

PODREČZNIK

trenera

przygotowany w ramach projektu

Dobry Trener **NGO**



Opracowanie przygotowane przez **Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland i Fundację Obserwatorium Zarządzania** w ramach projektu **Dobry Trener NGO** realizowanego przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Autorzy:

Rozdział: Kompetencja I - Komunikacja interpersonalna

Autor: Joanna Kwapisz

Rozdział: Kompetencja II - Rozwój osobisty i zawodowy trenera

Autor: Marta Godzisz

Rozdział: Kompetencja III - Zarządzanie procesem grupowym

Autor: Katarzyna Iwińska

Rozdział: Kompetencja IV - Prezentacje i wystąpienia publiczne

Autorzy: Joanna Kolenda i Ilona Sroczyńska – Skratko

Rozdział: Kompetencja V - Organizacja i planowanie szkoleń

Autor: Paweł Kopijer

Menedżer projektu:

Krzysztof Zieliński

Koordynator merytoryczny:

Joanna Kolenda

Redaktor:

Ilona Sroczyńska – Skratko

Warszawa 2008

Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Ul. Sienna 81, 00-815 Warszawa, Polska, tel. +48 22 314 14 65, faks +48 22 331 44 60, email: info@astd.pl – strona internetowa: www.trenerngo.pl i www.astd.pl

SPIS TREŚCI:

WSTĘP	5
Kompetencja I - Komunikacja interpersonalna	6
Nawiązanie kontaktu z grupą	6
Nawiązanie relacji z poszczególnymi uczestnikami szkolenia	11
Identyfikacja potrzeb szkoleniowych.....	12
Udzielanie informacji zwrotnej.....	13
Skuteczne przekazywanie treści merytorycznych.....	16
Dostosowanie języka do odbiorców	18
Aktywne słuchanie	19
Jasne formułowanie myśli	25
Skupianie uwagi uczestników szkolenia	25
Dostosowanie mowy ciała do treści wypowiedzi.....	27
Rady dla początkujących.....	29
Złote myśli.....	30
Polecana literatura	30
Kompetencja II - Rozwój osobisty i zawodowy trenera	31
Rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw trenerskich	31
Umiejętność uczenia się w oparciu o własne i cudze doświadczenie	31
Przygotowanie merytoryczne do szkolenia.....	35
Umiejętność poszukiwania i analizy potrzebnych informacji	35
Otwartość na informacje zwrotne	31
Świadomość swoich mocnych i słabych stron	38
Planowanie osobistego rozwoju	42
Umiejętność życia zgodnie z osobistym systemem wartości	47
Świadomość i umiejętne wykorzystywanie osobistych źródeł energii	49
Rady dla początkujących.....	52
Złote myśli.....	53
Polecana literatura	54
Kompetencja III - Zarządzanie procesem grupowym	54
Nawiązanie kontaktu i zbudowanie poczucia bezpieczeństwa.....	56
Tworzenie dobrej atmosfery pracy i uczenia się	58
Motywowanie i stymulowanie uczestników do pracy.	59

Stymulowanie wymiany doświadczeń między uczestnikami	61
Umiejętność przekazywania instrukcji i wyjaśnień	61
Dostosowanie metod do dynamiki grupowej.....	62
Zarządzanie czasem podczas szkolenia	66
Reagowanie na konflikty/kryzysy w grupie	67
Rady dla początkujących.....	69
Złote myśli.....	70
Polecana literatura	70

Kompetencja IV - Prezentacje i wystąpienia publiczne 72

Budowanie autorytetu	72
Znajomość i prawidłowe wykorzystywanie technik prezentacji	74
Umiejętność przygotowania prezentacji	78
Analiza audytorium.....	81
Radzenie sobie ze stresem i emocjami	83
Znajomość i adekwatne stosowanie technik perswazji	86
Radzenie sobie z manipulacją.....	89
Dbanie w właściwy wygląd zewnętrzny.	97
Rady dla początkujących.....	101
Złote myśli.....	102
Polecana literatura	102

Kompetencja V - Organizacja i planowanie szkoleń 103

Umiejętność analizowania potrzeb szkoleniowych	105
Umiejętność strukturalizacji programów szkoleniowych.....	106
Umiejętność opracowywania ćwiczeń i prezentacji.....	107
Umiejętność zarządzania czasem i dynamiką zajęć dydaktycznych.....	107
Umiejętność przygotowywania materiałów dydaktycznych.	108
Umiejętność organizacji spotkania szkoleniowego.	110
Umiejętność zamykania projektu szkoleniowego.....	112
Wiedza na temat oceny efektywności szkoleniowej.....	113
Rady dla początkujących.....	117
Złote myśli.....	117
Polecana literatura	118

Bibliografia 119

Wstęp

Uczenie się można opisać jako proces integracji doświadczenia osobistego, wiedzy o określonych stanach rzeczy oraz umiejętności i kompetencji w stosowaniu tej wiedzy w praktyce. Efektem jest samodzielność w działaniu i zdolność do rozwiązywania problemów - podstawowy cel edukacji.

Osoba, która pragnie pomóc innym w podnoszeniu swoich kompetencji, sama powinna być świadoma swych mocnych i słabych stron. Warto także, by sama była w pełni ukształtowaną osobowością. Trener winien także brać na siebie odpowiedzialność za całość kontaktu z uczestnikami szkoleń. Bez względu na to, z kim ma do czynienia oraz jakie zakłada sobie cele szkoleniowe, powinien pamiętać, że na sali szkoleniowej siedzą ludzie. Ludzie, którzy przyszli ze swoimi potrzebami, swoją osobowością, doświadczeniami, obawami, lękami, stylem myślenia, nastawieniem i nastrojem. Na nich koncentruje się uwaga i praca trenera, a ich rozwój i zadowolenie jest celem nadrzędnym.

Niniejszy podręcznik ma ułatwiać kontakt, pracę i osiągnięcie celów, jakie stawiamy przed sobą w naszej pracy. Został on napisany dla trenerów przez trenerów. W przeprowadzonym w projekcie badaniu, zapytaliśmy ponad sześćset osób, co ich zdaniem jest najważniejsze w pracy trenerskiej, jakie cechy powinien posiadać dobry trener oraz w jakich zakresach chciałyby się badane osoby rozwijać.

W niniejszym podręczniku omawiamy kluczowe kompetencje, jakimi powinien charakteryzować się dobry trener. Te kompetencje i te umiejętności, które zdaniem naszych respondentów zasługują na najwyższą uwagę. Każdy rozdział opisuje jedną kompetencję. Każdy rozdział opatrzone także radami, uwagami i złotymi myślami, które pojawiały się podczas spotkań eksperckich przeprowadzonych w projekcie. Oznacza to, że współtworzyliście Państwo ten podręcznik i że żadna z treści, która się pojawia na poziomie rad, czy złotych myśli nie pochodzi od autorów niniejszego opracowania, a od Was samych. Do każdego rozdziału dodaliśmy także polecaną literaturę, która może pomóc rozszerzyć zaznaczone w podręczniku kwestie. Gorąco zachęcamy do lektury.

Kompetencja I - Komunikacja interpersonalna

Charakterystyka kompetencji

Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami, nawiązanie wzajemnych stosunków oraz budowanie określonych relacji za pomocą symboli tworzonych przez słowa, dźwięki, obrazy, dotyk. Ma miejsce, gdy ktoś przypisuje określone znaczenie sygnałom przekazywanym przez inną osobę.

Trener powinien konsekwentnie realizować potrzeby rozwojowe uczestników. Ważne jest dbanie o zaufanie grupy oraz stworzenie klimatu bezpieczeństwa, uprzejmości i współpracy. W obszarze kompetencji „Komunikacja interpersonalna” na szczególną uwagę zasługują umiejętności:

- Nawiązania kontaktu z grupą (przywitanie, rozpoczęcie, kontrakt).
- Nawiązania relacji z poszczególnymi uczestnikami szkolenia.
- Identyfikacji potrzeb szkoleniowych.
- Udzielania informacji zwrotnej.
- Przekazywania treści merytorycznych w sposób zrozumiały dla uczestników szkolenia.
- Dostosowania języka do odbiorców.
- Aktywnego słuchania, znajomości technik aktywnego słuchania.
- Jasnego formułowania myśli.
- Skupiania uwagi uczestników szkolenia.
- Dostosowania mowy ciała do treści wypowiedzi.

Nawiązanie kontaktu z grupą (przywitanie, rozpoczęcie, kontrakt)

W ramach tej umiejętności powinien:

- Mieć świadomość jakie zachowania wpływają na „dobre pierwsze wrażenie”.
- Mieć świadomość jakie zachowania wpływają na Twoją wiarygodność.
- Znać zasady zawarcia kontraktu w grupie.
- Znać zasady korzystania z technik integracyjnych.

Wiarygodność to wrażenie, jakie robisz na swoim rozmówcy czy audytorium. Jest ono podstawą dla drugiej strony, by mogła Tobie zaufać i zaangażować się w prezentację.

Podstawowe wyznaczniki wiarygodności:

Ubiór, wygląd – elegancko ubrani ludzie wydają się być bardziej wiarygodni niż osoby ubrane nieformalnie. Można to łatwo zaobserwować. Badania wykazały, że znacznie więcej osób podąża za osobą ubraną w garnitur, kiedy przechodzi ona na czerwonym świetle przez przejście dla pieszych, niż za osobą ubraną w bardziej nieformalny sposób. Jednak najwięcej osób przechodzi wbrew przepisom na czerwonym świetle, kiedy robi to także osoba umundurowana (np. żołnierz, policjant, ksiądz).

Fachowość – dobre przygotowanie merytoryczne, doskonała znajomość przedmiotu prezentacji. Osoba chcąca być wiarygodną musi być przygotowana na każdą ewentualność, na każde pytanie czy obiekcję.

Entuzjazm – sam musisz być przekonany do tego, co prezentujesz, niezależnie od tego, co to jest. Entuzjazm jest zaraźliwy, jeśli Ty go masz, Twój odbiorca także nabierze przekonania do proponowanego przez Ciebie pomysłu.

Inne wyznaczniki wiarygodności:

Ekspertyza:

- Posiadanie fachowej wiedzy.
- Cytowanie autorytatywnych opinii.
- Demonstrowanie doświadczenia.

Rzetelność:

- Uczciwość.
- Otwartość na pytania i krytykę.
- Używanie argumentów uwzględniających sytuację obu stron.

Pewność:

- Perfekcyjnie przygotowana prezentacja.
- Umiejętności werbalne i niewerbalne.
- Mówienie bez zahamowań i spieszania.

Zaangażowanie:

- Oddziaływanie zachowaniem niewerbalnym.
- Dawanie sygnałów świadczących o doświadczeniu.

Wyróżnianie się:

- Uprzednie zaznajomienie się z charakterem audytorium.
- Dostosowanie ubioru i wyglądu.
- Budowanie mostu porozumienia.

W zakresie przekazywanych treści powinieneś mieć najświeższe informacje, skupiać swą uwagę na słuchaczach i przekazywać rzetelne wiadomości. Bądź zwięzły, mów konkretnymi, bądź zaangażowany i nie wahaj się okazywać entuzjazmu. Słuchacz oczekuje tego od Ciebie, więc spełnij jego oczekiwania!

Pierwsze wrażenie

Pierwsze wrażenie jest zjawiskiem rozpoczynającym proces komunikacji, w wyniku którego kształtuje się całościowy obraz osoby, z którą się komunikujemy. Obraz ten w zasadniczy sposób wpływa na przebieg dalszego kontaktu, ponieważ kształtuje on określone nastawienie względem rozmówcy.

Aby zrobić dobre pierwsze wrażenie:

- Z całą pewnością powinieneś zwracać uwagę na to, by siedząc, chodząc, czy stojąc mieć wyprostowaną sylwetkę z podniesioną głową. Odpowiednia postawa podnosi wiarę we własne siły.
- Oczy stanowią najważniejszy obszar wizualnej uwagi - w czasie rozmowy uwaga koncentruje się na oczach przez ok. 43% czasu. Bardzo ważne jest zatem, abyś dbał o nawiązanie kontaktu wzrokowego ze wszystkimi uczestnikami szkolenia. Gdy mówisz, nie powinieneś błędzić wzrokiem po ścianach, czy oglądać widoku za oknem, a gdy słuchasz powinieneś patrzeć na swego rozmówcę. Zasadniczą funkcją kontaktu wzrokowego jest przekazywanie komunikatów relacyjnych. Trzymając się zasady utrzymywania kontaktu wzrokowego pokazujesz, że jesteś pewny zawartych w przekazie treści.
- Serdeczny wyraz twarzy zapewni uśmiech i humor. Dobrze opowiedziany dowcip, który może być powiązany z tematem szkolenia, jest dobrym „lodołamaczem”.
- Barwa głosu może świadczyć o emocjach. Odczuwając napięcie możesz (nieświadomie) mówić wyższym głosem. Osoby komunikujące się wyższym tonem, mogą wzbudzać u słuchaczy irytację i być negatywnie odbierane.
- Twarz jest bardzo ważnym źródłem informacji o emocjach, gdyż odzwierciedla szybko zmieniające się nastroje, reakcje na wypowiedzi i zachowania rozmówcy. Wyraża przede wszystkim uczucia. By dobrze się zaprezentować, ważne jest dobre nastawienie. Dla osiągnięcia zamierzonego celu powinieneś utrzymywać w swoich myślach dobre

nastawienie, np. „na pewno zainteresuję słuchaczy swoim wykładem”, „mam dużo ciekawych anegdot, które na pewno spodobać się uczestnikom szkolenia”.

Ciekawym rozpoczęciem szkolenia może stać się opowiedzenie historii skąd pojawił się pomysł na ten konkretny warsztat i powiązanie go z celami szkolenia.

S. Jarmuż, T. Witkowski - autorzy książki „Podręcznik trenera” - opisują jeden ze sposobów na rozpoczęcie szkolenia rozkojarzonej i rozgadanej grupy. Trener prowadzący zamiast tradycyjnego „dzień dobry proszę o uwagę” rozpoczął zajęcia od „*Pewnego razu stary mistrz zen postanowił wybrać swojego następcę...*” Dzięki temu zapanował spokój, a uczestnicy z zaciekawieniem słuchali, co będzie dalej. Od Twojej inwencji zależy, zatem zapowiedź treści szkolenia, a jest to bardzo ważny moment, który buduje atmosferę sprzyjającą pracy podczas całego szkolenia. Dlatego na część wprowadzającą (przywitanie, zapoznanie się uczestników, przedstawienie celów i programu warsztatu oraz zebranie oczekiwań uczestników i zawarcie kontraktu) poświęca się sporo czasu (nawet ok. godziny).

Zaufanie i akceptacja, które zdobyłeś w trakcie prezentacji, mogą stopnieć w oczach, jeśli nie będziesz umiał radzić sobie z reakcjami odbiorców. Określimy teraz kilka kategorii pytań, jakie może zadać słuchacz oraz w skrócie zasugerujemy, jak na nie odpowiedzieć:

- **Pytanie o informację** - Jest to pytanie neutralne. Słuchacz po prostu oczekuje dalszych wyjaśnień, lub więcej informacji.
- **Pytanie krytyczne** - Słuchacz nie zgadza się z Tobą i przeciwstawia się Twojej opinii.
- **Pytanie z podtekstem** - Słuchacz nie chce się niczego dowiedzieć, ale chce przekazać jakąś informację (czasem złośliwą).

Aby właściwie odpowiedzieć na pytanie, dobrze jest najpierw je sparafrazować. Dzięki temu sprawdzisz, czy dobrze zrozumiałeś intencje i zakres pytania. Jeśli słuchacz potwierdzi Twoją parafrazę jego pytania, było to **pytanie o informację**. Po prostu odpowiedz na nie tak dobrze, jak tylko potrafisz. W tym przypadku słuchacz jest nastawiony na odbiór.

Jeśli słuchacz zaczyna prezentację swoich poglądów, było to **pytanie krytyczne**. Potraktuj to, jako okazję do ponownego uwypuklenia swych najmocniejszych argumentów. Tutaj słuchacz, (mimo, że zadał pytanie) jest nastawiony na nadawanie - chce mówić. W przypadku często spotykanych słuchaczy, którzy przy okazji Twojej prezentacji chcą sami się zaprezentować, daj im na to szansę - jeśli tylko mieścisz się w czasie przeznaczonym na prezentację i jeśli nie wywołuje to zniechęcenia innych słuchaczy. W przeciwnym wypadku grzecznie przerwij wypowiedź uczestnika

spotkania (np. dziękując za ciekawy punkt widzenia). Możesz w tym celu powołać się na konieczność zmieszczenia się w czasie.

W przypadku **pytań z podtekstem** aktywnie słuchaj uczestnika warsztatu: zadawaj pytania, podsumowuj, okazuj swe zrozumienie. Gdy zauważysz, że emocje nieco opadły, odpowiedz mu. Przy pytaniach z podtekstem szczególnie ważne jest powstrzymanie się od własnych opinii i odpowiedzi tak długo, jak tylko pozostajesz pod wpływem własnych emocji.

Jak radzić sobie z pytaniami?

Metoda:

1. Refleksja (parafraza) – zawsze.
2. Stop - obserwuj reakcję.
3. Jeżeli pytanie informacyjne: Odpowiedź.
4. Jeżeli pytanie krytyczne lub złośliwe: Słuchaj.

Refleksja/parafraza to powiedzenie własnymi słowami, jak zrozumiałeś zadane pytanie. W ten sposób sprawdzasz czy komunikat zawarty w pytaniu odczytałeś poprawnie i potwierdzasz jednocześnie motywację zadanego pytania.

Zawarcie kontraktu

Punktem wyjścia do przestrzegania zasad i norm dobrej komunikacji podczas całego warsztatu jest zawarcie kontraktu, który oznacza zgodę wszystkich uczestników szkolenia na przestrzeganie przyjętych zasad.

Do najczęściej ustalanych zasad dobrej komunikacji podczas warsztatu należą:

- Udział w całości warsztatu i punktualność.
- Dyskrecja dotycząca osobistych przeżyć opowiedzianych podczas warsztatu.
- Brak ocen.
- Zwracanie się do siebie po imieniu.
- Mówienie bezpośrednio do osoby a nie o osobie.
- Używanie komunikatów „ja” a nie „my”.

Możesz sam zaproponować grupie zasady dobrej komunikacji lub grupa może określić zasady samodzielnie, najważniejsze jest jednak by wszyscy się na nie zgodzili. Jest to doskonałe narzędzie, które towarzyszy grupie przez cały czas trwania zajęć (zasady można zapisać na dużej

karcie papieru i powiesić w widocznym miejscu), dając w każdym momencie możliwość odwołania się do ustaleń i korygowania nieprawidłowej komunikacji pomiędzy uczestnikami.

Techniki integracyjne

Krótkie zabawy integracyjne stosuje się w celu „przełamania pierwszych lodów” pomiędzy uczestnikami szkolenia. Dają one możliwość wzajemnego poznania się. Pamiętaj jednak, że korzystanie z technik integracyjnych wymaga dobrego przygotowania. Zadbaj o to, by nie wykorzystywać zabaw bardzo popularnych i nie narażać się na ryzyko angażowania grupy w grę, którą już przechodzili kilkakrotnie. Techniki integracyjne powinny być także dostosowane do grupy odbiorców, by uczestnicy np. nie poczuli się potraktowani infantylnie.

Nawiązanie relacji z poszczególnymi uczestnikami szkolenia

W ramach tego obszaru powinienes:

- Dbać o przedstawienie się poszczególnych uczestników na początku szkolenia.
- Mieć świadomość, jak ważny jest kontakt wzrokowy.

Aby nawiązać relację z poszczególnymi uczestnikami szkolenia zwróć szczególną uwagę na to, by poznać uczestników, z którymi będziesz pracował kilka godzin, czy dni.

Zaczynasz od przedstawienia siebie, nadajesz formę wypowiedzi a następnie prosisz, aby każdy z uczestników opowiedział parę słów o sobie lub prosisz uczestników by odpowiedzieli np. na następujące pytania: Jak mam na imię? Jakie jest moje doświadczenie zawodowe? Czym się interesuję? i Dlaczego biorę udział w szkoleniu?. Można też stosować techniki projekcyjne, np., „gdybym był zegarem, zatrzymałbym się na godzinie..., gdybym nie był tym, kim jestem, byłbym..., gdybym był czekoladką, byłbym..., gdybym był zwierzątkiem, to byłbym....” Stosowanie takich pytań uatrakcyjni rundkę powitalną i powoduje, że uczestnicy, dla których jest to kolejne szkolenie nie mają poczucia, że znów odpowiadają na te same pytania...

Podczas słuchania poszczególnych uczestników szkolenia:

- Utrzymuj kontakt wzrokowy z osobą, która się przedstawia.
- Zadawaj dodatkowe pytania by bliżej poznać uczestnika.
- Zapamiętaj imię uczestnika (w przypadku kłopotów z zapamiętaniem zbyt dużej liczby uczestników szkolenia można np. poprosić o wypisanie imion na wcześniej przygotowanych identyfikatorach).

Nastawienie grupy

Pozytywne:

- Wykorzystuj poczucie wspólnoty ("my"), ale...
- Nie mów za długo – pozwól mówić uczestnikom.

Neutralne:

- Postaraj się wzbudzić zainteresowanie.
- Stosuj plan złożony z kilku faz angażowania słuchaczy.

Negatywne:

- Okaż dobrą wolę ze swojej strony.
- Postaraj się zbudować pomost między wami.
- Mów krótko i poprawnie.
- Nie stosuj uników.
- Nie pesz się.

Analiza dodatkowa audytorium:

- Co słuchacze już wiedzą na ten temat?
- W jakim stopniu mogę używać żargonu fachowego?
- Jakie funkcje sprawują w tej organizacji?
- Gdzie i dlaczego mogą pojawić się zastrzeżenia?
- Jaka jest kulturowa charakterystyka grupy (normy? wartości?)

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

W ramach tego obszaru powinienes:

- Wiedzieć, w jaki sposób zbierać indywidualne potrzeby szkoleniowe uczestników.
- Umieć nawiązywać podczas szkolenia do poszczególnych oczekiwań.
- Pamiętać o podsumowaniu na końcu szkolenia założeń, które zostały zrealizowane w odniesieniu do globalnych celów warsztatu oraz celów jednostkowo zdefiniowanych przez poszczególnych uczestników szkolenia.

Każde szkolenie powinno zostać poprzedzone szczegółową diagnozą potrzeb szkoleniowych i w oparciu o te dane przygotowany powinien zostać program szkolenia. Aby zapewnić uczestnikom jeszcze bardziej indywidualne dopasowanie treści szkolenia do oczekiwań, na początku szkolenia (po części wprowadzającej), powinienes zidentyfikować potrzeby poszczególnych uczestników. Metody zbierania tych informacji to np.:

- Każdy uczestnik wypisuje na osobnej kartce swoje oczekiwania, następnie przyklejasz kartki na duży papier i grupujesz ze sobą zbieżne oczekiwania, dodając swój komentarz oraz odnosząc się do treści programu szkolenia. Ważne jest by sposób zadania pytania pozwalał uniknąć odpowiedzi: „nie mam żadnych oczekiwań”. Powinieneś, zatem poprosić uczestników, by wypisali trudności z którymi się spotykają, czego konkretnie chcą się nauczyć podczas szkolenia lub jaki problem chcą rozwiązać.
- W podgrupach uczestnicy określają konkretne przykłady trudności, z którymi nie potrafią sobie poradzić. Przykłady mogą być wykorzystane podczas dalszej części warsztatu jako materiał do pracy.
- Indywidualnie każdy wypełnia ankietę, która została wcześniej przygotowana przez Ciebie, a odnosi się do poszczególnych zagadnień tematycznych szkolenia. Następnie indywidualnie na forum lub najpierw w podziale na podgrupy uczestnicy komentują swoje wyniki, a następnie na forum przedstawiają wyniki oczekiwań wynikających z analizy podgrupy.

W trakcie realizacji poszczególnych modułów tematycznych powinieneś odnosić się do spisanych oczekiwań podając np. rozwiązania czy przykłady zachowania w odniesieniu do konkretnego oczekiwania. W ostatnim etapie szkolenia, podsumowując zajęcia, powinieneś odnieść się do każdego z oczekiwań wskazując na rozwiązania, które się pojawiały przy okazji omawiania poszczególnych zagadnień tematycznych, a które są zbyt szerokie by mogły zostać omówione i mogą, (jeśli jest możliwość prowadzenia kolejnych szkoleń), stać się punktem wyjścia do konstruowania następnego szkolenia.

Udzielanie informacji zwrotnej

W ramach tej umiejętności powinieneś:

- Znać zasady udzielania informacji zwrotnej.
- Rozróżniać typy informacji zwrotnej.

Wykorzystanie takiego narzędzia jak **informacje zwrotne** z jednej strony daje niespotykaną wręcz możliwość włączenia innych w zwiększanie efektywności pracy zespołu, z drugiej jednak okazuje się czymś wyjątkowo trudnym. Wiąże się to oczywiście ze zdolnością przyjmowania krytyki własnych działań i zgodą na modyfikowanie własnych planów pod wpływem opinii pozostałych osób. Niewiele osób niestety jest w stanie tak właśnie pracować. Pamiętaj jednak, że:

- Informacje zwrotne nie dotyczą nas samych - to nie my jesteśmy oceniani. Warto to pamiętać samemu i ciągle przypominać innym.

- Większość osób na początku obawia się udzielać informacji zwrotnych. Boją się urazić innych oraz liczą się z możliwością rewanżu.

Informacja zwrotna służy budowaniu dobrych relacji w grupie szkolonej. To reakcja jednej ze stron na działania drugiej, pozwalająca dostrzec wywierany wpływ i emocje z tym związane. Udzielanie informacji zwrotnych powinno opierać się o formułowanie konstruktywnej wypowiedzi zarówno o negatywnych jak i pozytywnych działaniach i zachowaniach. Dlatego informacje zwrotne powinienś przekazywać w sposób, który nie będzie powodował reakcji obronnych. Im bardziej ktoś nastawia się na obronę siebie, tym trudniej jest mu skoncentrować się na zrozumieniu właściwej treści przekazu. Pamiętaj, że informacja zwrotna służy potrzebom osoby, która ją otrzymuje. Powinna być tak budowana, by przybrała charakter dawania, a nie narzucania czegoś drugiej stronie.

