było



- Najbardziej podobało mi się gdy
 - Trudne było dla mnie.....
 - Atmosfera, która panowała na warsztacie/szkoleniu.....
 - Na zajęciach zmieniałbym/łabym.....
 - Chcę zaproponować, aby.....
 - Cenię.....
 - Nie lubię, gdy.....
- Gdy wszyscy zapiszą swoje myśli (każdą na oddzielnej karteczce), prosimy o włożenie do przygotowanych kopert z zapisanymi zdaniem na wierzchu (w ten sposób ułatwimy sobie analizę danych).

III. Kolaż krok po kroku

Kolaż to najbardziej plastyczny sposób zilustrowania, jak postrzegamy zmianę, która się dokonała w szkole, jakie budzi w nas emocje, jakie elementy z wizji zmiany przemawiają do nas najmocniej.

1. Gromadzimy różnorodne materiały potrzebne do pracy techniką kolażu: kolorowy papier, bibuła, kolorowe czasopisma, skrawki materiału, drobne ozdoby, „suszki”, fragmenty roślin, kleje, taśmy klejące, plastelina, markery, farby, nożyczki itp. oraz duży arkusz twardego papieru (typu karton, bristol formatu A0). Rozdajemy uczestnikom po jednej kartce A4 (mogą wybrać sobie kolor). Pozostałe materiały są ogólnie dostępne.
2. Wprowadzenie: Prosimy uczestników, aby zamknęli oczy i przez chwilę pomyśleli o sobie, o swojej szkole na chwilę obecną, po procesie wspomagania. Niech użyją wyobraźni, wczują się w swoje emocje. Można zadać pytania pomocnicze: z czym kojarzy im się to, czego doświadczyli, jak widzą efekty zmiany w szkole, które elementy zmiany są najbardziej widoczne, co było najtrudniejsze do zmiany, z czego najbardziej są zadowoleni, co ich zainspirowało, a co było barierą itp. Mogą pomocniczo użyć metafory: *Zmiana, której doświadczyłam/em jest jak..... Nasza szkoła potrzebuje....* Następnie każdy z uczestników ma na swojej kartce z wykorzystaniem techniki kolażu utworzyć symbol tej zmiany której doświadczył, towarzyszących jej odkryć, emocji, wyzwani.
3. Po przygotowaniu indywidualnych kolaży następuje ich prezentacja (w całej małej RP lub w podgrupach maksymalnie 12-15-osobowych w przypadku dużej RP). Po wyjaśnieniu symboliki minikolaży, grupa jako całość przygotowuje wspólny kolaż na dużym arkuszu, przedyskutowując i ustalając konsensus, jakie symbole powinny się na nim znaleźć, żeby odzwierciedlały zmianę w całej szkole. Mogą w wyniku dyskusji dodawać nowe symbole, hasła, czy napisy. W kolażu grupowym warto zadać sobie pytania o relacje szkoły i nauczycieli z innymi: uczniami, rodzicami, środowiskiem lokalnym, co się zmieniło w tym zakresie. Mogą pomocniczo użyć metafory: *Zmiana, która zaistniała jest jak..... Nasza szkoła po wprowadzeniu zmiany jest jak.....* W przypadku pracy w podgrupach można na koniec dać czas na wzajemną prezentację i wyjaśnienie plakatów.

ANALIZA DANYCH

W zależności od wybranej metody badawczej zgromadzimy zapewne dużo informacji, która prawdopodobnie nie będzie od razu nadawała się do interpretacji. Nadajemy zgromadzonym danym odpowiednią formę.

Nie możemy zapomnieć o:

- Zastosowaniu adekwatnej analizy do danych ilościowych i jakościowych.
- Wykorzystaniu wszystkich zebranych danych.
- Wystrzeganiu się nieuprawnionych interpretacji.

Kroki w analizie jakościowej:

1. Zdefiniuj cel analizy.
2. Wyodrębnij z materiału empirycznego treści adekwatne do Twojego pytania badawczego.
3. Uporządkuj adekwatny materiał – spróbuj wychwycić powtarzające się wzory, dąż do stworzenia typologii.
4. Wyciągnij wnioski, odnosząc się do pytania badawczego.

A ponadto sprawdź:

- Czy odpowiedzi na pytania dotyczące jednej kwestii są ze sobą zgodne?
- Czy informator ma wiedzę na dany temat?
- Czy przedstawiane uzasadnienie i przykłady są wiarygodne?

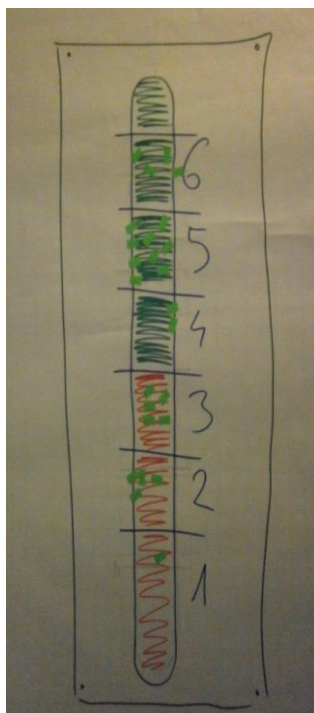
Kroki analizy ilościowej:

1. Sprawdź, jaka część badanej grupy udzieliła odpowiedzi. Dużo braków może dyskwalifikować wyniki. Na braki danych warto zwrócić szczególną uwagę gdy:
 - w pojedynczych pytaniach jest ich wyraźnie więcej niż w innych
 - są one często wybieraną wartością

Taka sytuacja może oznaczać:

- błędy w realizacji badania
 - zbyt trudne/źle dopasowane pytanie
 - kontrowersje
2. Przyjrzyj się temu, jakie wypowiedzi dominują – czy świadczą o realizacji zakładanego kryterium? Jaka jest charakterystyka rozkładu, gdzie jest dominanta, gdzie przypada większość wypowiedzi po przekształceniu częstości? Dominanta przypadająca na wartości skrajne wskazuje na pewne „zradykalizowanie” poglądów: albo coś jest generalnie nie tak, albo – w zgodnej opinii badanych – w porządku.
 3. W trakcie analizy warto nie tylko skupiać się na tym, co dominuje, ale także przyrzeć się marginesom. Rola tej analizy zależy przede wszystkim od „ciężaru gatunkowego” pytania. Przeanalizuj minima – czy mają one wpływ na Twoją ocenę wyników ewaluacji? Czy pokazują dodatkowe kierunki na przyszłość?
 4. Odnosząc się do pytania badawczego i kryterium/kryteriów ewaluacji, podsumuj wnioski.

Przykład analizy ilościowej:



W tym przypadku badana była opinia na temat atrakcyjności metod zastosowanych na zajęciach warsztatowych. Dokonujemy analizy poprzez podzielenie skali na dwie części i zliczenie wyborów:

- 15 wskazań wypadło na wielkości powyżej 3;
- 10 wskazań poniżej 4.

Dominanta przypada na wartość 5 (9 wyborów). Analiza prowadzi nas do wniosku, że w opinii większości uczestników metody zastosowane na zajęciach były atrakcyjne. Warto jednak wyciągając wnioski pamiętać o „raporcie mniejszości” – czyli w tym przypadku o dziesięciu wskazaniach na mniejszą atrakcyjność.

1.3.1.KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE EWALUACJI SZKOLEŃ

Poziom umiejętności:

- Trener opracowuje i rozwija metody ewaluacji sesji treningu i rozwoju;
- Gromadzi i analizuje informacje zawarte w ocenach;
- Podejmuje decyzje na podstawie oceny osiągnięć uczących się;
- Udziela uczącym się informacji zwrotnej na podstawie dokonanych ocen;
- Rejestruje i przechowuje dane z ewaluacji z zachowaniem uzgodnionego stopnia poufności;
- Wybiera, planuje i stosuje metody ewaluacji odpowiednie do oceny efektywności treningu;
- Formułuje rekomendacje celem ulepszania organizacji i prowadzenia sesji szkoleniowych w następstwie ciągłego krytycznego przeglądu skuteczności szkolenia;
- Rejestruje i prezentuje dane z walidacji i ewaluacji;

Poziom wiedzy:

- Trener zna zasady doboru metod ewaluacji sesji treningu i rozwoju;
- Zna zalety i wady metod ewaluacji sesji treningu i rozwoju;
- Rozumie znaczenie uzgodnienia z uczestnikami odpowiedniej rejestracji wyników oceniania i procesu ich rozpowszechniania;
- Zna zasady prowadzenia procesu mierzącego efektywność programu (obejmującego ocenę bieżącą, walidację i ewaluację) i wykorzystywania jego wyników;
- Zna kryteria wyboru technik ewaluacji;
- Zna alternatywne metody ewaluacji;
- Wie jak analizować dane uzyskane w ewaluacji.

1.4. UTRWALANIE ZMIANY – TWORZENIE POSZKOLENIOWYCH ZADAŃ WDROŻENIOWYCH*„Planuj z wizją końca”.***Projektowanie zadań wdrożeniowych**

Zakończenie zajęć na sali szkoleniowej nie oznacza końca realizacji projektu szkoleniowego. Aby faktycznie osiągnąć cele szkoleniowe w postaci zmian w funkcjonowaniu człowieka, w jego realnej sytuacji pracy w szkole, potrzebne jest praktyczne wdrożenie kompetencji. Udział w szkoleniu oznacza więc początek realizacji celów. Oczywiście w największym stopniu odpowiedzialność za dalszy rozwój i poprawę efektywności przejmuje sam uczący się, ale działania kwintetu szkoleniowego mogą mu w tym pomóc albo przeszkodzić. Nabywanie nowych kompetencji na sali szkoleniowej jest łatwe, bo robi to cała grupa, pod okiem trenera, który pomaga, ułatwia, tworzy warunki. Wykorzystanie nowych umiejętności w realnym życiu zawodowym, czy osobistym nie jest już takie łatwe, bo trzeba sobie radzić z oporem wobec zmian generowanym zarówno na poziomie indywidualnym jak i przez organizacje typu np. szkoła. Zgodnie z teorią systemów każda zmiana będzie wywoływała opór. Opór mogą stawić ludzie czyli współpracownicy, ale może on być wywołany przez silnie utrwalone schematy zachowań, nawyki i przekonania. Przy pierwszych pojawiających się w rzeczywistej sytuacji trudnościach uczestnik szkolenia może zacząć kwestionować nabyte kompetencje czy umiejętności twierdząc, że jednak nie potrafi ich wykorzystać.

W sytuacji zmiany nawyków czy zachowań opór jest jedną z pierwszych reakcji jakie się pojawiają. Wynika z obawy przed nowym i ewentualnymi konsekwencjami nowego. Takie negatywne doświadczenia jakie wynikają z sytuacji oporu mogą obniżyć poczucie własnej skuteczności, czyli przekonanie, że jesteśmy w stanie efektywnie sobie poradzić w konkretnych sytuacjach wykorzystując nowo nabyte kompetencje. Poczucie własnej skuteczności pozwala wierzyć w siebie mimo różnego typu niepowodzeń po drodze. Dlatego warto wzmacniać je u uczestników szkoleń podczas szkoleń jak i po powrocie do wykonywania swoich zadań zawodowych. Ponieważ jednym z podstawowych źródeł własnej skuteczności są rzeczywiste postępy, warto kreować rzeczywiste kryteria tych postępów, określać jakie zachowania i osiągnięcia można uznać za sukces. Aby pomóc pracownikom utrwalić

nowe kompetencje warto zaplanować jako jedno z elementów szkolenia zadania wdrożeniowe. To co może być elementem szkolenia i co sprzyja utrwaleniu to np.:

Odniesienie do praktycznego zastosowania - już w trakcie szkolenia można zadawać uczestnikom pytania- jak daną sytuację wykorzystasz w swojej pracy. W ten sposób inicjujemy dyskusje dotyczącą wdrożenia umiejętności w miejscu pracy.

Indywidualne plany działania. Pod koniec szkolenia uczestnicy są proszeni o wypełnienie na specjalnym formularzu informacji dotyczącej działań jakie zamierzają podjąć po powrocie zajęć w szkole. Ten spis warto ułożyć także pod względem ważności i kolejności realizacji, tak aby powstał plan działań z uwzględnieniem czasu. Taki plan można zostawić trenerowi, dyrektorowi szkoły i uczestnikowi szkolenia. Plan zobowiązuje uczestników do wdrożenia tego czego nauczyci się oni na szkoleniu. W trakcie tworzenia takiego planu można także jeszcze skonsultować go z trenerem.

Poprawny plan czynności :

- Jest nieskomplikowany i bezpośredni,
- Jest przejrzysty i jednoznaczny,
- Zawiera aspekty, które mogą zostać wcielone w życie przez uczącego się z pomocą lub bez pomocy innych,
- Jest własnością uczestnika,
- Zawiera dokładne informacje odnośnie terminów wcielenia w życie poszczególnych aspektów.

Indywidualny plan dalszych czynności		
Elementy planu dalszych czynności.	W jaki sposób wcielić je w życie.	Kiedy, do kiedy.
1. 2.		

Rys. Wg. L. Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001

Uczestnicy wypełniając swoje plany zwracają uwagę na:

- Możliwość zastosowania planów w praktyce,
- Jakże materiały lub jakie środki mogą im być potrzebne,
- Ile czasu potrzebują na wykonanie poszczególnych elementów planu,
- Wpływ planu na inne osoby,
- Ewentualne przeszkody w zastosowaniu planów,
- Osoby, które mogą pomóc w realizacji planów,

- Atrakcyjność planu dla użytkownika, warto aby uczestnik znał i rozumiał korzyści jakie będzie on miał w wyniku realizacji swojego planu.

Warto, aby uczestnik szkolenia mógł po szkoleniu porozmawiać ze swoim dyrektorem, metodykiem nad zmianą swojego zachowania którą zamierza wprowadzić po to aby dyrektor rozumiał jego nowe zachowania, rozumiał też wszystkie okoliczności trudne do przewidzenia, a które mogą wystąpić przy okazji wdrażania nowych zachowań.

Notatnik szkoleniowy. Notatnik prowadzony systematycznie już w trakcie zajęć powinien zawierać miejsce do zapisywania, które z omawianych spraw uczestnik będzie mógł wykorzystać w pracy i jak to robi. Można poprosić, aby w jakichś odstępach czasu uczestnicy zapisywali swoje pomysły w jaki sposób zamierzają wykorzystać to czego nauczyli się do pracy w szkole.

Zadania domowe. Jest to forma wdrażania nowych umiejętności w przypadku szkoleń rozłożonych w czasie. Po każdej części programu uczący się wypróbowują nowe umiejętności w praktyce, w sytuacjach codziennych. Na następnym spotkaniu omawia się to co im się udało, a co nie, analizuje się przyczyny porażek. Pozwala to monitorować proces wdrażania nowych kompetencji i pomagać w razie niepowodzeń. Dzięki temu grupa ucząca się oraz trener udzielają wsparcia w podejmowaniu kolejnych prób.

Spotkania grupy. Zaprojektowane spotkania, których celem jest udzielanie sobie wsparcia i wzajemnych informacji zwrotnych dotyczących wdrażania nowych umiejętności. W trakcie spotkań może być obecny trener, który pełni rolę konsultanta. Dzięki wsparciu grupy można utrzymać cały czas wysoką motywację do zmiany zachowania.

Sieć wirtualna. Działa podobnie jak grupa realna tylko odbywa się z użyciem nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Służy utrzymaniu motywacji na wysokim poziomie oraz konsultowaniu wdrażania nowych umiejętności.

Kontrakt. Umowa jaką podejmuje uczący sam ze sobą. Zobowiązuje się w nim do zrealizowania pewnych czynności w wyniku których ma on osiągnąć pewne wymierne rezultaty.

Coaching. Indywidualna praca z coachem, której celem jest osiągnięcie celów rozwojowych ważnych dla nauczyciela i dla szkoły.

Chyba najważniejszą częścią cyklu szkolenia i oceny po zakończeniu szkolenia jest zastosowanie nabytych umiejętności w trakcie pracy nauczyciela w szkole, dzięki czemu zmiana realizowana jest w rzeczywistej sytuacji życiowej.

Przegląd, wsparcie i monitoring wdrażania nowych umiejętności w trakcie pracy w szkole należą do dyrektora szkoły. Zadaniem tego dyrektora jest też ustalenie czy wydatki na szkolenie były opłacalne i jak szkolenie wpłynęło na ogólne funkcjonowanie szkoły.

Rola dyrektora szkoły we wdrażaniu umiejętności nabytych przez nauczycieli podczas szkolenia:

- Spotkanie z nauczycielem po szkoleniu- omówienie realizacji celów szkoleniowych i nabytych kompetencji
- Omówienie plany wdrażania nowych kompetencji w szkole
- Zaplanowanie wsparcia dla nauczyciela w jego planie wdrażania zmiany zachowania
- Średnioterminowa ocena zmiany zachowań nauczyciela w szkole
- Długoterminowa ocena zmiany zachowań nauczyciela w szkole

Dyrektor szkoły rozmawia z nauczycielem według szablonu:

- Co z tego czego się nauczyłeś podczas szkolenia masz zamiar zastosować w szkole?
- Kiedy zaczniesz wdrażanie nowych umiejętności i kiedy zakończysz ten proces?
- W jaki sposób będziesz wdrażał nowe umiejętności?
- Jakich środków/zasobów potrzebujesz ?
- Jakie problemy możesz napotkać po drodze i jak sobie zamierzasz z nimi poradzić?

Szkolenie jako incydentalne wydarzenie bez kontynuacji w postaci planu wdrożenia jest mało efektywną formą uczenia się. Wdrożenie jest potrzebne aby utrwalić zmianę, która została zapoczątkowana w trakcie szkolenia właśnie.

2. „NIECH JĘZYK GIĘTKI POWIE CO POMYŚLI GŁOWA”

„Mówcy powinni mieć na uwadze nie tylko to, by wyczerpać temat, ale także by nie wyczerpać słuchaczy”.

Winston Churchill

Czy potrafisz wyjść na środek sali i bez skrępowania, swobodnie wygłosić mowę? Przeprowadzić ciekawą prezentację? Sprawić żeby Twój przekaz porwał słuchaczy? Czy potrafisz świadomie kierować wrażeniem i w zależności od potrzeb bawić lub prowokować intrygującymi тезami? Jeśli tak – to znaczy, że przebyłeś długą drogę, bowiem nikt się nie rodzi mówcą doskonałym. Zazwyczaj jest to efekt wielu lat praktyki i świadomego weryfikowania swoich umiejętności w tym zakresie. Jeśli nie – masz dwa wyjścia: możesz sam uczyć się na własnych błędach z konsekwencjami jakie niosą, lub ćwiczyć w towarzystwie osób, które Ci sprzyjają i które będą dla Ciebie stanowiły laboratoryjną grupę odbiorców Twoich ćwiczebnych wystąpień. Zdecydowanie zachęcamy Cię do podjęcia wysiłku wspólnej z nami pracy.