Konstruktywna informacja zwrotna udzielona w trakcie szkolenia przez Ciebie, może stać się kluczowym elementem uczenia się uczestnika. Sposób, w jaki przekażesz informację zwrotną, może wpływać na czynienie postępów przez uczestnika szkolenia. Przy realizacji każdego ćwiczenia, podczas którego uczestnicy szkolenia uczą się nowego zachowania, Ty i grupa przekazujecie informację, w której zawarte są zarówno pozytywne, jak i negatywne działania.

Ogólny model udzielania informacji zwrotnej:

Krok 1. Podsumowanie celów zadania. Zaczniij od przypomnienia, jaki był cel zadania. Powtórz go, aby było całkowicie jasne, jakie zachowanie będzie omawiane.

Krok 2. Zapytaj o reakcję. Pozwól, na “wypuszczenie pary” emocji, wtedy łatwiej jest wysłuchać uwag.

Krok 3. Pytania. Po pierwszych reakcjach zapytaj o komentarze do zadania. Spytaj, co poszło dobrze, a co mogłoby być lepiej.

Krok 4. Podaj pozytywną informację zwrotną, wyszczególnij pozytywne elementy w zachowaniu. Wyjaśnij, że chciałbyś, aby to zachowanie było kontynuowane. Nie zapomnij wspomnieć o pozytywnym efekcie, który zauważyłeś w reakcji na takie zachowanie.

Krok 5. Podaj negatywną informację zwrotną - Przedyskutuj elementy, które były mniej efektywne. Łącząc zachowanie z niepożądanymi rezultatami, można sprawić, że komunikat nie będzie tak bardzo negatywny, nie tracąc nic z jego efektywności. Nie osądzaj, lecz opisz zachowanie i reakcję na to zachowanie.

Krok 6. Przedyskutuj alternatywy dla mniej efektywnych zachowań. Po omówieniu elementów pozytywnych i negatywnych dobrze jest wspólnie przedyskutować, czym można zastąpić niewłaściwe zachowanie. Ten krok jest bardzo motywujący, ponieważ skupia się na poprawieniu zachowań w przyszłości, a nie na popełnionych pomyłkach.

Krok 7. Podsumowanie. Na tym etapie podsumuj wszystkie elementy zadania oraz pomysły na przyszłość. Zakończ wypowiedź, przypomnieniem tych elementów, które należy wzmocnić.

Efektywna informacja zwrotna charakteryzuje się następującymi cechami:

- Mówi o zachowaniu osoby, a nie o niej samej.
- Pozbawiona jest generalizowania, dotyczy bieżącej sytuacji, operuje faktami, zasadą udzielania informacji zwrotnej jest mówienie – Tu i Teraz, czyli nie odnosi się do zachowań, jakie dany uczestnik reprezentuje w swojej pracy, na co dzień, ale do tego, co zostało zaobserwowane podczas ćwiczenia szkoleniowego.
- Opisuje, a nie ocenia – konstruuje informację zwrotną stosując przysłówki (określające czynność) a nie przymiotniki (określające cechy osoby), np. *„Dużo mówisz a nie jesteś rozgadany”*. Oceny wydaje się, bowiem przez swój własny system wartości i odniesień a opis jest odbiorem danej sytuacji.
- Jest skupiona na zachowaniu drugiej strony, a nie na wyciąganiu wniosków, interpretowaniu i wydawaniu sądów, gdyż w ten sposób zniekształcają informację zwrotną, np. *„Po każdej przerwie wracasz 15 minut po czasie, przeszkadza mi to w prowadzeniu zajęć, oczekuję, że następnym razem będziesz punktualnie”*, a nie *„Ciągłe się spóźniasz, pewnie, na co dzień też tak traktujesz swoich klientów i dziwisz się, że nie masz dobrych wyników”*.
- Pozbawiona jest rad – dzięki temu odbiorca sam podejmuje decyzje o zmianach w swoim zachowaniu.
- Formułowana jest w pierwszej osobie liczby pojedynczej. - w postaci komunikatu JA, np. *„Cieszy mnie to, co słyszę. Jestem zaskoczona Pana wypowiedzią. Nie podoba mi się sposób, w jaki Pan do mnie mówi.”*
- Uczestnik będzie w stanie zastosować się do Twoich informacji tylko, jeśli informacja ta będzie jasna i klarowna na temat elementów, które należy poprawić oraz które należy wzmocnić. Jeśli wypowiedź jest sformułowana zbyt ogólnie, prawdopodobne jest, że uczestnik nie zrozumie, co robić. Bądź tak dokładny, jak to możliwe opisując zachowanie i efekt, jakie to zachowanie powoduje. Podawaj konkretne przykłady.
- Oddziel pochwały od krytyki. Jasne oddzielenie pochwał od krytyki uczyni Twoją wypowiedź bardziej zrozumiałą. Pominięcie tych elementów sprawia, że przesłanie nie będzie tak oczywiste, jak byś sobie tego życzył.

Typy informacji zwrotnych:

Informacje zwrotne rzeczowe:

- Dają możliwość na bieżąco porównywać efekty uczenia się z oczekiwanym standardem zachowania, np. *„W tym ćwiczeniu popełniłeś o połowę mniej błędów niż w poprzednim”*.

Informacje zwrotne motywujące:

- Dają możliwość docenienia szkolącego się. Wpływają na jego samoocenę oraz wzmacniają pewność siebie, a przez to zwiększają motywację do uczenia się, np. *„Ciesz się, że dobrze odpowiedziałas na to pytanie, jesteś dla mnie osobą, która bardzo szybko się uczy.”*

Informacje zwrotne rozwojowe:

- Dają możliwość uświadomienia obszarów, wymagających dokonania zmian, np. *„Ćwiczenie wykonałeś zgodnie z założonym standardem, brakuje mi jednak tego, byś słuchał tego, co mówi do Ciebie rozmówca”*.

Jak powinna być konstruowana informacja zwrotna?

1. Przekaz informacji podsumowujące całe wystąpienie – powinien być to przekaz pozytywny, który dzięki swojej formie wpłynie na chęć do uczenia się.
2. Przekaz informacji dotyczące zaobserwowanych zachowań pozytywnych – co zostało zrobione dobrze, co Ci się podobało, zwracaj uwagę na postępy.
3. Przekazanie informacji dotyczących zaobserwowanych rezerw – przekazujesz informacje o tym, co należy poprawić i jak to zrobić. Nie wystarczy przekazać komunikatu np: *„mówisz niezrozumiale i bez logiki”*. Osoba szkolona musi wiedzieć jak dokładnie ma mówić. np. Kiedy w rozmowie z pracownikiem budujesz tak złożone zdania, - *„wyobrażam sobie, że Twój rozmówca może mieć kłopot ze zrozumieniem, ja, bowiem również mam trudność w zrozumieniu tego, co mówisz”*.
4. Ćwiczenie zachowania po korekcie i sprawdzenie czy uczestnik wierzy w możliwość powtórzenia zachowania w swoim otoczeniu.
5. Przekazanie informacji zachęcającej do powtórzenia trenowanego zachowania podczas realnej sytuacji – udzielenie pochwały.

Skuteczne przekazywanie treści merytorycznych

W ramach tego zagadnienia powinienes:

- Znać zasady przekazywania komunikatów z zastosowaniem komunikacji jedno - i dwustronnej.
- Dobierać treść wypowiedzi do poziomu wiedzy uczestników szkolenia.

Skuteczna komunikacja podczas szkoleń ma miejsce tylko wtedy, gdy:

- informacja komunikowana przez Ciebie dokładnie oddaje Twoje intencje i zamiary,

- przekazywany uczestnikom ogólny komunikat jest zgodny z Twoimi intencjami i przekazywanymi treściami.

Bywa, że uczestnicy inaczej rozumieją przekazywaną przez Ciebie treść, niż zakładałeś. Aby zobrazować sytuację można posłużyć się przykładem przekazywania instrukcji do ćwiczeń realizowanych podczas szkolenia. Jeżeli nie upewnisz się, że zostałeś właściwie zrozumiany, a uczestnik szkolenia nie zada pytań, może się zdarzyć, że ćwiczenie zostanie wykonane niezgodnie z Twoimi intencjami i wyobrażeniami.

Wtedy mamy do czynienia z **komunikacją jednokierunkową** – nie otrzymujesz informacji zwrotnej jak Twoje polecenie zostało zrozumiane. Komunikacja taka jest skuteczna w przypadku prostych zagadnień, jednak odpowiedzialny w 100% za przekaz i zrozumienie jesteś tylko Ty. Mówi się, że błąd w komunikacji tkwi zawsze po stronie nadawcy...

W celu uniknięcia sytuacji nieprawidłowego zrozumienia kierowanych do uczestników treści, powinienes:

- Posłużyć się jednocześnie, np. słowami i tekstem zapisanym na tablicy, tekstem i obrazem wyświetlanym przy użyciu rzutnika, słowami i gestami.
- Przekazać informację ustnie, co najmniej dwa razy wykorzystując parafrazę.
- Poprosić jednego z uczestników o powtórzenie jak została zrozumiana treść przekazu lub zwrócić się do grupy z prośbą o zadawanie pytań (w tym przypadku **komunikacja jest dwukierunkowa**, następuje wymiana informacji pomiędzy Tobą i uczestnikami szkolenia, a odpowiedzialność jest podzielona pomiędzy Tobą i uczestnika).

Warto poświęcić czas na interakcję z uczestnikami szkolenia zadając im pytania i prosząc o sparafrazowanie wypowiedzi. Gwarantuje to lepsze zrozumienie przekazywanych treści.

Prowadzenie ćwiczeń

Każda aktywna procedura angażująca pracę uczestników wymaga odpowiedniego wprowadzenia i omówienia. Wszystko jednak zależy od rodzaju wykorzystanego ćwiczenia. Wyróżniamy generalnie 2 rodzaje ćwiczeń:

- Uprzedzające teorię: tzw. świadomościowe (np. odgrywanie ról przed teorią, często burza mózgów, pytania na początku zajęć etc.).
- Następujące po teorii: umożliwiające jej przećwiczenie (np. symulacje, analiza przypadku etc.).

W pierwszym przypadku podstawowe znaczenie ma Twoja aktywność własna. Musisz dobrze wiedzieć, do czego zmierzasz - co w ten sposób chcesz uświadomić odbiorcom. Ćwiczenie musi być prowadzone tak, by krok po kroku jego uczestnicy uświadamiali sobie znaczenie poszczególnych elementów. Warto wcześniej wypisać je sobie na oddzielnej kartce w takiej kolejności, w jakiej powinny pojawiać się jako efekt ćwiczenia. Przy tej grupie ćwiczeń rośnie znaczenie omówień i podsumowania.

Powinny tam się znaleźć wszystkie te elementy merytoryczne, które pojawiły się w wyniku pracy uczestników zajęć oraz dodatkowo to, co uznajemy za ważne, a czego nie ujawniło samo ćwiczenie.

W drugim przypadku jesteśmy w znacznie łatwiejszej sytuacji. O ile poprzedzająca daną procedurę teoria została wprowadzona efektywnie, masz prawo spodziewać się, że choć część uczestników wykona ćwiczenie prawidłowo. Wystarczy wówczas w podsumowaniu wydobyć najistotniejsze elementy i w ten sposób je utrwalić. Pamiętaj jednak, że:

- instrukcja musi być bardzo dokładna,
- ćwiczenie w oczywisty sposób powinno odnosić się do przedstawionego wcześniej materiału,
- w przypadku przyswajania umiejętności ćwiczymy je najlepiej pojedynczo.

Przygotowywanie i prezentowanie instrukcji.

Instrukcja jest prosta, zwięzła i zrozumiała jeśli określa:

- cel zadania,
- sposób jego zorganizowania,
- dokładny opis działań,
- dostępne pomoce,
- czas przeznaczony na realizację,
- sposób weryfikacji rozwiązania.

Dostosowanie języka do odbiorców

W ramach tej umiejętności powinienes:

- Zwracać uwagę na przygotowywanie formy wypowiedzi dostosowanej do wiedzy, wieku oraz umiejętności uczestników szkoleń.
- Przygotować się do spotkania z uczestnikami szkolenia, poprzez zaznajomienie się ze środowiskiem społecznym w jakim funkcjonują.

- Umieć budować zrozumiałe komunikaty charakteryzujące się zwięzłością i użyciem prostych słów.

Powinieneś dopasować słownik (zasób) używanych wyrazów w swoim języku do możliwości poznawczych uczestników. Im krótsze są Twoje wypowiedzi, tym lepsze tworzysz warunki do zrozumienia przekazywanych treści, a tym samym, do prawidłowego odbioru przekazywanych komunikatów i wiedzy. Sposób doboru słów, formułowania myśli i przykładów ma znaczenie nie tylko dla realizacji celów szkolenia, ale także dla atrakcyjności szkolenia. Powinieneś zwrócić szczególną uwagę, by np. używane zwroty anglojęzyczne i żargonowe były przez uczestników zrozumiane, a w przypadku potrzeby, wyjaśniane przez Ciebie. Powinieneś także zadbać o to, by słowa, czy treści nie były zbyt trudne dla słuchaczy. Sztuką jest mówić o trudnych rzeczach w prosty sposób.

Aktywne słuchanie - znajomość technik aktywnego słuchania

W ramach tego obszaru powinieneś:

- Znać zasady stosowania pytań.
- Znać rodzaje pytań.
- Mieć świadomość jak ważne jest sprawdzanie, czy zostałeś dobrze zrozumiany.

Umiejętność słuchania jest podstawowym narzędziem dobrego kontaktu i porozumiewania się. Zbyt często zapominamy, że komunikacja (dialog) składa się z mówienia i słuchania. Zazwyczaj koncentrujemy się na mówieniu i przekonywaniu rozmówcy. Szczególnie młodzi, niedoświadczeni mówcy nadużywają monologu, w którym narzucają drugiej stronie swój punkt widzenia bez uwzględnienia jej potrzeb.

Podobno już Platon określił 3 główne powody, które utrudniają ludziom porozumiewanie się:

- chęć wykazania swej racji za wszelką cenę,
- zmiana tematu rozmowy,
- nieumiejętność słuchania.

Aktywne słuchanie jest wyrazem zainteresowania, akceptacji, zaufania, życzliwości i sympatii dla rozmówcy. Słuchanie może być utrudnione jeżeli w kontakcie z rozmówcą dochodzą do głosu emocje, zdenerwowanie i napięcie. Wtedy bowiem, bardzo trudno jest skoncentrować uwagę na partnerze. Najczęściej skupiamy się na sobie, na własnych emocjach, na obronie przed atakiem drugiej strony. W takich sytuacjach bardzo pomocne jest posługiwanie się parafrazą.

Techniki ułatwiające aktywne słuchanie.

Bardzo przydatne w rozmowach ze współpracownikami jest korzystanie z technik komunikacyjnych świadczących o umiejętności aktywnego słuchania. Są to:

Parafraza - jest podstawową metodą aktywnego i skutecznego słuchania. Jest informacją zwrotną dla uczestnika o tym, czy dobrze zrozumieliśmy jego słowa. W parafrazie powtarzasz własnymi słowami podstawowe sformułowania uczestnika, kluczowe frazy jego wypowiedzi sprawdzając czy dobrze zrozumiałeś intencje i treść jego wypowiedzi.

Parafraza może zaczynać się od następujących zwrotów:

- *z tego co mówisz rozumiem, że*
- *ile Cię dobrze zrozumiałem to*
- *rozumiem, że*
- *czyli chodzi o*

Dzięki użyciu parafrazy:

- porządkujesz rozumienie odbiorcy,
- porządkujesz myślenie nadawcy,
- skupiasz uwagę rozmówcy na temacie rozmowy,
- spowalniasz rozmowę, wyciszając emocje i dając czas na myślenie,
- wyrażasz szacunek dla rozmówcy,
- pozwalasz przyjąć wspólne kryteria,
- zapobiegasz nieporozumieniom,
- potwierdzasz podążanie za tokiem myślowym uczestnika.

W kontakcie z innymi, ważna jest również empatia i akceptacja. Empatia jest zdolnością wchodzenia w sytuację innych i rozumienia ich „osobistego świata znaczeń” – tego jak widzą rzeczywistość, co czują myśląc o różnych sprawach.

Zaprzeczeniem aktywnego słuchania są „**blokada komunikacji interpersonalnej**”. Oto przykłady takich wypowiedzi:

1. Rozkazywanie, komenderowanie, kierowanie:

- Musisz to zrobić!
- Oczekuję, że to zrobisz.
- Zadzwoń i przeproś!

2. Ostrzeganie, namawianie, grożenie:

- Jeśli tego nie zrobisz to zobaczysz.
- Lepiej nie próbuj tego.
- Ostrzegam cię, jeśli jeszcze raz tak się zachowasz to...

3. Moralizowanie, prawienie kazań:

- Powinieneś spróbować.
- To twój obowiązek.
- Życzę sobie żebyś to zrobił.

4. Doradzanie, sugerowanie, proponowanie rozwiązań:

- Myślę, że powinieneś to zrobić.
- Było by dla ciebie najlepiej jeśli byś...
- Najlepiej będzie jak zrobisz tak....

5. Wykład, przekonywanie za pomocą argumentów logicznych:

- Fakty przemawiają za...
- Doświadczenie mówi nam, że...
- Pozwól, że przedstawię Ci fakty...

6. Sądzenie, krytykowanie, strofowanie:

- Postępujesz głupio.
- Mylisz się.
- To bezsensowne tak mówić.

7. Obrażanie, wyśmiewanie, zawstydzanie:

- Masz mętny sposób myślenia.
- Mówisz jak inżynier.
- Rzeczywiście postąpiłeś głupio.

8. Interpretowanie, stawianie diagnoz, wyciąganie daleko idących wniosków:

- Mówisz tak bo jesteś zły.
- Jesteś trochę paranoiczny.
- Chcesz robić dobre wrażenie.

9. Pocieszanie, uspokajanie, podtrzymywanie na duchu:

- Zobaczysz, sprawy jakoś się ułożą.
- Nie martw się o to tak bardzo.
- Nie jest, aż tak źle.

10. Przesłuchiwanie, wypytywanie, badanie:

- Dlaczego to zrobiłeś?
- Co zrobiłeś, żeby to zmienić?
- Kto ci powiedział, że tak będzie dobrze?

11. Odwracanie uwagi, zmiana tematu rozmowy, zabawianie:

- Spróbuj na razie o tym w ogóle nie myśleć.
- Chodźmy coś zjeść i zapomnijmy o tym.
- To przypomina mi czasy, gdy...

Posumowanie: Podobnie jak parafraza służy aktywnemu słuchaniu rozmówcy. Pozwala też na pokazanie drugiej stronie tych punktów, w których się zgadzacie. Jest to bardzo pomocne zwłaszcza w przypadku, kiedy rozmowa zaczyna przybierać niekorzystny dla Ciebie kształt.

Przykłady:

- *Pozwolę sobie posumować to, co do tej pory powiedzieliśmy...*
- *Właśnie przyznał mi Pan rację, że...*
- *Właściwie nasze stanowiska są podobne co do...*
- *Wspólnie stwierdziliśmy, że...*
- *Wobec tego, że doszliśmy razem do wniosku...*

Klaryfikacja - to skupianie się na najważniejszych punktach rozmowy. Pomaga uporządkować wypowiedzi, które brzmią, lub są, chaotyczne. Dzięki klaryfikacji możesz uzyskać odpowiedź na pytanie, czy poprawnie rozpoznajesz potrzeby swojego rozmówcy np.:

- *z tego co dotychczas zostało powiedziane wynika, że.....*
- *podsumowując tą kwestię (lub naszą rozmowę) należy pamiętać o następujących sprawach.....*
- *rozumiem, że z naszej rozmowy płyną następujące wnioski i ustalenia.....*

Odzwierciedlanie werbalne - polega ono na dostrajaniu własnego języka do niektórych elementów języka partnera interakcji. Odzwierciedlanie niekoniecznie musi obejmować całość werbalnych i niewerbalnych zachowań drugiej osoby, wystarczy, jeżeli wybierzesz tylko jeden

dominujący element zachowania i go odzwierciedlisz. Jeżeli odpowiednio dostosisz się do rozmówcy, możesz świadomie wpływać na niego i prowadzić rozmowę w pożądanym kierunku.

Zadawanie pytań:

- Pomaga uniknąć nieporozumień.
- Pomaga rozpoznać potrzeby i dookreślić co uczestnikowi się nie podoba w szkoleniu, bądź czego nie zrozumiał.
- Pomaga utrzymać kontrolę nad przebiegiem szkolenia.
- Pomaga dookreślić treści najważniejsze w dyskusji.
- Pozwala Ci poznać doświadczenia i opinie uczestników.
- Aktywizuje grupę i zachęca do interakcji pomiędzy uczestnikami szkolenia.
- Pobudza uczestników do dyskusji.
- Pozwala Ci na koncentrację na uczestnikach szkolenia, a nie tylko przekazywanej treści.

Wyróżniamy następujące rodzaje pytań, w zależności od funkcji jakie pełnią podczas szkolenia:

Pytania otwarte: Mobilizują do myślenia, dają możliwość dłuższego wypowiedzenia się uczestnikowi szkolenia, diagnozują potrzeby uczestników, oraz podtrzymują zainteresowanie tym, co przekazujesz. Pytania otwarte zaczynają się zazwyczaj od słów:

- *w jaki sposób, jaki, proszę powiedzieć, co, gdzie, kiedy, itp.*

Przykłady pytań otwartych:

- *Czy mógłbyś mi opowiedzieć o swoich wrażeniach z wizyty u klienta?*
- *Czym waszym zdaniem należy się kierować w przekazywaniu pracownikowi pochwały?*

Pytania zamknięte: Odpowiedź na pytania zamknięte można ograniczyć do odpowiedzi jednym słowem: Tak/Nie. Pytania zamknięte zaczynają się od słowa: „czy”. Używa się ich gdy:

- Chce się do czegoś zobowiązać uczestnika szkolenia.
- Chce się podkreślić jakieś pozytywne elementy w prowadzonej rozmowie.
- Chce się uzyskać konkretną informację.
- Chce się przyspieszyć decyzję.

Przykłady pytań zamkniętych:

- *Czy zgodzisz się ze mną, że pracownik, który słyszy taki komunikat może czuć się dowartościowany?*
- *Czy przeciwicysz teraz jeszcze raz tę umiejętność?*

Pytania odbijające: Pytania pozwalające „odwrócić” negatywne wypowiedzi uczestnika szkolenia.

Przykłady pytań odbijających:

- *To ćwiczenie nie ma sensu!*
- *Tak Pan sądzi....., a gdybym całość szkolenia prowadziła metodą wykładową zgodziłby się Pan na to?*

Pytania kontrolne: Użycie pytań kontrolnych pozwala Ci koncentrować uwagę uczestników szkolenia na wypowiadanych treściach. Pozwala też zapanować nad grupą, w sytuacji gdy uczestnicy zaczynają między sobą rozmawiać. Przykłady pytań kontrolnych:

- *Co Pan o tym sądzi?*
- *Czy również i Twoim zdaniem, chodzi tu o....?*

Pytania odraczające: W przypadku pojawienia się w trakcie prezentacji pytania, którego odpowiedź znajdzie się w następnym wątku tematycznym, a w tym momencie wpłynie na koncentrację uczestników w zrozumieniu omawianego aspektu, możesz posłużyć się pytaniami, które będą stanowiły komunikat zainteresowania uczestnikiem, a jednocześnie nie wpłyną na dalszy ciąg prezentowanych treści. Przykłady pytań odraczających:

- *Zanotuję to pytanie i odpowiem na nie po przerwie?*
- *Jest to bardzo ważne pytanie, w trakcie dalszego omawiania zagadnienia wrócimy do niego.*

Pytania odzwierciedlające. Wykorzystując możliwość zadania pytania odzwierciedlającego możesz wpłynąć na rozwinięcie odpowiedzi udzielanej przez uczestnika. Przykład pytań odzwierciedlających:

- *Z tego co powiedziałeś wynika, że często spotykasz się z sytuacją, gdy prowadzisz rozmowę dyscyplinującą z pracownikiem. Jak rozpoczynasz prowadzenie takiej rozmowy?*

Podczas zadawania pytań powinienes zadbać o to, aby:

- wysyłać jednocześnie sygnały poprzez mowę ciała, które wskazują na zainteresowanie; może to być na przykład utrzymywanie kontaktu wzrokowego albo otwarta postawa ciała i zwrócenie się w kierunku rozmówcy,
- było to jedno skonkretyzowane pytanie, a nie wiele pytań na raz. Wielość pytań najczęściej doprowadza do przeciążenia rozmówcy i wzbudzenia w nim irytacji. Najczęściej w takiej sytuacji nie uzyskamy wszystkich odpowiedzi na zadane pytania, a będą one najprawdopodobniej niedokładne i powierzchowne,

- wybierać argumenty i pomysły pochodzące z odpowiedzi i wplatać je w nowe pytania, tak aby tworzyły one jedną logiczną całość,
- stosować kombinacje różnych rodzajów pytań. W szczególności naprzemienne stosowanie pytań otwartych i zamkniętych, wywiera pozytywny wpływ na przebieg rozmowy,
- uważnie słuchać innych i odnosić się do ich odpowiedzi. Jest to pokazanie prawidłowego wzorca komunikowania się. Taka postawa powoduje że słuchacze, będą słuchać Cię z uwagą.

Jasne formułowanie myśli

W ramach tej umiejętności powinieneś umieć:

- Budować zwarte komunikaty.
- Dostosowywać tempo wypowiedzi.
- Dobierać słownictwo do odbiorcy.

Pamiętaj, że samo przekazywanie wiedzy teoretycznej nie zagwarantuje sukcesu trenerskiego, jeśli przekaz nie będzie zwarty, zrozumiały i co najważniejsze interesujący.

Aby słowa spełniały swoją informacyjną rolę podczas prezentacji, ważne jest:

- Dostosowanie przekazu do możliwości odbioru i rozumienia słuchaczy – odnosi się ono do dostosowania tempa wypowiedzi oraz słownictwa do odbiorcy.
- Używania jasnego i prostego, lecz obrazowego języka. Wskazane jest wypowiadanie się krótkimi, niezbyt rozbudowanymi zdaniami.
- Zadbanie o warunki rozmowy – wypowiadane słowa muszą być słyszalne, ważne byś dał czas słuchaczom na reakcję, na zadanie pytania, wyrażenie zdania, opinii.

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 głośniejsze 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 głośniejsze), 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, należy na chwilę zawiesić głos.

8. Prajęzyk:

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:

- Przerywaj 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 - folie, przeźrocza, wykresy, itp. - pomogą Ci skoncentrować uwagę słuchaczy i urozmaić prezentację.

Dostosowanie mowy ciała do treści wypowiedzi

W ramach tej kompetencji powinienes:

- Być świadomy własnych zachowań niewerbalnych.
- Zwracać uwagę na wpływ zachowań niewerbalnych na zachowania uczestników szkolenia i umiejętnie reagować na otrzymywane sygnały.
- Zwracać uwagę czy wypowiedziane słowa pokrywają się z mową ciała.

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

- 87 % przez zmysł wzroku,
- 9 % przez zmysł słuchu,
- 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 wypowiadanych 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 wypowiadany słowom. Zaciskanie dłoni może oznaczać wrogie nastawienie, natomiast skrzyżowane ręce, chowanie rąk za siebie - niechęć.

Dynamika:

Ruch, przedstawienie materiałów czyni prezentację bardziej przekonującą.

Zaangażowanie – entuzjazm:

Nie wahaj się pokazać słuchaczom swego osobistego zaangażowania i przekonania o słuszności i wadze tego, co prezentujesz.

... na pamięć:

Znaj swoją "rolę" na pamięć. W miarę możliwości staraj się nie zaglądać do notatek. W ten sposób dasz się poznać jako dobrze zorganizowany profesjonalista. Powinieneś dużo swojej uwagi poświęcać na świadome obserwowanie swoich reakcji, powinieneś być spójny komunikacyjnie, tzn. wypowiadane słowa powinny być spójne z mową ciała. Jeśli, np. mówisz o zjawisku, które ma

duże znaczenie - wykonaj zamaszysty ruch obiema rękoma, jeśli natomiast jest mowa o drobnym elemencie złóż palce jednej dłoni.

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. Ten obszar omówiony jest szczegółowo w odrębnym rozdziale podręcznika.

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.

Rady dla początkujących

- Naucz się słuchać.
- Mów prostym językiem, dostosuj swój język do grupy odbiorców.
- Nie bierz do siebie uwag i zachowań uczestników.
- Nie angażuj się emocjonalnie w procesy zachodzące w grupie - stój z boku.
- Naucz się przyznawać do błędów lub niewiedzy w danej dziedzinie.
- Unikaj kontrowersyjnych tematów.
- Nie kłam.

- Mów zawsze pewnie i z uśmiechem.
- Słuchaj aktywnie, używaj komunikatu Ja.
- Dawaj informacje zwrotne.
- Komunikuj się werbalnie i niewerbalnie.
- Stosuj te techniki, o których będziesz mówił.
- Ćwicz przed lustrem. Nagraj swoje wystąpienie. Sprawdź po wysłuchaniu czy materiał dotarł do Ciebie.
- Wszystkie reguły i teorie, o których mówisz obrazuj przykładami.
- Pozwól na wyciąganie wniosków przez słuchaczy.

Złote myśli

- Bądź świadom własnych intencji, po co mówisz to, co mówisz.
- Bądź świadom własnego ciała i własnych uczuć.
- Mów precyzyjnie i na temat.
- Najpierw pomyśl, potem mów.
- Pamiętaj, że 90% treści to komunikacja niewerbalna.
- Wszystko jest komunikacją.
- O wartości komunikacji stanowi reakcja odbiorcy.
- Polacy nie gęsi i swój język mają.
- Słowo ma moc.
- Wiedzieć nie znaczy rozumieć - zawsze sprawdzaj czy grupa Cię rozumie.

Polecana literatura

- A. McLeod, „Mistrz coachingu”, One Press 2008 r.
- D. W. Johnson – „Podaj dłoń”, Instytut Psychologii Zdrowia PTP.
- E. Tierney, „Doskonalenie międzyludzkiej komunikacji na 101 sposobów”, IFC PRESS 2000 r.
- E. Parsloe, M. Wray, „Trener i mentor”, Oficyna Ekonomiczna 2003 r.
- M. Davis, P. Fanning, M. McKay, „Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca rodzina zabawa”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2007 r.
- S. Jarmuż, T. Witkowski, „Podręcznik trenera”, Biblioteka Moderadora 2007 r.
- T. Theobald, C. Cooper, „Zamknij się i słuchaj”, One Press 2005 r.

Kompetencja II Rozwój osobisty i zawodowy trenera

Charakterystyka kompetencji

Rozwój osobisty i zawodowy to naturalny proces, który tworzy udane życie. Ludzie, którzy dbają nieustannie o rozwijanie nowych umiejętności i wyzwają swoje możliwości prowadzą życie pełne satysfakcji. W ramach tej dość skromnej definicji kryje się prawdziwa „kopalnia” niezbędnych trenerowi postaw, zachowań, umiejętności i źródeł wiedzy. Wśród nich zostały wyróżnione następujące umiejętności:

- Rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw trenerskich.
- Umiejętność uczenia się w oparciu o własne i cudze doświadczenie.
- Przygotowanie merytoryczne do szkolenia.
- Umiejętność poszukiwania i analizy potrzebnych informacji.
- Otwartość na informacje zwrotne.
- Świadomość swoich mocnych i słabych stron.
- Planowanie osobistego rozwoju - umiejętność wyznaczania celów krótko i długoterminowych.
- Umiejętność życia zgodnie z osobistym systemem wartości.
- Świadomość i umiejętne wykorzystywanie osobistych źródeł energii.

Rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw trenerskich

Umiejętność uczenia się w oparciu o własne i cudze doświadczenie

Otwartość na informacje zwrotne

W celu rozwoju, każdy powinien jak drzewo, albo rozwijać korzenie, czyli zdobywać wiedzę i kształtować postawę albo wydać owoc, czyli doskonalić swoje umiejętności w działaniu. Pełny rozwój drzewa jest możliwy jedynie wtedy kiedy zadba się zarówno o rozwój korzeni, jak też owocowanie. Zatem wiedza, umiejętności i postawa to trzy równoległe cele rozwojowe dla trenera, który chce być postrzegany jako kompetentny.

Kompetentny trener powinien dbać regularnie o:

- Przyswajanie nowej wiedzy.
- Ćwiczenie umiejętności.
- Kształtowanie postawy.

Słowo „regularnie” jest kluczem dla zawodu trenera, czy też szkoleniowca. Bez tego wypadnie się z „rynku”, co najczęściej objawia się brakiem zleceń na prowadzenie szkoleń czy warsztatów. Zatem w Twoim interesie leży, aby być postrzeganym jako osoba kompetentna.

Kompetentny trener to taki, który dzięki odpowiedniej postawie i celom osobistym chce i potrafi właściwie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności, tak aby zrealizować powierzone mu zadania.

Przyswajanie wiedzy obejmuje:

- Ciągłe uzupełnianie informacji/śledzenie trendów zarówno w temacie metod szkoleniowych jak też w obszarach, w których specjalizuje się dany trener.
- Do źródeł wiarygodnych informacji warto zaliczyć: książki fachowe, tematyczne portale specjalistyczne, ciekawe raporty badawcze.
- Spotkania w gronie specjalistów zajmujących się daną dziedziną (najlepiej szukać informacji o takich wydarzeniach poprzez fora internetowe np. na www.goldenline.pl).
- Wymianę doświadczeń, która zawsze pozwala zaoszczędzić dużo cennego czasu przeznaczonego na samokształcenie, a dodatkowo umożliwia poznanie ludzi z branży, co może zaowocować wspólnymi projektami szkoleniowymi w przyszłości.

Ćwiczenie umiejętności zapewnia:

- Uczestnictwo w szkoleniach prowadzonych przez innych trenerów, zwłaszcza tych, którzy są uznawani w branży za profesjonalistów. Warto zainwestować czas i pieniądze, aby „podglądać” Mistrzów! Ta inwestycja zwykle zwraca się szybciej, niż można się spodziewać. Uczenie się w oparciu o cudze doświadczenia (określane często jako zreflektowane przeżycia), jest wartością dodaną obcowania z innymi trenerami podczas ich pracy. Warto po każdym szkoleniu posłuchać przeżyć prowadzącego, który poddaje pod refleksję wykonane przez siebie zadania. Osobie, której pracę chce się podejrzeć możesz też zaproponować funkcję „prawej ręki”, co bardzo często jest przydatne podczas szkoleń np. obsługa pomocy multimedialnych, dbanie o logistykę szkolenia itp. Pamiętaj, że naśladowanie innych z branży to bardzo skuteczny sposób nauki.
- Prowadzenie szkoleń w „parze trenerskiej” co umożliwia uzyskiwanie informacji zwrotnej na bieżąco np. podczas przerw w szkoleniu. Ten sposób zapewnia jednocześnie możliwość obserwacji innego trenera.
- Zapraszanie na swoje szkolenia superwizora, czyli osoby której zadaniem jest baczne obserwowanie wszystkiego, co dzieje się na sali szkoleniowej, zatem nie tylko osoby trenera ale też reakcji uczestników. Jest to dodatkowy koszt, jednak efekty takich decyzji na pewno to wynagrodzą.

- Zdecydowanie się na skorzystanie z pomocy sesji coachingowych. Zadaniem coacha jest pomoc w doskonaleniu działań poprzez refleksję nad tym jak dany trener stosuje zdobytą wiedzę i doskonali swoje umiejętności. Jest to systematyczny, rozłożony w czasie proces uczenia się, którego celem jest osiągnięcie lepszych wyników swoich działań. Coach pomaga także w wydobywaniu możliwości człowieka co z kolei kształtuje jego potencjał.

Kształtowanie postawy dokonuje się poprzez:

- Dbanie równoległe o rozwój czterech wymiarów życia obejmujących: sferę fizyczno-materialną; sferę społeczno-emocjonalną; sferę umysłową; sferę duchową.
- Zapewnienie sobie czasu na refleksję i samoocenę (systematycznie np. raz w tygodniu).
- Otwartość na informację zwrotną (popularne określenie to „feedback”, termin pochodzi z języka angielskiego). Chodzi o przekazanie opinii na temat działań bezpośrednio osobie, której to dotyczy. Możesz otrzymać informację zwrotną od uczestników swoich zajęć, kotrenerów, superwizora czy coacha a także innych osób, które o to poprosisz. Warto, aby udzielane informacje zwrotne spełniały określone zasady:
 - Skoncentrowanie przekazywanej informacji na zachowaniu a nie na osobie.
 - Odniesienie się do zachowań, na które dana osoba ma wpływ.
 - Uwzględnienie pozytywnych i negatywnych aspektów danego zachowania.
 - Unikanie uogólnień – odniesienie się do konkretnych wydarzeń.
 - Opieranie się na uważnej obserwacji.
 - Przekazanie informacji bezpośrednio po wydarzeniu, którego dotyczy.
 - Unikanie przekazywanie wielu informacji jednocześnie.
- Świadomość samego siebie, czyli znajomość własnej natury, zdolności oraz sposobu reagowania na ludzi i zdarzenia. Człowiek o wysokim stopniu samoświadomości podejmuje działania zanim staną się konieczne. Dzięki takiej postawie jest mistrzem w swoim fachu, gdyż robi to, co konieczne na długo zanim ta konieczność powstanie. Wysoka świadomość pomnożona przez efektywne działanie równa się mistrzostwu.

W zależności od poziomu świadomości i wydajności wyróżnia się 4 tryby działania:



1. Biurokrata – wykonuje powierzone czynności nie zadając pytań. Gdyby zapytać biurokratę: „*Po co to robisz?*” odparłby: „*Bo taka jest moja praca. Trzeba to zrobić i ktoś musi się tym zająć. Zresztą, tak mi kazano.*”. Osobom takim brakuje samoświadomości, nieustannie potrzebują motywacji zewnętrznej. W wyniku badań okazało się, że ludzie operujący w trybie biurokraty nie myślą zbyt głęboko. Rzadko rozumieją własny profil osobowy, nie dostrzegają też niepowtarzalności innych. Zdradzają natomiast silne skłonności do osądzania. Brak im energii, czy motywacji, aby kwestionować procesy bądź autorytety. Często bywają zagubieni. Są bierni, czekają na polecenia lub pozwolenie. Rzadko czują się na tyle pewnie, by wziąć na siebie rolę przywódcy. Najczęściej myślą w kategoriach charakteryzujących ofiary.

2. Filozof - robi to, co konieczne jednak znacznie częściej się nad tym zastanawia. Często przyjmuje pozycję widza, poucza kierowcę z tylnego siedzenia. Siedzi na trybunie stadionu i wykrzykując udziela wskazówek graczom na boisku, chociaż żaden gracz go nie słyszy. Filozof dobrze zna siebie samego, lecz nie czyni żadnych kroków, aby się rozwijać. Jeśli pogłębianie świadomości nie wpłynie na zachowanie, to skończy jako „fotelowy rozgrywający na pustym stadionie”. Często filozof staje się cynikiem lub sceptykiem, którego Brian Tracy określa „elokwentnym dyletantem”, czyli osobą, która wiele mówi, ale rzadko coś robi.

3. Zawodnik - to pracoholik biegający w kieracie jakby starał się wygrać nieistniejący wyścig. Cały czas zwiększa szybkość w nadziei na zwycięstwo. Grozi mu niebezpieczeństwo wypalenia, a działaniami kieruje strach. Boi się, że nie będzie pierwszy, najlepszy, największy. Nieustannie ogląda się za siebie obserwując pozycję innych ludzi. Zawsze współzawodniczy z innymi! Żyje w napięciu i dyskomforcie, brak w nim satysfakcji i spełnienia. Wprawdzie doświadcza chwilowej wygranej: „*Tak! Byłem pierwszy!*”, jednak moment później jego wewnętrzny głos nawołuje: „*Pora wracać do kieratu*”.

4. Mistrz - jest dawcą zmieniającym świat, przez co doznaje uczucia osobistego spełnienia. Życie traktuje jako wartość, a zmiany, które zachodzą za jego przyczyną, dają mu głęboką satysfakcję. Robi więcej niż musi, skupia się na powodach, dla których to robi i zawsze szuka twórczych sposobów dojścia do wyznaczonego celu. Jest tak ukierunkowany na cel, że wykraczając poza granice koniecznych działań bardziej szanuje siebie. Kieruje się w życiu dwoma zasadami:

- Jeśli chce się więcej mieć, trzeba więcej dawać.
- Jeśli chce się więcej wiedzieć, warto więcej zauważać.

Człowiek, który postępuje tak w swoim życiu na co dzień emanuje naturalną energią, jest obdarzony charyzmą i magnetyzuje innych swoją osobowością.

Jak pisze Jim Cathcart w książce pt. „Od żołędzia do dębu” osoby o wysokim stopniu samoświadomości :

- są lepszymi słuchaczami,
- są mniej nieśmiałe,
- rzadziej oceniają innych,
- rzadziej podejmują się zadań, do których nie mają predyspozycji,
- trafniej oceniają ryzyko,
- chętniej przyznają się do błędów,
- łatwiej odzyskują równowagę naruszoną przez rozczarowania,
- rzadziej są nieobecne w pracy,
- wydajniej pracują,
- skuteczniej radzą sobie ze stresem,
- rzadziej miewają problemy w stosunkach z innymi.

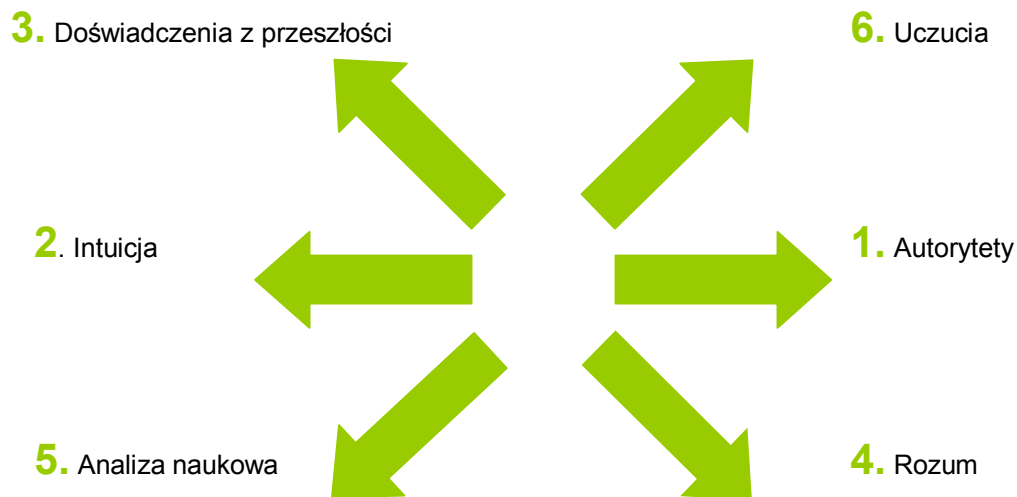
Podsumowując, ludzie o wysokiej samoświadomości prowadzą pełniejsze życie i łatwiej się z nimi współpracuje. Zatem w zawodzie trenera świadomość samego siebie może zapewnić więcej satysfakcji z wykonywanej pracy.

Przygotowanie merytoryczne do szkolenia

Umiejętność poszukiwania i analizy potrzebnych informacji

W celu przeprowadzenia wartościowego szkolenia pod względem merytorycznym musisz zgromadzić odpowiednie informacje a następnie odpowiednio je wykorzystać. Odpowiedziami na pytania typu: skąd ludzie wiedzą to, co wiedzą? Skąd biorą informacje? Jak je przechowują i wykorzystują? Jak nadają im sens? - zajmuje się nauka neotyczna. Okazuje się, że wszystko, co

ludzie wiedzą pochodzi z jednego lub większej liczby spośród sześciu podstawowych źródeł tzw. źródeł prawdy. Jest to klasyfikacja oparta na pracy Huntera Lewisa opisanej w książce „A question of values” (Kwestia wartości). Na rozdrożu spotyka się 6 dróg, z których każda prowadzi do innego źródła prawdy.



Źródło: książka „Od żółędzia do dębu” J.Cathcart; Wyd. MtBiznes

- **Droga numer 1 – autorytety:** Spotka się tutaj autorytety i ekspertów, liderów i nauczycieli. Tutaj są książki, podręczniki, materiały źródłowe, encyklopedie, informacje z agencji prasowych. Na tej ścieżce są ludzie chętni, by służyć innym radą – od przywódców tego świata po postaci historyczne. Tutaj powierza się innym wszystkie swoje dobra, dlatego los człowieka zależy od ich przewodnictwa.
- **Droga numer 2 – intuicja:** Doprowadza do intuicji - wiedzy wewnętrznej, osobistego wycucia, przeczuć, odkryć i objawień-wiedzy, którą trudno wyjaśnić. Znajduje się tutaj rodzaj poznania wywodzący się z zaufania do samego siebie. Los człowieka jest całkowicie w jego rękach.
- **Droga numer 3 – doświadczenia z przeszłości:** To droga znanych człowiekowi doświadczeń. Wiedzie poprzez wszystko czego kiedykolwiek doznał, dotykał własnymi rękoma, co odkrył, widział lub słyszał. Opiera się wyłącznie na zaufaniu do osobistych odkryć i uczuć. Z tej drogi można się wycofać, jednak droga powrotna może okazać się bardzo niebezpieczna.
- **Droga numer 4 – rozumowanie:** Wyda się atrakcyjna tym, którzy lubią rozumować i dokładnie wszystko przemyśleć. Tutaj człowiek posługuje się logiką i umiejętnością

rozumowania, aby zbadać wszystkie aspekty sytuacji i w przemyślany sposób zmierzać do wyjścia z opresji. Należy odłożyć emocje na bok i trzymać się rozwiązania najbardziej logicznego.

- **Droga numer 5 – analiza naukowa:** To droga nauki, systematycznej analizy. Wykorzystuje testowanie, analizę, eksperyment oraz wszelkie znane prawa nauki.
- **Droga numer 6 – odczucia zmysłowe:** Tutaj rządzą uczucia. Należy zawsze sprawdzić swoje doznania fizyczne w danej sytuacji. Zawsze należy postąpić w zgodzie ze swoim instynktem.

Pierwsze trzy wybrane drogi oznaczają preferowane źródła prawdy czyli najbardziej wiarygodne źródła informacji. Każda z sześciu dróg doprowadza do prawdy, ich wiarygodność zależy jednak od okoliczności. W określonej sytuacji niezawodne może okazać się jedno źródło, później zaś lepiej sprawdzi się inne, które ktoś ceni znacznie niżej. Czasami bowiem warto zdać się na własne uczucia, czasami sięgnąć do doświadczenia związanego z jakąś sytuacją. Bywają też sytuacje kiedy najlepiej jest polegać na autorytetach lub posłuchać intuicji. Zatem każde z sześciu źródeł ma swoje przydatne miejsce. Im uważniej nauczysz się słuchać głosu płynącego ze wszystkich sześciu źródeł, tym będziesz podejmował trafniejsze decyzje zarówno w sytuacjach szkoleniowych, jak też w innych wydarzeniach każdego dnia.

Każdy kto chce więcej wiedzieć powinien więcej zauważać! Każdą pozyskaną informację, zwłaszcza kontrowersyjną powinieneś sprawdzić docierając do źródła. Wiele ciekawych informacji można bowiem znaleźć na tematycznych portalach, jednak po dotarciu do źródła np. książki lub publikacji okazuje się, że informacja została przekształcona, aby zainteresować czytelnika, a sposób interpretacji mija się z prawdą. Warto też dotrzeć do źródeł badań, których częściowe wyniki publikowane w zasobach internetowych nie oddają całości zagadnienia. Często bowiem podaje się informacje wygodne dla opisywanego tematu a wyrwane z kontekstu nie oddają prawdziwego obrazu przeprowadzonych badań.

Jako dobry trener powinieneś też w swojej pracy wykazać się kreatywnością, czyli robieniem rzeczy nowych, których nikt dotąd nie próbował. Kreatywność jest bowiem motorem wszelkiego sukcesu i wspaniałych osiągnięć, gdyż czerpie z rezerwuaru niewykorzystanych możliwości, które drzemią w każdym człowieku.

Kreatywność rozwija się sprawnie w środowisku, gdzie panują:

- Duch eksperymentowania: Wymiana myśli i koncepcji połączona z ich wdrażaniem to doskonały trening umysłu.
- Chęć do zabawy: Warto kultywować w sobie dziecięcą fascynację światem.
- Spontaniczność: Pozwolenie sobie na kierowanie się impulsami i niespodziewanymi podszeptami intuicji. To najlepsze lekarstwo na brak dobrych pomysłów i przebojowości.

Korzystanie z 6–ciu źródeł pozyskiwania informacji oraz kreatywne myślenie pomoże dobrze merytorycznie przygotować się do każdego szkolenia.

Świadomość swoich mocnych i słabych stron

Każdy człowiek ma określony potencjał rozumiany jako zasób możliwości, mocy i zdolności. Brian Tracy – trener sukcesu i zarządzania z Kanady, podczas jednego ze swoich seminariów podał wzór na potencjał człowieka a także opisał jego poszczególne składniki.

$$CW + CN \times P = TWP$$

gdzie:

CW – cechy wrodzone, zdolności,

CN – cechy nabyte (wykształcenie, książki itp.),

P – postawa,

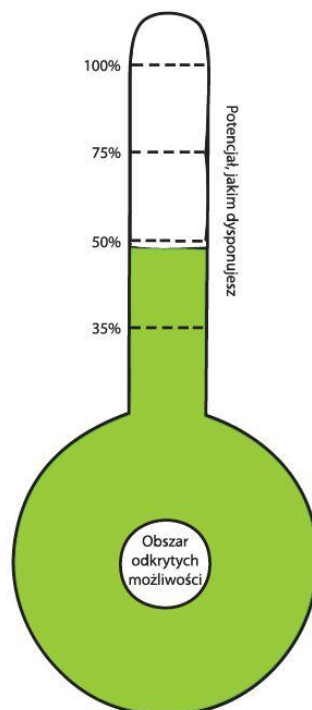
TWP – Twój Osobisty Potencjał.

Postawę Tracy określa jako oczekiwania, które opierają się na osobistych wartościach i przekonaniach co do rzeczywistości. Przekonania tworzą samokoncept czyli osobisty zestaw idei i uczuć, gdzie mieści się wszystko to, co człowiek przyjął za prawdziwe w ciągu całego swojego życia. Samokoncept to dysk twardy wewnętrznego komputera. Wszystko co człowiek widzi, czyta, słyszy, doświadcza albo czuje, zostaje zapisane na płycie głównej tego komputera. Stanowi to podstawę odczuć i działań, jakie się podejmuje.

Ten samokoncept decyduje o efektywności (rezultacie podejmowanych działań określonym przez stosunek uzyskanych efektów do włożonego wysiłku) i skuteczności (osiągnięciu pożądaných wyników) wszystkiego co się robi.

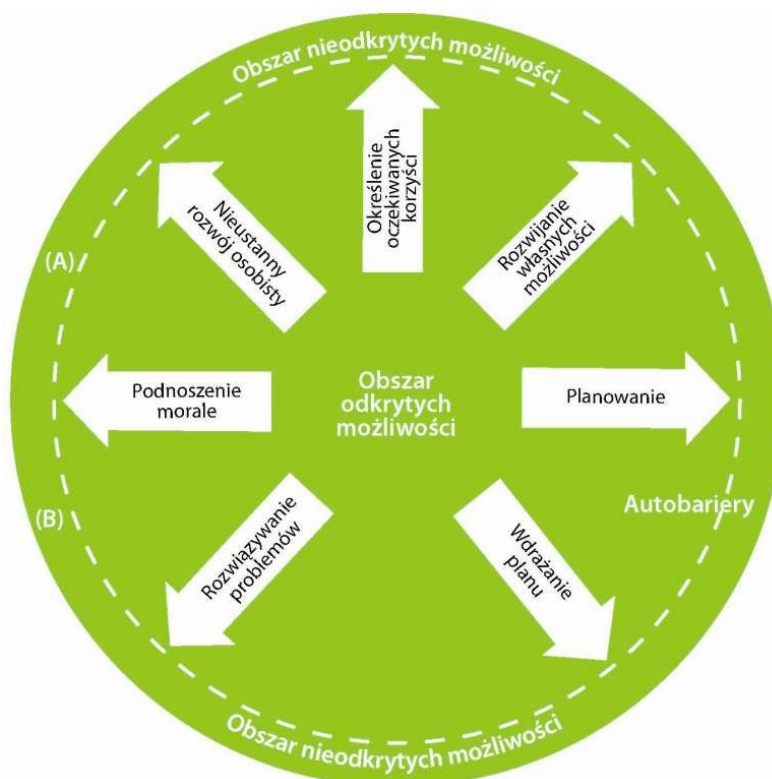
Brian Tracy wyróżnia 3 główne części tego samokonceptu:

1. **Twój Osobisty Ideał:** To osoba, którą się najbardziej podziwia, którą człowiek chce się stać. Ta osoba zbudowana jest z Twoich celów, wartości i cech, które widzi się u innych ludzi i które najbardziej się podziwia. Składa się też z Twoich aspiracji i marzeń. Im jaśniejszy jest Twój Osobisty Ideał tym wyraźniej widzi się swój kierunek w życiu. Człowiek staje się bardziej pozytywny i zmotywowany, gdyż posiada wizję idealnej przyszłości.
2. **Samowizerunek:** To sposób w jaki człowiek na siebie patrzy i o sobie myśli. To mentalny obraz siebie w każdej dziedzinie życia. Każdy zawsze zachowuje się odpowiednio do tego wizerunku, który przechowuje wewnątrz siebie.
3. **Poczucie własnej wartości:** To rdzeń reaktora ludzkiej osobowości. Poczucie własnej wartości to stopień w jakim się lubi samego siebie. Im bardziej ktoś siebie lubi, tym więcej serca wkłada w to, co robi. Szanse na pełne wykorzystanie potencjału zależą od zaangażowania, od temperatury z jaką działa dana osoba. Czynnikiem odpowiedzialnym za rozwój możliwości drzemiących w każdym człowieku, jest właśnie to, co przyprawia o szybsze bicie serca i daje energię. Warto poświęcić chwilę czasu na refleksję i postawić sobie takie pytania:
 - Jaki poziom na osobistym termometrze wskazuje słupek rtęci obecnie?
 - Jaki poziom chcę osiągnąć za rok?
 - Jak zamierzam tego dokonać?