Specjaliści od wystąpień publicznych przekonują, że dobry mówca to taki, który:

- Każde wystąpienie zaczyna od nawiązania kontaktu z publicznością, od miłych nieformalnych słów.
- W czasie każdego wystąpienia wskazuje główną myśl i kilkakrotnie powtarza główne punkty.
- Jego wystąpienia są perfekcyjnie uporządkowaną konstrukcją — uczestnicy w każdej chwili są w stanie podążać za wywozem.
- W każdym jego wystąpieniu z łatwością można wskazać jedną najważniejszą rzecz (streścić w jednozdaniowej tezie).
- W przeważającej większości wypadków kontroluje widownię: słuchacze są skupieni lub okazują pozytywne reakcje.
- Mówi zrozumiale, wyraźnie, w dobrym tempie.
- Mówi bardzo prostym językiem, buduje krótkie, zrozumiałe zdania.
- Utrzymuje kontakt wzrokowy z widownią (wydaje się, że patrzy choć raz na każdego).
- W czasie jej/jego wystąpień odczuwa wrażenie, że jest zupełnie opanowana/ opanowany i spokojna/spokojny, a emocje ma pod kontrolą.
- Jest wrażliwa/wrażliwy na reakcje widowni — obserwuje je i reaguje na nie.
- Potrafi doskonale operować neutralnymi, fachowymi argumentami — jego wystąpienia to czysta logika.
- Potrafi doskonale zbudować u słuchacza porywającą, opartą na emocjach, nieodpartą wizję.
- Potrafi doskonale wzbudzać pozytywne emocje: entuzjazm, rozbawienie, wzruszenie, więź itp.
- Potrafi doskonale wzbudzać negatywne emocje: strach, poczucie winy, niechęć do przeciwników itp.
- Jego gestykulacja i mimika jest celowa i dostosowana do treści wystąpienia.
- Potrafi operować głosem — moduluje barwę, stosuje różną głośność, w zależności od potrzeb akcentuje itp.
- Wyraźnie okazuje emocje gestem i postawą ciała.
- Wydaje mi się, że zna i stosuje techniki językowej perswazji.
- Oczekuje pytań — zawsze, gdy to możliwe, nawiązuje interakcję z widownią.
- Nigdy nie odbiera krytyki osobiście.

Być może pomyślisz – *dlaczego miałbym uczyć się występowania publicznego? Wszak prowadzenie szkoleń to nie wykład.* To prawda i nieprawda. Kiedy przypomnisz sobie schemat prowadzenia poszczególnych modułów szkoleniowych zgodnych z cyklem Kolba, jednym z elementów cyklu jest konfrontacja uczestników z nową wiedzą. Oczywiście możesz ją wyświetlić na slajdzie – jednak czy wówczas wprowadzana teoria będzie porywała uczestników? Zapadnie im w pamięci? Mało tego: przyjmując, że całe szkolenie jest osadzone w jednym cyklu Kolba – wówczas z wielkim prawdopodobieństwem jeden z modułów będzie miał znamiona wykładu, a z pewnością takiej formy, której przekazanie będzie po Twojej stronie. Znajomość czynników wpływających na jakość (nie tylko merytoryczną) Twojego przekazu, sprawi, że będziesz mógł je doskonalić aby nad nimi panować i

świadomie kreować. Mówi się, że dobry mówca jest świadom swojego stylu przemawiania i w zależności od potrzeb potrafi sięgać po inne style. Daje mu to większą swobodę i pewność w czasie wystąpienia.

Mamy cztery podstawowe style przemawiania publicznego¹⁷:

- „Dyrektor” – mówca utożsamiony z tematem i racjonalnie argumentujący;
- „Misjonarz” – mówca utożsamiony z tematem i przemawiający emocjonalnie;
- „Profesor” – mówca zdystansowany do tematu i argumentujący racjonalnie;
- „Luzak” – mówca zdystansowany do tematu i przy tym emocjonalny.

„**Dyrektor**” to mówca, który posługuje się krótkimi, kategorycznymi zdaniami, wyraźnie oddzielając słowa. Końcówka każdego zdania jest wypowiedziana niżej niż początek. Dyrektor, to mówca, który nie przewiduje sprzeciwu głoszonych przez niego tez. To dobry styl kiedy trzeba zakomunikować komuś swoją decyzję, przekazać informację, jednak czy to styl, który zachęca do refleksji? Dyrektor nie znosi sprzeciwu i nie jest zainteresowany tym co mówią inni, przez co nie zachęca do podjęcia z nim kontaktu.

„**Misjonarz**” to mówca, który bardzo emocjonalnie podchodzi do tematu swojego przemówienia. Zapala się, jest podniecony, czasem aż krztusi się z emocji. Misjonarz często posługuje się patosem, wielkimi okrągłymi słowami, które brzmią niczym napis na pomniku. Dzieje się tak dlatego, ponieważ misjonarz wierzy w ideę, o której mówi i za wszelką cenę chce tę wiarę przekazać słuchaczom. Przekonywująca i porywająca mowa z jednej strony może porywać tłumy, z drugiej jednak łatwo tutaj o przesadę, która przeradza się w śmieszność.

„**Profesor**” to mówca zdystansowany do tematu, potrafiący racjonalnie argumentować głoszone tezy. Mówi wolno, z pewnym wahaniem, czasem używa zwrotów osłabiających jego wypowiedź (choć pozornie), np.: *w pewnym sensie...*, *można powiedzieć...* itp. Profesor to mówca refleksyjny, który raczej pokazuje zagadnienie niż do niego przekonuje. Daje przestrzeń słuchaczom do tego aby każdy samodzielnie się ustosunkował do głoszonych przez niego tez. Zaletą profesora jest pewna „miękość” argumentowania, spojrzenie na wybrane zagadnienie z różnych czasem przeciwstawnych stanowisk. Wadą tego stylu mogą być natomiast zbyt mętne i nie dające prostych recept wypowiedzi.

„**Luzak**” to mówca zdystansowany do tematu, a jednocześnie emocjonalny. Wydaje się, że mówi od niechcenia, z pewną nonszalancją, często z humorem i ironią – sprawia wrażenie jakby swobodnie rozmawiał z publicznością. Styl luzaka często jest preferowany przez uczestników wykładów, mają poczucie, że prelegent jest jednym z nich. Nie daje się wyczuć tremy w jego wystąpieniu, przez co jest postrzegany jako profesjonalista, osoba, która zna temat, wie o czym mówi, swobodnie żongluje słowem. Wadą luzaka może być natomiast fakt, że jeśli zbyt swobodnie potraktuje temat – nie przekona audytorium do głoszonych tez, a co najwyżej rozbawi.

¹⁷ Za: Rzędowska A, Rzędowski J., (2009, s. 20).

Jak można łatwo zauważyć, każdy styl ma swoje wady i zalety. Sztuką jest zatem sięganie wybiórczo po takie właściwości danego stylu, które są adekwatne do potrzeb danej sytuacji.

Na temat wykładów (w tym prezentacji szkoleniowej) krążą trzy mity:

1. Że to najlepsza metoda uczenia. To nieprawda! Wykład nie przekazuje postaw, a postawa to obok wiedzy i umiejętności jedna z trzech składowych uczenia;
2. Że to najgorsza metoda uczenia. To nieprawda! Żadna inna metoda nie przekazuje wiedzy w tak uporządkowany sposób – pod warunkiem jednak, że wykład jest dobrze przygotowany i wygłoszony.
3. Że to najłatwiejsza metoda uczenia. To nieprawda! Dobry wykład wymaga znacznie staranniej przygotowania i koncentracji prowadzącego wykład niż jakiegokolwiek metoda aktywna.

2.1. KOMUNIKACYJNE ZASOBY TRENERSKIE

*„Dowodem wysokiego wykształcenia
jest umiejętność mówienia o rzeczach największych w sposób najprostszy”*

Palph Emerson

Podstawową umiejętnością trenerską jest zdolność skutecznego porozumiewania się z innymi: zarówno werbalnie jak i pozawerbalnie (w tym również wyrażając myśli na piśmie). Jasne i zwięzłe formułowanie myśli powinno iść w parze z umiejętnością słuchania, zadawania pytań i udzielania informacji zwrotnych. Osiągnięcie takiego efektu jest możliwe poprzez ciągłe doskonalenie swojego warsztatu, spotykane się z różnymi grupami odbiorców, różnych osobowości, realizacji różnych szkoleń – krótko mówiąc: praktykując w różnorodnych sytuacjach z uwzględnieniem różnych zmiennych.

2.1.1. AKTYWNE SŁUCHANIE

*„Potrzeba dwóch lat, aby nauczyć się mówić;
pięćdziesięciu, aby nauczyć się milczeć”.*

Ernest Hemingway

Co jest ważniejsze w pracy trenera: słuchanie czy mówienie? Szukanie odpowiedzi na to pytanie jest skazane na porażkę, bowiem jedno i drugie jest niezbędnym narzędziem pracy na sali szkoleniowej. Kiedy mowa o słuchaniu, wydawałoby się, że nie ma nic prostszego. A tymczasem aktywne słuchanie ze zrozumieniem jest sztuką lotów wyższych - towar deficytowy w kontaktach towarzyskich i kosztowna usługa na rynku usług psychologiczno-terapeutycznych. Ludzie są gotowi płacić innym tylko za to żeby ich wysłuchano. I choć sala szkoleniowa nie kojarzy się z tą gdzie trenerowi płaci się za słuchanie, to jednak właśnie ta umiejętność jest odpowiedzialna za podejmowane na bieżąco przez trenera decyzje.

Najlepszą metodą aktywnego i skutecznego słuchania jest **parafraza**. Dzięki niej okazujemy naszemu rozmówcy uwagę, sprawdzamy, czy dobrze rozumiemy jego wypowiedź i utrzymujemy temat rozmowy. Stosowanie parafrazy skupia Twoją uwagę na tym co mówi druga osoba, co chroni Cię przed pułapką zniekształceń w odbiorze. Jest to niezwykle proste narzędzie, polega bowiem na powtórzeniu kluczowych sformułowań partnera swoimi słowami. W ten sposób sprawdzamy czy dobrze rozumiemy przekaz. Parafraza powinna się zaczynać od zwrotów:

- Czy dobrze rozumiem, że ty...?
- Z tego, co mówisz, zrozumiałem, że...
- ile cię dobrze zrozumiałem, twierdzisz, że...

Wyzwaniem w stosowaniu parafrazy jest unikanie interpretacji tego co usłyszeliśmy. Kiedy tak się dzieje – nie ma już mowy o parafrazie, bowiem przyjęliśmy założenie, że bezbłędnie odczytaliśmy komunikat i w naturalny sposób chcemy go zinterpretować. Tylko czy aby tego potrzebuje nasz rozmówca?

Kolejnymi kluczami otwierającym satysfakcjonującą komunikację są: **odzwierciedlanie** i **klaryfikacja**.

Pierwsza to nic innego jak dawanie rozmówcy informacji na temat tego, jak go postrzegasz – „*widzę, że cię to martwi*”, „*wydaje mi się, że ci się to podoba*”. Klaryfikacja natomiast to doprecyzowywanie, naprowadzanie rozmówcy na główne wątki rozmowy, robienie podsumowań – „*wróćmy do głównego wątku rozmowy*”, „*cofnijmy się do punktu, od którego odeszliśmy*”, „*dotychczas mówiliśmy, że...*”.

2.1.2. ZADAWANIE PYTAŃ

Kolejną niezwykle ważną umiejętnością trenerską jest zadawanie pytań. I znowu można by się było zastanawiać coż w tym trudnego? Trudność leży w świadomym używaniu tej metody: właściwie sformułowane pytania, kierowane do wybranych osób, w konkretnym czasie. Pytania stawiają wyzwania uczestnikom szkoleń i prowadzą do rozwiązań, pod warunkiem, że są dobrze zadane. Nie ma złych odpowiedzi – są tylko źle zadane pytania.

Uczestnicy szkoleń zazwyczaj oczekują od trenera gotowych rozwiązań: zadają pytanie i oczekują odpowiedzi. Często je dostają od ręki. Są jednak takie sytuacje w których bardziej efektywniejszym dla rozwoju uczestników byłoby zainspirowanie ich do samodzielnego poszukania rozwiązania.

Jakie są rodzaje pytań?

	NEUTRALNE	UKIERUNKOWANE
ZAMKNIĘTE	Pyt: Co sądzisz o tym szkoleniu? MAX INFORMACJI	Pyt. Co Ci się podoba w tym szkoleniu? DOPRECYZOWANIE
OTWARTE	Pyt. Czy podoba Ci się to szkolenie? KONTROLA	Pyt. Prawda, że to szkolenie jest rewelacyjne? MANIPULACJA

Pytania otwarte neutralne – ten rodzaj pytań zadajemy wówczas kiedy chcemy zachęcić rozmówcę do głębszego zastanowienia się nad czymś. Kiedy chcemy dowiedzieć się jego opinii na dany temat, kiedy pytamy o jego doświadczenia, pomysły lub rozwiązania. Naszą intencją jest uzyskanie możliwie najwięcej informacji na dany temat. Odpowiedź na tak zadane pytanie wymaga dłuższych wypowiedzi aniżeli krótkie „tak” lub „nie”.

Pytania otwarte ukierunkowane - służą doprecyzowaniu wypowiedzi i zawężeniu toku rozmowy po to, aby nie stracić z oczu głównego wątku. Zawierają w sobie sugestię rozwiązania, lub kierunku, w którym warto podążać, żeby rozwiązanie znaleźć.

Według R. Piklinga pytania otwarte to „sześć sług”. Zaczynają się od:

- Co?
- Kto?
- Ile?
- Jak?
- Gdzie?
- Kiedy?

Pytania zamknięte neutralne – zadajemy je wówczas kiedy chcemy sprawdzić naszą hipotezę jednak nie zachęcają do kontynuowania rozmowy. Są przydatne kiedy chcemy potwierdzić jakąś informację, skontrolować sytuację, wyjaśnić wątpliwości. Pytania zamknięte prowokują krótką, zwięzłą, a czasem

wręcz jednowyrazową odpowiedź. Będą użyteczne wówczas kiedy będziemy potrzebowali uzyskać taką właśnie odpowiedź: „tak”, „nie” lub „nie wiem”.

Pytania zamknięte zaczynamy od: „Czy?”

Pytania zamknięte ukierunkowane mają znamiona manipulacji przez co nie są najczęściej służą budowaniu kontaktu. W dobrej wierze mogą być wykorzystywane w celu ukierunkowania rozmówcy na określony tok rozumowania; w zły – na taki który jest wygodny dla osoby pytającej.

2.2. SKUTECZNOŚĆ I ATRAKCYJNOŚĆ WYPOWIEDZI

*„Jeśli mam mówić pięć minut
Potrzebuję tydzień na przygotowanie.
Jeśli mam mówić godzinę,
mogę zacząć - już teraz”*
Woodrow Wilson, Prezydent USA

Planując swoje szkolenie czy też inną formę wystąpienia, warto zadać sobie na początek kilka pytań:

- Kim jesteś, czyli jakiej roli będziesz prezentował dany temat: jako trener? jako ekspert? jako praktyk?
- Do kogo będziesz mówił? - w podejmowanej analizie warto uwzględnić liczebność grupy, do której się przemawia, wiek słuchaczy, płeć, przekonania, pozycję służbową.
- Po co będziesz występować, czyli co jest celem prezentacji?
- Co chcesz przekazać, czyli, o czym będziesz mówić?
- Jaką formę przybierze prezentacja?
- Kiedy i gdzie masz wystąpić?

Znając odpowiedzi na wyjściowe pytania, pora zająć się przygotowaniem swojego wystąpienia. Z praktycznego punktu widzenia:

- Sztuką jest dobrze rozpocząć wystąpienie;
- Zasadniczy etap wystąpienia przygotować w sposób przejrzysty, logiczny i angażujący uwagę słuchaczy
- Zakończyć wystąpienie w sposób zapadający w pamięć.

Proste? Oceńmy sami.

UWAGA

Nie jest celem wykładu przekazanie wiedzy przez wykładowcę, ale jej uzyskanie przez słuchaczy!
To olbrzymia różnica, niedostrzegana przez wielu wykładowców.

PORYWAJĄCE ROZPOCZĘCIE

Gdy w najbliższym czasie będziesz na jakimś wykładzie, konferencji, seminarium – zwróć uwagę jak prelegent rozpoczyna swoje wystąpienie, jak wygląda pierwsze 15 sekund: jakie padają słowa (i w jaki sposób), jakie widać gesty w tym czasie, jak zachowuje się mówca? Następnie porównaj pierwsze wrażenie z ogólnym odbiorem całego wykładu i odpowiedz sobie na pytanie jak wiele zależy od pierwszych chwil wystąpienia? Dwie rzeczy, na które powinieneś zwrócić szczególną uwagę rozpoczynając prezentację szkoleniową:

- Odpowiedz na pytanie: PO CO słuchaczom ta wiedza? DO CZEGO ona im się przyda? Jeśli chcesz utrzymać uwagę słuchaczy, muszą oni od samego początku znać odpowiedzi na powyższe pytania.
- Jak jest PLAN wykładu? Ta forma uczenia wymaga bardzo precyzyjnej konstrukcji. Warto nakreślić ją słuchaczom na początku zanim na dobre przejdiesz do rzeczy. Orientacja budowy wykładu ułatwia notowanie, zapamiętywanie i zrozumienie przekazywanych treści.

7 sprawdzonych sposobów na rozpoczęcie Twojego wystąpienia¹⁸

Sposób 1:

„Prosto z mostu”

Zaczynasz najprościej jak się da – pierwszym zdaniem Twojego wystąpienia jest główny przekaz.

Przykład:

„Można zarabiać na tym co jest pasją i co sprawia przyjemność. Niektórym ludziom trudno w to uwierzyć, ale dla wielu stało się to prawdziwym odkryciem. Chcę wam opowiedzieć....”

Sposób 2:

„Gdy byłem małym chłopcem”

¹⁸ Przytoczone przykłady pochodzą z książki Agaty i Jerzego Rzędowskich: „Mówca doskonały”.

Istotą tego sposobu jest opowiedzenie o konkretnej sytuacji, o tym co Cię w niej zainteresowało.

Przykład:

„To było kilkanaście lat temu. Moi znajomi bardzo mnie zachęcali, żebym zaangażował się razem z nimi w pewne działania szkoleniowe. Chciałem się z tego jakoś wykręcić, więc zgodziłem się wziąć udział w pierwszym spotkaniu warsztatowym, po którym chciałem mieć argument, że to mi po prostu nie odpowiada. Spotkanie odbywało się na tyłach kawiarni. Wyobraź to sobie. Siadam tam zniechęcony, ale po paru minutach patrzę jak urzeczony na to, co ten człowiek potrafi zrobić z grupą. Cała grupa rozplywa się w zachwycie, a ja zastanawiam się jak można w taki sposób wywierać wpływ na ludzi. Jak to działa, co jest do tego potrzebne? Od tej pory to jest moją pasją – i właśnie dlatego spotykamy się tutaj dzisiaj. W jaki sposób ulegamy wpływowi innych ludzi?”

Sposób 3:

„Opowiem wam o Zenku”

Jeśli potrafisz opowiadać, to ten sposób jest dla Ciebie. Często dobrzy mówcy hipnotyzują w ten sposób widownię. Opowiadają o kimś prawdziwym lub zmyślonym, jednak zawsze mającym imię i inne wyróżniające go cechy. Cała sztuka polega na tym aby opowiedzieć historię o kimś w kim uczestnicy będą mogli odnaleźć samych siebie, swoje doświadczenia. Gdy nasz bohater będzie przechodził zmianę, słuchacze przejdą ją wraz z nim, a przynajmniej wyobrażą sobie, że jest to możliwe. „Opowieść o Zenku” powinna kończyć się:

- pytaniem (Twoje dalsze wystąpienie będzie odpowiedzią na nie), lub
- suspensem (słuchacze będą oczekiwali, że w końcu zdradzisz dalszy ciąg), lub
- głównym przekazem (bohater opowieści dochodzi do wniosku będącego głównym przekazem Twojego wystąpienia, a zatem jest to idealna okazja, aby to wyjaśnić słuchaczom).