Rys. Termometr osobistego potencjału; źródło: książka „Carpe Diem” D. Cox, J. Hoover; Wyd. MtBiznes

Źródło energii, które powoduje wzrost słupka rtęci na termometrze osobistego potencjału bije w centrum okręgu wyznaczonego przez autobariery. Dobrze obrazuje tę sytuację D.Cox J.Hoover w książce pt. „Carpe Diem”.



Źródło: książka „Carpe Diem” D. Cox, J. Hoover; Wyd. MtBiznes

Realizacja procesu maksymalizacji wydajności rozluźnia obręcz krępujących autobariery i uwalnia nie odkryte dotąd możliwości, co zbliża do osiągnięcia pełni własnego potencjału. Ogromna moc drzemie w możliwościach wynikających z budowania swojego życia wokół własnych silnych stron. Tajemnica tkwi w umiejętności dostrzeżenia własnych silnych stron i organizowania swojego życia w sposób umożliwiający ich zastosowanie.

Marcus Buckingham i Donald Clifton – światowej sławy twórcy profilu StrengthsFinder.com definiują silną stronę jako powtarzające się, bliskie perfekcji wykonywanie jakiegoś działania. Każdą silną stronę tworzą trzy elementy:

1. Talenty - są to naturalne powtarzające się wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania.
2. Wiedza - zbiór faktów i informacji (lekcji), których człowiek nauczył się podczas życia.
3. Umiejętności – kolejne kroki jakiegoś działania lub jakiejś czynności.

Przykładowo - zainteresowanie innymi, obcymi ludźmi i przyjemność z nawiązywania z nimi kontaktów jest talentem (określonym przez twórców profilu StrengthsFinder.com jako CZAR - Ciągłe Zdobywanie Aprobaty Rozmówcy). Natomiast silną stroną, jest zdolność do wykreowania sieci orędowników, którzy znają daną osobę i gotowi są ją wspierać. Aby zbudować tę czy inną silną stronę, trzeba udoskonalić wrodzony talent i połączyć go z wiedzą i umiejętnościami, które można pozyskać ucząc się i ćwicząc.

Jeśli chcesz zdiagnozować swoje talenty, możesz wejść na stronę internetową Instytutu Gallupa do profilu StrengthsFinder.com i zakupić kod do narzędzia, które umożliwi poznanie swojego osobistego układu 34 cech poczynawszy od najbardziej dominującej. Narzędzie to stworzył zespół światowej sławy psychologów z Instytutu Gallupa w oparciu o analizę profili psychologicznych ponad dwóch milionów osób popartą ponad 20-letnimi badaniami naukowymi dotyczącymi talentów. Wynikiem badania jest obszerny raport, który pomaga ukierunkować się i rozwijać w tych 34 obszarach. Cechy, które odnajdziesz w 3 dziesiątce są obszarami do pracy (ładniejsze określenie słabości). Systematyczna praca nad ich przezwyciężeniem pomaga jednak w kształtowaniu swojej osobowości. Prof. dr Jorg Konblach w książce pt. „Sztuka zarządzania samym sobą” opisuje 4 stopnie kształtowania osobowości:

- Etap 1: Obserwacja siebie (Jak coś się robi? Jak się reaguje? Jak się traktuje innych ludzi?).
- Etap 2: Poznanie samego siebie – analiza tego co się zaobserwowało (Jakie typowe zachowania się zaobserwowało, dlaczego i kiedy w określonych sytuacjach postępuje się tak a nie inaczej?).
- Etap 3: Samokrytyka – ustalenie tego, co hamuje osobisty rozwój np. odkryte podczas uważnej obserwacji szkodliwe sposoby swojego zachowania. Chodzi tutaj o stworzenie warunków do zmian.
- Etap 4: Wychowanie samego siebie – wyciągnięcie wniosków z samokrytyki i konsekwentna walka w celu zmiany zachowań. Wymaga to wewnętrznej siły i motywacji a także odwagi, rozsądku i zrozumienia.

Przykładowy wniosek z samokrytyki: *Będę zwalczać własny brak cierpliwości.*

Działanie: uczenie się w kontaktach z innymi ich akceptacji, również wtedy, gdy ktoś wyraża się powoli i niezrozumiale. Zrozumienie, że inni mają odmienne tempo mówienia, zgodne z ich osobowością.

Planowanie osobistego rozwoju - umiejętność wyznaczania celów krótko i długoterminowych

Człowiek jest istotą społeczną ukierunkowaną na cele. Dodatkowo, badania naukowe wykazały, że wyznaczanie celów stymuluje myślenie i pobudza mózg. Gdy człowiek jest intelektualnie aktywny i stymuluje pracę umysłu to jednocześnie sprawia, że komórki mózgu zwane neuronami zaczynają się gwałtownie rozgałęziać i tworzą nowe połączenia. Wielu psychologów uważa, że cel jest źródłem energii życiowej, która nadaje sens i motywuje do codziennego pokonywania trudności na drodze do jego realizacji. Okazuje się, że kiedy dana osoba wyznaczy sobie cel, do którego pragnie dążyć przez pewien okres swojego życia, to nagle pojawi się energia potrzebna do jego osiągnięcia. Skoncentrowanie się na celu ułatwia jednocześnie podejmowanie decyzji przy pojawiających się różnych opcjach na drodze realizacji swoich zamierzeń.

Przy procesie planowania osobistego rozwoju musisz pamiętać, że postępowanie człowieka jest stymulowane jego podstawowymi potrzebami. Wszystko co robisz, sprowadza się do jakiejś potrzeby, która domaga się zaspokojenia. Najbardziej znane badania wykazujące znaczenie potrzeb w życiu człowieka przeprowadził dr Abraham Maslow. Wyniki swojej wieloletniej pracy nad osobowością człowieka „samozrealizowanego” przedstawił w swojej książce „Motywacja i osobowość”. Uproszczony model koncepcji Maslowa rozróżnia cztery podstawowe potrzeby człowieka:

1. Przetrwania i bezpieczeństwa.
2. Miłości i przynależności.
3. Znaczenia i poczucia własnej wartości.
4. Rozwoju i samorealizacji.

Wszystkie działania, jakie człowiek podejmuje w swoim życiu wynikają z jednej z tych czterech potrzeb. Ludzkie zachowanie wypływa z najniższego poziomu niezadowolenia, gdzie u dołu drabiny potrzeb znajduje się przetrwanie, a na samej górze rozwój. Zawsze zaspokojenie jednej potrzeby przemieszcza na wyższy szczebel.

Dla przykładu - jeśli ktoś dowiedział się, że za dwa tygodnie zostanie zwolniony z pracy, to wszystkie swoje wysiłki skupi na przetrwaniu, martwiąc się o to skąd weźmie pieniądze na zapłatę czynszu czy wykształcenie dzieci. Potrzeba bezpieczeństwa może spowodować, że przyjmie pierwszą nadarzającą się ofertę pracy (nawet jeśli mu nie odpowiada) tylko po to, by takie sprawy jak opłaty za mieszkanie, wyżywienie i wykształcenie zostały zabezpieczone. Gdy już człowiek zyska pewność, że przetrwa i będzie bezpieczny zaczyna dostrzegać potrzebę przynależności i miłości, potrzebę kontaktu z innymi ludźmi a to powoduje, że przesuwa się o jeden szczebel

drabiny wyżej i całe swoje zachowanie skupia na zaspokojeniu tych potrzeb. Gdy to nastąpi zacznie odczuwać potrzebę znaczenia. Znaczenie i poczucie własnej wartości to potrzeby związane z szacunkiem. Maslow dzieli potrzebę szacunku na dwie ważne kategorie. Pierwsza odnosi się do pragnienia osiągnięć, mistrzostwa i kompetencji, pewności siebie w zetknięciu ze światem zewnętrznym, niezależności i wolności. Druga dotyczy pragnienia zyskania świetnej reputacji lub prestiżu, pozycji, sławy, uznania, zwrócenia na siebie uwagi innych, poczucia godności. Zaspokojenie potrzeby szacunku sprawia, że czujesz się pewny siebie, kompetentny, przydatny i potrzebny. Na tym poziomie człowiek może nawet być gotów ryzykować utratę bezpieczeństwa lub jakiegoś związku, aby tylko osiągnąć swoje cele. Z poziomu szczebla drabiny o nazwie „znaczenie i poczucie własnej wartości” człowiek widzi powyżej jeszcze jeden szczebel rozwoju i samorealizacji. To sprawia, że zaczyna uświadamiać sobie swój wewnętrzny potencjał i szuka sposobu, by być kimś więcej, aby się rozwijać i wyrazić samego siebie. Maslow twierdzi, że człowiek będzie niezaspokojony i niezadowolony dopóki nie będzie robił tego, do czego został stworzony. W swojej książce pt. „Motywacja i osobowość” tak to wyraża: „Muzyk musi grać, budowniczy budować, artysta malować a poeta pisać wiersze – tylko to da im poczucie prawdziwej satysfakcji.

W różnych okresach swojego życia, człowiek znajduje się na różnych szczeblach drabiny. Za sprawą zmiennych okoliczności może spaść o szczebel lub dwa, mimo iż stara się piąć aż do samej góry. Im więcej jednak wie na temat swojego miejsca na drabinie, tym bardziej precyzyjne będzie miał założenia i przekonania, a to jest podstawą na drodze do realizacji celów. Nie można przecież podążać na przód nie wiedząc, w którym miejscu „mapy życia” się jest.

Skuteczną realizację zamierzeń ułatwia skonstruowanie planu obejmującego ważne etapy tego procesu. Istotne jest:

1. Sporządzenie listy celów uwzględniającej realne i jednocześnie ambitne ramy czasowe.

Przy wyznaczaniu terminu osiągnięcia danego celu musisz wykazać się dużą dozą trzeźwego realizmu bez bujania w obłokach i kierowania się wyłącznie własnymi pragnieniami, czy też pobożnymi życzeniami. Natomiast ambicja w określaniu ram czasowych sprawi, że działaniom będzie towarzyszył odpowiedni poziom motywacji, który zabezpieczy przed rezygnacją lub rozmyciem celu. Warto kierować się kryterium podziału planu w oparciu o czas ich realizacji. Istnieją bowiem:

- Plany krótkoterminowe (czas realizacji: do roku).
- Plany średnioterminowe (czas realizacji: od roku do pięciu lat).
- Plany długoterminowe (czas realizacji: powyżej pięciu lat).

Wszelkie plany rozpatruj w kategoriach codziennego postępu. Jeżeli po zsumowaniu nakładów ponoszonych każdego dnia okaże się, że droga do celu zajmie 3 lata to oznacza, że realizuje się plan średnioterminowy. Wysiłki zostaną uwieńczone sukcesem jeśli uda się w podejmowanych działaniach harmonijnie zespolic poświęcenie, dyscyplinę i zdolność całościowego ujęcia problemu.

2. Rozbicie ogólnego harmonogramu na poszczególne zadania i konkretne terminy.

Marzenia w procesie ich planowania przenieś na papier, co pomoże Ci skupić uwagę na koniecznych działaniach, a nie na zamartwianiu się rozmachem projektu. Główny cel rozbij na wiele drobnych codziennych czynności. Przyniesie to korzyść, gdyż zadania czekające każdego dnia są mniej przytłaczające niż cały proces. Zgodnie z zasadą „lepiej zapobiegać niż zaniebyswać” warto wpoić sobie przekonanie o potrzebie systematycznej pracy, co może ułatwić każdorazowe chronologiczne w jakiś sposób wykonanie dziennego planu. Stosowanie tej metody sprawi, że wykonanie dziennego planu stanie się dobrym nawykiem, a realizacja projektu nabierze rozpędu.

3. Koncentracja na wynikach.

Zawsze realizację dziennego planu prowadzącego do wyznaczonego celu postrzegaj jako element całości. Po prostu wystarczy robić to, co się robi z konkretnego powodu. Warto, aby podejmowany wysiłek zawsze był w parze z tym samym entuzjazmem, który towarzyszył podczas procesu wyznaczania celu.

4. Podjęcie odpowiednich działań z niesłabnącą konsekwencją.

Jeśli podejście do wyznaczonego celu nie ulegnie zasadniczej zmianie, to jedyną przyczyną rezygnacji może być zmęczenie albo strach przed sukcesem. Warto abyś zawczasu przygotował się na pokusę rezygnacji. Nawet jeśli zaczniesz działać z animuszem Winstona Churchilla możesz nieopatrznie zmienić się w W.C. Fieldsa. Nieustępliwy Churchill przestrzegał: *„Nigdy, przenigdy się nie poddawajcie”* zaś niefrasobliwy W.C. Fields uważał: *„Jeżeli nie uda wam się za pierwszym razem, spróbujcie ponownie. Później dajcie sobie spokój, bo tylko ostatni głupek zawracałby sobie tym głowę”*. Zatem kiedy pojawia się nieunikniona pokusa kapitulacji, nie dawaj za wygraną.

5. Świątowanie każdego osiągniętego celu z jednoczesnym wyborem następnego.

Warto, aby małe triumfy stanowiły preludium do wielkiej fety, którą powinno się urządzić po osiągnięciu głównego celu. Dla każdego, kto ma odwagę śmiało patrzeć w przyszłość kolejne osiągnięcia to okazja do planowania większych i bardziej śmiałych przedsięwzięć. Ustanowienie nowego celu jest niezbędne, aby kontynuować pasmo sukcesów, ponieważ każdemu osiągnięciu często towarzyszy poczucie zmęczenia i rezygnacji.

6. Systematyczna ocena własnych postępów.

Dobrym sposobem jest napisanie listu do samego siebie. Możesz tam zawrzeć wszystkie swoje cele, które zamierzasz w tym czasie osiągnąć i przedstawić dokładny plan ich realizacji. Jest to pomocna metoda, gdyż utrwalonych na piśmie celów nie da się zignorować pod byle pretekstem.

Odważ się i stań się twórcą listów do samego siebie, które można poddać autoanalizie np. z okazji własnych urodzin. Wiele znanych osób potwierdza skuteczność tej metody.

Stosowanie sprawdzonego procesu planowania, pomoże przewidzieć wszystko to, co jest możliwe do przewidzenia, a odpowiednia doza elastyczności, pozwoli uporać się również z niespodziankami, które zawsze łatwiej zauważyć, kiedy dopuszcza się ich występowanie. Zawsze łatwiej zaskoczyć kogoś, kto się niczego nie spodziewa. Odpowiednie przygotowanie sprawia, że nawet po prawdziwej katastrofie i doznaniu szoku można się szybko otrząsnąć.

Uwzględnienie tych sześciu kroków przy konstruowaniu planu realizacji celu, pomaga też zarządzać swoim czasem. Już Peter F. Drucker zauważył, że *„Dopóki człowiek nie zacznie zarządzać własnym czasem, nie będzie mógł zarządzać niczym innym.”* Czas jest niczym ocean, w którym człowiek jest zanurzony i nie ma realnego wpływu na jego poziom. Jedynie, co może zrobić to podjąć decyzję: czy będzie pływać w oceanie czy też pogrąży się w jego otchłani.

W rezultacie: **kto zarządza swoim czasem, ten pływa, a kto waha się podjąć to działanie – tonie.** Zarządzanie czasem wymaga niezwykle dyscypliny. Pomimo podjętego wysiłku może okazać się, że zainwestowany czas lub podjęty wysiłek poszedł na marne. Warto zatem żebyś wiedział gdzie można upatrywać przyczyn takiej sytuacji co pomoże rozpoznać tzw. „złodziei czasu” i uprzedzić ich działania. „Zlokalizowanie”, czyli nazwanie osobistych „złodziei czasu” pomoże wykorzystać efektywniej każdy kwadrans. Zachęcamy do autorefleksji i zrobienia sobie notatek analizując poniższe 12 punktów.

1. Czynności, które nie przynoszą nic w zamian (nawet wewnętrznej satysfakcji).
2. Czynności, które odciągają od realizacji ważniejszych zadań.
3. Podejmowanie zbyt wielu czynności naraz (kiedy i w jakich okolicznościach to się zdarza).
4. Złe planowanie czasu.
5. Odwlekanie.
6. Niesłuchanie.
7. Niemówienie „nie”.
8. Samodzielna realizacja zadań, które można by zlecić.
9. Dezorganizacja.
10. Nieprzemyślane decyzje.
11. Nieefektywne wykorzystanie telefonu.
12. Naśladowanie osób, które nieefektywnie wykorzystują swój dzień.

Warto odpowiadać sobie na powyższe zagadnienia zawsze kiedy zauważy się, że „czas przecieka przez palce”. To pomoże zwiększyć własną wydajność i udoskonalić swoje metody działania tak,

aby realizacja osobistych zadań przebiegała znacznie sprawniej i co za tym idzie, znacznie szybciej. Czas ma zawsze tę samą miarę tzn. np. doba ma 24 godziny zarówno dzisiaj jak też za rok. Stąd zapomnij o tym, że „w przyszłości będziesz miał więcej czasu”, co mówi wiele osób odkładając realizację swoich zamierzeń.

Postawę osoby, która przystępuje do realizacji planu powinny wyróżniać cztery ważne cechy:

- **Uczciwość wobec siebie:**

Oznacza konieczność patrzenia na sprawy trzeźwym okiem, tak aby móc je oceniać realistycznie, mierząc zamiary według sił. Umiejętność uczciwego spojrzenia na samego siebie, pomaga w szacowaniu własnych możliwości oraz stopnia osobistego zaangażowania w realizację planowanych zadań.

- **Odwaga:**

Zawsze poprzeczkę celu warto ustawić na odpowiedniej wysokości pamiętając jednocześnie, że wyznaczanie ambitnych zadań wiąże się ze świadomością bardziej dotkliwego upadku w razie porażki.

- **Determinacja:**

Ta cecha umożliwia przekucie słów na czyny, a napędza ją pragnienie, którego pochodną jest motywacja. Stąd przy wprowadzaniu planu w życie, współdziałają trzy siły: determinacja, motywacja i pragnienie. Rozpoznanie swoich prawdziwych pragnień i określenie poziomu wewnętrznej motywacji sprawi, że kiedy np. okaże się konieczne przyspieszenie realizacji planu, to podejmowane zabiegi nie będą przypominać przeciskania kołka o przekroju kwadratowym przez okrągły otwór. Wzmaganie w razie konieczności podejmowanych starań, daje zewnętrzny wyraz własnej determinacji.

- **Przekonanie:**

Przekonanie, że cel jest osiągalny oznacza wiarę w powodzenie. Głębokie przeświadczenie o słuszności swojego wyboru nie dopuszcza możliwości rezygnacji nawet w chwilach zwątpienia. Im mocniejsze wewnętrzne przekonanie, tym częściej w rozmyślaniach, czyli rozmowach z samym sobą ukierunkowanych na osiągnięcie celu, pojawia się słowo „kiedy” wypierając słowo „jeżeli”. Różnica pomiędzy myśleniem w kategoriach „jeżeli” i „kiedy” to różnica pomiędzy próbą, a zamiarem wykonania czegoś. Zazwyczaj wyrażanie w swoich słowach zamiaru sprawia, że robi się daną rzecz zaś przekazywanie innym informacji, że się spróbuje, kończy swoją realizację na słowach.

Rozmawiaj z samym sobą używając terminów zdecydowanego działania. Takim ludziom uczciwość, odwaga, determinacja i przekonanie towarzyszą każdego dnia i są wiarygodni dla otoczenia. Kiedy zatem do podstawowych cech realizacji każdego planu tj. uczciwości, odwagi, determinacji i przekonania doda się 100% zaangażowanie nie zachowując energii na wypadek

przewidywanych porażek, a osobistą zbroją będzie cierpliwość i wytrwałość, to zrealizujesz każde zamierzenie.

Chwila na refleksję: Czy potrafisz prowadzić dialog wewnętrzny z samym sobą? Jak myślisz, co sprawia, że człowiek jest w stanie dokonać rzeczy po ludzku niemożliwych - dzięki czemu np. słynny lotnik Charles Lindbergh przeleciał samotnie jako pierwszy nad Atlantykiem zdany wyłącznie na własne siły za sterami skrzydlatego zbiornika z paliwem? Czy on tylko bez celu powtarzał słowa swojej misji życiowej:

*„Przedkładam przygodę nad bezpieczeństwo,
Wolność nad popularność,
A przekonania nad wpływy.”*

Czy też żył nimi na co dzień mając je „wryte w swoim sercu” tak, by motywowały go każdego dnia do realizacji celu, którym w jego wypadku był samotny lot transatlantycki? Każdy z Nas ma taki swój osobisty „lot transatlantycki”, czyli cel życiowy i każdy jest możliwy do realizacji. **Trzeba tylko już dziś wyruszyć na poszukiwanie przygód, śmiało stawiając czoło wyzwaniom!**

Wielu doradców osobistego rozwoju, coachów i mentorów wie z życia osobistego oraz doświadczeń swoich klientów, że kiedy się dotrze do prawdziwego osobistego celu, to nagle odsłoni się droga wypełniona możliwościami i nieoczekiwanymi zbiegami okoliczności, która do niego doprowadzi. Zatem do dzieła! Odważ się wyruszyć w podróż realizacji własnych marzeń! Wszystko jest możliwe jeśli tylko chcesz!

Umiejętność życia zgodnie z osobistym systemem wartości

Angielskie słowo oznaczające wartość „value” pochodzi od łacińskiego valeo „być silnym, być zdrowym”. Uwzględniając ten źródłosłów, wartości to wewnętrzna siła, która umożliwia zdrowe życie w zgodzie z samym sobą. Wartości pomagają nadać kierunek i sens życiu człowieka. Są to wzorce, które motywują i budzą chęć do pracy nad samym sobą i otaczającą rzeczywistością. Wartości dają perspektywę i pozwalają spoglądać poza wąski horyzont codziennych problemów na cel, do którego się dąży. Wartości są dla wielu źródłem siły wewnętrznej, które zapewnia energię i daje radość z podejmowanych działań. Dla ludzi z ukształtowanym wewnętrznym systemem wartości stoją wyżej niż zysk. Często bywa tak, że na krótki czas trzeba się pogodzić ze stratami, jeśli trwa się przy wartościach takich jak np. uczciwość. Na dłuższą metę okazuje się, że taka postawa „się opłaca”, gdyż nawet w kontaktach biznesowych ceni się osoby, które są wierne swoim przekonaniom.

Każdy z trenerów w swojej działalności też kieruje się swoimi przekonaniem, którym stara się być wierny. Jeśli okazuje się, że deklaracje o cenionych wartościach pozostają na poziomie słów, to bardzo szybko uczestnicy warsztatów i szkoleń to zauważą, a wtedy taka osoba przestaje być wiarygodna. Warto po prostu nie mówić co jest dla nas ważne i czym kierujemy się w życiu, tylko po prostu tak postępować, aby ludzie sami to zauważali co sprawi, że będą cenili naszą postawę.

Z wartościami, które dany trener ceni i uważa za słuszne ściśle wiąże się tzw. **kodeks etyczny trenera**, który często jest traktowany jako zbiór reguł i zasad wspólnych dla danej grupy społecznej w tym przypadku dla ludzi, którzy zajmują się prowadzeniem różnych form doskonalenia umiejętności pracowników organizacji pozarządowych. Zasady, które są ważne dla tej zbiorowości osób pochodzą z odpowiedzi na pytania otwarte zawarte w ankiecie pt. „Dobry trener NGO”.

Poniżej znajdują się zasady, które pomogą Ci podążać w kierunku stawiania się „dobrym trenerem ngo”:

- wysoko rozwinięta umiejętność budowania relacji zachęcających do współpracy z ludźmi,
- osobista spójność – co w słowach to i w czynach - „żywy” przykład dla uczestników zajęć,
- wiarygodność – znajomość zagadnień z osobistej praktyki (nie tylko z teorii książkowej i zasłyszanych historii),
- wsparcie w rozwoju osobistym i zawodowym dla uczestników,
- umiejętność przyznania się do własnych błędów na forum grupy,
- tworzenie atmosfery zaufania i otwartości na forum grupy,
- dbanie o przestrzeń dla każdego uczestnika,
- dbanie o ciągły rozwój osobisty i zawodowy,
- stabilny, ukształtowany system wartości,
- wiara w siebie i w innych ludzi,
- elastyczność – otwartość na potrzeby uczestników zajęć,
- umiejętność podążania za procesem grupowym,
- rzetelność w diagnozie potrzeb,
- źródło inspiracji do osobistych poszukiwań dla uczestników,
- „osobisty motywator” do wprowadzania konkretnych zmian w życiu,
- angażowanie uczestników poprzez działanie, a nie gadanie zgodnie z zasadą „słowa ulatują, doświadczenia pociągają”,
- ukierunkowanie na doskonalenie i nabywanie umiejętności przez uczestników a nie „szpikowanie” teoriami,

- otwartość na informacje zwrotne,
- umiejętność wyciągania wniosków z prowadzonych zajęć.

Świadomość i umiejętne wykorzystywanie osobistych źródeł energii

Z opinii wyrażonych przez uczestników badania w ramach projektu „Dobry trener NGO”, klaruje się obraz trenera jako osoby wszechstronnej, z wysoko rozwiniętymi umiejętnościami interpersonalnymi. A przecież trener to też człowiek, który jak każdy „ma lepsze i gorsze dni”. Skąd zatem czerpać siły do tak angażującego zajęcia wymagającego tak wielu umiejętności jednocześnie?

Dla wielu trenerów takim wsparciem są atrybuty, które stanowią tzw. „osobiste źródła energii”. Jest to zbiór czynności, postaw i zachowań, które każdego dnia motywują do osobistego doskonalenia i pokonywania trudności, poprawiając nastrój i utrzymując „morale” na wysokim poziomie. Stąd propozycja **16 praktycznych rad** - sposobów do codziennego stosowania. Lista ta została stworzona wspólnie z innymi trenerami na spotkaniu eksperckim w Warszawie.

1. Codzienne wypisywanie listy zadań do realizacji:

Przygotowywanie listy zadań obejmujących najbliższe 24 godziny zwiększa możliwość ich realizacji. Rozwiązywanie pomyślnie zwykłych, codziennych zadań daje poczucie wpływu i spełnienia, które motywują do podejmowania kolejnych działań. Jest to zachęta, aby żyć dniem dzisiejszym wiedząc o tym, że rozpamiętywanie przeszłości i zamartwianie się o odległą przyszłość tylko paraliżuje „moc sprawczą” człowieka.

2. Medytacja, modlitwa, czas na osobistą refleksję:

To czas na bycie z samym sobą i czerpanie niezbędnych sił z kontaktu z osobistą Siłą Wyższą. Pomaga przemyśleć ważne sprawy i pozwala zdystansować się do otaczającej rzeczywistości.

3. Spacer:

Samotny spacer w parku, na plaży czy w górach o każdej porze roku wywiera dobroczynny, ożywczy wpływ na ludzką psychikę. Przerwa w pracy pozwala zaczerpnąć oddech, zdejmując chwilowo z barków ciężar pełnionych obowiązków. Poświęcanie się pracy bez końca sprawia, że kieruje się całą swoją energią przez bardzo wąski korytarz. Dlatego zadbanie o odpoczynek dla umysłu z dala od miejsca pracy (bez środków komunikacji typu telefon czy laptop) podnosi na nowo osobiste morale.

4. Wewnętrzna satysfakcja:

Wysiłek trenera poświęcony na dobre przygotowanie i poprowadzenie szkolenia często zostaje nagrodzony przyływem pozytywnej energii. Jakość szkolenia określają uczestnicy poprzez informacje zwrotne albo ankiety ewaluacyjne. Ocena pozytywna przeprowadzonych zajęć daje trenerowi poczucie osobistego spełnienia i zachęca do jeszcze lepszego przygotowania kolejnych szkoleń.

5. Krótki urlop:

Krótki wyjazd uwzględniający osobiste preferencje np. luksusowy hotel SPA czy odosobnione schronisko w wysokich górach pomaga przełamać rutynę, zmienia punkt widzenia, a dostarczając świeżych emocji pozwala naładować osobisty akumulator. Warto dbać o takie krótkie weekendowe formy odpoczynku, gdyż planowanie jedynie dłuższych wyjazdów raz czy dwa razy do roku może sprawić, że człowiek będzie funkcjonował na granicy minimalnej wydajności, czekając np. sześć miesięcy na kolejny dłuższy wypoczynek.

6. Regularne dbanie o kondycję fizyczną:

Forma fizyczna człowieka wywiera głęboki wpływ na sferę emocjonalną zgodnie z regułą: im wyższe osobiste morale tym lepsza kondycja fizyczna. Jest to zachęta do regularnych ćwiczeń zgodnie z osobistymi preferencjami. Wiele badań potwierdza, że poprawa kondycji pomaga szybciej odnaleźć poczucie osobistego spełnienia.

7. Zakup upragnionego przedmiotu:

Kupienie sobie czegoś, jest związane z powiązaniem osobistej nagrody z własnym wysiłkiem. Proces zaplanowania zakupu, a także oszczędzania funduszy w tym celu aż do nabycia określonego przedmiotu, stanowi źródło spełnienia.

8. Czytanie książek:

Warto sięgnąć np. po beletrystykę czy poezję unikając studiowania wyłącznie publikacji związanych z obszarem zawodowym. Czytanie samo w sobie pobudza bowiem uśpione części umysłu, których bez tego nie można zaktywizować i wykorzystać.

9. Słuchanie dobrej muzyki:

Oczywiście chodzi tutaj o osobistą definicję „dobrej muzyki”, która pozwoli pobudzić obszary umysłu, które leżą odłogiem a odkrycie ich zapewni dodatkowe źródło poprawy nastroju. Może to być słuchanie w wyciszeniu muzyki poważnej, jak też śpiewanie na cały głos ulubionych piosenek. Kierowanie umysłu w rejony, których zbyt często się nie odwiedza daje niewiarygodne ukojenie a jednocześnie działa nad podziw ożywczo.

10. Porządkowanie przestrzeni wokół siebie:

Często kiedy wokół panuje bałagan człowiek odnosi wrażenie, że wszystko wymyka się spod kontroli. Zdarza się tłumaczenie nieporządku kreatywnością. Jednak „artystyczny nieład” to po prostu wygodne usprawiedliwienie dla braku kontroli nad własnym życiem. Sprawowanie kontroli, którego obrazem jest wygląd najbliższego otoczenia danego człowieka, oznacza wzięcie odpowiedzialności za własne życie. Dlatego porządek w domu lub w miejscu pracy jest wyraźnym świadectwem kontroli, która wyzwala poczucie spełnienia, a w konsekwencji - poprawia nastrój.

11. Obejrzenie komedii albo występu komika:

Stara zasada „śmiech to zdrowie” przypomni, że nie warto traktować wszystkiego bardzo poważnie. Często traci się dystans do sprawy w wyniku poświęcania jej całej energii życiowej. Po czym okazuje się, że dopiero spojrzenie na sprawę z dystansu, chłodnym okiem pomogło w znalezieniu rozwiązania korzystnego dla wszystkich zaangażowanych stron. Oczywiście, są też sprawy wymagające szczególnej koncentracji, jednak świadome dodanie odrobiny humoru, umożliwi utrzymanie odpowiedniej równowagi.

12. Wynotowanie osobistych zalet i osiągnięć:

Zdrowa świadomość osiągniętych w minionych latach sukcesów i zgromadzonych dóbr, pozwala zyskać większą pewność, że także dziś dojdzie się do wyznaczonego celu.

13. Spotkania z „pozytywnymi” ludźmi:

Posiłki i spędzanie czasu wolnego w towarzystwie ludzi inspirujących do działania, zwłaszcza spoza branży zawodowej, to sprawdzony sposób na otwarcie obszarów umysłu, które inaczej pozostałyby zamknięte. Zawsze poznawanie punktu widzenia innych osób pomaga poszerzać własne horyzonty. Wspólne spotkania w kręgu takich ludzi, czy to są najbliżsi, czy krewni czy po prostu znajomi znanych sprawiają, że wzajemnie podbudowuje się swoje morale poprzez dzielenie się swoimi myślami i doświadczeniami życiowymi.

14. Znalezienie hobby:

Chociaż brzmi to dość banalnie to jest to sprawdzony sposób na poszerzenie swoich horyzontów myślowych. Koncentracja wyłącznie na wąskim zakresie aktywności stwarza zagrożenie dla zdolności sprawnego myślenia i zmarnowania wszelkich możliwości, których źródłem są osobiste talenty, wiedza i doświadczenie.

Oczywiście należy unikać przy tym „rozmiękania się na drobne”, „łapania kilku srok za ogon” próbując spełniać się zawodowo na kilku polach działalności jednocześnie. Jest to raczej zachęta

do kroczenia jasno wytyczoną drogą rozwoju zawodowego z jednoczesnym zapewnieniem przestrzeni dla innych osobistych uzdolnień. To pozwoli także w innych dziedzinach odnaleźć poczucie spełnienia. Odnalezienie takich osobistych źródeł, pomaga uspakajać myśli po intensywnym czasie wysiłku umysłowego, a jednocześnie zwiększa wydajność w czasie przeznaczonym na pracę zawodową. Hobby pomaga po prostu uniknąć fiksacji na pracy, a jego brak prowadzi do zatracenia orientacji w branży, a także w otaczającej nas rzeczywistości. Hobby zapewnia dobre zdrowie psychiczne poprzez konstruowanie sobie wielu płaszczyzn funkcjonowania tzw. "rzeczywistości równoległych".

15. Pomoc osobie w potrzebie:

Regularna pomoc osobie w potrzebie w dowolnej formie pozwala spojrzeć na własne życie z dystansem. Wielu uważa wręcz, że właśnie najlepszym sposobem na wydostanie się z emocjonalnych kolein życiowych jest wyjście „na zewnątrz” ku innym.

16. Sprawianie innym przyjemności:

To zachęta, aby ze szczerego serca znaleźć sposób na sprawienie przyjemności drugiej osobie ,albo nawet grupie osób np. poprzez poprawę humoru.

Pamiętaj, że siła człowieka tkwi nie tylko w nim samym. Istnieje też w całym otaczającym go świecie i w innych ludziach, z którymi może nawiązać kontakt, aby zrobić wszystko, o czym tylko zamarzy. Można uznać, że wewnętrzna siła człowieka składa się z czterech części:

- I część: przeszłość człowieka czyli rzeczy, które poznał, widział, robił, słyszał i przeżył.
- II część: wyzwania, którym człowiek stawiał czoło i które pokonał.
- III część: nauka, wsparcie, zachęta i aprobata otrzymana od drugiego człowieka.
- IV część: drzemie w ludziach, z którymi łączą człowieka jakieś stosunki oraz w tych, których dopiero pozna.

Rady dla początkujących

- Nie poddawaj się po pierwszym niepowodzeniu.
- Jeśli mówisz, że nie masz czasu, dodaj sobie jeszcze jedno zajęcie.
- Uważnie słuchaj osób, które mają większe doświadczenie w danej dziedzinie niż Ty. Rób notatki.
- Doskonal swoje umiejętności, uczestnicz w szkoleniach, wyszukuj informacje w internecie, literaturze.
- Wykorzystuj maksymalnie czas, np. czytaj w autobusie.
- Korzystaj z doświadczeń innych.

- Jeśli masz możliwość, pracuj z kimś, od kogo się uczysz.
- Dbaj o swój rozwój kulturalny, duchowy.
- Idź w różnych kierunkach.
- Ucz się przez doświadczenia.
- Czytaj literaturę fachową.
- Zachowaj szeroką perspektywę i świeżość spojrzenia, stale szukaj innych, nowych dróg rozwoju.
- Bądź spójny.
- Postępuj zgodnie ze swoimi wartościami.
- Dziel się wiedzą.

Złote myśli

- Myśl! Wierz! Marz! Miej odwagę! - Walt Disney.
- Jak myślisz, że jesteś super, to zaraz zdarzy się coś, co sprowadzi Cię do rozmiaru kieliszka (Prawo Murphy'ego).
- Realizuj swoje marzenia.
- Rzeczy niemożliwe załatwiaj od reki, cuda w trzy dni.
- Czas jest Twoim najcenniejszym zasobem.
- Jesteśmy tym, kim chcemy być.
- Jeśli młodość i brak umiejętności są wadami, to szybko się z nich wyrasta.
- Czytaj książki.
- Nie spoczywaj na laurach.
- Jeśli do drożdży dolejesz mleka i cukru - jest zaczyn, dosyp mąki - będzie ciasto. Zaczynamy podzielić się z innymi - jeśli dosypią maki - ich ciasto też wyrośnie.
- Nasze życie jest tym, co uczynią zeń nasze myśli - Marek Aureliusz.
- Jedynym ograniczeniem naszych działań jest nasza wyobraźnia.
- Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza.
- Chcesz i masz - kontroluj to, co myślisz bo myśl może stać się słowem. Kontroluj to, co mówisz, bo słowo może stać się działaniem - to, co myślisz, może się ziścić.
- Kto się nie rozwija, ten się zwija.

Polecana literatura

- A. Grun, „Życie i praca – duchowe wyzwanie.” Wydawnictwo Edycja św. Pawła.
- B. Tracy, „Osobowość lidera.” Wydawnictwo Studio Emka.
- D. Cox, J. Hoover, „Carpe Diem.” Wydawnictwo MtBiznes.
- J. Cathcart, „Od żółędzia do dębu.” Wydawnictwo MtBiznes.
- K. Vopel, „Warsztaty - skuteczna forma nauki.” Wydawnictwo Jedność.
- M. Buckingham, D. O. Clinton, „Teraz odkryj swoje silne strony.” Wydawnictwo MtBiznes.
- P. McGEE, „S.U.M.O.” Wydawnictwo MtBiznes.

Kompetencja III - Zarządzanie procesem grupowym

Charakterystyka kompetencji

Organizatorzy szkoleń i trenerzy często mówią, że najistotniejszy jest tak zwany „proces grupowy” i/lub „dynamika grupowa”. Ale co to właściwie jest ten proces grupowy? Najprościej ujmując, jest to wszystko, co się dzieje na szkoleniu między uczestnikami: ich relacje, emocje, wzajemne kontakty, komunikacja... Członkowie grupy nie mają wspólnego poczucia tożsamości (nie są zespołem), ale od początku procesu szkolenia przyjmują jakieś role oraz wspólne zasady i normy postępowania (zob. nawiązanie kontaktu i zbudowanie poczucia bezpieczeństwa).

Z socjologicznego punktu widzenia grupa to dwie lub więcej osób, które są w pewnej zależności i wzajemnie na siebie wpływają. Podczas szkoleń pracuje się głównie w grupie, niekiedy buduje się zespoły. Rola trenera przy budowaniu i wywieraniu wpływu na proces grupowy jest nie do przecenienia. To, w jaki sposób „zajmiesz się” uczestnikami, ich relacjami oraz atmosferą szkolenia czy też mówiąc inaczej, jak „zarządzisz” procesem grupowym, ma bardzo duży wpływ na to, czy i w jakim stopniu uczestnicy skorzystają ze wspólnych zajęć. W trakcie każdego szkolenia niemalże modelowo ukazują się pewne fazy (od tworzenia grupy, poprzez kryzysy, konflikty aż do normowania i działania) i Twoją rolą jako trenera jest działać zgodnie z regułami, aby wspierać i rozwijać grupę. Pamiętaj, że szkolenie jest dla jego odbiorców, a nie dla trenera. Dlatego mówi się, że trener spełnia funkcję i nauczyciela i facylitatora, a niekiedy lidera, ponieważ zależnie od rozwoju grupy wchodzi w inną rolę.

W ramach zarządzania procesami grupowymi jest oczywiście wiele metod, zasad i umiejętności, które prowadzący szkolenia wykorzystują (niekiedy nawet nieświadomie). W niniejszym opracowaniu omawiamy tylko kilka najczęściej wskazywanych - i naszym zdaniem najważniejszych – umiejętności trenerskich w ramach tego obszaru:

- Nawiązanie kontaktu i zbudowanie poczucia bezpieczeństwa.
- Tworzenie dobrej atmosfery pracy.
- Motywowanie i stymulowanie do pracy każdego uczestnika (do czego przydatna jest znajomość typologii uczestników).
- Stymulowanie wymiany doświadczeń między uczestnikami.
- Umiejętność przekazywania instrukcji i wyjaśnień.
- Dostosowanie metod do dynamiki grupowej.
- Zarządzanie czasem podczas szkolenia.
- Reagowanie na konflikty/kryzysy w grupie.

Wymienione elementy zachowań są opisane poniżej tylko pod kątem procesów grupowych. Trzeba to zaznaczyć, bowiem wiemy, że na jakość szkolenia wpływa pewien efekt synergii: nie tylko sam proces grupowy, ale też autoprezentacja, komunikacja czy organizacja pracy trenera. Ze względu na cel tej części opracowania każdy opis behawioralny jest „okrojony” i dotyczy przede wszystkim pracy z grupą.

Trafnym wydaje się porównanie pracy grupowej do zaprzęzonego powozu. Jeśli woźnica dobrze przygotuje konie, zadba o nie, poświęci czas na sztukę zaprzęgania, to potem już sama jazda jest dość łatwa, woźnica nie wkłada istotnego wysiłku. Podobnie na szkoleniu, jeśli dobrze „zarządzasz procesem grupowym”, to samo szkolenie (i nauka) dzieje się niemalże mimochodem, ot tak „samo”, a grupa jest swoistym „perpetum mobile”. Dynamika grupowa rozwija się w zależności od tego, jak przygotowujesz grupę do wspólnej pracy.

Nawiązanie kontaktu i zbudowanie poczucia bezpieczeństwa.

Początek szkolenia jest najważniejszy; niektórzy mówią nawet, że pierwsze 20 minut z grupą szkoleniową stanowi o sukcesie lub porażce całego szkolenia. Nie traktując tych przysłowiowych 20 minut tak pryncypialnie, warto jednak naprawdę dobrze przygotować się do początku szkolenia. Przemyśl kilka dni przed zajęciami, jak się ubierzesz i co powiesz na początku. Warto jest nawet to sobie przećwiczyć - przed lustrem lub w gronie zaprzyjaźnionych osób, które dadzą Ci informację zwrotną. Pamiętaj, że pierwsze wrażenie jest bardzo ważne szczególnie dla tzw. wzrokowców!

Dobrze jest również mieć trochę czasu tuż przed szkoleniem, żeby nawiązać pierwszy kontakt z uczestnikami, którzy przyszli za wcześnie. Zwykła pogawędka, dowcip lub uprzejmość pozwoli na poprawienie samopoczucia, a Ty możesz dzięki temu rozładować napięcie i stres związany z „pierwszym wystąpieniem”.

Należy sobie uświadomić, że w gruncie rzeczy pierwsze kilkanaście minut szkolenia (czasem kilka godzin!) może być stresujące również dla uczestnika: jest w nowej grupie, z nowymi ludźmi, może czuć się niepewnie.... Powinieneś jak najszybciej zadbać o atmosferę otwartości, spokoju i swobody (czasem nawet luzu). Poza pierwszymi ćwiczeniami służącymi poznaniu się (poznanie imion, hobby, krótka pogawędka), na szkoleniach zwykle ustala się konkretne zasady, które - po wspólnym zaakceptowaniu - mają obowiązywać przez cały czas trwania szkolenia. Najważniejszym celem kontraktu jest przygotowanie takiej sytuacji, w której uczestnicy będą czuli komfort pracy i poczucie bezpieczeństwa.

Uczestnicy mogą też przedstawiać swoje propozycje, a wszystkie zaakceptowane przez grupę reguły powinny być spisane i powieszone w widocznym miejscu sali szkoleniowej. Zastanów się także nad dodatkowymi i szczegółowymi zasadami, które mogą być przydatne w zależności od typu szkolenia i rodzaju stosowanych metod i ćwiczeń. Niekiedy trenerzy uznają za niezbędne, by na początku organizowania pracy grupowej, przy budowaniu kontraktu, jasno i wyraźnie podkreślić, że pracujemy nad zadaniem (szkoleniem), ale i również nad rozwojem samej grupy. W ten sposób odpowiedzialność „za grupę” spada na każdego uczestnika i nie jest tylko pracą trenerską.

Nawet jeżeli uczestnicy nie widzą potrzeby przygotowywać zasad obowiązujących na szkoleniu powinienes ich przekonać do tego (*vide: ramka*).

Na początku 3-dniowego szkolenia na temat zarządzania projektem dla młodzieży i ich opiekunów, wraz z drugą trenerką zaplanowałam zrobienie z grupą kontraktu. Po wszystkich powitaniach i wstępach stopniowo zaczęliśmy wchodzić w program szkolenia. Wówczas zaproponowałam grupie stworzenie wspólnego kontraktu, który umożliwiłby nam jak najlepsze wykorzystanie tych trzech dni, tak, aby każdy skorzystał jak najwięcej. Ponieważ w grupie wiele osób było w wieku 17-19 lat spodziewałam się, że mogą nie znać jeszcze kontraktu, więc wyjaśniłam jaką ma mieć formę i po co się pisze taki wspólny kontrakt. W momencie, kiedy zaczęłam zachęcać do podawanie pierwszych zasad, co do których uczestnicy mieli się zgodzić, „podniósł się bunt” – *„ale po co my to mamy robić?” „Przecież to oczywiste!!!” „Musimy się zachowywać kulturalnie, wszyscy wiedzą jak!”*. Bunt rozpoczął się od jednego z opiekunów (najstarszego), a był kontynuowany przez kolejnych uczestników.

Przez chwilę wahałam się, czy nie zrezygnować z zaplanowanego ćwiczenia. Zdecydowałam jednak, że jest to „wyznaczanie granic” między mną a uczestnikami, a być może sprawdzanie, który autorytet jest silniejszy – mój czy opiekuna. Podjęłam decyzję, by jednak doprowadzić do powstania kontraktu – powiedziałam uczestnikom stanowczo, że uważam, że powinniśmy zrobić kontrakt i zaczęłam spisywać pierwsze głosy. Choć szło opornie na początku, stworzyliśmy listę kilku istotnych dla wszystkich zasad, zastanawiając się nad niektórymi nieco dłużej.

W efekcie, co muszę przyznać bardzo mnie zdziwiło, uczestnicy, przez kolejne dni szkolenia odnosili się do kontraktu i przestrzegali go.

Iza Czerniejewska (trenerka - spotkanie eksperckie)

Co można zrobić na początek:

- zadbaj o pierwsze wrażenie,
- nawiąż kontakt z uczestnikami przed zajęciami lub w trakcie przerwy,

- uśmiechaj się, bądź świadomy mowy ciała,
- przemyśl i zawrzyj w programie szkoleniowym kontrakt (zasady pracy w trakcie szkolenia),
- przygotuj ćwiczenia na poznanie i integrację (lodołamacze, itp.).

Tworzenie dobrej atmosfery (pracy, uczenia się)

Oczywiście poza regułami dotyczącymi pracy na szkoleniu (tzw. kontraktem), musisz pamiętać o podstawowych potrzebach uczestników. Hierarchiczna teoria Masłowa wskazuje na elementarne potrzeby dotyczące poczucia bezpieczeństwa, które stanowią bazę dla tych z „wyższego poziomu”, które stymulują do rozwoju.

Dopiero po zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych (głodu, pragnienia, snu, itp), można zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa (zaufanie, ochrona przed zagrożeniem). Zapewnienie bezpieczeństwa na początku pobudzi uczestników do działania, zapewniając im nienaruszalność i chęć do pracy. Następnie, wg. Masłowa, możesz zaspokajać - kolejno - potrzebę relacji (czyli przynależenie do grupy, aktywność na szkoleniu, przyjaźń), potrzebę poznania i zaspokojenia ego (szacunek dla siebie, status, uznanie) oraz samospełnienia, która na szkoleniu wyraża się w dążeniu do rozwoju swoich możliwości. Dzięki uczestnictwu w aktywnym uczeniu się, uczestnik może realizować potrzeby poznawcze, szacunku, samorozwoju i kreatywności.

Częstym błędem początkujących trenerów jest nadrzędność celu, jakim jest po prostu realizacja szkolenia według zaplanowanego harmonogramu. Owszem, jest to ważne zadanie dla trenera, ale nie jest ono możliwe do zrealizowania, jeśli szkolenia nie „uelastycznimy” ze względu na ludzi, którzy na to szkolenie przyszli. Pamiętaj, że celem szkolenia jest rozwój ludzi i nie zawsze wiąże się to z wykonaniem „pełnego planu”, czy zrealizowaniem wszystkich ćwiczeń według tej samej kolejności. Warto myśleć czasem o warsztacie szkoleniowym jako o spotkaniu - trzeba być do tego przygotowanym, pamiętać jednak, że nie zależy ono tylko od Ciebie. Dobrze jest cieszyć się na spotkanie z nowymi osobami, traktować ich bardzo podmiotowo, a nie tylko jako „uczestników szkolenia”.

Spotykam się z różnymi ludźmi, słucham ich historii i doświadczeń. Nawet dorośli, a może zwłaszcza oni, lubią słuchać jak ...*”kiedyś spotkałam pewnego człowieka, który był....i powiedział mi...zrobił....”*.

Kiedy wyjeżdżam na szkolenia, często po czasie przeznaczonym na program szkolenia, spędzam czas z grupą, najchętniej na zabawie...a czasem wyciszonej rozmowie gdzieś na boku.

Beata Konieczna - trenerka (spotkanie eksperckie)

Co można zrobić na początek:

- przygotuj salę (po każdej przerwie koniecznie wywietrzyć!),
- przemyśl czas przerw w trakcie szkolenia (obserwuj grupę, czy być może przerwa nie jest konieczna wcześniej),
- pomóż w zbudowaniu dobrych relacji w grupie, gdzie uczestnicy czują, że mogą popełniać błędy nie będąc "osądzanymi",
- doceniaj uczestników (umiejętne pochwały!), aby przekonać ich do odwoływania się do własnych doświadczeń i kreatywności,
- co jakiś czas oddaj „stery” w ręce uczestników, aby mieli wpływ na przebieg szkolenia i od początku byli aktywnie zaangażowani w proces szkoleniowy.