Przykład:

„Opowiem wam o Zenku, którego poznałem na jednym ze swoich szkoleń. Zenek na co dzień zajmuje się biznesem, lecz bardzo chłonie nowe rzeczy, dużo się uczy. W swojej pracy występuje publicznie, więc dużo czyta na ten temat. Gdy kupuje kolejną książkę na ten temat, od razu zastanawia się jak tę nową wiedzę wykorzysta w praktyce. Przychodzi kiedyś do mnie i mówi: No dobra, ale jak mam na podstawie tych danych przygotować dobre przemówienie?”

Sposób 4:

„Odkrywczy banał”

W życiu jest wiele takich zjawisk i faktów, które wydają się nam tak oczywiste, że nie warto się nimi zajmować. A tymczasem, gdy ktoś głośno o nich powie, traktujemy je jak epokowe odkrycie. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy kiedy ów „odkrywczy banał” dotyczy uczuć albo zjawisk powszechnie spotykanych – wówczas bowiem uczestnicy odnoszą to wystąpienie do siebie.

Przykład:

„Wielu ludziom towarzyszy uczucie bezradności, bezsilności, która paraliżuje ich działania. Z jednej strony wiedzą, że ich życie nie wygląda tak jakby chcieli, a z drugiej strony nie widzą możliwości wprowadzenia zmian. Mają potrzebę poprawy swojego życia, jednak wciąż akceptują bylejakość”.

Sposób 5:

„Dalekosiężna wizja”

To sposób kiedy wysyłamy słuchaczy w przyszłość, pokazujemy im co mogą osiągnąć, prowokujemy aby sami to sobie wyobrazili. Ten sposób przemawiania czerpie z doświadczeń hipnotyzerów – gdy sami sobie coś wyobrażamy, to jesteśmy wówczas bardziej skłonni w to uwierzyć, niż wtedy gdy ktoś nam podsuwa na tacy jakiś obraz.

Przykład:

„Mamy dziś mówić o osobistych ścieżkach kariery. Najpierw jednak wyobraź sobie, że minął jakiś czas od dziś, a ty osiągnąłeś już te wszystkie rzeczy, na których ci zależało i które oznaczają dla ciebie sukces. Znasz odpowiedzi na wiele pytań, które kiedyś sobie zadawałeś....” - (pauza i ciąg dalszy).

Sposób 6:

„Znane i miłe”

Zacznij od czegoś z czym się wszyscy zgodzą, a przynajmniej nie zaprzeczą. Rozpoczęcie od „znanego i miłego” pozwala słuchaczom przyzwyczaić się do Twojego głosu i dobrze nastroić do dalszego ciągu przemówienia. Taki początek jedna słuchaczy z mówcą i zachęca do słuchania.

Przykład:

„Dziś, w ten słoneczny poranek spotykamy się w tym uroczym miejscu, aby zastanowić się nad tym jak wiele osiągnęliśmy w minionym roku”.

Sposób 7:

„Bomba między oczy”

To odwrótność metody „znane i miłe”, a zatem zaczynamy w sposób, który przede wszystkim ma zaskoczyć, zburzyć spokój, zmusić do zwrócenia uwagi. Jak w filmie Hitchcocka – najpierw trzęsienie ziemi, a potem napięcie stale rośnie. To może być jakaś niezwykła krótka informacja, jakiś wniosek porażający swoją oczywistością, jakaś sprawdzona informacja, w którą trudno uwierzyć.

Przykład:

„Dzień dobry państwu. Od chwili kiedy to powiedziałem, do momentu kiedy powiem „do widzenia”, nasze państwo zdąży wydać około 8 mln złotych. Myślę, że to dobry powód aby porozmawiać o polskim budżecie”.

W środowisku profesjonalnych mówców, czasem sięga się również po metodę **dowcipu** i **cytatu**. Te jednak należy stosować bardzo ostrożnie i trzy razy się zastanowić zanim się po nie sięgnie. Użyteczność dowcipu i cytatu będzie tylko wówczas kiedy będą w 100% trafione do sytuacji i potrzeby chwili. Tą zaś nie zawsze można przewidzieć. Proponowane alternatywne dwie metody, mogą być fantastycznym wprowadzeniem do wystąpienia, ale mogą je równie łatwo „położyć”.

PRZEJRZYSTY PRZEKAZ

Wykład to nie jest gadanie przez godzinę wszystkiego co się wie na dany temat. Wykład to precyzyjnie uporządkowana porcja wiedzy, której przyświeca główny przekaz. Uważne słuchanie wykładu jest bardzo wymagającym zadaniem dla uczestników spotkania. Będzie to tym łatwiejsze jeśli mówca zadba o właściwy przejrzysty i angażujący uwagę słuchaczy przekaz. Na początek warto sobie zadać pytanie zasadnicze: jak napisać konspekt przemówienia? Jak uporządkować treść? To są te same dylematy przed jakimi stają trenerzy przygotowujący konspekt szkolenia. Z tą różnicą, że w szkolenie można włączyć wiele metod aktywizujących uczestników. A jak sprawić aby zaangażować ich aktywne słuchanie?

Słynną receptą na udane wystąpienie publiczne jest:

- najpierw powiedz o czym będziesz mówił,
- potem powiedz to,
- na końcu powiedz, o czym powiedziałeś.

To duży skrót myślowy. My przyjrzymy się bardziej precyzyjnym przykładom konspektów wystąpień.

Pomysł 1:

„Problem – recepta” (wariant podstawowy)

To najprostszy układ wystąpienia. *„Jest tak-i-tak, a chcielibyśmy żeby było tak-i-tak, więc proponuję to-i-to”.*

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy.
2. Problem.
3. Rozwiązanie problemu (z uzasadnieniem) i przewidywanie korzyści.
4. Zamknięcie.

Pomysł 2:

„Problem – recepta” (wariant rozszerzony)

Postępujesz jak w przypadku wyżej omawianym, z tą różnicą, że zanim podasz swoje rozwiązanie, mówisz o metodach dotąd stosowanych. To pozwoli uczestnikom poznać dotychczasowe nieskuteczne, lub mało skuteczne metody, a prelegent będzie postrzegany jako osoba, która zna szerszy kontekst omawianego zagadnienia, jego propozycja rozwiązania będzie zatem postrzegana jako poważna i przemyślana.

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy.
2. Problem.
3. Dotychczasowe rozwiązania i ich wyniki.
4. Rozwiązanie problemu (z uzasadnieniem) i przewidywanie korzyści.
5. Zamknięcie.

Pomysł 3:

„Kanapka retoryczna”

To najślynniejszy i jeden z najstarszych układów wystąpienia publicznego. Bardzo dobry jeśli mamy w planach przekonanie grupy słuchaczy do jakiegoś rozwiązania lub poglądu, a wiemy, że na sali są osoby, które mają wątpliwości lub są w zupełnej opozycji do naszej tezy.

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy
2. Pogląd
3. Argumenty zwolenników
4. Argumenty przeciwników
5. Argumenty zwolenników
6. Zamknięcie.

Pomysł 4:

„Od potrzeb do korzyści”

Taki układ wykładu przydaje się zwłaszcza na otwarcie konferencji oraz dłuższych szkoleń i prezentacji:

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy
2. Potrzeba A – sposób jej zaspokojenia – korzyść
3. Potrzeba B – sposób jej zaspokojenia – korzyść
4. Potrzeba C – sposób jej zaspokojenia – korzyść
5. Zamknięcie

Pomysł 5:

„Miałem sen”

Ten wzór przemówienia jest szczególnie przydatny wówczas, gdy pierwotne plany i ideały uległy wypaczeniu i spłyceciu, a my chcemy napędzić słuchaczy nową nadzieją i zapałem do działania.

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy
2. Jak było – jakie mieliśmy szczytne plany, skąd wyszliśmy, co nam przyświecało.
3. Jak jest – co się udało, co się nie udało, jak jest aktualna sytuacja
4. Jak powinni być – co warto teraz zrobić aby iść do przodu pełni wiary i nadziei
5. Zamknięcie.

Pomysł 6:

„Fakt – wnioski”

Bardzo praktyczny układ, szczególnie przydatny w rozmaitych sytuacjach kryzysowych, rocznicowych, ale i też świątecznych.

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy
2. Fakt – ostatnie wydarzenie, rocznica, okoliczności spotkania itp.
3. Co z tego faktu dla nas wynika?
4. Zamknięcie.

Pomysł 7:

„Najczęściej zadawane pytania”

Ten układ jest szczególnie przydatny podczas szkoleń oraz zawsze wtedy, gdy w swoim wystąpieniu musisz poruszyć kilka niezwiązanych ze sobą spraw. Główny przekaz jest wówczas bardziej ogólny, a poszczególne zagadnienia można formułować w formie pytań i odpowiedzi.

Przykład dla 4 zagadnień do poruszenia podczas wykładu:

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy
2. Pytanie I – odpowiedź
3. Pytanie II – odpowiedź
4. Pytanie III – odpowiedź
5. Pytanie IV – odpowiedź
6. Zamknięcie.

Proponowane układy wystąpień nie wyczerpują wszystkich możliwości jakie przynosi praktyka. Na koniec warto jeszcze wspomnieć o wzorze, który jest uniwersalny do wszystkich tematów. Potocznie nazywamy go „**lejką perswazyjną**”. Budowa takiego wystąpienia opiera się na pięciu ważnych krokach:

1. **Kontakt** – nawiązanie dobrego kontaktu ze słuchaczami mówiąc o tym co ich interesuje i co jest dla nich ważne.
2. **Potrzeby** – nawiązujemy do potrzeb słuchaczy, tego czego chcą się dowiedzieć, w czym chcą się upewnić, co może być dla nich problemem lub wyzwaniem.
3. **Korzyści** – przekazujemy przygotowaną treść mówiąc językiem korzyści, tzn. nie tyle wskazując korzyść samą w sobie, lecz korzyść jaka z tego wynika dla słuchacza, co on z niej będzie miał, do czego ona będzie mu przydatna.
4. **Pytania** – w czasie wystąpienia mówca odpowiada na podstawowe nasuwające się pytania, a po wystąpieniu jest gotów odpowiedzieć zainteresowanym na wszystkie inne.
5. **Zamknięcie** – kończąc swoje wystąpienie, trener/prelegent przekazuje słuchaczom konkretną prośbę, zadanie lub dyspozycję i „podpowiada” co teraz powinni zrobić z uzyskaną wiedzą.

PORYWAJĄCE ZAKOŃCZENIE

O ile początek przemówienia można nazwać startem, o tyle jego zakończenie będzie już lądowaniem. Warto zadbać o to aby było ono równie udane jak całość lotu. Jak zakończyć wystąpienie w dobrym stylu? Oto nasze propozycje:

Zamknięcie nr 1:

„Dokończenie historii”

Zgodnie z nazwą, zamykasz wątek, który otworzyłeś na wstępie swojego wystąpienia. Kończysz przerwana anegdotę, opowiadasz dalsze losy bohatera „historii o Zenku”, rozwiązujesz zagadkę. Koniec jest domknięciem początku, zamyka się pętla logiki, którą zainicjowałeś na starcie.

Zamknięcie nr 2:

„Krótko mówiąc”

Ten typ zamknięcia jest optymalny dla wystąpień z dużą ilością danych. Nawet przy dobrej konstrukcji całego wystąpienia, słuchacze mogą mieć poczucie przytłoczenia dużą ilością informacji. Mówisz wtedy: „*Krótko mówiąc, chodzi o to, że.....*” i podajesz główny przekaz lub 2-3 najważniejsze wnioski z całego wystąpienia.

Zamknięcie nr 3:

„Rachunek zysków i strat”

Metoda użyteczna zawsze wtedy kiedy Twoje wystąpienie obfitowało w szereg argumentów za i przeciw głównej tezie. Mówisz: „*Podsumujmy to, co powiedziałem...*” i kolejno wymieniasz korzyści i straty, pozwalając uczestnikom na zobaczenie „całego obrazka”.

Zamknięcie nr 4:

„Wielka wizja”

Metoda użyteczna wówczas kiedy wystąpienie dotyczyło prezentacji idei, deklaracji polityki, przemówień kryzysowych. Takie zakończenie pozostawia po sobie pozytywne wrażenie, a uczestnicy zostają na koniec wzmocnieni wizją przyszłości.

Zamknięcie nr 5:

„Żądanie akcji”

Mówca daje na koniec słuchaczom wskazówki, którymi powinni się kierować. Konkretnie mówi czego oczekuje od słuchaczy po tym wystąpieniu (np. teraz zamów, zagłosuj, napisz, wykonaj....)

Zamknięcie nr 6

„Co z tym teraz zrobisz?”

Mówca kończy swoje wystąpienie pytaniem skierowanym do słuchaczy – „*Co z tym teraz zrobisz?*”, „*Jaką podejmiesz decyzję?*”. Uczestnik ponosi teraz odpowiedzialność za wykorzystanie lub niewykorzystanie wiedzy uzyskanej podczas wystąpienia. Prawda jest bowiem taka, że to co każdy mówca/trener może zrobić, to stworzyć optymalną sytuację edukacyjną, która będzie użyteczna dla

uczestników szkolenia lub słuchaczy wykładów. Nikogo nie można zmusić do działania pod nasze dyktando. Warto jest mieć w sobie taką refleksję, bowiem to jest dowód na uznanie wyborów jakie później podejmują uczestnicy naszych szkoleń/wykładów.

Takie zakończenia bywają najmocniejszym akcentem całego wystąpienia, z czasem całego szkolenia czy konferencji.

Podsumowując, niezależnie od tego w jakiej formule przyjdzie Ci przemawiać publicznie: czy to będzie sala szkoleniowa, konferencja na setki osób czy też inna forma wystąpienia publicznego, pamiętaj, że sięgając po przekaz w formule wykładu, konfrontujesz się z ryzykiem niskiej skuteczności oddziaływania. Silberman (2004), wskazuje, że wykład jest mało skuteczną formą dydaktyczną. Według różnych statystyk, wykład ma skuteczność około 5%, a to oznacza tyle, że uczestnicy przeciętnego wykładu zapamiętają co dwudziestą informację. Wiedza uczestników wykładu jest wyższa od tych, którzy nie byli na wykładzie zaledwie o 8%. Jedną z trudności w przyswajaniu informacji podczas wykładu jest utrzymanie koncentracji – statystycznie słuchacze nie są w stanie skupić się dłużej niż przez max. 40% wykładu. W ciągu pierwszych 10 minut przyswajają 70% informacji, a w trakcie ostatnich 10 minut zaledwie 20%. Zadbaj zatem przede wszystkim o to aby uczestnicy zrozumieli przede wszystkim główny przekaz i najważniejsze wnioski.

Jednocześnie dobra informacja jest taka, że aż 90% skuteczności ma wykład dla samego prelegenta – potwierdza to regułę: najlepiej się uczyć, gdy sam innych uczę. Wykorzystaj zatem każdą okazję wykładową do pogłębienia swojej własnej wiedzy.

2.3. BŁĘDY I PUŁAPKI KOMUNIKACYJNE

- *Są trzy metody głosowania. Pierwsza przez aplauz.*
Znaczy, że wszyscy głosują. Druga metoda...kulkami.
Są kulki czarne i czerwone, które otrzymuje każdy głosujący...
Yyyy... Przepraszam, białe i czarne, które otrzymuje każdy głosujący...
Czarna za – lub odwrotnie: czarna za...Yyyy...
Czarna przeciw – biała za lub odwrotnie.
Jest trzecia metoda przez podniesienie rąk. Ta metoda jest najdoskonalsza.
- *No świetnie, ale jaką metodą wybierzemy metodę głosowania?*

Rejs, reż. M. Piwowski

Myśląc o kluczowych kompetencjach w pracy trenera, od razu przychodzą nam do głowy etapy projektowania szkoleń, praca z procesem grupowym, umiejętność kierowania wrażeniem, prowadzenie wykładu i wykorzystywanie różnych metod pracy warsztatowej, moderowanie dyskusji, radzenie sobie z trudnym uczestnikiem itd. Wymienione kompetencje są oczywiście niezbędne, jednak nie wyczerpują całej listy. Trener może być doskonały w zakresie każdej z wyżej wymienionych, aż przyjdzie moment kiedy na szkoleniu zaprosi uczestników do ćwiczenia, poda instrukcję.... – i nikt nie będzie nic rozumiał.

Inną sytuacją szkoleniową, w którą trenerzy nieświadomie wpadają to wchodzenie w rolę „zabójcy pomysłów” poddawanych przez uczestników, lub chociażby niedbałe używanie języka, które zamiast porywać uczestników do działania – powoduje ich sukcesywne wycofywanie się.

2.3.1. SZTUKA PODAWANIA INSTRUKCJI

O umiejętności podawania instrukcji do ćwiczeń często się zapomina i bardzo rzadko uczy się jej także na kursach przygotowujących do zawodu trenera. Z naszych obserwacji natomiast wynika, że jest to jedna z tych umiejętności, która dość często kuleje u trenerów. W tej części niniejszego opracowania zajmiemy się m.in. tym jak nie utrudniać sobie pracy, czyli o precyzyjnym podawaniu instrukcji w grach szkoleniowych.

Przykład 1:

Szkolenie z technik sprzedaży. Polecenie trenera brzmi: *„Teraz przygotujcie w podgrupach scenkę ilustrującą typową sytuację sprzedaży”*.

Jak rozumieć taki przekaz? Czyli co mamy zrobić? Czy ta scenka ma być improwizowana, czy mamy jakiś czas na przygotowanie jej? Ile mamy czasu na wykonanie zadania, a w zasadzie na czym ono ma polegać? Czy mamy napisać do niej scenariusz? Kto będzie odgrywać scenkę? Mamy sami wybrać spośród nas ochotników do odgrywania ról? A może wszyscy mają się w tę scenkę zaangażować? Ile osób ma brać udział w scenie i co w tym czasie mają robić pozostali?

Jedna prosta instrukcja, a jakże wiele wątpliwości...

Przykład 2:

Szkolenie z technik sprzedaży. Trener mówi: *„Za chwilę podzielimy się na grupy, odliczając do trzech. Następnie w tych grupach waszym zadaniem będzie...”*

Zanim trener skończy, uczestnicy przestają go już słuchać, bowiem po pierwszych jego słowach zaczęli już sprawdzać w kto z kim będzie w grupie jak zaczną za chwilę odliczać. Zaczynają się zatem pierwsze przesiadki i wprowadza się zamieszanie na sali.

Użyteczną praktyką będzie w takiej sytuacji podzielenie instrukcji na takie fragmenty, żeby dało się wykonać polecenia, a następnie słuchać dalej. Czyli w tym przypadku – najpierw odliczamy i dzielimy na grupy, potem przesadzamy uczestników i dopiero kiedy chaos związany z reorganizacją się zmniejszy, przechodzimy dalej. Kolejne elementy instrukcji do ćwiczenia ze scenką możemy podzielić na następujące etapy:

- *„Waszym zadaniem będzie przygotowanie i odegranie typowej scenki sprzedaży w waszej firmie. Teraz w swoich podgrupach przygotujcie i zapiszcie ogólny zarys scenariusza takiej scenki. W scenie ma wystąpić jeden klient i jeden sprzedawca, a w zarysie scenariusza powinny znaleźć się przykładowe obiekty klienta i reakcje sprzedawcy. Na napisanie scenariusza macie piętnaście minut”*.