Motywowanie i stymulowanie do pracy każdego uczestnika

Ciągle obserwuj grupę jako całość i poszczególne osoby - skupiając się na programie nie wolno zapomnieć Ci o ludziach. Niekiedy trenerzy pracują we dwoje - jest to dość skuteczne pod warunkiem, że dobrze się znają i umieją współpracować. Jeśli para trenerska jest zgrana, mogą nie tylko uzupełniać się nawzajem w prowadzeniu programu szkoleniowego, ale też wymieniać się obserwacjami dotyczącymi uczestników grupy. Oczywiście jest, że na szkoleniu pojawiają się bardzo różne osoby, które w trakcie procesu grupowego przyjmują różne role. Prowadzący szkolenie powinni „zdiagnozować” uczestników i to jakie są ich psychologiczne potrzeby, postawy oraz role w grupie. Przydatnym do tego narzędziem - poza doświadczeniem trenerskim - jest **znajomość typologii uczestników**. Oto przykładowe typy osób na szkoleniu oraz kilka zaleceń, jak sobie z nimi radzić:

<i>TYP</i>	<i>Co robić?</i>
Gaduła (aktywny, dużo mówi, nie lubi słuchać)	• okazuj szacunek dla wiedzy, pozycji i doświadczenia Gaduły, • poproś go o pomoc w zachęcaniu innych do zabierania głosu i przedstawiania swoich pomysłów, • angażuj Gadułę do nowych zadań, na początku prosząc, aby powiedział, co wie na jakiś temat..., • wskazuj wartość różnic poglądów (by pozostali uczestnicy nie pozwolili wpływać na swoje zdanie), • określ reguły, np. kolejność mówienia.
Outsider (nieśmiały, trochę na uboczu)	• angażuj Outsidera stopniowo, zaczynając od pytań, na które łatwo odpowiedzieć, potem jakiegoś osobnego zadania...,

	• ostrożnie skłoń do udziału i utwierdź w pewności siebie, • spróbuj angażować takiego uczestnika w sprawy organizacyjne (np. powieszenie planszy, pomoc przy podłączaniu urządzeń technicznych), • nawiązuj kontakt w trakcie dłuższej przerwy, • dodatkowo pomagaj w czasie pracy w podgrupach.
Żartowniś (osoba bardzo aktywna, ma trudności w skupieniu, ale rozładowuje też napięcia)	• angażuj do ćwiczeń, które wymagają ruchu, kreatywności, • podchodź bliżej do Żartownisia, by zwrócić uwagę na siebie i na ćwiczenie, • poproś wszystkich uczestników, aby do przerwy skoncentrowali jeszcze uwagę na zadaniu (podać czas, kiedy będzie przerwa), • określ zasady, kiedy praca, kiedy zabawa, • postaw ograniczenia pół żartem-pół serio, np. „<i>Posłuchajmy zdania innych!</i>”.
Malkontent (niezadowolony lub smutny, zmuszony do szkolenia?)	• reaguj na skargi natychmiast, np. powiedz Malkontentowi, jakie działania można podjąć, aby wyjść naprzeciw jego potrzebom, • zapytaj o poradę (wspólnie szukać rozwiązania), • nawiązuj kontakt w trakcie przerwy, • zapytaj innych, czy mają podobne odczucia; przygotuj analizę potrzeb na początku szkolenia, • okaż takt i cierpliwość (ma prawo do własnego zdania).

Jeśli chcesz mobilizować wszystkich (albo realnie: jak największą grupę osób na szkoleniu), powinieneś stworzyć możliwość wykorzystywania swych zdolności i odgrywania ról, w których czują się dobrze oraz które są uznawane i doceniane przez innych. Musisz mieć świadomość różnych potrzeb osób w grupie. To, że ludzie w różny sposób angażują się i wnoszą swój wkład w pracę grupową, należy zaakceptować i do każdej osoby trochę inaczej „podejść”. Jest to wielka sztuka trenerska.

Co możesz zrobić aby motywować jak największą grupę uczestników:

- patrz, obserwuj i ciągle diagnozuj,
- bądź świadomym swoich reakcji, dokonuj co jakiś czas analizy grupy (najlepiej to zapisuj),
- bądź dla wszystkim trenerem, ale każdego uczestnika traktuj jednostkowo,

- podkreślaj atuty pracy grupowej przy wykorzystaniu indywidualnego potencjału.

Stymulowanie wymiany doświadczeń między uczestnikami

Pamiętaj, że trener wspiera i koordynuje proces uczenia się, ale nie może go zdominować. Wiedza podana „na tacy” dużo mniej przemawia niż wiedza zdobyta w doświadczeniu, przez praktykę lub własną (samodzielną lub grupową) refleksję. Trenerzy, którzy lubią brylować w grupie, prowadzić wykłady i dominować, szczególnie powinni się pilnować. Zadaniem, jakie podejmujesz jest zbudowanie takiej atmosfery pracy, aby wszyscy uczestnicy wzajemnie od siebie się uczyli. Z każdego szkolenia także możesz wynieść nową wiedzę!

Co możesz zrobić, aby uczestnicy uczyli się wzajemnie od siebie:

- zawsze podsumuj dyskusje uczestników,
- zapisuj na flipchartach to, co uczestnicy wypracują w czasie dyskusji lub pracy grupowej (można po szkoleniu wysłać do uczestników zdjęcia lub przepisane materiały),
- nie zaczynaj od prezentowania własnej wiedzy, ale od otwartych pytań i pytań ukierunkowujących,
- rób dużo zajęć praktycznych (ćwiczeń, pracy grupowej), ewentualnie przeplataj wykłady z zajęciami praktycznymi,
- przygotuj wykłady interaktywne, w których co jakiś czas włączasz uczestników do rozmowy.

Umiejętność przekazywania instrukcji i wyjaśnień

Pamiętaj o przygotowaniu instrukcji, stosowaniu klarownej komunikacji i języku dyrektywnym. Oczywiście najogólniej można powiedzieć, że dobra komunikacja trenera ma znaczny wpływ na rozwój dynamiki grupowej. W celu nawiązania dobrego kontaktu z grupą, proponujemy stosowanie kilku elementarnych metod, które umocnią pozytywne reagowanie na zarządzanie procesem grupowym przez trenera (Silberman 2004: 280):

- Wyraż szacunek dla uczestników, np. *„Cieszę się, że mogę z Wami pracować”*.
- W poleceniach korzystaj ze słowa „chciałabym”, np. *„Chciałabym, abyście podzielili się ze mną własnymi doświadczeniami”*.
- Powiedz uczestnikom o czymś, co Was łączy: *„Na pewno wszyscy mamy swoje mocne i słabe strony”*.
- Podkreślaj wartość pluralizmu opinii, np. *„Dobrze, że macie różne zdania - zawsze ciekawiej jest słuchać różnych punktów widzenia i wypróbowywać różne pomysły”*,
- Zachęcaj do wymiany zdań, do kwestionowania wypowiedzi, np. *„Wielu ludzi może nie zgadzać się z takim poglądem”*.

- Podkreślaj chęć współpracy z uczestnikami, np. „*Bardzo dużo wniesiecie do tego programu*”.

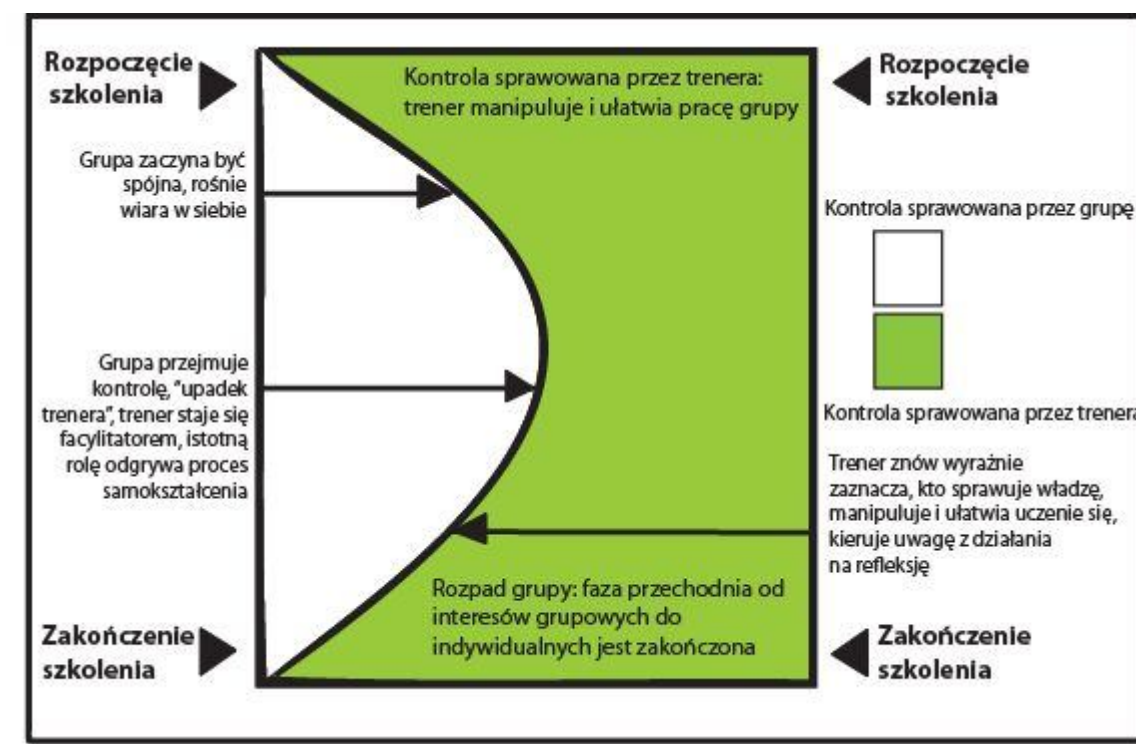
Dostosowanie metod do dynamiki grupowej

Jasne jest, że na szkoleniu centralnym punktem są uczestnicy. Celem szkolenia jest zwykle przyswojenie przez nich wiedzy i umiejętności. Dlatego jako trenerzy powinniśmy pamiętać przede wszystkim o tym, że w zależności od rozwoju grupy, możemy modyfikować i rozwijać różne metody szkoleniowe.

Przeważnie zanim grupa będzie mogła zająć się wyznaczonymi zadaniami ustalonymi przez organizatora szkolenia, musi przejść przez kilka etapów rozwoju. Pierwszy z nich to tzw. formowanie. Grupa ludzi – niepewnych jeszcze sytuacji, z których część osób może mieć obawy przed innymi – spotyka się w sytuacji szkoleniowej. Niektórzy są częstymi uczestnikami szkoleń, inni po raz pierwszy znajdują się w takiej roli. Wtedy zaczyna się okres wzajemnego poznawania, wdrażania się w realia nowej sytuacji, autoprezentowania i przedstawiania się w jakiejś roli (czasem nieuświadomionej). Stosujesz wtedy ćwiczenia na poznanie, analizę potrzeb i obaw uczestników (można poprzez zabawę), budowanie kontraktu.

Kiedy dochodzi do testowania różnych zachowań i pomysłów oraz kompetencyjnego „przepychania się” uczestników w celu przeforsowania swoich propozycji, rozpoczynasz drugi etap – etap ścierania. Wtedy może dochodzić do najbardziej burzliwych konfrontacji oraz oporu wobec propozycji innych uczestników i Twoich. Wysłuchuj głosów grupy (modyfikuj program szkolenia, jeśli widać np. dużą potrzebę aktywizacji), ale pilnuj i przestrzegaj zasad obowiązujących na szkoleniu (kontrakt!). Z reguły jednak okres „burzy” nie jest gwałtowny i szybko można na niego reagować, a im dłużej grupa ze sobą współpracuje tym łatwiej to idzie i możesz częściowo „oddać kontrolę” uczestnikom. Etapy rozwoju grupy nie muszą przebiegać zawsze tak liniowo, niekiedy szkolenie jest jak sinusoida od burzenia przez normowanie i działanie do kolejnych konfrontacji. Nie oznacza to jednak, że konflikty są zagrożeniem. Przeciwnie, stanowią one o normalnym rozwoju grupy i powinieneś je traktować jako jeden z etapów i szansę.

Bardzo dobrze wpływ trenera na proces grupowy obrazuje poniższy rysunek (Titley 2000: 99-100):



Rysunek 1. Titley 2000: 99 (T-kit)

Podsumowując, na początku szkolenia, powinieneś pilnować działań grupy, sprawować kontrolę nad wszystkimi uczestnikami i ich relacjami. Twoim nadrzędnym zadaniem jest wywieranie takiego wpływu, aby ułatwić pracę wszystkim uczestnikom. W trakcie szkolenia – grupa zaczyna być spójna, przejmuje kontrolę, proces samokształcenia. Możesz zaznaczać swoją „władzę”, ale przede wszystkim ułatwiasz wzajemne uczenie się. Na koniec, kiedy zbliżasz się do rozpadu grupy, umiejętnie stosuj metody takie, aby z tych prac zespołowych przejść do działań i refleksji indywidualnych. Nie stosuj gry i symulacji, które mogą być konfliktogenne! Pilnuj, aby proces kończenia szkolenia, przebiegał w sposób łagodny, autorefleksyjny. Możesz na przykład zapytać każdego uczestnika, w jaki sposób wykorzysta wiedzę i umiejętności ze szkolenia albo jak planuje działania poszkoleniowe (związane z tematyką szkolenia). Chodzi o to, aby przejść z poziomu działań grupowych na szkoleniu do fazy praktyki „życiowej”.

Co należy robić, gdy w trakcie szkolenia orientujesz się, że logika i tok programu są zupełnie niezgodne z faktycznymi potrzebami uczestników? W przypadku, gdy to jest możliwe modyfikuj program, zastanawiając się przede wszystkim, co w danym kontekście jest dla grupy ważne. Można analizować na przykład, czy uczestnicy potrzebują więcej:

- spokojnych działań lub elementów medytacji,
- ruchu, akcji, działania,
- metod uczenia się przez doświadczenie,

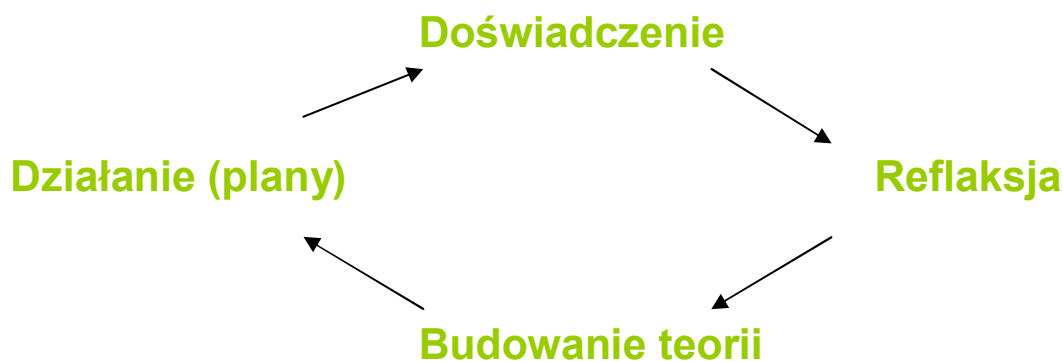
- interakcji i wzajemnych kontaktów poprzez grę lub ćwiczenie,
- czasu na zrewidowanie dotychczasowej pracy zamiast wprowadzania nowego zagadnienia,
- zajęć łączących teorię z praktyką,
- nowego zagadnienia lub innej teorii.

Przy dostosowaniu metod i programu szkolenia do dynamiki grupowej ważna jest też znajomość zasad andragogiki (nauczania dorosłych) oraz wiedzy jak mózg człowieka przyswaja sobie informacje. Dorosły uczestnik szkolenia ma własne doświadczenia, nie ma ochoty na przyjmowanie nowości i zwykle potrzebuje konkretnych i praktycznych informacji. Dlatego jeśli masz do przekazania rzecz nową (innowacyjną i obcą) zawsze uzasadnij i pokaż na przykładach jej zastosowanie (albo najlepiej odnosząc się do doświadczenia uczestników).

Ciekawy sposób analizy stylów uczenia się proponuje David Kolb, który na potrzeby szkoleniowe wyróżnia cztery typy:

- **Styl konwergencyjny** – preferują go tzw. empirycy – są to osoby, które najlepiej uczą się przez działanie, kiedy napotykają nowe doświadczenia, nowe problemy; osoby otwarte na zmiany.
- **Styl asymilacyjny** – preferują go tzw. analitycy – wolą zbieranie danych, poszukiwanie informacji, rozważanie sytuacji i wyciąganie wniosków.
- **Styl dywergencyjny** – preferują go tzw. teoretycy – uczą się najlepiej poszukując wzajemnych związków i zależności, lubią analizować modele teoretyczne.
- **Styl akomodacyjny** – preferują go tzw. pragmatycy – interesuje ich przede wszystkim możliwość zastosowania nowej wiedzy, jej praktyczne wykorzystanie.

W przygotowaniu metod szkoleniowych i organizacji programu szczególnie przydatny jest cykl uczenia się Davida Kolba. Według niego wszystkie formy przekazywania wiedzy (zarówno szkolenia, jak i wykłady, prezentacje) powinny być interaktywne. Cykl Kolba składa się z czterech elementów: doświadczenia, refleksji, budowania teorii i testowania w praktyce.



Cykl Kolba może się rozpocząć w dowolnym punkcie, byle, żeby każde nowe zagadnienie było przekazane poprzez te cztery etapy.

Najczęściej cykl nauki na szkoleniu rozpoczynasz od doświadczenia, możesz odwołać się do doświadczeń wcześniejszych uczestników lub też poprzez zadanie lub ćwiczenie stworzyć uczestnikom nowe doświadczenie. Następnie zachęcasz grupę do zastanowienia nad przyczynami tego co się dzieje wokół (co się wydarzyło w ramach doświadczenia). Ten etap może być przeprowadzony indywidualnie lub w małych grupach aby następnie wymieć się wspólnie myślami (i zrozumieć też wielość perspektyw). Trzeci etap to budowanie teorii, która umożliwia syntezę refleksji z doświadczeniami (swoimi i innych) i w efekcie - zrozumienie danego zagadnienia w nowy sposób. W tej fazie możesz przedstawić wiedzę teoretyczną. Kolejny etap jest nazywany etapem działania i wdrażania pomysłów i służy zastosowaniu wiedzy w praktyce. Celem jest przejście na poziom doświadczeń uczestników oraz indywidualne wykorzystanie nowych informacji. Możesz zaproponować, aby wszyscy przećwiczyli dane umiejętności albo też zastanowili się, jak mogą w najbliższym czasie wykorzystać tę wiedzę (plan działania). Jeśli w tym momencie okaże się, że nie ma pomysłów albo uczestnicy nie umieją wykazać zastosowania nowej wiedzy, to powinieneś powtórzyć cały cykl od punktu drugiego aby uczenie się w tym systemie było efektywne.

Podsumowując, cykl Kolba jest przydatny w aktywnym uczeniu się, ponieważ pokazuje, że podczas wszystkich poziomów działań (i metod szkoleniowych) należy bazować na doświadczeniach osób pracujących w grupie (ale też słuchaczy na wykładach!). Jeśli kształcisz ludzi, którzy nie mają odpowiednich doświadczeń – powinieneś je stworzyć!

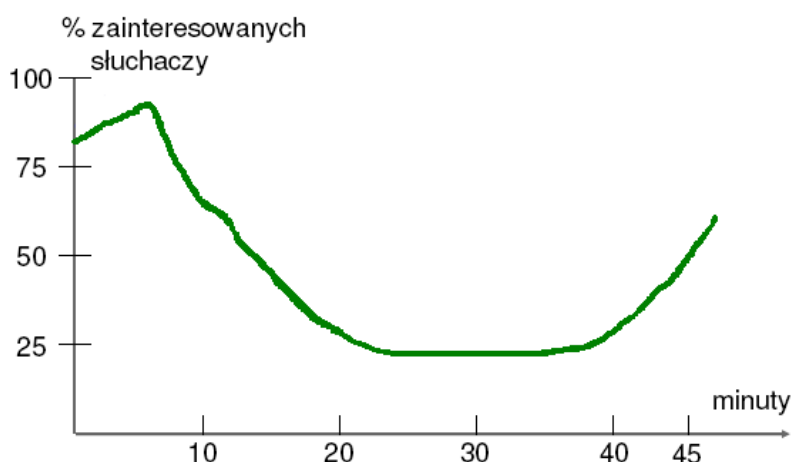
Jak przygotować program aktywnego szkolenia:

- wprowadzaj umiarkowaną ilość materiału,
- równoważ elementy aktywne i pasywne, przeplatając metody ze względu na cykl Kolba,
- różnicuj prace grupowe,

- wykorzystuj wiedzę i doświadczenie uczestników,
- nawiązuj do koncepcji i teorii, które są znane (od znanego do nieznanego),
- podawaj przykłady, rozwiązuj rzeczywiste problemy,
- planuj działania poszkoleniowe.

Zarządzanie czasem podczas szkolenia

Podczas 45-minutowych zajęć pasywnych (np. wykładowych, nieaktywnych) człowiek jest w stanie skupić uwagę przez około 10 minut początku zajęć i kilka minut przed końcem. Nawet jeśli mówisz bardzo interesujące rzeczy, dorosłym ludziom nieprzyzwyczajonym do wykładów trudno jest zachować koncentrację przez dłuższy czas.



Rysunek 2. źródło: H.R. Mills: *Techniques of Technical Training*, Macmillan, London, 1977

W psychologii społecznej są cztery podstawowe prawa pamięci, które mogą być przydatne przy planowaniu czasu na szkoleniu. Po pierwsze efekt pierwszeństwa (najwięcej zapamiętujemy tuż po rozpoczęciu nauki), po drugie efekt końca, świeżości (nasza zdolność koncentracji znów wraca do wysokiego poziomu), po trzecie efekt powtórzeń (treści powtarzające się, podobne zostają zapamiętywane skuteczniej niż jednostkowo wymienione) i efekt odmienności (skutecznie zapamiętujemy to, co znacząco różni się od reszty, odbiega od ustalonych schematów).

Dlatego w czasie szkoleń - które z założenia mają mieć charakter aktywny - unikaj jednostajnego mówienia przez jedną osobę (wykładu *ex cathedra*), a jeżeli koniecznie musi być zastosowany wykład, to:

- krótko i treściwie (nie przez 45 minut),
- zawsze z prezentacją (wizualizacją),

- dobrze zaczynać i kończyć,
- w środku prezentacji/szkolenia stosować podsumowania, powtórzenia najważniejszych rzeczy, pytania do grupy, aby uwaga uczestników nie opadła.

Reagowanie na konflikty/kryzysy w grupie

Niestety nie ma jednego rozwiązania na tzw. trudne sytuacje w grupie szkoleniowej, ponieważ każde szkolenie jest inne ze względu na sytuację, czas, miejsce i przede wszystkim uczestników, którzy je tworzą. Żeby praca na szkoleniu była efektywna powinniśmy dawać poczucie samorealizacji wszystkim uczestnikom. Oczywiście: „łatwiej powiedzieć niż zrobić”, ale już samo uświadomienie sobie, że ludzie w różny sposób wnoszą swój wkład we wspólną pracę, jest pierwszym krokiem do sukcesu. Pamiętaj, że powinniśmy w odpowiedni sposób stymulować i wspierać proces uczenia (w tym wymianę doświadczeń), ale musisz mieć też dystans do siebie, do uczestników oraz do tego, co dzieje się na szkoleniu. Wszystkie zachowania uczestników, które trenerzy traktują jako „trudne” nie powinny być traktowane przez Ciebie jako atak. Może być bardzo wiele przyczyn negatywnych zachowań pojedynczych osób (mądrzenie się, wygłupianie, kłócenie). Gdy zdarzy nam się sytuacja poważnego kryzysu/konfliktu na szkoleniu, to po pierwsze pamiętaj o tym, że konflikt w grupie mogą rozwiązać wyłącznie zaangażowane w niego osoby. Nie jesteś mediatorem! Nie powinniśmy angażować się w spór, jeśli nie masz pewności, że uczestnicy próbują go rozwiązać. Nie powinniśmy opowiadać się też po żadnej ze stron! Możesz za to wykorzystać grupę do tego, aby spacyfikowała agresywne jednostki. Najprościej jest też odwołać się do zasad (kontraktu).

Z kolei wrogość całej grupy może wynikać na przykład z irytacji, że uczestniczą w przymusowym szkoleniu. Wtedy dobrze jest abyś przyznał, że jest problem. Nie możesz stawać „przeciwko” grupie, ale z humorem i elastycznością podejść do problemu. Im bardziej zachęcisz uczestników do wypowiedzi, tym łatwiej uniknąć lub zmniejszyć uczucie wrogości. Dobrze jest - nawet jeśli odbiegnie się tematem od szkolenia - wykorzystać ten czas na przekazanie wiedzy, np. na zagadnienia dotyczące funkcjonalności konfliktu albo rozwoju grupy. Dzięki temu grupa nauczy się czegoś „mimoходом” i jest większa szansa, że zauważy sensowność szkolenia.

Trudne sytuacje szkoleniowe bywają niekiedy spowodowane przez pojedyncze osoby tzw. trudnych uczestników. Skuteczne metody radzenia sobie z różnymi uczestnikami są szeroko opisywane w literaturze trenerskiej (np. Brown 2006, Jarmuż Witkowski 2004, Silberman 2004). W tym opracowaniu prezentuje się kilka rad w części, pt. Znajomość typologii uczestników. Niektórzy trenerzy mówią jednak, że „nie ma trudnych uczestników, są tylko źle przygotowani trenerzy” i powołują się na to, że każdy trener powinien mieć dystans i nie może traktować sytuacji

szkolenia jako możliwej do zaistnienia konfliktu (w myśl zasady, że konflikt jest w naszych głowach i wszystko zależy od tego, jak zdefiniujemy sytuację). Pamiętaj, że w trakcie szkolenia odpowiadasz za całą grupę, a nie tylko za jednego uczestnika, zatem nie możemy pozwolić, aby jedna osoba pochłaniała całą Twoją uwagę.

Zachowanie kontroli nad sobą jest kluczowe we wszystkich sytuacjach kryzysowych - jeśli masz dobrze zarządzać procesem grupowym nie wolno traktować Ci żadnych konfliktów osobiście. Pokazuj pewność siebie i opanowanie (panowanie nad grupą), możesz zażartować i akceptować różnice zdań. Warto też, abyś okazał zainteresowanie osobie „konfliktowej” (pytając o szczegóły dotyczące problemu), ale też trzeba angażować grupę, pytając ją o opinię. W wielu przypadkach - jeśli odwołasz się do kontraktu i wyrazisz szacunek i zainteresowanie uczestnikom - to grupa sama rozwiąże problem poprzez dyskusję i akceptację pluralizmu opinii (ewentualnie pacyfikację agresji).

Na koniec warto pamiętać, że najważniejsza jest prewencja - i tu powracamy do początku szkolenia, budowania atmosfery i diagnozowania grupy...

W mojej pracy lubię patrzeć na rozwój. Praca szkoleniowa jest jak róża, którą jakiś czas temu dostałam: była w pączku, kwiat już trochę obwisł, bo za długo leżała w samochodzie. Przyniosłam ją do domu, podciąłam łodyżkę, wstawiłam do wody a już wieczorem stała pewnie we flakonie. Z upływem czasu rozchyliła płatki ukazując aksamitne wnętrza. Nie chciałabym, żeby róża zbyt szybko po rozkwicie obwisła, więc ciągle z nadzieją opracowuję i proponuję program poszkoleniowy. Zdaję sobie sprawę, że tylko w prawdziwym gruncie róża przetrwa najdłużej.