- „Teraz wybierzcie w każdej grupie jednego klienta i jednego sprzedawcę, którzy będą uczestniczyli w scenie i na podstawie zarysu scenariusza przygotujcie się do jej odegrania – macie na to pięć minut. Pozostali pomagają się przygotować i podpowiadają”.
- „Teraz wybrane osoby zapraszam na środek, najpierw grupa pierwsza”.

Zanim wybrane osoby zaczną prezentować swoją scenkę, trener informuje:

- „Pozostali uważnie obserwują i zastanawiają się, czy reakcje sprzedawcy są właściwe i co mógłby zrobić lepiej. W trakcie scenki nie komentujemy i nie przerywamy, uwagi zapamiętujemy lub notujemy, potem was o nie zapytam”.

Dzięki takiemu podziałowi instrukcji, uzyskujemy następujące efekty:

- Wszyscy biorą udział w przygotowaniu scenki, ponieważ jeszcze nie wiedzą, na kogo wypadnie odgrywanie. Gdybyśmy zaczęli od wyłonienia aktorów, zaangażowanie pozostałych uczestników najprawdopodobniej by spadło.
- Dokładnie wiadomo, co trzeba robić na każdym etapie. W pierwszym etapie uczestnicy pracują nad treścią, nie nad wyborem aktorów. Następnie mają już gotowe wsparcie w postaci scenariusza, co ułatwia wybór aktorów.
- Instrukcja dla widzów w ostatnim kroku także jest istotna – dzięki temu utrzymujemy ich uwagę, nawet jeśli teraz chcieliby myśleć o swojej scenie lub jeśli już ją odegrali i nastąpiło lekkie odprężenie.

Jak widać, dobre podanie instrukcji tylko pozornie wydaje się być prostą sprawą. Jeśli jednak zrobimy to precyzyjnie, a bardziej złożone instrukcje podamy w małych fragmentach, dalej będzie nam się pracowało znacznie wygodniej, a przede wszystkim będziemy mogli skupić się na samym przebiegu ćwiczenia i wyprowadzeniu wniosków po jego zakończeniu.

Trudności z podawaniem instrukcji są wyraźnie widoczne kiedy sięgamy po rozbudowane gry szkoleniowe. Jednak omówiona wyżej zasada odnosi się również do prostych z pozoru ćwiczeń szkoleniowych. Potencjalnych błędów i pułapek, jakie możemy popełnić, podając instrukcję, jest sporo – jedne wynikają z trudności organizacyjnych i chaosu komunikacyjnego, inne z pułapek językowych, w które zdarza się nam wpadać.

2.3.2.ZABÓJCY POMYSŁÓW

„Podstawowy błąd, który często popełniamy, krytykując cudze pomysły, polega na przyjęciu nieomylnego i wszytkowiedzącego autorytetu”.

Edward Nęcka

Kiedy myślimy o „zabójcach pomysłów” (idea killers), nie mamy na myśli konstruktywnej informacji zwrotnej, krytyki, która będzie twórcza – mamy natomiast na myśli sytuacje kiedy w jawny bądź zakamuflowany sposób niszczy cudze pomysły. Takie zachowania można przewidzieć obserwując pracę grupy. Brak współpracy w grupie, przerywanie cudzych wypowiedzi, lekceważenie ich,

wypowiadanie się bez troski o zrozumienie ze strony innych osób – to zapowiedź tego, że nie ma w tej grupie przestrzeni do kreatywności i śmiałych pomysłów. „Zabójcy pomysłów” nie tylko obniżają jakość pracy w grupie poprzez odrzucanie być może ciekawych propozycji, lecz także zniechęcają samego autora do kolejnych prób. Uważny trener szybko wychwyci destrukcyjne zachowania i podejmie działania zaradcze. Gorzej jednak kiedy on sam okaże się „zabójcą pomysłów”.

Sformułowania, które zniechęcają do pracy uczestników.

- Tak, ale...
- Hmm, no tak..., hmm...
- To nie będzie działać!
- W teorii to się sprawdza, ale czy będzie działać w praktyce?
- Nie dość podbudowane teoretycznie
- Zbyt oryginalne, zbyt przestarzałe
- Bądźmy realistami! Bądźmy praktyczni!
- Nie walczmy z wiatrakami!
- To nie nasza sprawa
- Jesteśmy na to za mali/za duzi
- Poczekamy, zobaczymy...
- Nie po to tutaj jesteśmy
- Tego nie ma w planie
- No nie, ja nie mogę!
- Nie widzę żadnego związku!
- Po prostu wiem, że to nie będzie działać!
- Z tym będzie tylko kłopot

2.3.3. ALE, JEŚLI, DLACZEGO

Trzy małe, jednak potężne słowa. Potężne w swym oddziaływaniu. Świadomie użyte mogą zdziałać cuda. *Wrycza-Bekier (2014) przekonuje nas, że „Ale” - kasuje wszystko, co jest przed nim. „Jeśli” - sprawdza się w negocjacjach. „Dlaczego” - zmusza do argumentowania*. Wymienione słowa przydadzą się wówczas gdy będziesz musiał uczestnika szkolenia do czegoś przekonać. „Gdy jednak zapragniesz go oczarować, zamień je na trzy inne, równie małe, lecz jeszcze potężniejsze słowa: *i, kiedy, jak. I* - to wehikuł opowieści. *Kiedy* - zapowiada, że coś się wydarzy. *Jak* - buduje zaufanie”. Warto zatem poznać ich moc.

Etap dziecińska, edukacja szkolna, okres zawodowy, to czas kiedy wciąż jesteśmy do czegoś nakłaniani, inni nas poprawiają i/lub strofują. A my naturalnie polemizujemy, oponujemy i spieramy się. W efekcie tego zanim jeszcze usłyszymy argument, już mamy naturalną i odruchową potrzebę odparcia go. „Ale, dlaczego i jeśli” towarzyszą nam na co dzień w walce o nasz autorytet i autonomię. Paradoksalnie użycie tych słów nie przekonuje jednak - lecz prowokuje, bowiem: „ale” wymusza inne „ale”, „dlaczego” wymusza inne „dlaczego”, a „jeśli” wymusza inne „jeśli”. Co zatem zrobić aby nie



provokować nieświadomie? Poniżej przedstawiamy propozycje modyfikacji Twojego słownika. Nie znaczy to jednak, że wyrzucamy z listy wyrazów naszych bohaterów – wręcz odwrotnie. Będziesz po nie nadal sięgał – tyle, że (być może) bardziej świadomie. Nasze propozycje są następujące:

I zamiast ALE

Maleńkie **ale** to potężne słowo, ponieważ kasuje wszystko, co w zdaniu znajduje się przed nim.

Przykład¹⁹:

Przeglądasz katalog w biurze podróży. Spodobała Ci się pewna egzotyczna wycieczka, **ale** przeraziła jej wysoka cena. (Przeczytaj raz jeszcze to zdanie: przerażająca cena skasowała w Twoim umyśle egzotyczną wycieczkę, prawda?). Sprzedawca, chcąc pokonać Twoje **ale**, powie: Tak, ta wycieczka jest droga, **ale** warta swojej ceny. Ty nie pozostajesz mu dłużny i odpowiadasz: **Ale** mi wystarczy hotel niższej klasy, a on ta to: Owszem, mamy tańsze oferty, **ale** tylko w tym hotelu oferują codzienne darmowe masaże). I tak dalej. Twoje **ale** walczy z **ale** sprzedawcy. Bo choć **ale** jest potężne, to prowokuje do walki na argumenty.

Pamiętaj!

Częste używanie **ale** podczas zajęć szkoleniowych, będzie prowokowało Twoich uczestników do walki.

Wyobraź sobie, że poniższe dwa komunikaty są kierowane do Ciebie: Przyjrzyj się swoim odczuciom, które pojawiają się w odpowiedzi na każdy z nich:

- To trudna technika, ale poświęć czas, by ją opanować, bo warto.
- Poświęć czas, by opanować tę technikę i przekonaj się, że Twoje teksty nabiorą blasku.

Oba zdania dotyczą tego samego – pierwsze jednak brzmi mniej zachęcająco niż drugie. W czym tkwi sekret?

Zamiast „ale” zastosuj „i”

Okazuje się bowiem, że niepozorne „i” to wehikuł opowieści, który nie daje słuchaczowi szansy by w nią zwątpił.

¹⁹ Przykład pochodzi z bloga Joanny Wrycz-Biekier, za: <http://poradnikpisania.pl/metody-pisarskie-2/trzy-male-slowa-ktore-robja-wielka-roznice/>, (dostęp z dnia: 11.01.2015 r.).

KIEDY zamiast JEŚLI

Jeśli opanujesz tę technikę, Twoje wypowiedzi nabiorą blasku. Możesz sobie zadawać od razu pytania: „*A jeśli nie opanuję, to co? A jeśli zamiast tej opanuję inną technikę?*” Na Twoje „jeśli” odpowiemy innym „jeśli”, ponieważ odruchowo kojarzymy to pojęcie z negocjacjami. Samo pojęcie sugeruje, że istnieje wiele możliwości, a skoro tak jest, to chcielibyśmy się dowiedzieć jakie.

Zamiast „jeśli” zastosuj „kiedy”

Zdaniem Wrycz-Bikier, „kiedy” nie płące się w prawdopodobnych rozwiązaniach, tylko zapowiada, że coś niedługo się wydarzy. A zatem: **kiedy** opanujesz tę technikę, Twoje wypowiedzi/Twoje teksty nabiorą blasku. „**Kiedy**” rodzi oczekiwanie – to jak początek fascynującego opowieści, np.: *Kiedy dojdziemy do końca tego szkolenia, będziesz wiedział w jaki sposób samodzielnie funkcjonować na rynku jako trener.*

JAK zamiast DLACZEGO

„**Dlaczego**” zmusza słuchaczy, uczestników szkoleń do argumentacji, a tę zawsze można odeprzeć.

Zamiast „dlaczego” zastosuj „jak”

Zamień *ale, jeśli, dlaczego* na *i, kiedy, jak* - i zobacz, co się stanie.

3. TRENER NA WYBIEGU

Praca trenera to – jak było już wcześniej napisane - w dużym skrócie: projektowanie (poprzedzone badaniem potrzeb) i realizacja szkolenia w powiązaniu z planowaniem zadań wdrożeniowych. Kiedy mowa o realizacji szkolenia, od razu widzimy trenera w akcji, „na wybiegu”. Na jakość realizowanej usługi wpływa niezwykle dużo czynników: począwszy od takich praktycznych, związanych z metodyką

uczenia, a kończąc na osobowości trenera i jego relacji z grupą szkoleniową. Osobisty styl trenera stanowi niejednokrotnie o powodzeniu zajęć i zaangażowaniu uczestników w proces uczenia. Kiedy mowa o stylu, mamy na myśli nie tylko sposób prowadzenia zajęć, lecz również czynnik osobisty związany z mową ciała, która więcej mówi o człowieku niż słowa. Szereg badań wykazuje, że niektóre postawy i typy zachowań sprzyjają komunikowaniu się, inne natomiast tworzą niekorzystny klimat i wywołują obronną, wycofującą się postawę u innych.

Postawy sprzyjające komunikacji to m.in.:

- Podkreślanie wspólnoty;
- Akceptacja;
- Cierpliwość dla drugiego człowieka;
- Sympatia;
- Empatia;
- Dążenie do kompromisu;
- Gotowość do zmiany zdania, elastyczność;
- Otwartość;
- Spontaniczność.

Postawy, które blokują komunikację międzyludzką to m.in.:

- Podkreślanie swojej odrębności;
- Wywyższanie się;
- Okazywanie zniecierpliwienia;
- Wrogie nastawienie;
- Przekonanie o swojej nieomyślności;
- Obojętność;
- Sztywność;
- Podejrzliwość;
- Znużenie;
- Dezaprobata;
- Skłonność do manipulacji.

3.1. ZNACZENIE KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ

„Dlaczego ludzie są tak niesprawiedliwi i niemądrzy, by oceniać siebie po aparycji?”

Komunikacja niewerbalna (mowa ciała, język ciała) - zespół niewerbalnych komunikatów nadawanych i odbieranych przez ludzi na wszystkich niewerbalnych kanałach jednocześnie. Obejmuje: wygląd fizyczny, ruch ciała, gesty, wyraz twarzy, ruch oczu, dotyk, głos oraz sposób wykorzystywania czasu i

miejsca w komunikowaniu się. Nie zawiera gestów, które zawierają słowa, takich jak język migowy, ani słów pisanych lub przekazywanych elektronicznie.

Komunikaty niewerbalne informują o podstawowych stanach emocjonalnych, intencjach, oczekiwaniach wobec rozmówcy, pozycji społecznej, pochodzeniu, wykształceniu, samoocenie, cechach temperamentu itd. Nadawane są i odbierane najczęściej na poziomie nieświadomym, jednak mogą być również nadawane i odbierane świadomie (gesty czy wyrazy mimiczne).

Komunikacja niewerbalna tworzy kilka grup sygnałów, do których zalicza się:

- parajęzyk,
- kinezjetyka,
- samoprezentacja,
- dotyk,
- proksemika,
- chronemika,
- elementy otoczenia.

Parajęzyk

To dźwiękowe komponenty, które niosą w sobie znaczenie niezależnie od treści zawartej w słowach. Parajęzyk obejmuje cechy wokalne głosu oraz interferencje wokalne. Cechy wokalne głosu: wysokość dźwięku, rezonans, artykulacja, tempo, siła głosu, rytm. Interferencje wokalne: czyli wzajemne oddziaływanie na siebie dwu lub więcej cech głosu oraz wszelkie dźwięki pozajęzykowe, takie jak: uf, ach, eee, itp. Parajęzyk zdradza nasz nastrój i nastawienie, ujawnia to kim jesteśmy i co czujemy.

Kinezjetyka, czyli mowa ciała:

- mimika twarzy,
- gestykulacja,
- pozycja ciała,
- spojrzenie,
- kontakt wzrokowy,
- przyjmowanie pozy, itp.

Kinezjetyka jest w dużej mierze wyuczona. Gesty przekazywane są z pokolenia na pokolenie bez specjalnego treningu. Poszczególne kultury łączy raczej podobieństwo mowy ciała niż języka werbalnego. Jeżeli w języku ciała występują jakieś różnice, stwarza to wiele nieporozumień.

Samoprezentacja człowieka:

- wygląd fizyczny,
- budowa ciała,
- ubranie,
- fryzura,

- makijaż,
- biżuteria,
- noszone dodatki.

Elementy te dają dużo informacji o człowieku i czasem już na wstępie przesądzają o relacjach komunikacyjnych.

Dotyk:

- uścisk dłoni,
- poklepywanie drugiej osoby,
- obejmowanie drugiej osoby, itp.

Dotyk świadczy o stosunku emocjonalnym i zależy zarówno od uprzejmości, kultury osobistej, preferencji jednostki jak i od kontekstu kulturowego.

Proksemika, czyli dystans przestrzenny:

zastosowanie w procesach porozumiewania się dystansu interpersonalnego i relacji przestrzennych między komunikującymi się osobami, wynikających ze struktury i z charakteru formalnego bądź nieformalnego przestrzeni oraz przedmiotów tam się znajdujących.

Proksemika:

dystans publiczny - obszar, w którym kontaktujemy się z osobami publicznymi (np. ministrem podczas spotkania, rektorem uczelni podczas inauguracji roku akademickiego, księdzem podczas mszy);

dystans społeczny - przestrzeń poza obszarem możliwego łatwego dotyku, kontakt z osobami obcymi i tymi, które znamy lecz nie lubimy specjalnie i traktujemy jako obce;

dystans osobisty - obszar na wyciągnięcie ręki – przestrzeń prywatna, wpuszczane są tu osoby, które dobrze znamy i z którymi czujemy się bezpiecznie;

dystans intymny - obszar na wyciągnięcie łokcia - obszar przestrzeni bardzo bliski naszego ciała, w którym prawie zawsze dochodzi do kontaktu fizycznego z rozmówcą, odległość zarezerwowana jedynie dla bardzo bliskich osób (mąż/żona, partner, dziecko), a naruszenie tej strefy przez inną osobę odbierane jest jako agresja terytorialna.

Chronemika – wykorzystuje czas jako sygnał komunikacyjny, jak np.:

- punktualność,
- oczekiwanie,
- czas trwania zdarzenia,
- itp.

Elementy otoczenia:

- temperatura,
- oświetlenie,
- kolor,

Elementy otoczenia mogą wpływać na zachowania się ludzi, stymulować ich bądź odstraszać.

Wizerunek trenera stanowi istotny element roli zawodowej. Różne badania wskazują iż w ponad od pięćdziesięciu do 70% procentach składa się on z prezencji czyli mimiki twarzy, ogólnego wyglądu, odpowiedniego ubioru oraz gestykulacji. Zanim jeszcze coś powiesz grupa zbuduje sobie Twoją pierwszą ocenę na podstawie Twojej komunikacji niewerbalnej.

Komunikacja niewerbalna trenerowi służy do:

- Budowania swojego osobistego wizerunku w roli trenera
- Budowania relacji z grupą
- Skupiania uwagi uczestników szkolenia

W ramach budowania relacji z grupą warto abyś:

- był świadomy własnych zachowań niewerbalnych;
- zwracał uwagę na wpływ zachowań niewerbalnych na zachowania uczestników szkolenia i umiejętnie reagował na otrzymywane sygnały;
- zwracał uwagę, czy wypowiedzane słowa są spójne z mową ciała.

Mowa ciała ma ogromne znaczenie w procesie komunikacji, gdyż informacje do mózgu trafiają:

- w 87 % przez zmysł wzroku,
- w 9 % przez zmysł słuchu,
- w 4 % przez pozostałe zmysły.

Mowa ciała jest oknem ukazującym myśli – komunikaty można odebrać poprzez wyraz twarzy, gesty, ruchy ciała, wzrok. Ciało ma zatem ogromną siłę oddziaływania na odbiorców.

Kontakt wzrokowy:

Oczy mogą dawać najbardziej odkrywcze i prawdziwe komunikaty spośród wszystkich, jakie docierają do naszych mózgów, ponieważ są centralnym punktem organizmu człowieka. Oczy stanowią najważniejszy obszar wizualnej uwagi - w czasie rozmowy uwaga koncentruje się na oczach przez ok. 43% czasu. Unikanie kontaktu wzrokowego może sugerować, że nie znasz się na tym co mówisz, gdy patrzysz natomiast nieustannie w oczy, odbiorca zaczyna traktować wypowiedź z podejrzliwością. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego pozwala osiągnąć porozumienie i buduje pozytywne relacje z uczestnikami szkolenia.

Mimika twarzy:

Twarz jest bardzo ważnym źródłem informacji emocjonalnych, gdyż odzwierciedla szybko zmieniające się nastroje, reakcje na wypowiedzi i zachowania rozmówcy. Wyraża przede wszystkim uczucia. Empatia może być sygnalizowana m.in. poprzez uśmiech.

Postawa ciała:

Ciało skulone, zgarbione oznacza wycofanie, a wyprostowane z podniesioną głową wskazuje na pewność siebie.

Gestykulacja rąk:

Otwarte dłonie zwiększają wiarygodność wypowiedzianych słów. Gdy pragniesz być otwarty na audytorium skieruj jedną lub obie dłonie otwarte w stronę uczestników i powiedz: „*Proszę o pytania chętnie na nie odpowiem*”. Taki sam komunikat wypowiedziany przy geście zaciśniętych dłoni, będzie już przeczył wypowiedzianym słowom. Zaciskanie dłoni może oznaczać wrogie nastawienie, natomiast skrzyżowane ręce, chowanie rąk za siebie - niechęć.

Dynamika:

Nie wahaj się pokazać słuchaczom swego osobistego zaangażowania i przekonania o słuszności i wadze tego, co prezentujesz. Warto abyś dużo swojej uwagi poświęcał na świadome obserwowanie swoich reakcji, powinieneś być spójny komunikacyjnie, tzn. wypowiedzane słowa powinny być spójne z mową ciała. Pamiętaj, że nerwy trenera również są widoczne, najczęściej poprzez, wbicie wzroku w podłogę, dłoni położonej na ustach lub dotykającej twarzy, przestępowaniu z nogi na nogę. Nudę może sygnalizować rozglądanie się po sali, przyglądanie się widokom za oknem, strzepywanie pyłków ze swego ubrania, ziewanie. Te sygnały mają ogromną, negatywną siłę oddziaływania na uczestników szkolenia. Aby uniknąć takiej sytuacji powinieneś być pozytywnie nastawiony do realizowanego programu szkolenia i do uczestników. Żeby zatem nie wystąpiły negatywne zachowania niewerbalne, w odpowiednim momencie, na kilka godzin przed szkoleniem, powinieneś zadbać o swoje pozytywne nastawienie psychiczne.

JAK ROZWIJAĆ DANY OBSZAR KOMPETENCJI?

Świadomy trener jest w stanie ocenić skutki swojego zachowania podczas szkolenia i samodzielnie wyciągnąć wnioski w zakresie zmian jakie powinien czynić w swoim zachowaniu by zwiększać skuteczność komunikowania się z grupą. Bardzo ważną rolę odgrywa jednak uzyskiwanie informacji od uczestników szkoleń, ale w zdecydowanie większym stopniu od trenerów, z którymi współpracuje się w parze. Po każdym szkoleniu powinieneś znaleźć czas nie tylko na podsumowanie celów szkolenia, ale również na konstruktywną wzajemną informację zwrotną. Trener współprowadzący może zaobserwować korzystne i niekorzystne zachowania, które należy przeanalizować i przećwiczyć. Trenerzy bardzo wiele uczą się od siebie nawzajem, stąd cenna, a na pewno na początku kariery szkoleniowej, jest współpraca z różnymi kotrenerami. Podczas wspólnego prowadzenia szkoleń, można zaobserwować jak inni sobie radzą z trudnościami i jakie mają pomysły na sprawną komunikację. Duże znaczenie w kształtowaniu umiejętności komunikacyjnych mają zatem bezpośrednie kontakty z kotrenerami na sali szkoleniowej oraz udzielana informacja zwrotna.

Skupianie uwagi uczestników szkolenia

W ramach tej umiejętności powinieneś mieć świadomość roli trzech kanałów komunikacji: wokalnego, werbalnego, niewerbalnego.

Znaczenie słów, które przekazujesz podczas całego szkolenia zależą w znacznym stopniu od tego, jak zostaną wypowiedziane. Najważniejszymi elementami kanału wokalnego, które mają istotny wpływ na sposób przekazywanej treści są:

1. Modulacja głosu:

Jej istota leży w zmienności wysokich i niskich tonów w głosie. Zmiana tych wysokości głosu trenera wspomaga koncentrację i zainteresowanie wśród słuchaczy poprzez wskazywanie wyższymi tonami na ważniejsze treści. Uśmiech w trakcie przekazu pomaga brzmieć głosowi przyjaźnie i otwarcie.

2. Kontrola głośności mówienia:

Jeżeli mówisz zbyt cicho, uczestnicy mogą stracić wątek, a to może prowadzić do zdenerwowania. Zbyt głośne mówienie może powodować rozdrażnienie. Jeśli uczestnik mówi głośno, to Ty mów trochę ciszej, żeby go wyciszyć. Jeśli chcesz przejąć kontrolę nad rozmową, to mów trochę głośniej od uczestnika.

3. Tempo mówienia:

Tempo mówienia powinno być dostosowane do odbiorcy, czyli do czasu jaki potrzebuje na zrozumienie przekazanych treści. Gdy w grupie dynamicznych ludzi pojawi się trener utrzymujący wolne tempo mówienia, nie uzyska przychylności uczestników, którzy będą go odbierać jako osobę zarozumiałą. W wystąpieniach publicznych obowiązuje zasada – im większa sala, tym wolniejsze tempo mówienia.

4. Akcentowanie:

Ważne jest aby akcentować (wypowiadać wolniej, wyraźniej, nieco głośniej), te fragmenty wypowiedzi, na których najbardziej Ci zależy, które powinny zwrócić uwagę uczestników.

5. Barwa głosu:

Barwa głosu może świadczyć o emocjach. Odczuwając napięcie możesz (nieświadomie) mówić wyższym głosem, co może być negatywnie odbierane przez uczestników.

6. Siła głosu:

Odpowiednia siła głosu wpływa na koncentrację uczestników na przekazywanej treści. Zbyt głośne mówienie może być odbierane jako aroganckie i wywoływać wrażenie próby zdominowania grupy. Ciche mówienie może być odbierane jako brak pewności siebie.

7. Rytm mówienia:

Przed wypowiedzeniem ważnej informacji, oraz w celu skoncentrowania uwagi słuchaczy, można na chwilę zawiesić głos.

8. Parajęzyk:

Ważnym elementem przekazu jest elegancja używanego języka, w tym nie nadużywanie wtrętów językowych (tzw. parajęzyk), które zakłócają odbiór treści. Częste powtarzanie słów „prawda”, „oczywiście”, „tak” zniechęca uczestników, a wtręty typu aaaa..., eee..., yyy... mogą być odbierane jako brak wiedzy.

Sposoby na utrzymanie zainteresowania słuchaczy:

- Przerwywaj ważne treści anegdotami lub przykładami;
- Podziel całość na moduły - logiczne całości, każdą zaczynaj od słów: „*Następny punkt, który chciałbym omówić, to....*”.
- Stosuj regułę „*podgrzewania kanału*” - zaczynaj ważne treści od słów: „*Teraz chciałbym przejść do bardzo istotnej kwestii....*”.
- Przewiduj i uprzedzaj pytania uczestników, np. „*Możecie sobie Państwo zadawać pytanie, czy dany produkt rzeczywiście ma tyle zalet*”.
- Zadawaj słuchaczom pytania: ogólne np.: „*Czy zgadzacie się Państwo z tym, co do tej pory powiedziałem?*”
- personalne - np. „*Pani X jest specjalistką w tej dziedzinie, czy nie zechciałaby Pani skomentować tego, co powiedziałem do tej pory?*”
- Okazuj zaangażowanie - jest ono zaraźliwe.
- Stosuj pomoce – filmiki, rysunki, slajdy

3.2. RADZENIE SOBIE Z TREMĄ

Jedno jest pewne: sytuacji wystąpień publicznych w tym zawodzie masz dużo. Im szybciej nauczysz się radzić sobie z tremą, tym mniejsze koszty psychologiczne będziesz ponosić w związku z tym, co robisz. Drugie jest pewne: trening czyni mistrza i po jakimś czasie trema staje się przyjemnym dopalaczem - absolutnie dozwolonym. Pozwoli poczuć energię, dzięki której będziesz mógł zacząć szkolenie z przyjemnością.

My ludzie, żyjemy wystarczająco długo i jesteśmy wystarczająco inteligentni oraz kreatywni, aby tworzyć wszystkie sytuacje stresowe jedynie w naszych głowach. Umiemy doświadczyć bardzo silnych emocji wywołanych jedynie myślą. Trema przed wystąpieniem publicznym, to po prostu naturalna reakcja organizmu na sytuację, którą Ty antycypujesz jako zagrażającą. Jeszcze się ona nie wydarzyła, jeszcze jej nie ma, ale Ty już oceniasz ją jako trudną dla Ciebie. I ta ocena właśnie wywołuje cały mechanizm powstania w Twoim ciele reakcji stresowej. Pytanie, czy przekształci się w eustres (coś, co pozwoli Ci się zmobilizować by wypaść jak najlepiej), czy w dystres (coś, co Cię kompletnie sparaliżuje). Jeśli wystąpienia to Twój chleb powszedni, to zależy Ci raczej na mobilizacji i pokazaniu się od najlepszej strony.

Więc jak radzić sobie z tremą?

KROK 1. PRZYGOTOWANIE MERYTORYCZNE

Przygotowanie to ważna rzecz i dotyczy ono ciebie jako osoby trenera, miejsca pracy oraz merytorycznego programu szkolenia. Przekonanie o tym, że jest się przygotowanym do szkolenia tzn. że znasz scenariusz, znasz logikę szkolenia, wiesz, które cele należy zrealizować, pozwala być bardziej rozluźnionym. Przygotowanie oznacza także, że posiadasz w scenariuszu różne warianty na wypadek, gdyby grupa jednak знаła to ćwiczenie, które chcesz im zaproponować. I podkreślam słowo przekonanie. Oznacza ono, że wiesz, że poradzisz sobie z poprowadzeniem tego szkolenia. Im mniej doświadczonym trenerem jesteś, tym więcej czasu zarezerwuj na przygotowanie. Przed szkoleniem przygotuj sobie wszystkie niewygodne pytania jakie mogą zadać Ci uczestnicy szkolenia i przygotuj też swoje odpowiedzi. Będziesz pewny, że nikt Cię nie zaskoczy niewygodnym pytaniem. Jeśli myślisz, że ludzie, których oglądasz w mediach tak świetnie sobie radzą, bo to jest ich natura, to się mylisz. Każdy gag, aby wyszedł, musi być bardzo dobrze przećwiczony. Każdy mówca, konwersansjer, trener motywacyjny, komik przygotowuje się do każdego wystąpienia bardzo dokładnie.

KROK 2. PRZYGOTOWANIE MIEJSCA SZKOLENIA

Przygotowanie to także przygotowanie twojego miejsca pracy czyli miejsca szkolenia. Zadbanie o wszystkie techniczne i merytoryczne warunki prowadzenia szkolenia. Jeśli to możliwe warto poznać miejsce, w którym będzie się występować. Szczególnie przed kilkugodzinnymi szkoleniami przyjdź na długo przed rozpoczęciem i poznaj salę. Ułóż swój sprzęt tak, aby czuć się swobodnie. Nie zawsze jest taka możliwość, ale im bardziej poznasz miejsce, będzie Ci łatwiej. Ustaw flipchart tak, aby było ci wygodnie pisać, połóż pilota w wygodnym dla mnie miejscu. Rozstaw wszystkie swoje narzędzia pracy w komfortowy dla ciebie i uczestników sposób.

Przygotowanie oznacza posiadanie planu awaryjnego- czyli bycie przygotowanym do różnych sytuacji typu: brak prądu, rzutnika, innego ustawienia sali szkoleniowej.

KROK 3. OSWOJENIE MIEJSCA I PUBLICZNOŚCI

Warto poznać ludzi, do których będzie się mówiło, z którymi będzie się pracowało. Przed szkoleniem zbierz informacje na temat osób szkolonych– to pozwoli ci przygotować się mentalnie i zdecydowanie zmniejsza poczucie dyskomfortu podczas szkolenia.

Przygotuj specyficzny język, którym posługuje się ta grupa zawodowa. Charakterystyczne dla niej żarty. Przejdź się po sali szkoleniowej, pooglądaj ją z różnych stron, obserwuj, co widzą uczestnicy z każdego miejsca. Pozwala to oswoić się z salą, wiedzieć jak się po niej poruszać.

KROK 3. PRÓBA TECHNICZNA

Jeśli jest taka możliwość, warto wypróbować techniczną stronę szkolenia w miejscu, gdzie masz wystąpić z użyciem sprzętu, który wykorzystasz. Nic tak bardzo nie stresuje, gdy uruchamiasz prezentację nie na swoim komputerze i nic nie działa jak powinno: prezentacja się rozsypuje, bo zrobiłeś ją w nowszym programie niż dysponują organizatorzy, sprzęt do przełączania nie chce z Tobą

współpracować. Itp. Itd. Popodłączaj wszystkie sprzęty wcześniej, przed szkoleniem, posprawdaj i bądź pewny, że wszystko pracuje tak jak ma pracować.

Krok 4. NASTAWIENIE

Im więcej poświęcisz czasu w przygotowanie tym lepiej, ale jedną z bardzo ważnych kwestii jest po prostu nastawienie – i to w dodatku pozytywne nastawienie! Nastawienie to zbudowanie swojego osobistego przekonania dotyczącego tego, że poradysz sobie z tą sytuacją bez względu na wszystko co się wydarzy. Takie nastawienie wymaga także przygotowania. Warto go budować myśląc po prostu o swoim przygotowaniu, o posiadaniu planu awaryjnego. Nie można go zbudować fałszywie, czyli się faktycznie nie przygotowując. Nastawienie pozytywne, to wizualizacja obrazu, w którym radzisz sobie z całą sytuacją w taki sposób w jaki chcesz sobie z nią poradzić. Wyobraź sobie jak to będzie wyglądało – oczami wyobraźni spójrz jak wygłaszasz mowę, jak publiczność słucha uważnie, jak po skończeniu przemówienia zadają pytania, na które odpowiadasz z lekkością i dowcipem...

Nastawienie jest najważniejsze bo ono także jest odpowiedzialne za wywołanie mechanizmu tremy. Im szybciej wypracujesz pozytywne nastawienie do sytuacji tym szybciej poradysz sobie z treścią.

Krok 5. DZIEŃ PRZED WYSTĘPEM

Ważne, aby się zrelaksować. Warto odpocząć, zrobić coś, co cię uspokoi – długi prysznic w gorącej wodzie? Muzyka relaksacyjna, aromaterapia, film z gatunku komedii, pogawędka z koleżanką o wakacjach, długi spacer. Warto się porządnie wyspać. Zadbaj o dietę lekkostrawną i nie obciążającą. Zrezygnuj z eksperymentowania w czymkolwiek. Nawet jeśli przeczytałeś, że jakaś substancja jest rewelacyjna w sytuacjach stresowych nie funduj sobie eksperymentu przed ważnym dla Ciebie szkoleniem.

Krok 6. BEZSENNOŚĆ

Trudności z zasypianiem - to raczej jeden z uroków reakcji na stres. Nie obwiniaj się i nie każ sobie zasypiać natychmiast. To działa na odwrót. Ciepłe napoje i trudna książka pomagają. Wymyśl zajęcie, które oderwie Twoje myśli od rozmyślań o szkoleniu. Jeśli myślisz, że z powodu nieprzespanej nocy pójdzie Ci gorzej, to na szczęście też się mylisz. Jedna nie przespana noc to nie jest dramat dla organizmu. Wiele nieprzespanych nocy to kłopot. Jutro adrenalina pomoże Ci reagować adekwatnie.

Krok 7. TO JUŻ DZIŚ

Nie zmieniaj swoich codziennych rytuałów. Ubierz się w to co sobie wcześniej przygotowałeś. Świadomie zarządzaj swoim wyglądem wiedząc, że ma on duże znaczenie dla Twojej pracy. Zabierz wszystkie potrzebne rzeczy. Jeśli jesteś typem „roztrzępłym” - może pomóc Ci lista rzeczy: do zabrania ze sobą na szkolenie. To wszystko, co robisz tego ranka ma pomóc ci w prowadzeniu szkolenia. Ogranicz zajmowanie się innymi ważnymi sprawami zarówno osobistymi jak i zawodowymi.

Krok 8. TALIZMANY I INNE DROBIAZGI

Przygotuj sobie to, co może Ci się przydać podczas wystąpienia: chusteczka do nosa, bezbarwna pomadka do ust. Ściąga do opanowania stresu (nie tyle ściaga, co plan pomocny w tym, co masz powiedzieć; to że zabierzesz z sobą nie oznacza wcale, że musisz użyć – często sama świadomość posiadania wystarczy), talizman (szczęśliwy kamyk, inny drobiazg, którego obecność pozwoli Ci być spokojniejszym). Mam świadomość, że nie zawsze jest możliwość poupychania kieszeni takimi rzeczami, ale może będzie miejsce, aby położyć to „coś”, co doda Ci sił? Przygotuj wodę do picia w szklance. Odkręć korek, jeśli woda jest w butelce, przed wystąpieniem.

Krok 9. JESZCZE CHWILA I...wystartujesz

Jesteś już wcześniej na sali, masz wszystko przygotowane, sprzęt działa, a plan szkolenia znasz. To teraz czas na pracę z oddechem: oddychasz tylko przeponowo. Tego warto, nauczyć się przed wystąpieniem publicznym.

Oddychanie przeponą – instrukcja obsługi.

Oddychanie przeponą jest dla naszego organizmu niesamowitym i niedocenianym źródłem energii. Prawidłowe wykonywanie wdechów i wydechów dostarcza ciału odpowiednią dawkę tlenu. Rezultat: naturalne pobudzenie ciała, więcej sił i lepsze samopoczucie. Jak to robić? Należy wykorzystać do tej czynności przeponę, czyli mięsień oddzielający klatkę piersiową od jamy brzusznej. Prawidłowe oddychanie przeponą pozwoli nam odkryć ukrytą w tym procesie siłę.. Zbyt płytki oddech nie dostarcza wymaganej porcji tlenu, zbyt głęboki utrudnia przyswajanie tlenu na poziomie komórkowym poprzez nadmierne wydalanie z organizmu dwutlenku węgla i obniżenie jego zawartości we krwi. Nauka oddychania przeponą w fazie początkowej wymaga odrobiny wysiłku, jednak nie należy się tym martwić, bo szybko się tego można nauczyć.

Krok po kroku - czyli nauka oddychania przeponą:

Położ się na płaskim podłożu;

Oddychaj tak jak to robisz zwykle i zaobserwuj, która część Twojego ciała podnosi się podczas wdechu. Może to być brzuch, albo klatka piersiowa, albo brzuch może robić się wklęsły?

Jak już to wiesz, to znaczy, że poznałeś właśnie swój wzorzec oddechowy,

Oddychaj nadal tak jak to robisz zwykle i robiąc wdech odliczaj - po to, abyś wiedział jak długo wykonujesz wdech. Następnie zrób wydech także odliczając.

Jak już to wszystko wiesz możesz zacząć uczyć się oddychania przeponą

Cały czas leżąc, połów ręce na brzuchu;

Wykonaj głęboki wdech nosem;

Przy wdechu twój brzuch ma podnosić się do góry;

Powietrze ma wpłynąć do twojego brzucha tak aby on podniósł się do góry;

Zatrzymaj chwilę powietrze w płucach z wypiętym brzuchem – masz sobie wyobrazić, że masz zamiast brzucha balonik;

Wydech ma następować powoli przez usta;

Brzuch, który przemienił się w fazie wdechu w balonik wraca do pozycji wyjściowej;
 Przy kolejnym razie zacznij oddychać tak, aby twój wdech był krótszy niż wydech;
 Możesz położyć sobie na brzuchu książkę i obserwować jak się podnosi podczas oddychania;
 Oddech powinien być spokojny, równomierny i głęboki.

Co daje oddychanie przeponą:

- Poruszająca się przepona działa jak masaż na serce i pomaga mu w pracy,
- Dostarcza każdej komórce odpowiednią ilość tlenu,
- Wpływa na jakość oddychania, które jest odpowiedzialne za prawidłową przemianę materii,
- Zbawiennie wpływa na takie czynności jak mówienie, myślenie i poruszanie się,
- Poprawia samopoczucie i łagodzi objawy zdenerwowania,
- Poprawia funkcjonowanie układu krążenia i pokarmowego,
- Poprawia zdrowie i wygląd.
- Wysyła informacje do mózgu jesteś bezpieczny
- Pomaga rozluźnić się całemu ciału

Jeśli nie potrafisz oddychać przeponowo to po prostu świadomie oddychaj głęboko, w dłuższym wydechem niż wdechem.