Beata Konieczna (trenerka - spotkanie eksperckie)

Co możesz zrobić w trudnej sytuacji szkoleniowej (konflikcie):

- zawsze miej dystans do siebie i sytuacji! Nie ulegaj emocjom!
- najpierw odwołaj się do kontraktu,
- odwołaj się do potrzeb uczestników, po prostu zapytaj: „*Co w tym momencie jest wam najbardziej potrzebne?*”,
- skup się na rozwoju grupy; zapytaj uczestników np. „*Co waszym zdaniem dzieje się na ten moment w grupie?*”,
- odwołaj się do analizy z meta poziomu, opowiedz o fazach grupowych (jeśli nie mają tej wiedzy),
- w trudnej emocjonalnie sytuacji odwołaj się do własnych emocji, np. „*Czuję silny niepokój w związku z tym, co się dzieje*” i zapytaj o uczucia uczestników,

- w ostateczności odwołaj się do poczucia bezradności i zachęć grupę do współodpowiedzialności za dalszy rozwój sytuacji mówiąc, np. *„W jakim kierunku powinniśmy Waszym zdaniem teraz zmierzać, aby pokonać ten impas? Jak myślicie, co możemy teraz zrobić?”*.

Rady dla początkujących

- Korzystaj z energii grupy.
- Stale obserwuj reakcje grupy.
- Wypracuj model neutralizacji dystraktorów.
- Miej pod ręką ćwiczenia energetyzujące - wykorzystaj natychmiast kiedy zauważysz spadek energii, czy zainteresowania.
- Miej świadomość, że prawdopodobieństwo pojawienia się dystraktora jest bardzo duże.
- Słuchaj, obserwuj, reaguj.
- Dbaj o zróżnicowane zadania.
- Nie ma złych grup, czy trudnych uczestników - czasami tylko trzeba się trochę bardziej napracować.
- Zaakceptuj kryzys grupowy i nie lękaj się go.
- Pamiętaj, że grupy często przychodzą z obciążeniami.
- Zorientuj się kto jest liderem grupy i uczyn z niego swojego żołnierza.
- Nie walcz z trudnymi uczestnikami, od tego masz żołnierzy.
- Zachowaj odpowiedni dystans wobec grupy.
- Nigdy nie reaguj nerwowo lub histerycznie.
- Jeśli możesz, pracuj w małych grupach.
- Rotuj uczestników w podgrupach.
- Zadbaj o poziom bezpieczeństwa w grupie.
- Dostosuj poziom dyrektywności do fazy procesu grupowego.
- Bądź buforem bezpieczeństwa podczas konfliktów w grupie.
- Nigdy nie obrażaj, nie groź, nie gań uczestnika na forum.
- Chodź po sali, pomagaj grupie.
- Zadbaj o to, by każdy z uczestników miał zapewnione swoje miejsce wśród innych, nie tylko z poziomu krzesła...
- Zdobądź wiedzę z zakresu faz procesu grupowego.
- Najważniejsze to wsłuchać się w grupę, jeśli nie masz doświadczenia to ona podpowie Tobie jak masz prowadzić szkolenie: ważny jest zapas rozwiązań alternatywnych.

- Rozpoznaj szybko typ osobowości z jakim masz do czynienia i dostosuj się do jego tempa uczenia.
- Słyszenie a nie słuchanie, widzenie a nie patrzenie, bycie sobą, a nie udawanie, nie bycie w „roli trenera”: Szkolenie jest dla jego odbiorców, a nie dla trenera. Trener wspiera i koordynuje proces uczenia się, ale go nie dominuje.
- Bądź dobrze przygotowany merytorycznie, utrzymuj dobry stan emocjonalny i baw się dobrze.
- Najcenniejsze jest pomnażanie własnych i cudzych doświadczeń, poczucie współtworzenia, kreacji i sprawczości; udział w autentycznych sytuacjach innowacyjnych i nieprzewidywalnych relacjach interpersonalnych, wymagających zdolności do permanentnej koncentracji, analizy i autentyczności relacji.
- Każda teoria powinna być poparta ćwiczeniami praktycznymi, dzięki którym czas szkolenia minie niepostrzeżenie, a zdobyte umiejętności zostaną zapamiętane na dłużej.

Złote myśli

- Każdy może się przyczynić do powodzenia grupy.
- Nie zamiataj pod dywan.
- Jesteś członkiem grupy, zachowaj jednak dystans.
- Człowiek jest istotą społeczną.
- Najważniejsze jest pierwsze wrażenie! Wygląd też! Zrób dobre wrażenie, nawiąż kontakt z uczestnikami, przygotuj scenariusz.
- Budowanie relacji z grupą jest najważniejsze, aby sprzedać im jakąkolwiek wiedzę czy umiejętności.
- Potencjał wiedzy i doświadczenia uczestników szkolenia bywa niekiedy znacznie większy niż samego trenera, należy to wykorzystywać.
- Nie ma trudnych uczestników szkoleń, są tylko nieprofesjonalni trenerzy.
- Człowiek jest nieprzewidywalny.

Polecana literatura

- A. Hardingham, „Praca w zespole.” Warszawa Wydawnictwo Petit, 2004 r.
- B. Biagi „Pracując razem. Podręcznik pomagający grupom w efektywniejszej Pracy.” Warszawa Fundusz Współpracy, Program PHARE Dialog Społeczny – NGOs, 1994 r.
- C. K. Oyster, „Grupy.” Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2002 r.

- C. M. Schneider, „Grupy. Zasady i techniki grupowej pomocy psychologicznej.” Warszawa, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, 2002 r.
- Cz. Sikorski, „Zachowania ludzi w organizacji.” Warszawa, PWN, 1999 r.
- E. Aronson, „Człowiek, istota społeczna.”, Warszawa PWN 1995 r.
- G. Titley, „Zasadnicze elementy szkolenia: pakiet szkoleniowy.” Warszawa, Narodowa Agencja Programu MŁODZIEŻ, 2000 r.
- I. Krzemiński, „Co się dzieje między ludźmi.” Warszawa: OPEN Wydawnictwo Naukowe i Literackie, 1999 r.
- J. Borkowski, „Podstawy psychologii społecznej.” Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA, 2003 r.
- J. Gut i W. Haman, „Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy” 1993 r.
- J. Mellibruda, „Ja, ty, my. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich.” Warszawa, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, 2003 r.
- J. Szmagański, „Przewodzenie małym grupom. Działania grupowe.” Warszawa, Centrum Animacji i Kultury, 1998 r.
- J. R. Katzenbach, D.K. Smith, „Siła zespołów.” Kraków, Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna, 2001 r.
- K. Koppett, „Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych.” Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2003 r.
- K. Vopel, „Umiejętność współpracy w grupach.” Warszawa, Wydawnictwo Jedność, 2002 r.
- M. Jachimka, „Grupa bawi się i pracuje.” Oficyna Wydawnicza Unus 1994 r.
- M. Silberman, „Metody aktywizujące w szkoleniach.” Kraków, Oficyna Ekonomiczna., 2005 r.
- P. Hartley, „Komunikacja w grupie.” Przekład Iwona Chlewińska. Poznań: Zysk i S-ka. 2000 r.
- R. Brown, „Procesy grupowe.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006 r.
- R. Cialdini, „Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka.” Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2002 r.
- R. M. Balbin, „Twoja rola w zespole.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003r.
- S. Jarmuż, i T. Witkowski, „Podręcznik Trenera.” Biblioteka Moderadora, 2004 r.

Kompetencja IV - Prezentacje i wystąpienia publiczne

Charakterystyka kompetencji

Kompetencja ta określa umiejętność skutecznego prowadzenia prezentacji i wystąpień publicznych. W jej zakres wchodzi opanowanie technik prezentacji pozwalających wpływać na słuchaczy oraz przyciągać ich uwagę. Kompetencja ta wiąże się z dobrym przygotowaniem merytorycznym i opracowaniem odpowiednich scenariuszy wystąpień.

W ramach tej kompetencji warto powiedzieć o kilku bardzo ważnych obszarach:

- Budowanie autorytetu.
- Znajomość i prawidłowe wykorzystanie technik prezentacyjnych (kontakt wzrokowy, pierwsze wrażenie).
- Umiejętność stworzenia prezentacji zgodnie z zasadami (struktura, zawartość, zasady, układ, kolory, obsługa PP).
- Analiza audytorium.
- Radzenie sobie ze stresem i emocjami (techniki oddechowe, emisja głosu, trema).
- Znajomość i adekwatne stosowanie technik perswazji i wywierania wpływu.
- Radzenie sobie z manipulacją.
- Dbanie o właściwy wygląd zewnętrzny.

Budowanie autorytetu

Najważniejszym elementem prezentacji jest to, jak zostaniemy odebrani przez innych w pierwszych kilku sekundach kontaktu. Zauważ, że w tak krótkim czasie nie zdążysz przekazać większej ilości informacji o sobie poprzez słowa. Pierwsze wrażenie oparte jest przede wszystkim na komunikacji niewerbalnej i determinuje dalszy ciąg relacji. Psychologowie społeczni zauważyli, że mamy tendencję do podświadomego potwierdzania w kontakcie z innymi osobami swoich wstępnych ocen na ich temat. Dlatego też ważne jest, aby zadbać o pozytywne pierwsze wrażenie, które przekona do nas osoby, z którymi się kontaktujemy. Niezwykle istotny jest wygląd. W relacjach zawodowych zadбай o schludność, właściwe uczesanie i wyprostowaną, świadczącą o pewności siebie, sylwetkę. Niewątpliwie wiarygodność i atrakcyjność źródła przekazu są jednymi z ważniejszych czynników decydujących o tym, czy nadawca będzie oddziaływał skutecznie, czy też nie.

Wiarygodność nadawcy:

Źródło przekazu wydaje się odbiorcy bardziej wiarygodne kiedy:

- Odbiorca uznaje źródło przekazu za autorytet w dziedzinie, której przekaz dotyczy.
- Odbiorca jest przekonany, że nadawca jest godny zaufania (np. bo jest uczciwy, prawdomówny itp.).
- Nadawca wysuwa twierdzenia niezgodne z własnym interesem, co sprawia, że odbiorca przekonany jest o tym, że źródło przekazu nie ma nic do zyskania, a może mieć coś do stracenia.
- Wiarygodność osoby może również zwiększyć się, jeśli słuchacze są absolutnie pewni, że nie stara się ona na nich wpłynąć.
- Gdy wierzymy, że dana osoba działa spontanicznie, jej świadectwo jest dla nas bardziej przekonujące.

Atrakcyjność nadawcy:

- Niezależnie od fachowości czy wiarygodności źródła przekazu, ważnym czynnikiem określającym skuteczność oddziaływania nadawców jest ich zdolność wzbudzania sympatii (np. piękna kobieta, po prostu dlatego, że jest piękna, może mieć poważny wpływ na opinie w kwestii zupełnie nie związanej z jej urodą).
- Bardziej sympatyczni nadawcy przekonują skuteczniej.
- Od atrakcyjnych źródeł przekazu oczekuje się poparcia dla pożądanego punktu widzenia.
- Atrakcyjność nadawcy sprawia, że sam komunikat staje się dla nas bardziej atrakcyjny.
- Jeżeli ktoś nam się podoba, to jego opinie i zachowania będą miały większy wpływ na nasze poglądy, niżby to było uzasadnione ze względu na ich treść, ale głównie wtedy, gdy w grę wchodzi mało ważne kwestie.
- W sprawach nie mających większego znaczenia będziemy na ogół ulegać wpływowi osoby, która nam się podoba nawet wtedy, gdy jest oczywiste, że stara się ona wpłynąć na nas, i że czyniąc to może coś zyskać.
- Jeżeli w grę wchodzi kwestie ważne dla nas (np. związane z wyznawanymi przez nas wartościami), większe znaczenie będzie miało to, na ile źródło przekazu jest wiarygodne, niż jego atrakcyjność.

Blokady informacji, czyli jak być złym nadawcą:

- Złe przygotowanie - jeśli nie masz pełnej kontroli nad swoją prezentacją, najmniejszy błąd jest w stanie cię rozproszyć i spęścić.

- "Język z motorkiem" - świadome, czy nieświadome zwiększanie tempa prezentacji może z pozoru dawać wrażenie dynamiki. Nie przesadzaj z tym jednak i bacznie uważaj, by nie stracić w ten sposób słuchacza.
- "Demotywator" - brak entuzjazmu. Jeśli sam nie masz motywacji do wygłoszenia prezentacji trudno będzie ci przyciągnąć uwagę i zdobyć zainteresowanie słuchaczy.
- Chcieć powiedzieć wszystko.. - znany pisarz powiedział kiedyś: *"Jako mówca powinienś wiedzieć wszystko. Proszę jednak... nie mów wszystkiego"*. Mów tylko o tym, co - jak sądzisz - zainteresuje twoich słuchaczy.

Skuteczny przekaz, czyli jak być dobrym nadawcą:

- Używaj więcej niż jednego kanału przekazu np. obrazów i pisma razem ze słownymi wypowiedziami, tak by zaangażować odbiorcę w czynny odbiór informacji.
- Zachowaj zgodność komunikatu werbalnego z niewerbalnym - to co mówimy pokrywa się z tym co pokazujemy mimiką, gestami.
- Przyjmuj odpowiedzialność za myśli i uczucia poprzez użycie zaimków osobowych „ja”, „mój”, np. „moim zdaniem...”, „ja czuję, że...”; (zamiast używania sformułowań ogólnych, typu: ludzie, społeczeństwo, niektórzy itp.).
- Przekazuj jasne komunikaty umożliwiające prawidłową interpretację, unikaj aluzji, niedomówień, powiedzonek etc.
- Buduj wzajemne zaufanie - poprzez „odsłonięcie się” (udzielanie informacji o sobie) oraz zadawanie pytań słuchaczom (aktywne poznawanie ich opinii).
- Proś słuchaczy o udzielenie informacji zwrotnej o tym, jaki efekt wywołuje u nich Twoja wypowiedź, np. *” Czy moja wypowiedź jest zrozumiała, jasna?”* Sprawdzisz w ten sposób jak przekaz jest odbierany i rozumiany, oraz modyfikujesz swoje wypowiedzi w razie niejasności.

Znajomość i prawidłowe wykorzystywanie technik prezentacji (kontakt wzrokowy, pierwsze wrażenie, narzędzia)

Pierwsze wrażenie jest zjawiskiem rozpoczynającym proces komunikacji, w wyniku którego kształtuje się całościowy obraz osoby z którą się komunikujemy. Obraz ten w zasadniczy sposób wpływa na przebieg dalszego kontaktu, ponieważ kształtuje on określone nastawienie względem rozmówcy.

Pierwsze wrażenie:

Trwałe	Raz wytworzone wrażenie trudno jest zmienić. Informacje odebrane jako pierwsze wyznaczają kierunek spostrzegania danej osoby. Do niego dopasowywane są wszystkie później napływające informacje.
Nieuniknione	Czy chcesz, czy też nie, zawsze w procesie komunikacji robisz pierwsze wrażenie.
Momentalne	Zachodzi w ciągu pierwszych 20 sekund (20 słów, 20 gestów) komunikacji.
Podświadome	Zachodzi bez naszego świadomego udziału, automatycznie.
Nieracjonalne	Proces kształtowania się pierwszego wrażenia nie podlega prawom logiki. Dużą rolę odgrywają tu stereotypy rozmówców, ich oczekiwania, uprzedzenia i wcześniejsze doświadczenia.
Samospełniają ce się	Pierwsze wrażenie potwierdza się w dalszych kontaktach, ponieważ informacje z nim niezgodne są po prostu niedostrzegalne.

Pomoce audiowizualne

Przygotowując szkolenie pamiętaj, że im więcej modalności jest uwzględnionych w przekazie, tym jest on bardziej skuteczny.

Ludzie zapamiętują:

- 10% tego co czytają



- 10% tego co słyszą



- 30% tego co widzą



- 50% tego co widzą i słyszą



- 70% tego co mówią i piszą



- 90% tego co mówią podczas wykonywania



Wyżej przedstawiona piramida pokazuje nie tylko, jak ważnym elementem warsztatu są aktywne metody pracy z uczestnikami. Wskazuje również, że zaangażowanie różnych modalności (słuch, wzrok, dotyk) w przekazywane treści zwiększa skuteczność przekazu. Nasi odbiorcy lepiej pamiętają to co widzą i słyszą jednocześnie. Dlatego warto podczas wystąpień stosować różne pomoce audiowizualne.

Używanie pomocy audiowizualnych ma szereg zalet:

- Skupienie uwagi.
- Różnorodność.
- Klarowność.
- Silniejsza perswazja.
- Zwiększona dynamika.

Oto ogólne zasady stosowania pomocy audiowizualnych:

- Pamiętaj: pomoc tylko pomaga. Prezentujesz TY!
- Pomoc ilustruje.
- Pomoc musi być czytelna.
- Jedna idea na jednym rysunku.
- Pomoc jest wyrazista.
- Pomoc ma działać.

Poniżej znajduje się opis zasad korzystania z różnego rodzaju pomocy audiowizualnych. Stosowanie tych reguł wpływa na skuteczność przekazu.

Tablica biała/ papierowa (flip chart):

- Służy do ciągłego, doraźnego używania.
- Wymaż lub zasłoń tekst, który nie jest w tej chwili potrzebny.
- Możesz niektóre karty przygotować przed wystąpieniem, jednakże podczas prezentacji „pracuj z nimi” - podkreślaj, rysuj strzałki, dopisuj słowa i zdania – tak aby Twoi odbiorcy nie mieli poczucia martwej prezentacji.
- Eksponuj albo czystą stronę, albo stronę zawierającą aktualną informację.
- Pisz ładnie/czytelnie.
- Pisz „grubo” ustawiając flamaster szeroką stroną - pamiętaj, Twoje pismo musi być widoczne ze znacznej odległości.
- Każdą literę pisz oddzielnie, pismo ciągłe jest trudne do czytania.
- Używaj zarówno dużych, jak i małych liter.

- Korzystaj z różnych kolorów.
- Tytuły i ważne treści podkreślaj np. większym lub czerwonym pismem.
- Wykorzystuj jedną stronę arkusza.
- Zapisane karty rozwieszaj w sali szkoleniowej. Będziesz mógł się odwołać do treści poruszanych podczas warsztatu wskazując konkretną kartkę. Spisywanie wypowiedzi uczestników ma dla nich nagradzający charakter. Twoi odbiorcy patrząc na zawieszone notatki będą mieli poczucie współtworzenia zajęć. Duża ilość kartek uzmysłowi im, jak wiele aspektów podczas warsztatu zostało poruszonych i opracowanych.
- Nie mów do tablicy. Mów do słuchaczy.
- Kiedy mówisz do uczestników, nie czytaj tego co napisałeś. Najpierw przeczytaj w myślach – potem powiedz słuchaczom.
- Nie "przyklejaj się" do tablicy. Utrzymuj kontakt wzrokowy ze słuchaczami.
- Wskazuj ręką lub mazakiem poruszane tematy.
- Kiedy piszesz, trzymaj wysuniętą nogę odpowiadającą ręce piszącej.

Przeźrocza:

- Zapoznaj się dobrze ze sprzętem.
- Uprzedź o przygaszeniu świateł zanim to zrobisz.
- Lepiej światła przygasić niż zupełnie zgasić.
- Nie znikaj w ciemnościach. Pozostań w zasięgu wzroku.
- Zapewnij odpowiednią ilość czasu i wyjaśnień dla każdego przeźrocza.

Video:

- Najlepiej pokazać materiał wideo na zakończenie, lub po przerwie obiadowej. W tych momentach uczestnicy są najbardziej zmęczeni i nie mają ochoty wykonywać aktywnych ćwiczeń.
- Poproś słuchaczy lub poczekaj na ich reakcję po pokazie.
- Jeżeli planujesz przerywać pokaz - uprzedź o tym.

Rzutnik multimedialny:

- Zapoznaj się dobrze z zasadami obsługi sprzętu.
- Nie znikaj w ciemnościach.
- Poświęć każdemu slajdowi odpowiednią ilość czasu. Miej pewność, że wszyscy uczestnicy spotkania zdążyli przeczytać jego zawartość. Opowiadaj (nie czytaj) każdy zawarty w slajdzie element. Nie pozostawiaj elementów niewyjaśnionych.
- Nie patrz na ekran. Dopuszczalne jest spoglądanie na ekran komputera.

- Podczas prezentacji nie przechodź przez strumień światła.
- Staraj się nie zasłaniać części slajdów (np. kartką papieru). Z reguły ludzie skupiają się na tym co prawdopodobnie jest, a czego nie widać (Co tam może być? Dlaczego jest zasłonięte? Czy on to zrobił specjalnie? Itd.).
- Jeśli chcesz wskazać treści na slajdzie używaj wskaźnika laserowego lub kursora na ekranie komputera. Nie pokazuj dłonią, przecinającą światło rzutnika.
- Jeśli czeka cię dłuższa przerwa w prezentacji slajdów – wyłącz rzutnik. Nawet rzucone na ścianę „puste” światło skupia na sobie uwagę uczestników.
- Ekran powinien znajdować się w odległości od 2 do 5 jego szerokości od uczestników. Powinien być umieszczony raczej w rogu sali aniżeli na środku ściany, na której tle występujesz. Ekran umieszczany jest na środku jedynie w przypadku, gdy slajdy stanowią całość Twojej prezentacji i są jedynym elementem.
- Każda treść/myśl powinna znajdować się na jednym slajdzie.
- Na slajdzie powinny pojawić się raczej hasła a nie całe, złożone zdania.
- Slajd nie powinien zawierać więcej niż 5 punktów składających się z około 5 słów.
- Warto korzystać w slajdach z obrazów, zastępujących słowa. Szczególnie cenne jest, gdy przedstawiane treści zaprezentujemy w formie schematu, wykresu, grafu itp. Taki slajd najlepiej wyjaśni wszelkie zależności.
- Bądź oszczędny w wykorzystywaniu nietypowych efektów. Ich nadmiar może spowodować, że odbiorca tylko je zapamięta z prezentacji.
- Stosowanie standardowych obrazów klipart odbierane jest jako mało eleganckie.

Wskaźnik laserowy:

- Kiedy chcesz podkreślić jakieś zdanie, zaświeć na chwilę wskaźnik przed zdaniem. Nie wódź przez cały slajd światłem laserowym. To powinien być tylko krótkotrwały punkt świetlny.
- W wypadku prezentacji wykresów lub innych bardziej skomplikowanych slajdów pamiętaj, że wskaźnik posiada bardzo intensywne światło, które może rozpraszać.
- Nie baw się wskaźnikiem. Szczególnie nie strzelaj w uczestników światłem.

Umiejętność stworzenia prezentacji zgodnie z zasadami (struktura, zawartość, zasady, układ, kolory, obsługa PP)

Wskazówki pomocne przy przygotowaniu wystąpień:

- Dostosuj język wypowiedzi do odbiorcy. Unikaj terminów niezrozumiałych i zbyt fachowych.
- Na początku przedstaw najważniejszą ideę (tezę, informację) Twojego wystąpienia, którą bardziej szczegółowo omówisz w dalszej części wystąpienia.

- Używaj metafor i analogii wtedy, gdy przedstawiasz problem ważny lub złożony. Dzięki nim rzeczy skomplikowane można opisać w terminach powszechnie znanych.
- Używaj schematów rysunkowych, a także minimum pantomimy. Dzięki temu działasz nie tylko na kanał słuchowy odbiorcy, ale także na wzrokowy, co ułatwia zrozumienie i zapamiętanie Twojego wykładu.
- Używaj synonimów i powtarzaj to samo w różny sposób (najlepiej w różnych kanałach: wzrokowym, słuchowym i kinestetycznym). Ułatwi to zrozumienie tego, co mówisz. Przekaz pozbawiony nadmiaru informacji jest tylko pozornie bardziej pojemny, w istocie jest on bardzo trudny w odbiorze.
- Twoje wystąpienie powinno mieć cechy dobrego nagłówka masowego, czyli zawierać 5 podstawowych informacji: Kto, Co, Gdzie, Kiedy, Dlaczego.
- Uporządkuj swoje wystąpienie. Kolejne etapy wypowiedzi powinny wynikać z poprzednich. Używaj spójników typu: więc, z tego wynika, zatem, itp., które ułatwiają odbiorcy ujęcie przekazu w formie logicznej i wewnętrznie uporządkowanej.

Etapy przygotowania wystąpienia.

Każde wystąpienie publiczne aby było efektywne musi przebiegać według określonej procedury przygotowawczej. Profesjonalne opracowanie wystąpienia znacznie zwiększa jego skuteczność. Aby przystąpić do konstruowania wystąpienia powinieneś zadać sobie następujące pytania i poszukać na nie maksymalnie wyczerpujących odpowiedzi:

1. Kim jestem? Kogo reprezentuję?
2. Kim jest moja publiczność? Do kogo się zwracam?
3. W jakim celu zabieram głos? Dlaczego mam zamiar wystąpić na forum tej grupy? Co chcę osiągnąć?
4. Kiedy i gdzie ma się odbyć moja prezentacja?
5. Jakim czasem dysponuję?
6. Jaką strukturę ma mieć moje wystąpienie?
7. Jaką treść chcę przekazać?
8. Jak uporządkować informacje?

Jaki jest cel mojego wystąpienia?

Zanim przystąpisz do zastanawiania się nad formą i treścią wystąpienia, jego miejscem i czasem jego trwania, sformułuj cel, jaki ma ono osiągnąć. Pamiętaj aby był on:

- jasny i konkretny,
- realny (czy jesteś w stanie go osiągnąć?),

- zbudowany z dynamicznych słów np. osiągnąć, zdobyć, przekonać itp.,
- sformułowany w sposób pozytywny (co chcę osiągnąć, a nie czego nie chciałbym osiągnąć),
- wymierny (skąd będziesz wiedział, że go osiągnąłeś, według jakiego kryterium go ocenisz?),
- z wizją działań, których oczekujesz od słuchaczy.

Jaką strukturę ma mieć wystąpienie?

1.Wstęp:

Pamiętaj, że jest to jedyna okazja na zrobienie dobrego pierwszego wrażenia:

- Powitaj publiczność.
- Przedstaw się - powiedz kim jesteś i co tutaj robisz.
- Powiedz kilka słów o temacie wystąpienia .
- Skup uwagę publiczności (dowcip, anegdota, itp.).
- Przedstaw cele wystąpienia.
- Zaprezentuj korzyści, które słuchacze otrzymają.
- Zaprezentuj „spis treści” - główne punkty prezentacji.
- Określ czas trwania wystąpienia, ewentualne przerwy itd.
- Powiedz, że na końcu prezentacji rezerwujesz minut na pytania.