Co możesz jeszcze zrobić tuż przed:

- Pij wodę
- Strzepuj dłonie
- Schłódź dłonie zimną wodą
- Rozgrzej gardło - mów coś do siebie głośno i wyraźnie
- Uśmiechaj się do siebie samego
- Wizualizuj jak ci się udaje
- Ruszaj się - spaceruj po sali
- Witaj się z każdym uczestnikiem szkolenia

Czego nie robić tuż przed:

- Nie odbieraj telefonów - chyba, że od organizatora szkolenia
- Nie sprawdzaj, gorączkowo, scenariusza
- Nie pij za dużo kawy, ani innych pobudzaczy

KROK 10. STARUJESZ

Zaczynasz mówić, pamiętając wtedy o:

- Uśmiechu - uśmiechasz się do ludzi, kontroluj to i rób to świadomie. Uśmiechanie potrzebne jest tobie - działa uspokajająco i twoim odbiorcom - odbierają Cię pozytywnie.
- O tym, że mocno stoisz na ziemi - poczuć jak twoje stopy mocno opierają się na ziemi - pomaga w pracy ze stresem.
- O posiadaniu jakiegoś gadżetu w rękach - żebyś nie miał problemu, co zrobić z rękoma.



- O przywitaniu wszystkich wzrokiem – uśmiechniętym, jeszcze zanim się odezwiesz.
- O zdaniu „wytrychu”- jedna fraza, jeden wyraz albo jedno zdanie przetrenowane tak dobrze, że możesz go powiedzieć w każdej, najbardziej stresującej sytuacji. To zdanie ma zadziałać na ciebie jak „wytrych” i otworzyć całą resztę Twojej wypowiedzi w wystąpieniu. Może to być zwykłe „dzień dobry”, ale powiedziane z użyciem emocji. Po tej frazie będziesz mógł zrobić przerwę na oddech.

Krok 11. BEZ PANIKI – TO TYLKO POMYŁKA

Zdarza się i tak. Nie przerywaj występu, nie tłumacz się tylko działaj dalej – improwizuj! Często jest tak, że zapomnisz coś powiedzieć – ale tylko Ty wiesz co to miało być, więc może warto płynnie przejść dalej? Gdy zajdzie potrzeba ktoś Cię o to dopyta i wtedy odpowiesz.

KROK 12. AUTOREFLEKSJA

Po każdym wystąpieniu zadaj sobie pytanie co mógłbyś zrobić lepiej? Ćwicz, ćwicz, ćwicz!!! Im więcej będziesz miał okazji do ćwiczenia się w przemawianiu, tym lepiej opanujesz tą – jakże przydatną – sztukę. Istnieje wiele klubów, organizacji i inicjatyw, gdzie możesz ćwiczyć się w przemawianiu. To naprawdę cenna umiejętność, i zachęcam Cię do jej praktykowania, a jak wiesz – praktyka czyni mistrza. Powodzenia!

3.2.1.KOMPETENCJE TRENERA NA ETAPIE PROWADZENIA SZKOLEŃ

Poziom umiejętności:

- Udziela wskazówek osobom uczącym się indywidualnie i w grupach, używając pomocy dydaktycznych odpowiednich do potrzeb procesu uczenia się;
- Demonstruje umiejętności wspomagania procesu uczenia się osób i grup uczestniczących w szkoleniu;
- Przygotowuje, stosuje i dokonuje przeglądu czynności uczenia się poszczególnych osób i grup;
- Zapewnia i promuje możliwości uczenia się dla wszystkich uczących się w ramach ograniczeń organizacyjnych;
- Planuje, monitoruje i rejestruje sesje szkoleniowe;
- Demonstruje umiejętności facylitacji i coachingu;
- Pomaga osobom i grupom w uczeniu się w różnorodnych okolicznościach;
- Planuje bezpieczne i efektywne środowisko uczenia i zarządza nim.

Poziom wiedzy:

- Zakres możliwości uczenia się, ich zalety i wady;
- Kryteria wyboru odpowiednich form uczenia;
- Metody prowadzenia treningu, ich zalety i wady;
- Zakres pomocy dydaktycznych, ich zalety i wady;
- Różnorodność pomocy audiowizualnych i technicznych oraz ich zalety i wady;



- Zasady udzielania informacji zwrotnej uczącym się;
- Natura dynamiki grup i zespołów, jej oddziaływanie i stosowne strategie postępowania;
- Przeszkody w uczeniu i możliwości ich przezwyciężenia;
- Style trenerskie odpowiednie do danej metody prowadzenia treningu i sytuacji uczenia się;
- Znaczenie sieci i wspierania w procesie uczenia się.

4. SAMOŚWIADOMOŚĆ TRENERSKA

Samoświadomość trenerska to temat o niezwykle znaczeniu dla tego zawodu. Bez niej trener nie miałby podstaw do wnioskowania o swoim oddziaływaniu na grupę i poszczególnych uczestników, a tym samym wskazówek służących własnemu rozwojowi. **Praca trenera to praca całym sobą.** Nie można zostawić części siebie za drzwami sali szkoleniowej, nie można tutaj oddzielić człowieka od roli zawodowej jaką pełni. Osobowość trenera jest częścią jego warsztatu pracy. To bardzo ważne aby mieć świadomość swoich mocnych i słabych stron, mieć w sobie refleksję i gotowość do zmian. Aby tak się mogło stać, trener potrzebuje obiektywnej oceny jego pracy. To bardzo trudne (o ile w ogóle możliwe?) aby samemu być zdolnym do obiektywnego wglądu w samego siebie – trener potrzebuje lustra, informacji zwrotnej, oceny koleżeńskiej – krótko mówiąc: supervizji.

4.1. INFORMACJA ZWROTNA I OCENA KOLEŻEŃSKA

Informacja zwrotna jest formą komunikacji werbalnej i niewerbalnej, jest procesem, ma charakter sprzężenia zwrotnego (wpływa nie tylko na odbiorcę, ale także na nadawcę). Celem informacji zwrotnej jest doskonalenie i sukces odbiorcy. Informacja zwrotna jest przydatna, gdy osoba, której udzielamy jej - rozumie informację, chce ją przyjąć oraz jest w stanie ją wykorzystać.

Struktura informacji zwrotnej:

Cel – dlaczego udzielasz informacji zwrotnej

Pozytyw – opisz zachowanie, które uważasz za właściwe (np. u pracownika), a które chciałbyś, aby powtarzał.

Negatyw – opisz zachowanie, które uważasz za niewłaściwe, a które chciałbyś, żeby zmienił.

Rozwiązanie /alternatywa – zaproponuj rozwiązanie, opisz zachowanie alternatywne, jakie mogłoby się pojawić w miejsce zachowania niepożądanego.

Schemat informacji zwrotnej:

- Opis konkretnej sytuacji – możliwie precyzyjny i konkretny bez interpretacji, ocen, szukania przyczyn (Zaobserwowałem, zobaczyłem, usłyszałem.....)
- Przedstawienie własnego rozumienia/interpretacji:
(To oznacza dla mnie.....; Zrozumiałem, że chcesz mi powiedzieć.....)

- Nazwanie uczuć i tego, co za nim stoi (potrzeb)
(Byłem zadowolony/zdenerwowany/zszokowany..)
- Sformułowanie życzenia, pomysłu, inspiracji
(W tego typu sytuacjach jest dla mnie ważne....; W przyszłości życzyłbym sobie....)
- Domknięcie informacji zwrotnej
(Czy moja informacja zwrotna coś wnosi?)

Propozycja I

Formularz do pisemnej informacji zwrotnej dla trenera

	Tworzenie atmosfery sprzyjającej uczeniu się (integracja, poczucie bezpieczeństwa, relacje z uczestnikami, umiejętności facilitatorskie)	Realizacja założonych celów/ merytoryczne przygotowanie	Organizacja czasu i przestrzeni	Współpraca z innym trenerem
1.Co trener robił dobrze i wymaga tylko wzmocnienia?/ Mocne strony				
2.Co powinien doskonalić?				
3.Co jeszcze trener może wziąć pod uwagę w przyszłym sposobie prowadzenia grupy? Jakimi doświadczeniami możesz się podzielić z trenerem?				

Jakie pytania chcesz zadać trenerowi, aby móc zrozumieć jego sposób myślenia/pracy?

PRZYKŁAD:

Informacja zwrotna dla Jana Kowalskiego:

Na co zwracamy uwagę przy obserwacji zajęć?	Tworzenie atmosfery sprzyjającej uczeniu się (integracja, poczucie bezpieczeństwa, relacje z uczestnikami, umiejętności facilitatorskie)	Realizacja założonych celów/ merytoryczne przygotowanie	Organizacja czasu i przestrzeni	Współpraca z innym trenerem
Co trener robił dobrze i wymaga tylko wzmocnienia? Mocne strony	Duże umiejętności w nawiązywaniu kontaktu z uczestnikami, bezpośredni i serdeczny stosunek. Chętnie pomaga w wyjaśnianiu trudności, uważny na potrzeby grupy.	Dobra znajomość scenariusz. Umiejętne odwoływanie się do własnego doświadczenia.	Dobre wyczucie czasu potrzebnego na realizację poszczególnych zadań	Uzgadnianie planu współpracy. W ustalonych do realizacji etapach, bierze odpowiedzialność za założone cele, Wspomaga prace drugiego trenera, proponuje swoje rozwiązania
Co powinien doskonalić?	Precyzja poleceń wydawanych grupie, upewnianie się czy uczestnicy wiedzą, jakie są cele ćwiczenia	Doskonalenie wiedzy na temat projektowania ewaluacji,	Czasowe zaplanowanie aktywności uczestników w stosunku do omówienia zadania – rozplanowanie czasu ćwiczenia i jego omówienia	Bardziej zdecydowane wyznaczanie pola własnej aktywności, w większym stopniu wpływanie na przebieg szkolenia
Co jeszcze trener może wziąć pod uwagę w przyszłym sposobie prowadzenia grupy? Jakimi doświadczeniami możesz się podzielić z trenerem?	Klarowność wykładów, precyzyjne objaśnianie ćwiczeń	Odwoływanie się do własnych doświadczeń. Ja - jako nauczyciel, Ja - jako rodzic.		

Podsumowanie:

Krzysztof jest gotowy do samodzielnego prowadzenia zajęć w zakresie określonym w programie szkoleń dla nauczycieli. Zna cele i przebieg całego szkolenia. Samodzielnie przygotowuje materiały pomocnicze. Poddaje refleksji swoją pracę i potrafi przyjmować informację zwrotną. Ma świadomość konieczności doskonalenia wiedzy i umiejętności. Planuje swój rozwój.

Propozycja II

Kwestionariusz dla pogłębienia pracy w parze trenerskiej (Jutta Lack- Strecker)

Dokończ poniższe zdania

Cieszę się z tego, że:

.....

To, czego oczekuję od Ciebie, jako swojego Kotrenera :

.....

Czasami myślę, że:

.....

Czasami unikam:

.....

Czasami obawiam się:

.....

Chętnie porozmawiałbym z Tobą o:

.....

Chętnie uczyć się od Ciebie:

.....

Propozycja III

Laurka

ZASPA

2 luty 2015

dla

.....

Twoje cechy i zachowania, które zaobserwowałam/-em w trakcie naszej wspólnej pracy i które cenię

.....

Umiejętności trenerskie, które cenię u Ciebie.....

.....

W przyszłości życzył(a) bym sobie od Ciebie więcej

.....

Kiedy informacja zwrotna jest najskuteczniejsza?

- gdy jest opisowa, a nieoceniająca (uwzględnia opis uczuć, jakie wzbudziło w nas czyjeś zachowanie. Naszym zadaniem jest przekazanie innym, czego doświadczamy);
- gdy odnosi się do określonych działań, zachowań czy ich wyników, nie do jednostki samej w sobie;
- gdy jest konkretna nie ogólna (powinna być wyrażana w postaci specyficznych, obserwowalnych zachowań - nie ogólnych);
- gdy bierze pod uwagę potrzeby nadawcy i odbiorcy;
- gdy jest skierowana na zachowania odbiorcy, w których istnieje możliwość zmiany;
- gdy udzielana jest w taki sposób, by pokazać akceptację odbiorcy, jako wartościowej osoby.

Na podstawie doświadczenia z udzielania informacji zwrotnej można sformułować następujące zasady:

- stosuj ją w odpowiednim czasie
- miej jasno określony cel
- mów krótko i konkretnie
- udzielaj komunikatu "Ja" a nie „TY”

- mów o konkretnych zachowaniach osoby, a nie o tym, jaka ona jest
- słuchaj aktywnie
- unikaj uogólnień typu: „nigdy”, „zawsze”, „wszyscy”
- nie oceniaj, ewentualnie wyrażaj opinie
- dbaj o atmosferę rozmowy- szacunek, zaufanie, otwartość
- możesz stosować zasadę kanapki: najpierw pozytyw, potem, co twoim zdaniem można zmienić, na końcu znowu pozytyw(dobre słowo)
- udzielaj informacji zwrotnej jak najszybciej po obserwacji
- zakończ rozmowę, pytając, „jakiej pomocy ode mnie oczekujesz?”. Pozostaw osobę, której udzielasz, iz z pozytywnym komentarzem dotyczącym obserwacji.

Kilka rad jak przyjmować informacje zwrotną:

- słuchaj uważnie;
- nie przechodź do defensywy, nie tłumacz się;
- parafrazuj, to, co usłyszałeś, aby sprawdzić czy dobrze to zrozumiałeś;
- starannie oceniaj adekwatność i potencjalna wartość, tego, co usłyszałeś;
- nie reaguj zbyt mocno. Wprowadź te modyfikacje, które uznasz za ważne i obserwuj rezultaty.

Propozycja ćwiczeń dotyczących informacji zwrotnej:

1. Wprowadzenie do warsztatu poświęconego informacji zwrotnej

Opis:

- Prosimy uczestników spotkania aby przez chwilę przypomnieli sobie sytuację, kiedy informacja zwrotna przyczyniła się do wytworzenia negatywnych uczuć.
- Następnie prosimy o zapisanie odpowiedzi na pytania:
 - *Czy informacja zwrotna była narzucona, czy z własnej inicjatywy odebrana?*
 - *Co w informacji zwrotnej przyczyniło się do negatywnego efektu?*
 - *Jaki miała wpływ na późniejszą skuteczność działania?*
- Rundka bez przymusu
- Ponownie prosimy uczestników by przypomnieli sobie sytuację, kiedy informacja zwrotna była pozytywna i podniosła poziom motywacji i samooceny?
- Następnie prosimy o zapisanie odpowiedzi na pytania:
 - *Czy informacja zwrotna była narzucona, czy z własnej inicjatywy odebrana?*
 - *Co w informacji zwrotnej przyczyniło się do negatywnego efektu?*
 - *Jaki miała wpływ na późniejszą skuteczność działania?*
- Rundka bez przymusu i podsumowanie na forum.

2. Zmiana komunikatu oceniającego na komunikat opisowy

Opis: Uczestnicy w parach proszeni są o wykonanie ćwiczenia polegającego na zamianie sformułowań oceniających osobę na sformułowania opisujące zachowania

Lp.	Ocena osoby	Opis zachowania
1.	Jesteś niesolidna. Podejmujesz się prowadzenia zajęć i się nie wywiązujesz dobrze z tego zadania.	
2.	Jesteś zbyt emocjonalna. Zbyt szybko się denerwujesz, krzyczysz na uczestników.	
3.	Nie potrafisz gospodarować czasem.	
4.	Nie masz autorytetu w zespole. Nie potrafisz zaradzić hałasowi i rozmowom w trakcie zajęć.	
5.	Zapominasz o ustalonych terminach. Nie można na Ciebie liczyć.	
6.	Jesteś nieorganizowana, masz bałagan w materiałach, ciągle ich szukasz.	

Propozycja zapisu w formie tabeli informacji zwrotnej:

1. Co osoba robiła dobrze i wymaga wzmocnienia?

2. Jakie pytania chcesz zadać, by móc zrozumieć sposób myślenia osoby, której udzielasz informacji zwrotnej?
3. Co jeszcze osoba może wziąć pod uwagę? Nad czym powinna popracować?
4. Jakim doświadczeniem możesz się podzielić, by wspomóc osobę, której udzielasz informacji zwrotnej?
5. Na co pozytywnego chcesz jeszcze zwrócić uwagę?

4.2. SUPERWIZJA – REFLEKSJA WŁASNA TRENERA

„Wydź ze swojej strefy komfortu.

Możesz wzrastać tylko, jeśli jesteś gotów czuć się dziwnie i niekomfortowo próbując czegoś zupełnie dla Ciebie nowego.”

Brian Tracy

Praca trenera dokonuje się w obszarze procesów interpersonalnych – relacji międzyludzkich, jak również procesów intrapersonalnych – mentalnych, emocjonalnych. Nawet jeżeli dobrze określimy cele behawioralne i mentalne, czyli zmiany w zachowaniu i myśleniu, dla danego szkolenia, ono i tak bezustannie odbywa się w ramach relacji międzyludzkich i przez to może wpływać na wszystkie aspekty osoby uczestnika, również te subtelne, głębsze, niedostrzegalne na poziomie zachowania. Potrzebna jest więc uważność na wpływ, w jaki w sposób zamierzony oraz niezamierzony trener oddziałuje na całą osobę uczestnika szkolenia. Potrzebna jest też uważność na to w jaki sposób grupa oddziałuje na trenera.

Czy powinniśmy oczekiwać od trenera stałego rozwoju? Czego ma dotyczyć rozwój trenera – wiedzy, umiejętności, charakteru? Czy superwizja jest konieczna? W jaki sposób superwizja może pomóc trenerowi w neutralizowaniu jego zachowań negatywnie odbieranych przez uczestników oraz optymalizowaniu jego atutów? Obowiązkiem trenera jest stałe podnoszenie swoich kwalifikacji, zapoznanie się z nową wiedzą, wynikami nowych badań, z nowymi metodami pracy. Powinien umieć odróżnić wiedzę sprawdzoną, udokumentowaną badaniami, od hipotez czy niesprawdzonych

obserwacji, jak również od własnych poglądów i opinii. Profesja trenera wymaga od niego ciągłego doskonalenia się w obszarze merytorycznym, w zakresie którego prowadzi on szkolenia oraz w zakresie interpersonalnym, tak aby mógł on jak najlepiej tworzyć sytuacje do uczenia się osób dorosłych.

Jednym z narzędzi rozwoju trenera może (lub powinna?) być supervizja, czyli spotkanie dwóch lub większej liczby osób, w którym bierze udział doświadczony trener, obdarzony przez uczestników autorytetem, oraz jednostki gotowe do refleksji nad swoim konkretnym doświadczeniem w realizacji procesu szkoleniowego. Superwizorem może być również ktoś o podobnym doświadczeniu trenerskim jak pozostali uczestnicy, ale specjalnie przygotowany do prowadzenia supervizji. Kompetencje superwizora powinny obejmować m.in. umiejętności: prowadzenia rozmowy metodą dialogu, dawania inspirującej informacji zwrotnej, twórczego, a nie oceniającego analizowania przyczyn i rozwiązań.

Supervizja polega na:

- zadawaniu pytań i odpowiadaniu na nie;
- analizie zachowań, myśli i przeżyć trenera, których doświadczył on w jakiejś trudnej sytuacji;
- głośnym myśleniu o trudnościach, wątpliwościach, przyczynach i rozwiązaniach;
- odkrywaniu ograniczających przekonań, nawyków zachowania, myślenia, emocji, stosowanych metod pracy;
- przyjmowaniu informacji zwrotnej, akceptacji odkrytych nieświadomych aspektów własnego funkcjonowania w roli trenera;
- poszukiwaniu inspiracji, pomysłów na inne sposoby radzenia sobie z trudną sytuacją, na nowe zachowania i sposoby reagowania, nowe metody pracy trenera;
- wspólnym poszukiwaniu pomysłów dotyczących kierunku i sposobu dalszego rozwoju.

Co daje trenerowi supervizja?

- Daje poczucie wspólnoty doświadczeń. Umożliwia zobaczenie, tego że wiele osób przeżywa podobne sytuacje i dylematy w pracy z klientami.
- Pozwala uzyskać informacje zwrotne.
- Wyzwala z błędnych wyobrażeń o sobie i swojej pracy.
- Przeciwdziała wypaleniu zawodowemu.
- Pokazuje nowe kierunki do rozwoju.
- Jest źródłem inspiracji.
- Jest przestrzenią do rozmowy o problemach etycznych w pracy trenera.
- Umożliwia uczenie się z sukcesów i błędów innych uczestników.
- Daje możliwość kreatywnego współdziałania nad rozwiązaniem problemów.
- Jest nieodłącznym elementem rozwoju zawodowego trenera.

Działając zgodnie z cyklem Kolba, w ramach doświadczenia, refleksji, syntezy, praktykowania, szukając wspólnie z uczestnikami najefektywniejszej wiedzy, zrozumienia i umiejętności, trener zawsze będzie musiał stawić czoła oczekiwaniom jednoznacznej odpowiedzi i jednocześnie braku pewności, czy może



taką odpowiedź dać i wiarygodnie, z pewnością, sformułować. Zapewne są takie dziedziny, gdzie jest to możliwe, ale w ramach paradygmatu trenera, kogoś kto inspiruje do samodzielnego poszukiwania zrozumienia i efektywnej praktyki, częściej spotykamy się z koniecznością wstrzymania się od pewników i rutynowych odpowiedzi, a to tworzy stres i uruchamia w odpowiedzi na niego różne, nieświadome mechanizmy obronne.

Trener pozostawiony sam sobie z tego rodzaju presją, bez możliwości przedyskutowania wynikających z niej trudności, może się cofnąć do rutyny lub zastępnąć w sposobach działania, które są bezpieczne dla niego (ale niekoniecznie dla uczestników) i które niekiedy mogą prowadzić go poza granice etycznie dobrego postępowania. Podczas superwizji trener mógłby odreagować, uspokoić emocje, rzetelnie przeanalizować różne wątpliwe sytuacje i poszukać rozwiązań służących jemu, osobom szkolonym, procesowi i celom uczenia. Patrząc z tej perspektywy, wszelkie działania służące rozwojowi trenera, w tym szczególnie superwizja, budują kompetencję, mądrość i siłę emocjonalną trenera.

„Kto się nie rozwija, ten się kurczy” – to stare powiedzenie opisuje jeden z argumentów, dla których rozwój jest powinnością trenera. Ten argument może być wsparty kolejnym: ktoś, kto pomaga się uczyć innym, sam powinien odczuwać wewnętrzny przymus uczenia się i rozwoju i wspierać je w sobie. Trener, który w widoczny sposób dba o swoje „uczenie”, zyskuje większą wiarygodność, ponieważ jest przykładem działania, jakiego oczekuje od innych.

4.3. ETYCZNY WYMIAR PRACY TRENERA

W Polsce nie ma jednego kodeksu etycznego stosowanego dla grupy zawodowej trenerów. Każda szkoła trenerska buduje sobie swój własny kodeks etyczny. Poniżej przytaczam: zasady etyczne (KODEKS ETYCZNY) trenerki/ trenera, członkini/ członka STOP:

- Szanuje godność i tożsamość uczestniczek i uczestników szkoleń oraz innych trenerek/ trenerów. Nie podejmuje się zadań, w których nie byłoby to możliwe.
- Rozwija wrażliwość na różnorodność i potrzeby osób i grup społecznych, w tym grup mniejszościowych.
- Zna swoje możliwości, podejmuje się zadań nie przekraczających jego / jej wiedzy, siły, umiejętności, możliwości psychofizycznych.
- Ma świadomość swego wpływu na grupę i wykorzystuje ten wpływ jedynie w celu tworzenia sytuacji edukacyjnych.
- Jest odpowiedzialny/a za własny rozwój i wzrost kompetencji trenerskich. Sprawdza poziom swoich umiejętności oraz poziom prowadzonych przez siebie zajęć, m.in. poprzez konsultacje, superwizję, ewaluację szkoleń.
- Dzieli się własnym dorobkiem trenerskim z członkiniami/ członkami STOP w sposób nie rodzący sprzeczności z jej/ jego poczuciem ochrony własnych praw autorskich.
- Respektuje prawa autorskie i pokrewne. Powołuje się na źródła wykorzystywanych materiałów i metod.

- Nie wykorzystuje uzyskanych w trakcie szkoleń informacji oraz nawiązanych relacji przeciwko uczestniczkom/ uczestnikom i organizacjom.
- Nie wykorzystuje warsztatu dla propagandy politycznej czy okazji do sprzedaży produktów lub usług niezwiązanych bezpośrednio z programem szkolenia.
- Dbą o swój autorytet.
- W roli trenera/ki nie nadużywa alkoholu oraz nie stosuje substancji odurzających.
- Dbą o to, aby relacje osobiste, zawodowe i służbowe pomiędzy nią/ nim a uczestniczkami/ uczestnikami szkoleń nie pogarszały jakości szkoleń.
- Dbą o poczucie bezpieczeństwa osób uczących się.

4.4. BUDOWANIE MARKI OSOBISTEJ TRENERA, PORTFOLIO TRENERSKIE

*„Gdy się wszystkie zwierzęta u lwa znajdowały,
Był dyskurs: jaki przymiot w zwierzu doskonały.
Słoń roztropność zachwalał, żubr mienił powagę,
Wielbłądy wstrzemięźliwość, lamparty odwagę;
Niedźwiedź moc znamienitą, koń ozdobną postać,
Wilk staranie przemyślne, jak zdobywszy dostać,
Sarna kształtną subtelność, jeleni piękne rogi,
Ryś odzienie wytworne, zajęć rączę nogi;
Pies wierność, liszka umysł w fortele obfity,
Baran łagodność, osieł żywot pracowity.
Rzekł lew, gdy się go wszyscy o zdanie pytali:
"Według mnie ten najlepszy, co się najmniej chwali".*

Ignacy Krasicki

Stare przysłowie mówi: „*jak cię widzą, tak cię piszą*”. W powszechnym rozumieniu oznacza wpływ naszego dosłownego wizerunku, na postrzeganie danej osoby przez otoczenie zewnętrzne. Myśląc o budowaniu marki osobistej nie możemy jej jednak sprowadzić tylko do „opakowania” nas jako trenerów, ale również – choć może przede wszystkim – jako profesjonalistów w swojej dziedzinie. Inne przysłowie mówi: „*siedź w kącie, a znajdą cię*”, ganiąc tym samym „chwalipięctwo” i zabieganie o uznanie. Badania psychologiczne potwierdzają, że znacznie bardziej buduje naszą reputację opinia innych osób, niż kiedy sami usiłujemy o tym przekonywać. Cóż zatem robić aby być zauważonym i docenionym? Wszak wykonywanie pracy trenera jest naszym źródłem utrzymania. W naszym interesie jest aby jak najwięcej potencjalnych klientów wiedziało o nas. Mniejszy problem kiedy jesteśmy trenerem wewnętrznym w jakiejś organizacji, konsultantem w ośrodkach doskonalenia nauczycieli - sprawa wydaje się jednak tym poważniejsza kiedy pracujemy na własny rachunek i od ilości zleceń w miesiącu zależy czy zamkniemy miesiąc bilansem dodatnim, czy ujemnym.

Niezależnie od formuły zatrudnienia, w dobie cyfryzacji i dostępu do informacji niemal z każdego miejsca na ziemi, nie możemy pozwolić sobie na to aby potencjalny klient nie mógł znaleźć informacji o nas. W



naszym interesie jest zbudować swój wizerunek publiczny i świadomie kreować rzeczywistość. Od tego bowiem w dużej mierze zależy nasza rozpoznawalność w środowisku trenerskim.

Co buduje pozycję trenera na rynku?

- Certyfikaty i ukończone szkolenia
- Doświadczenie – liczba godzin na sali szkoleniowej
- Referencje i rekomendacje
- Sieć kontaktów
- Przynależność do stowarzyszeń branżowych i klubów
- Aktywność w grupach dyskusyjnych, artykuły
- Autopromocja – misja, wizja, strona www, portfolio, „*elevator pith*”²⁰

Dość powszechnym sposobem na kreowanie swojego wizerunku jest:

- budowanie własnych stron www,
- tworzenie profili na portalach społecznościowych: Facebook, Golden Line, Linkedine,
- aktywność na Twitterze, która jest okazją do budowania sieci kontaktów,
- i inne.

To jednak robią setki, o ile nie tysiące trenerów w Polsce. Warto przy tym pamiętać jak przekuć sukces portali społecznościowych na swój własny. Zachęcamy Was do:

- aktywnego uczestnictwa na portalach tematycznych, gdzie możecie dzielić się swoją wiedzą ekspercką. Można pomyśleć, że to strata czasu – nic bardziej mylnego. W ten sposób kreujecie siebie jako specjalistę w swojej dziedzinie, pozwalacie aby Wasze nazwisko utrwaliło się z pamięci czytelników;
- piszcie bloga z opisami swoich doświadczeń: zarówno z sali szkoleniowej jak i takie, które będą wizytówką Waszych wartości. Zabierzcie czytelnika w podróż, zainteresujcie go swoimi przeżyciami;
- przy okazji swojej aktywności na portalach zamieszczajcie w tle reklamę kontekstową Waszych usług. Działanie „podprogowe” ma znacznie większe oddziaływanie niż reklama wprost. Bądźcie kojarzeni z dobrą jakością, z wartościowymi wypowiedziami, z inspirującą innych aktywnością;
- świadomie kreujcie własne profile na portalach typu: Golden Line, Linkedine, Facebook. Twórzcie sieci kontaktów – są Waszymi potencjalnymi klientami, lub ambasadorami Waszych. Pamiętajcie, że pokolenie Y to pokolenie cyfrowe. Pokolenie Y jest znacznie liczniejsze od pokolenia „Baby Boomers”. Aż 96% osób z tego pokolenia posiada swoje konto na portalach

²⁰ „Mowa windowa” – krótka mowa do Twojego sukcesu, historia trwająca nie więcej niż 20-30 sekund (tyle ile trwa przejechanie się windą).

społecznościowych. Macie zatem dostęp do ogromnej ilości odbiorców posługujących się tym samym „językiem” komputera co Wy.

- Budując swoje strony www pamiętajcie o zamieszczaniu na nich referencji, od Waszych klientów. W te bowiem ufa aż 78% populacji; w reklamę tradycyjną wierzy zaledwie 14% społeczeństwa.

Budowanie marki osobistej trenera to coś więcej niż świadomie kreowany *public relations* (PR). Cytując Jasona Cohena: „*Bardziej efektywne jest robienie czegoś naprawdę wartościowego, niż liczenie na to, że logo lub nazwa zrobi to za Ciebie*”. Pamiętajmy zatem, że naszemu klientowi musi towarzyszyć przede wszystkim przekonanie o jakości usług jakie świadczymy. Oczywiście możemy pozycjonować siebie w internecie jako specjalistę, jednak jeżeli nie stoi za tym rzeczywista wartość w postaci wiedzy, umiejętności i doświadczeń, to nasz wizerunek szybko legnie w gruzach. „Czarny PR”²¹ ma bowiem znacznie większą siłę rażenia, aniżeli jego pozytywny odpowiednik. Warto zatem budować swoje portfolio tylko na bazie doświadczenia, którym rzeczywiście możemy się wykazać, promować usługi, które jesteśmy w stanie zrealizować na najwyższym poziomie.

PORTFOLIO TRENERSKIE

Pracując jako trenerzy freelancerzy dość często zabiegamy o włączenie się do różnych projektów szkoleniowych, które dają nam perspektywę dłuższej współpracy przy określonym temacie. Dość często są to projekty, do których przystąpienie następuje w formule przetargowej. Zazwyczaj trenerzy, którzy są zainteresowani takim przetargiem, muszą wykazać się określonymi właściwościami. Zazwyczaj są to:

- Wykształcenie
- Kwalifikacje
- Certyfikaty
- Publikacje, artykuły
- Doświadczenie, a przy tym wykaz:
 - Tematów szkoleń,
 - Ilości godzin zrealizowanych w ramach określonego tematu,
 - Terminy zrealizowanych szkoleń,
 - Zamawiający usługę
 - czasem ilość uczestników objętych danym szkoleniem.
- Rekomendacje
- Potwierdzenie wykonania usługi
- Czasami numery projektów/zamówień, wobec których były realizowane usługi
- Czasami wartość zamówienia.

²¹ Antyreklama, reklama negatywna.

Zdarza się dość często, że trenerzy w pośpiechu usiłują odtwarzać potrzebne informacje, nie zawsze mają możliwość zebrania wszystkich informacji. Znając z doświadczenia trudności jakie towarzyszą takim działaniom, zachęcamy Was wszystkich do regularnego aktualizowania informacji związanych ze swoim dorobkiem trenerskim, oraz zbierania wszelkich możliwych należytego wykonania usługi. Referencje stanowią dla Was przepustkę do realizacji wielu szkoleń.

4.5. WYPALENIE ZAWODOWE

Grupy narażone na wypalenie:

- Osoby, które w codziennej pracy mają bezpośredni kontakt z ludźmi, ich praca polega na niesieniu pomocy innym;
- Osoby zajmujące odpowiedzialne stanowiska kierownicze;
- Osoby przez długi czas działające pod wpływem silnej presji;
- Osoby przez długi czas udzielające zbyt wielkiego wsparcia emocjonalnego;
- Osoby pozbawione wsparcia otoczenia.

Definicja wypalenia zawodowego:

„Psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi”.

Christina Maslach rozwija tę definicję opisując jej poszczególne elementy i tak:

Wyczerpanie emocjonalne definiuje, jako wyczerpanie się w sensie fizycznym i psychicznym, utratę energii i sił, chroniczne zmęczenie. Wskazuje ono na fakt wykonywania pracy poza limitem własnych możliwości radzenia sobie z problemami dotyczącymi pracy. Powoduje to obniżenie zasobów energii, bóle głowy, drażliwość, brak cierpliwości, ucieczkę w chorobę. Najbardziej oczywiste rozwiązania problemów wydają się niemożliwe do rozwiązania.

Depersonalizacja związana jest z obojętnością i dystansowaniem się wobec problemów klienta, powierzchownością, skróceniem czasu i sformalizowaniu kontaktów, cynizmem, obwinianiem klientów za niepowodzenia w pracy. Formy depersonalizacji uzależnione są od rodzaju aktywności zawodowej pracownika. Może być świadomą lub nieświadomą formą ochrony siebie przed dalszym eksploatowaniem poważnie uszczuplonych już zasobów emocjonalnych.

Obniżone poczucie własnych dokonań. Tendencja do widzenia swojej pracy z klientami w negatywnym świetle. Objawia się to niezadowoleniem osiągnąć w pracy, przeświadczeniem o braku kompetencji, utratą wiary we własne możliwości, poczuciem niezrozumienia ze strony przełożonych, stopniową utratą zdolności do rozwiązywania pojawiających się problemów, niemożnością przystosowania się do trudnych warunków zawodowych. W relacjach z ludźmi może przyjmować skrajne formy zachowań agresywnych jak i ucieczkowych (absencja w pracy).

Symptomy wypalenia zawodowego:

Poziom somatyczny:

- Poczucie wyczerpania – chroniczne zmęczenie bez ważnej przyczyny
- Bezsenna
- Nałogowe zachowania
- Migrenowe bóle głowy
- Stałe napięcie mięśniowe

Poziom funkcjonowania emocjonalnego:

- Chroniczne zniecierpliwienie
- Labilność emocjonalna
- Niekontrolowane wybuch złości
- Stałe zamartwianie się, poczucie „nie daje sobie rady”
- Trwałe zniechęcenie, brak jakiegokolwiek entuzjazmu związanego z pracą
- Niepokój i trudności związane z podejmowaniem decyzji
- Znużenie pracą i relacjami z nimi związanymi

Poziom funkcjonowania poznawczego i postaw

- Niezdolność do podejmowania decyzji
- Ciągłe oskarżanie i obwinianie innych za niepowodzenia
- Poczucie winy za efekty, wyniki swojej pracy
- Niechęć do poznawania nowych idei
- Częsty cynizm i szyderstwa
- Izolowanie się i niechęć mówienia o pracy
- Zawalanie siebie pracą i niemożność poradzenia sobie z ilością pracy i spokojnego przemyślenia jej, jakości

Test - Czy grozi Ci wypalenie zawodowe?

Przeanalizuj starannie dziesięć ostatnich miesięcy. Czy zauważyłeś jakieś zmiany u siebie lub w otoczeniu? Odpowiedz wskazując liczby od 1 (brak zmian) do 5 (liczne zmiany). Traktuj wybraną liczbę, jako stopień zmian, jakie zaobserwowałeś/łaś. Podsumuj i sprawdź wynik.

1. Łatwiej się męczysz? Jesteś wyczerpany, bez energii?
2. Irytują Cię, Ci, którzy mówią: „Nie wyglądasz najlepiej od jakiegoś czasu”
3. Pracujesz coraz więcej, ale Twoja wydajność/sprawność stale maleje?
4. Obserwujesz u siebie więcej cynizmu i czujesz się pozbawiony złudzeń?
5. Odczuwasz często melancholię/przygnębienie, którego nie potrafisz wyjaśnić?
6. Zapominasz czasem o spotkaniach, rachunkach, sprawach osobistych?
7. Jesteś bardziej poirytowany i reagujesz w sposób wybuchowy wobec otoczenia?
8. Coraz rzadziej widzisz się z rodziną i serdecznymi przyjaciółmi

9. Jesteś zbyt zajęty, aby regularnie zajmować się np. czytaniem sprawozdań, odpowiadaniem na telefony czy wysyłaniem kartek z życzeniami?
10. Cierpisz na dolegliwości fizyczne (boleści, ból głowy, uporczywy katar)?
11. Czujesz się zagubiony/przegrany, kiedy kończy się dzień pracy?
12. Masz wrażenie, że opuściły Cię takie nastroje jak wesołość czy radość?
13. Jesteś niezdolny do zaakceptowania kawałów/dowcipów na swój temat?
14. Aktywność seksualna wydaje Ci się raczej szkodliwym wysiłkiem niż źródłem przyjemności?
15. Odkrywasz, że nie masz nic do powiedzenia innym ludziom?

Jeśli osiągnąłeś wynik:

0-25 Wszystko w porządku.

26-35 Powinieneś zwrócić uwagę na niektóre aspekty Twojego życia.

36-50 Jesteś kandydatem do wypalenia zawodowego.

51-65 Jesteś w trakcie zawodowego wypalania się.

66-75 osiągnąłeś punkt krytyczny. Twoje zdrowie fizyczne i psychiczne jest zagrożone.

4.6. KOMPETENCJE TRENERA W ZAKRESIE ROZWOJU OSOBISTEGO I ZAWODOWEGO

Poziom umiejętności:

- Trener opracowuje i rozwija metody ewaluacji sesji treningu i rozwoju;
- Inicjuje własny rozwój osobisty i ustawiczny rozwój zawodowy oraz zarządza nimi;
- Zapewnia i promuje możliwości rozwoju dla wszystkich uczących się w ramach organizacji;
- Doradza innym w sprawach rozwoju osobistego i zawodowego;
- Demonstruje umiejętności facylitacji i prowadzenia;
- Dokonuje ciągłego przeglądu własnych osiągnięć i oddziaływania w świetle oceny swojej działalności szkoleniowej;

Poziom wiedzy:

- Autoanaliza, w tym analiza własnych zdolności;
- Strategie i źródła rozwoju osobistego;
- Czynniki, które wpływają na indywidualne uczenie się;
- Prawa i style uczenia się;
- Różne strategie przystosowania wielu typów i stylów osobowości do życia zawodowego;
- Sposoby podejścia do rozwoju osobistego i zawodowego, ich zalety i wady, ograniczenia oraz odpowiedniość;
- Prawa psychologiczne warunkujące uczenie się;
- Różnica pomiędzy celami uczenia się indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego;
- Rola facylitacji, coachingu, mentoringu, wywierania wpływu, negocjowania i tworzenia sieci w procesie uczenia się, treningu i rozwoju;

- Kluczowe wymiary etyczne postępowania profesjonalnego i to, co wynika z nich dla pracy trenera.

5. NARZĘDZIA TRENERSKIE

Pomoce dydaktyczne w rękach trenera to wszelkie narzędzia i materiały, których zastosowanie ma pomóc trenerowi w prowadzeniu szkolenia, a uczestnikowi w rozumieniu treści i efektywnym uczeniu się. W środowisku trenerskim zwykło się mówić, że wszystko co nas otacza stanowi potencjalną pomoc dydaktyczną. Jesteśmy zatem uważni na filmy, bajki, kabarety, które oglądamy zastanawiając się jednocześnie w jakim zakresie mogą być użyteczne w wybranych tematach. Wyszukujemy inspirujących wystąpień, ciekawych cytatów, opowiadań z morałem. Robimy zdjęcia, nagrywamy różne sytuacje społeczne aby sięgnąć po nie w sytuacji realizacji określonego tematu. Cały świat jest dla nas inspiracją i dość często patrzymy na niego przez pryzmat użyteczności na sali szkoleniowej. Są narzędzia, bez których trudno trenerowi byłoby prowadzić szkolenie, lecz są też również takie, które dodają smaku tej niezwykle przygodzie.

5.1. PRACA Z FLIPCHARTEM

Jeszcze do niedawna praca z flipchartem stanowiła zamiennik tablicy szkolnej. Sięgało się po niego tylko wtedy kiedy trzeba było coś dopisać, czego nie uwzględniło się w prezentacji multimedialnej. Ta bowiem stanowiła (i niestety nadal stanowi) główny nośnik treści merytorycznych przygotowanych na szkolenie. Na szczęście nudna prezentacja przestaje powoli być dominującym środkiem przekazu (w wersji bardziej innowacyjnej przyjmuje formułę prezentacji tworzonej w programie Prezi, co wzbudza nieukrywane zainteresowanie uczestników), a coraz częściej ważne treści przekazuje się wykorzystując flipchart. Jesteśmy oczywiście świadome tego, że wielu czytelników może nie podzielać naszej opinii – jednak korzystając z „rozbójniczego prawa autorów tekstu” – dzielimy się z Wami naszą opinią w tym względzie. Cała ta zmiana nie powodowałaby naszego większego zainteresowania gdyby nie obserwacja, że mało który trener potrafi świadomie i optymalnie pracować z flipchartem. Mało tego – mało kto wykorzystuje potencjał papieru i flamastrów oraz myślenia wizualnego, które zdaje się raczkować dopiero w naszych salach szkoleniowych.

O czym należy pamiętać pracując w flipchartem?

- dbaj o przejrzystość tekstu, który zapisujesz;
- pisz DRUKOWANYMI literami (Twoje odręczne pismo nie musi być czytelne dla wszystkich uczestników szkolenia);
- używaj kolorów (jednak nie więcej niż trzech na jednej stronie). Kolory pobudzają do pracy prawą półkulę mózgu, a do tego możesz nimi zaznaczyć ważne zapisane słowa, na których Ci szczególnie zależy.

A przede wszystkim:

- NIE ODWRACAJ SIĘ TYŁEM do uczestników, w czasie kiedy piszesz na flipcharcie. W zależności od tego czy jesteś prawo-, czy leworęczny, stać z boku tablicy będąc skierowanym do niej pod kątem 45 stopni aby móc pisać i jednocześnie móc swobodnie zerkać do tyłu;
- Nie klękaj przed tablicą! – zdarza się, że tablica jest umocowana dość nisko, a trenerzy chcą zapisać ją do samego dołu, klękają przed nią dla wygody, nie zdając sobie sprawy z tego jak groteskowo to wygląda;
- NIE PISZ I NIE MÓW jednocześnie! Kiedy jesteś odwrócony (nawet lekko) do tablicy, Twój głos „ucieka” i nie jest słyszany przez wszystkich uczestników.

Kiedy mowa o pracy z flipchartem, nie sposób pominąć milczeniem pewnego trendu, który z miesiąca na miesiąc nabiera coraz większego rozpędu w branży szkoleniowej. Mowa o **myśleniu wizualnym** i stosowaniu **map myśli**. Warto pochylić się nad umiejętnością stosowania tej metody pracy z bardzo prostej przyczyny – nasz umysł znacznie lepiej rozumie przekaz wizualny, ponieważ procesy myślowe odbywają się za pomocą obrazów. W praktyce oznacza to tyle, że kiedy czytasz ten tekst to Twój mózg przekształca słowa w obrazy. Warto wykorzystać tę wiedzę na sali szkoleniowej kiedy będziesz chciał utrzymać uwagę uczestników lub po prostu uczynić np. Twoje flipcharty znakiem rozpoznawczym prowadzonych szkoleń. Poza stosowaniem map myśli w tradycyjnym ujęciu tej metody, coraz więcej trenerów sięga po wizualizacje treści za pomocą tzw. „rebusów”. To nie tylko sposób przekazu, lecz przede wszystkim sposób na bardziej efektywne oddziaływanie na skojarzenia i pamięć Twoich słuchaczy.

5.2. PRACA Z PREZENTACJĄ**Tworzenia prezentacji multimedialnej²²****I. Zasady:**

- Prezentacja multimedialna powinna być uzupełnieniem treści prezentowanych werbalnie, często mówi się o ilustracyjnej roli prezentacji
- Na powierzchni slajdu należy umieszczać tyle obiektów graficznych lub tekstu, aby do ich wstępnego oglądu wystarczyło 15 sekund,
- Liczba linii tekstu na powierzchni slajdu nie powinna przekraczać 8 – 10,
- Tekst powinien być podzielony na odseparowane od siebie akapity,
- Dla zwiększenia czytelności tekstu, należy go przedstawiać w postaci list numerowanych lub punktowanych.

II. Czcionka

- Wskazane jest używanie czcionki o rozmiarze 28, 32;

²² Opracowane na podstawie materiału szkoleniowego Tomasza Skoniecznego.

- Niewskazane zastosowanie zbyt ozdobnego kroju.

III. Grafika

- Liczba zdjęć, rysunków, wykresów, schematów tabel na jednym slajdzie nie powinna przekraczać 6 (warto zadbać o prostotę i przejrzystość).
- Lepiej, aby opisy znajdowały się po prawej stronie związanego z nimi obiektu graficznego
- Nieregularne rozmieszczenie obiektów graficznych zmniejsza czytelność slajdu.

IV. Tekst

- Jednolity tekst powinien być wyrównywany do strony lewej lub dwustronnie.
- Najbardziej czytelne są czcionki bezszeryfowe, zbliżone do pisma technicznego (np. Arial), oraz klasyczne czcionki szeryfowe (np. Times New Roman).
- Dla przedstawienia informacji neutralnej stosuje się kolory zimne (czarny, szary, granatowy, niebieski, zielony,...).
- W celu przekazania informacji o charakterze alarmowym posługujemy się kolorami ciepłymi (czerwonym, pomarańczowym, żółtym,...).
- Niewskazane jest stosowanie w ramach jednego slajdu większej liczby kolorów niż 4.
- Dobrze komponują się barwy zimne z zimnymi, oraz ciepłe z ciepłymi.
- Do najbardziej udanych zalicza się połączenia kolorów: żółtego i niebieskiego; brązowego i zielonego; brązowego i żółtego; żółtego i czerwonego

Tło

- Należy zapewnić należyty kontrast tekstu w stosunku do tła.
- Nie należy stosować zdjęć w charakterze tła, gdyż nierównomierna kolorystyka podłoża ogranicza czytelność tekstu.
- Niekiedy, jako tło zastosować można zdjęcie wyświetlane w postaci znaku wodnego.
- Pojedyncze zdjęcia mogą uatrakcyjnić przekaz
- Tło nie powinno być zbyt ozdobne, gdyż wówczas nadmiernie angażuje uwagę odbiorcy.

VI. Animacje

- Wskazane jest stosowanie tylko jednego – wybranego rodzaju animacji tekstu podczas prezentowania danego zagadnienia.

5.3. METAFORY I ANALOGIE: PRACA Z FILMEM, BAJKĄ, CYTATEM, KABARETEM, INFOGRAFIKĄ, ZDJĘCIEM, COLLAGE

„Im więcej słów, tym więcej możliwości nieporozumień”

Wyżej wymienione metody i techniki zalicza się do niekonwencjonalnych metod szkoleniowych. Wywodzą się z aktywnych form uczenia się i są ich pewną odmianą. Wspomagają czynny udział uczestników w szkoleniu.

Ich cechą wspólną jest akcentowanie pojęcia wolności, możliwości wyboru, znaczenia ekspresji, rozwijania indywidualności, aktywności, uczenia się poprzez działanie, nabywanie tego, co jest życiowo ważne. Według słownika pod pojęciem metafory rozumie się: „figurę stylistyczną polegającą na zestawieniu słów nie występujących zwykle we wspólnym związku zależności; znaczenie jednego ze słów zostaje przeniesione na drugie, powstaje wówczas swoista całość znaczeniowa o zabarwieniu emocjonalnym...”.

Upraszczając metafora odwołuje się do intuicji, doświadczenia i wiedzy odbiorcy, czyli jego zdolności kojarzenia obrazów. Najprościej – to umiejętnie dobrane obrazowe porównanie, przenośnia. Metafora nie musi koniecznie wyrażać się w słowach, może oznaczać znak lub zbiór znaków i wtedy zdjęcie, infografika, collage, film jest także metaforą.

„Jeden obraz wart jest tysiąca słów”.

Od najdawniejszych czasów metafora była zasadniczym aspektem ludzkiej komunikacji. Opowiadania, anegdoty, bajki od dawna używane są do przekazywania specyficznych znaczeń, dlatego tak chętnie posługujemy się nimi w procesie szkoleniowym. Pasują do naszej kultury. Nauczyliśmy się, w naszym życiowym doświadczeniu, czerpać z ich znaczenia.

Metafory pobudzają procesy myślenia (w tym twórczego) u innych, ponieważ wymagają elastyczności poznawczej zarówno ze strony mówiącego jak i słuchającego. W ten sposób tworzenie metafor rozwija nasze myślenie twórcze oraz innych ludzi. Przez badaczy, tj: Nęcka, Gordon analogie i metafory przyrównywane są do procesu twórczego per se. Sam proces twórczy nierzadko utożsamiany jest z procesem rozwiązywania problemów, zwłaszcza, jeżeli przedmiotem rozważań jest etap poszukiwania rozwiązań. Sama metafora odgrywa szczególną rolę w pierwszej fazie procesu twórczego(rozwiazywania problemów), kiedy złożony bądź trudny problem zostaje uproszczony(warunek trafności metafory) oraz kiedy zauważamy nowe elementy w rzeczach powszechnie znanych poprzez swoistego rodzaju oddalenie (poszerzenie informacji przetwarzanych w procesie twórczym, czy tzw. między kontekstowe oddalenie się, co pozwala na wnoszenie nowych elementów do posiadanej już wiedzy na dany temat). Warto zauważyć, że metafora spełnia podobne warunki (trafności i nośności) co analogia.

Metody te najczęściej wykorzystujemy do zarządzania aktywnością poznawczą w celu jej intensyfikacji w procesie uczenia. Są okazją do pobudzania uczącego do eksperymentowania i tworzenia nowych, samodzielnych, doświadczeń.

Mogą być wykorzystywane w szkoleniach wiedzy, rozwojowych, kompetencyjnych, umiejętnościowych, treningach społecznych.

Metafora pozwala:

- znajdować rozwiązania problemów wiedzy (kreowanie nowej wiedzy),
- zwraca uwagę na trudne w percepcji cechy i stany
umożliwia oczyszczanie porównywanych procesów z nadmiaru zbędnych treści
- zapewnia twórczości szeroki zakres informacji do przetwarzania;
- pobudza procesy myślowe: pamięć, rozwiązywanie problemów, uwagę, koncentrację.

Dlaczego metafory są efektywne:

- Słuchacz może samodzielnie wybrać znaczenie odnoszące się do jego osobistej sytuacji
- Komunikują się z odbiorcą w sposób mutisensoryczny-używają różnych kanałów komunikacji
- Wzmacniają pętle uczenia się powodując przeramowanie procesu myślenia i postrzegania
- Minimalizują opór. Znaczenia w metaforach wyrażane są pośrednio, odbiera się je jako mniej zagrażające. Nie wpływa się wprost na uczestnika, on sam decyduje, co i ile bierze sobie z metafory.
- Uruchamiają prawą półkulę mózgową, mogącą mieć wpływ na zwiększenie efektywności wprowadzania zmian zachowań, czy postaw
- Pozwalają generować swoje osobiste rozwiązania z zaangażowaniem emocjonalnym gwarantującym ich wykorzystanie
- Są najefektywniejszym narzędziem wpływu na postawy osób uczących się. Najefektywniejszym bo: zgodnie z teorią zmian postaw, postawy zmienia się wtedy gdy: chce się je zmienić, gdy się podejmuje osobistą decyzję do ich zmiany, gdy jest się o tym przekonany, gdy zmiana nie wywołuje dysonansu poznawczego. Właściwa metafora może uruchomić ten proces.
- Wykorzystują proces nie odróżniania przez mózg rzeczywistości i fantazji. Można używać metafor, aby tworzyć sytuacje, które nie istnieją, po to, aby uczestnik mógł eksperymentować i dokonywać wyboru.

Klasyfikacja metafor:

1. dłuższe opowieści, które mają odniesienia do skomplikowanych procesów
2. Anegdoty i krótkie opowiadania, które mogą być ilustracją rozwiązania
3. Analogie, porównania i krótkie zdania, cytaty lub wyrażenia metaforyczne, które ilustrują coś lub podkreślają
4. Zdania o charakterze metaforycznym: cytaty, alegorie.
5. Przedmioty metaforyczne będące ilustracją procesu, idei.
6. Metafory artystyczne: rysunki, modele, infografiki, obrazy malarskie

Jak zaangażować dorosłych w ćwiczenia niekonwencjonalne:

- Zdobądź zaufanie
- Zbuduj autorytet
- Bądź elastyczny
- Dopasuj metaforę do zakresu tematycznego szkolenia
- Użyj zdolności aktorskich –odpowiedni ton głosu, tempo mówienia, pauzy, pytania, akcentowanie słów
- Przygotuj pytania – pogłębiające refleksję do omówienia po użyciu którejś z metod

Miejsce procesu szkolenia, w którym możemy wykorzystać te elementy:

1. Oferta szkoleniowa
2. Program szkolenia

3. Początek szkolenia
4. Łącznik pomiędzy modułami szkoleniowymi
5. Początek modułu szkoleniowego
6. Koniec szkolenia, koniec modułu szkoleniowego

Jak stworzyć dobrą metaforę?

Metafora albo analogia mają być związane z treściami szkoleniowymi.

Nie mogą być tak oryginalne, aby nikt w grupie szkoleniowej nie odgadł ich znaczenia. Ponieważ mają zmienić percepcję mogą wywołać efekt zdumienia czy zdziwienia. Ten efekt warto wykorzystać do poprowadzenia refleksji, czy dyskusji dotyczącej tematu, na którym nam zależy.

Jak tworzyć metafory?

Cóż, tu chyba jedynym kryterium jest oryginalność. Zaczynij zauważać metafory w codziennym życiu. Zostań „poszukiwaczem metafor”. Zapisuj wszystkie ciekawe cytaty, historyjki, anegdoty, które będziesz mógł później wykorzystać.

6. PODSUMOWANIE

Zakres tematyczny Letniej i Zimowej Akademii SORE to kompendium informacji niezbędnych trenerowi do tego aby rozpocząć swoją przygodę ze szkoleniami. Teraz pora zastosować w praktyce wiedzę i umiejętności nabyte podczas kursu. Pamiętając przy tym ile sam trener korzysta na uczeniu innych – nie możecie nic stracić! Możecie tylko zyskać! Zachęcamy Was jednocześnie do tego aby korzystać z superwizji trenerskiej, bowiem tylko wtedy będziecie mogli świadomie rozwijać swój warsztat pracy.

Do zobaczenia na szlaku trenerskim!

7. LITERATURA REKOMENDOWANA

- Andrzejczak A., (2010). Projektowanie i realizacja szkoleń. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Baker P., (1997). Metafory w psychoterapii. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne
- Boydell T., Leary M., (2006). Identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Kraków: Wolters Kluwer
- Brzeziński J., Chyrowicz B., Poznaniak W., Toeplitz-Winiewska M., (2009). Etyka zawodu psychologa. Warszawa: PWN
- Dorohinicki-Kisiel W., (2012). Zarządzanie stresem w pracy. Gliwice: HELION
- Filipowicz G., (2008). Rozwój pracowników poprzez rozwój efektywności pracowników. Kraków: Wolters Kluwer
- Gut J., Haman W., (2001). Docenić konflikt. Warszawa: Wyd. Kontrakt
- Jakobsen L., MacBeath J., Meuret D., Schratz M., (2003). Czy nasza szkoła jest dobra? Warszawa: WSiP.
- Kossowska M., Sołtysińska I., (2002). Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer
- Kuźniak A., (2010). Vademecum trenera cz. I i II. Kraków: Stowarzyszenie Konsultantów i trenerów Matrik
- Maslach Ch., (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej, W: H. Sęk (red.), Wypalenie zawodowe. Przyczyny. Mechanizmy. Zapobieganie. Warszawa: PWN
- Maslach Ch., Leiter M.P., (2011). Prawda o wypaleniu zawodowym. Warszawa: PWN
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P. (2010). Sztuka skutecznego porozumiewania się. Gdańsk: GWP
- Rae L., (2006). Efektywne szkolenia. Kraków: Oficyna Ekonomiczna
- Rzędowska A, Rzędowski J., (2009). Mówca doskonały. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Sapolsky R. M., (2010). Dlaczego zebry nie mają wrzodów. Warszawa: PWN
- Owen N., (2011). Magia metafory. Metamorfoza
- Silberman M., (2004). Metody aktywizujące w szkoleniach. Kraków: Oficyna Ekonomiczna
- Thompson, P. (1998). Sposoby komunikacji interpersonalnej. Poznań: Zys i S-ka
- Wrycza-Bekier J., (2014). Magia słów. Gliwice: HELION

Strony www:

„Miękkie”, „alternatywne” metody przydatne w badaniach w szkole” / www.npseo.pl; (dostęp z dnia: 09.01.2015 r.)