2. Rozwinięcie:

Pamiętaj, że każdy z wymienionych we wstępie punktów rozwinięcia należy omawiać po kolei, nie mogą się one mieszać!

Przejdź od wstępu: punkt pierwszy (przypomnienie tematu pkt-u 1, rozwinięcie, podsumowanie pkt-u 1).

Przejdź: punkt drugi (przypomnienie tematu pkt-u 2, rozwinięcie, podsumowanie pkt-u 2).

Przejdź: punkt trzeci.

Co powinno znaleźć się w rozwinięciu:

- cel - ilustracja głównych punktów merytorycznych wystąpienia,
- punkty główne: nie mniej niż dwa, ale nie więcej niż pięć,
- rozwinięcie punktu głównego:
 - teza (temat punktu głównego),
 - uzasadnienie tezy ,
- szczegółowe informacje,
- sprawdzone fakty,

- cytaty,
- wyniki badań,
- dane statystyczne,
- wypowiedzi autorytetów w danej dziedzinie,

Wszystkie te informacje muszą być w oczach audytorium wiarygodne:

- ilustracja (element obrazowy),
- analogia (porównanie),
- metafora (przenośnia),
- interesujący przykład,
- anegdota,
- powtórzenie tezy.

3. Zakończenie:

- zapowiedź zakończenia (aby wzmocnić uwagę),
- podsumowanie (przypomnienie celu, tematu, głównych punktów wystąpienia),
- ostateczna konkluzja (przypomnienie ostatecznych wniosków wraz z uwypukleniem wpływających z nich konsekwencji, wezwanie do działania, zalecenia itp.),
- pozytywne zakończenie (anegdota, żart, pytanie retoryczne),
- podziękowanie (za czas, uwagę, atmosferę itp.),
- pożegnanie się z publicznością.

O regułach stosowania PP oraz zasadach dotyczących tworzenia i stosowania slajdów powiedziano w rozdziale poświęconym przygotowaniu do szkolenia.

Analiza audytorium

Przed wystąpieniem publicznym postaraj się zdobyć jak najwięcej informacji o audytorium, przed którym wystąpisz. Zwróć uwagę na potrzeby i oczekiwania, wiek, dobrowolność uczestnictwa. Postaraj się dostosować do potrzeb słuchaczy. Nie bez znaczenia jest czas, okoliczności i miejsce spotkania. Uwzględnienie tych aspektów i trafna ocena, czego oczekuje publiczność pozwoli Ci nawiązać z nią kontakt, przez co łatwiej osiągniesz zamierzone cele. Nie można prowadzić prezentacji tylko według z góry opracowanego scenariusza. Musisz przygotować się na płynne dostosowanie do audytorium, w czym pomocne jest na pewno doskonalenie umiejętności współgrania z widownią i na bieżąco odszyfrowywanie jej potrzeb. Pomoże w tym zarówno skupienie uwagi, jak i uwzględnienie procesu grupowego podczas prezentacji.

Kim jestem? Kogo reprezentuję?

To najważniejsze pytania, od których musisz rozpocząć i znaleźć na nie odpowiedź, od niej bowiem zależy cały schemat wystąpienia. Najogólniej rzecz biorąc możemy występować jako:

- osoba prywatna np. Pan Nowak, który zabiera głos na wywiadówce w szkole swego dziecka - występuje on wówczas w roli rodzica,
- lub też jako członek pewnej instytucji lub organizacji, ugrupowania społecznego np. Pan Nowak – Prezes fundacji - występuje on wówczas jako szef organizacji.

W pierwszym przypadku określenie, kim jestem jest bardzo proste, natomiast w drugim mamy już utrudnione zadanie, wówczas bowiem oprócz własnych przekonań, poglądów i racji musimy przekazywać również przekonania, poglądy i racje instytucji lub organizacji, którą reprezentujesz. Gdy przekonania te są zbieżne, odpowiedź nadal jest łatwa, często jednak mamy do czynienia z sytuacją odwrotną, wówczas Twoja prezentacja może przebiegać na trzy różne sposoby:

- przekazujesz własne zdanie, nawet sprzeczne z interesami organizacji, instytucji - bardzo ryzykowne!
- przekazujesz zdanie organizacji, instytucji, nie utożsamiając się z nim - nie jesteś wiarygodny!
- szukaj kompromisu - „złoty środek”.

Kim jest moja publiczność? - segmentacja odbiorcy

Im dysponujesz większą ilością informacji na temat twych słuchaczy dysponujesz tym lepiej!!! Dobrze, żebyś zadał sobie pytania:

- Jaka jest wielkość grupy?
- W jakim są wieku?
- Jaki jest stopień jednorodności grupy?
- Jaki jest procentowy udział kobiet i mężczyzn?
- Jaki jest poziom ich wykształcenia?
- Jaki mają zawód? czym się aktualnie zajmują?
- Jakiego języka używają?
- Jakie mają poglądy (np. polityczne)?
- Jakie mają zainteresowania i pasje?
- Z jakiej klasy społecznej pochodzą?
- Jak spędzają czas wolny?

- Do jakiej grupy społecznej pretendują?
- Czy mają rodziny?
- Gdzie mieszkają?
- Czy mają dzieci i w jakim wieku?

Postaw się w roli słuchacza - wejdź w jego buty!!! Zastanów się:

- Co twoja publiczność chciałaby usłyszeć?
- Jaki nastrój wśród niej przeważa?
- Jakie ma potrzeby?
- Dlaczego ma się interesować tym co chcesz jej przekazać?
- Czy posiada już na ten temat własne zdanie?
- Czy ma na twój temat jakąś opinię?
- Czy chcesz tę opinię zmienić, czy też utrzymać?
- W jaki sposób podejmuje decyzje?
- Czy oczekuje czegoś od tego spotkania i od ciebie?

Radzenie sobie ze stresem i emocjami (techniki oddechowe, emisja głosu, trema)

Jak walczyć z tremą:

- dobrze opanuj treść wystąpienia, szczególnie dobrze przygotuj początek (pierwsze 5 minut),
- przećwicz je,
- staraj się poznać swoich słuchaczy (zbierz o nich jak najwięcej informacji),
- zastanów się, jakie pytania mogą paść ze strony słuchaczy i opracuj odpowiedzi na nie.

Sprawdź wszystko, co się da (pamiętaj o prawie Murphy'ego):

- skontroluj pomieszczenie i sprzęt,
- pamiętaj o swoich notatkach,
- weź swoje „koło ratunkowe” (aspiryna, chusteczki, zapasowe okulary, talizman),
- przyjdź wcześniej,
- stań przed lustrem - popraw swój wygląd.

Zapewnij sobie poczucie komfortu psychicznego i fizycznego:

- wypocznij, wyśpij się,
- ubierz się wygodnie,

- nie jedz zbyt wiele,
- nie pij alkoholu, ani napojów gazowanych.

Podczas wystąpienia:

- przejdź do swojego miejsca krokiem pewnym, zdecydowanym,
- wyprostuj się,
- nie zaczynaj mówić od razu, odlicz w myślach do trzech,
- uśmiechnij się,
- pamiętaj o kontakcie wzrokowym z słuchaczami,
- załóż, że są do ciebie przyjaźnie nastawieni,
- nie mów o swoim zdenerwowaniu i stresie,
- nie usprawiedliwiaj się niepotrzebnie,
- mów własnymi słowami - nie czytaj z kartki,
- nie naśladowaj nikogo - mów we własnym stylu, stosuj techniki angażujące słuchaczy.

Kontrolowanie oznak zdenerwowania (według J. Dunckle i E. Pamham)

1. Suchość w ustach:

- opuść w „zadumie” głowę, lekko przygryź bok języka (spowoduje to napływ śliny do ust),
- wypij łyk wody robiąc małą przerwę.

2. Nadmiar śliny:

- oprzyj koniec języka na górnych zębach,
- oddychaj przez lekko otwarte usta.

3. Zapominanie:

- odwróć wzrok od publiczności,
- weź głęboki oddech,
- wypuść powietrze powoli,
- spojrzysz w tym czasie na notatki,
- powtórz ostatnie zdanie.

4. Ściśnięte gardło:

- ziewnij nie otwierając ust.

5. Drżenie rąk i nóg:

- nie zaciskaj rąk, żeby opanować drżenie,
- użyj tej energii w sposób pozytywny,
- staraj się wykonać kilka szerokich i dość szybkich gestów.

6. Brak powietrza:

- przestań mówić na chwilę,

- nie patrz na słuchaczy,
- weź głęboki oddech, aż do przepony,
- powoli wypuść powietrze,
- weź kolejny oddech,
- podnieś głowę,
- zacznij mówić.

7. Napięcie mięśni twarzy:

- uśmiechaj się.

Trudne sytuacje podczas prezentacji:

Pytający przerywa ci:

- Pozwól mu skończyć, po czym kontynuuj swoją odpowiedź. Nie przekrzykuj go. Zapytaj, czy możesz skończyć odpowiedź na jego pytanie. Jeśli pytający ciągle wraca do tego samego, zwróć się do publiczności z pytaniem, czy twoja odpowiedź była satysfakcjonująca.

Jeśli pytanie zawiera nieprawdziwą informację:

- Nie powtarzaj jej, lecz podaj prawdziwe fakty, po czym przejdź do odpowiedzi.

Jeśli pytający przypisuje ci słowa, których nie wypowiedziałeś:

- Powiedz: „*nie, nic takiego nie powiedziałem. I powtórz swoją wypowiedź. Zrób to bardzo jasno.*”

Pytania krytyczne:

- wysłuchaj spokojnie,
- sparafrazuj, w miarę możliwości „zdejmij z pytania nadmiar emocji”,
- dowartościuj, powiedz na przykład: „*to bardzo ciekawy punkt widzenia, choć rzeczywiście odmienny od mojego*”,
- powtórz własne zdanie,
- zaproponuj dyskusję w mniejszym gronie, jeśli pytający chce kontynuować rozmowę.

Skuteczną techniką odpierania zastrzeżeń jest technika „tak, jednocześnie...”

Tak	Jednocześnie
Podzielim pańskie zdanie...	...jednocześnie poddałbym pod rozagę fakt, że...
Rozumiem pańskie stanowisko	...sądzę jednak, że warto byłoby omówić jeszcze...
To brzmi zachęcająco	...jednakże w kilku miejscach dostrzegam jeszcze inne rozwiązania...
Z takim zdaniem często się spotykam	...jednocześnie nie powinniśmy zapominać, że ...

Bardzo cenne jest to, co pan powiedział	...jednocześnie poza tym warto byłoby jeszcze rozważyć...
Interesująca jest pańska propozycja	...jednocześnie chciałbym jedynie dodać, iż...

Aby skutecznie sobie radzić z negatywnymi zachowaniami uczestników, zastanów się, z czego one mogą wynikać. Zwykle ich powodem jest:

- brak zainteresowania - skoncentruj się na zmotywowaniu słuchaczy,
- sceptycyzm - warto odwołać się wówczas do badań, faktów i autorytetów uznawanych przez słuchaczy,
- zastrzeżenia - jeżeli związane są z niezrozumieniem, to je wyjaśnij, jeżeli wynikają z mankamentu pomysłu, możesz odwołać się do jego mocnych stron.

Znajomość i adekwatne stosowanie technik perswazji

Zasady retoryki - zasada współpracy:

- Maksyma jakości - mów tylko to, na czym się znasz i co jest prawdziwe,
- Maksyma ilości - mów tyle, ile wymaga tego dana sytuacja,
- Maksyma relewancji - mów to, co odnosi się do tematu prezentacji (dotyczy także dowcipów, przykładów....),
- Maksyma zaplanowania - dobrze zaplanuj prezentację co do jej czasu, miejsca, treści i formy.

Zasada grzeczności:

- Maksyma taktu - dbaj o samopoczucie i korzyści słuchaczy,
- Maksyma aprobaty - słuchaj i chwal słuchaczy,
- Maksyma skromności - spraw, by słuchacze poczuli się ekspertami,
- Maksyma sympatii - wzbudzaj sympatię, nie okazuj zdenerwowania i złości.

Zasada zainteresowania:

- Nawet o rzeczach nudnych i trudnych mów ciekawie i z werwą.

Zasada Polyanny:

- Wskazuj zawsze dobre strony, używaj pozytywnych sformułowań.

Sposoby na utrzymanie zainteresowania słuchaczy:

- Przerywaj 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 - folie, przeźrocza, wykresy, itp. - pomogą Ci skoncentrować uwagę słuchaczy i urozmaić prezentację.

Błędy popełniane podczas prezentacji:

- Nieznajomość zasad prowadzenia prezentacji.
- Brak wystarczającego przygotowania.
- Zbyt długie występy.
- Nieprawidłowy dobór słów.
- Niepewność w wyrażaniu się.
- Nieprawidłowa modulacja głosu.
- Zbyt ostry ton.
- Zbyt skomplikowane słownictwo.
- Brak pewności siebie, zdenerwowanie.
- Brak dyplomacji.
- Brak reakcji na komunikaty uczestników.
- Zbyt rzeczowy sposób mówienia.
- Zbyt dużo sformułowań negatywnych.
- Nieprawidłowa forma zwracania się do rozmówców.

Większe skupienie uwagi – sztuka wzbudzania zainteresowania.

Skupienie uwagi jest najlepiej osiągalne przez aktywny styl prezentacji. Podczas niej całość Twojego zachowania - tak elementy werbalne, jak i niewerbalne - wywierają wpływ na koncentrację słuchaczy.

Elementy werbalne:

- Głos - to jeden z najistotniejszych aspektów Twojej prezentacji! Pilnuj więc szczególnie: natężenia swego głosu, szybkości mówienia, intonacji (wysoko, czy nisko) i dykcji. Swym głosem, jego zmiennością możesz przekazać swoje entuzjastyczne nastawienie. Zachęci to

słuchaczy do zaangażowania się w aktywny odbiór tego co masz im do przekazania. Gdy to osiągniesz, zbliżysz się do rozwiązania problemów komunikacyjnych 2 i 3.

- Język - staraj się mówić krótkimi zdaniami. Nie przedłużaj ich, jeśli nie ma wyraźnej potrzeby.
- Przykłady - aktualne przykłady zawsze ożywiają prezentację. By były wymowne i skuteczne, powinny być dostosowane do możliwości odbioru i doświadczeń słuchaczy.
- Pauzy - rób krótkie, naturalne pauzy w swej wypowiedzi. Ma to bardzo dobry wpływ na przebieg prezentacji: słuchacze mają możliwość "przetrawienia" informacji, ty natomiast możesz spokojnie ułożyć sobie myśli.
- Mów do ludzi - mów bezpośrednio do słuchaczy. Jeśli to możliwe powołuj się na przykłady osób obecnych na sali. Używaj - w miarę możliwości - imion (nazwisk) uczestników spotkania.
- Zwięzłość - Twoje wystąpienie powinno być krótkie i zwięzłe na tyle, na ile pozwala na to temat. Jedną z ludzkich cech jest szybka utrata koncentracji i zainteresowania. Oczywiście tę cechę mają także i Twoi słuchacze.

Elementy niewerbalne:

- Kontakt wzrokowy - utrzymuj naturalny kontakt wzrokowy. Nie unikaj wzroku ludzi uczestniczących w spotkaniu, ale i nie "przytłaczaj" ich swoim zbyt natrętnym spojrzeniem. Kontakt wzrokowy budzi zaufanie, dowodzi twej uwagi i szacunku dla słuchacza. Staraj się choć przez moment spojrzeć w oczy każdemu z obecnych na prezentacji - dzięki temu ludzie mają poczucie osobistego kontaktu z Tobą.
- Postawa ciała - staraj się trzymać prosto, ale nie sztywno. "Swobodny pion" tułowia sprawia wrażenie równowagi, spokoju, pewności. Trzymanie rąk z przodu pozwoli ci na naturalną gestykulację.
- Gestykulacja - naturalna, swobodna gestykulacja ożywia prezentację i pomaga podkreślić, uwypuklić ważniejsze informacje.
- Dynamika - ruch, przedstawienie materiałów czyni prezentację bardziej przekonującą.
- Zaangażowanie – entuzjazm - nie wahaj się pokazać słuchaczom swego osobistego zaangażowania i przekonania o słuszności i wadze tego co prezentujesz.
- Znaj swoją "rolę" na pamięć - w miarę możliwości staraj się nie zaglądać do notatek. W ten sposób dasz się poznać jako dobrze zorganizowany profesjonalista.

Radzenie sobie z manipulacją

Każdego dnia różne osoby starają się wpłynąć na nasze zachowania i decyzje. Każdego dnia my sami staramy się wpłynąć na zachowanie i decyzje innych osób. W sposób szczególny prawda ta odnosi się do wszelkich działań zawodowych. Staramy się wywrzeć wpływ na przełożonego by zdobyć lepszą pozycję i/lub więcej zarobić. Podobnie nasz szef - stara się wpłynąć na nas, byśmy pracowali efektywnie i z zaangażowaniem, w różny sposób próbuje nas do tego zmotywować. Staramy się także wpłynąć na postawy, decyzje i zachowania naszych klientów. Oni odwziewają się tym samym wobec nas, dążąc do tego byśmy zachowywali się zgodnie z ich oczekiwaniami. Wszyscy też mamy dopracowane własne procedury wywierania wpływu na innych. Czasami są to prośby, a czasami skomplikowane strategie manipulacyjne. Większość z nas zdaje sobie także sprawę z tego, że wobec różnych ludzi warto stosować różne procedury. Im lepiej to robimy, tym więcej naszych potrzeb i pragnień zostaje zaspokojonych, oraz szybciej osiągamy stawiane sobie cele zawodowe i życiowe. Niebagatelną więc sprawą jest, by nasze działania w tym zakresie były w maksymalnym stopniu efektywne. Aby tak się działo trzeba mieć albo wrodzony talent, albo poznać i nauczyć się wykorzystywać w praktyce podstawowe mechanizmy wpływu na zachowanie ludzi. Badanie tych mechanizmów jest domeną psychologii społecznej, dzięki której możemy zapoznać się z szeregiem reguł i technik pozwalających nam na świadome, celowe oddziaływanie na postawy, zachowanie i decyzje innych osób. Przyjrzyjmy się pokrótce tym regułom, może znajdziesz dla nich zastosowanie w pracy trenera.

Kilka reguł i mechanizmów.

Weźmy na początek znaną zasadę kontrastu mówiącą, że jeśli druga z prezentowanych rzeczy, sytuacji etc. różni się znacząco od pierwszej to mamy tendencje do spostrzegania jej jako jeszcze bardziej różnej przez to, że wcześniej poznaliśmy pierwszą. Spójrz przez chwilę na poniższy rysunek.



Spróbujmy teraz szybko powiedzieć, który z prostokątów jest jaśniejszy ten w kwadracie A. czy ten w kwadracie B.

Prawdopodobnie stwierdzisz, że prostokąt w pierwszym z kwadratów jest nieco jaśniejszy - co oczywiście nie jest prawdą. Oba prostokąty są takie same. Zadziałał jednak efekt kontrastu - ciemniejsze tło pierwszego kwadratu powoduje, że jaśniejszy prostokąt rozjaśnia się jeszcze bardziej. Analogiczne mechanizmy działają w sytuacji gdy porównujemy ceny, gwarancje, wysokości zarobków etc. Jeśli np. w sklepie z garniturami natkniesz się najpierw na bardzo drogie egzemplarze, a chwilę potem odkryjesz podobne ale znacznie tańsze, rosną szanse, że dokonasz zakupu. Druga cena może wydać się nam bardzo atrakcyjna - mimo, że w innym sklepie pełno jest takich właśnie garniturów w podobnej cenie. Dlatego też, będąc sprzedawcą zawsze najpierw staramy się sprzedać główny produkt, a dopiero później oferujemy ewentualne dodatki. Ich cena - zazwyczaj dużo niższa niż cena głównego produktu, wydaje się wówczas niemal śmieszna. Wytrawny handlowiec nigdy nie składa wielu propozycji równocześnie, lecz jedną po drugiej; tak, by cena następnych ofert wyglądała na wyraźnie niższą w porównaniu z ceną pierwszej oferty. Reguła ta w praktyce jest wykorzystywana w działaniach marketingowych, gdy firma celowo zawyża ceny swych produktów po to by wkrótce je obniżyć i sprzedawać jako „nadmierzającą okazję”. Kto z nas z takiej okazji nie skorzystał?

Przed omówieniem następnej reguły odpowiedzmy sobie na małe pytanie: gdyby ktoś kogoś małego przysłał Ci kartkę z życzeniami świątecznymi, czy miałbyś ochotę zrobić to samo wobec niego? Jeśli tak to prawdopodobnie zrobiłbyś to pod wpływem reguły wzajemności. **Reguła wzajemności** mówi o tym, że ludzie niemal zawsze starają się odwdziżyć osobie, która zrobiła dla nich coś miłego, wykonała jakąś przysługę, coś dała. Aczkolwiek reguła ta ogólnie wydaje się społecznie użyteczna i słusznie akceptowana, to może prowadzić do tego, że zaczniemy spełniać takie prośby innych ludzi, na które w innej sytuacji na pewno byśmy się nie zgodzili. Regułę tą wykorzystuje się na przykład w metodzie „darmowych próbek”. Darmowa próbka towaru pozwala nie tylko na wypróbowanie go przez potencjalnego klienta lecz także wzbudza w nim nieświadome zobowiązanie do kupna produktów danej firmy (a często też w danym sklepie). Oni mi dali próbkę towaru więc ja powinienem się odwdziżyć i coś od nich kupić. Ważnym elementem tej reguły jest to, że pozwala ona osobie wykonującej pierwszy ruch na określenie postaci i zakresu oczekiwanego rewanżu. Tak więc jeśli z własnej inicjatywy pomożesz koledze z pracy wykonać proste obliczenia potrzebne mu do sprawozdania, które akurat pisze, to znacznie trudniej będzie mu odmówić gdy poprosisz go o to by zastąpił Cię w ważnym i trudnym popołudniowym spotkaniu z klientem. Czuje on, że powinien się zrewanżować i robi to nawet jeśli wymaga to nieproporcjonalnie dużego, względem wyświadczonej przez nas przysługi nakładu czasu i energii. W przeciwnym przypadku zagrożony zostałaby jego wizerunek własnej osoby jako kogoś godnego zaufania, wywiązującego się ze zobowiązań, przestrzegającego norm społecznych. Jak widać dążąc do szybkiego pozbycia się nieprzyjemnego poczucia zobowiązania, ludzie mogą zgodzić się na oddanie znacznie większej przysługi niż ta, którą sami otrzymali.

Specyficzną procedurą bazującą na regule wzajemności jest technika pod nazwą „drzwi w twarz”. Gdy chcemy by ktoś spełnił jakąś naszą prośbę, przyjął ofertę etc. to warto czasami najpierw przedstawić dużo większą (ale realistyczną) prośbę, licząc się z tym, że ta zostanie odrzucona. Dopiero wówczas dokonujemy ustępstwa i mówimy o naszych rzeczywistych interesach względem danej osoby, prezentujemy realną ofertę. W ten sposób druga strona czuje się zobowiązana do odwzajemnienia się nam pewnym ustępstwem i często decyduje się spełnić naszą prośbę lub przyjąć ofertę, nawet jeśli nie jest przekonana o słuszności swoich decyzji. W sposób szczególny technika ta jest wykorzystywana w negocjacjach oraz przy sprzedaży bezpośredniej. W tym drugim przypadku często zaczynamy od bardzo dużej oferty - np. komplet kosmetyków za kilkaset złotych, po czym przechodzimy do stwierdzenia typu: „to może chociaż”. Jeśli przyjęta zostanie początkowa oferta to jest to sukces, jeśli jednak sprzedamy tylko jeden lub dwa produkty to i tak zyskujemy pod każdym niemal względem. Jeżeli nawet klient nic nie kupi to z pewnością wskaże nam znajome osoby, które według niej mogą być zainteresowane naszymi produktami. W ten sposób realizujemy drugi najważniejszy cel takiego spotkania - zdobywamy nowe adresy i rekomendacje. W negocjacjach technika ta wykorzystywana jest w strategii „równości ustępstw”. Technika ta ma jeszcze jedną bardzo ważną zaletę. Druga osoba czuje się współodpowiedzialna za osiągnięte „porozumienie”, a przez to niemal z reguły nie jest świadoma, że została w pewien sposób do tego sprowokowana. Często jest gotowa do dalszej współpracy. Ponadto efektywność tej techniki wzrasta dzięki wpływowi omówionej już zasady kontrastu. Dlatego też sprzedając np. samochody, polisy ubezpieczeniowe etc. bardzo często lepiej zaczynać od oferty bardzo kosztownej po to, by potem móc dobić targu przy ofercie bardziej realistycznej dla danego klienta.

Reguła konsekwencji mówi o tym, że gdy już raz dokonasz wyboru lub zaangażujesz się w jakąkolwiek sprawę, zaczynasz postępować tak, by wszystko potwierdzało słuszność podjętej decyzji. Dzięki konsekwentnemu postępowaniu, nie wystawiasz na szwank samooceny gdyż konsekwencja z reguły jest oceniana pozytywnie, a jej brak negatywnie. Wyobraź sobie np., że chcesz kupić zegarek na prezent dla swojego dziecka. Po długich rozważaniach decydujesz np. na zegarek firm X. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że przy następnych zakupach podobnych towarów kroki skierujesz do sklepów oferujących sprzęt tej właśnie firmy. Ogólnie Twoje zaufanie do wyrobów X znacznie rośnie, a Ty sam wyculony jesteś na informacje potwierdzające słuszność swojego wyboru. Co więcej gotowy jesteś przekonywać innych, że wyroby tej firmy są po prostu doskonałe - nawet jeśli o nich nic nie wiesz.

Okazuje się, że kluczowym elementem uruchamiającym tą regułę jest zaangażowanie się w daną sprawę, decyzję etc. Jeśli w coś się zaangażujesz nawet w niewielkim stopniu, pojawia się

naturalna tendencja do tego by postępować zgodnie z tym co już zrobiłeś. Na tej prawidłowości opiera się technika stopy w drzwiach. Wystarczy bowiem, że druga osoba spełni jakąś niewielką naszą prośbę a znacznie wzrasta prawdopodobieństwo, że następna znacznie większa prośba czy oferta także zostanie przyjęta. Po to by wstawić naszą stopę w drzwiach innej osoby wystarczy, że zaangażuje się ona nawet w pozornie nic nie znaczące działania na naszą rzecz. I tak uzyskanie podpisu danej osoby pod projektem naszej firmy ubezpieczeniowej dążącym do wprowadzenia zmian w prawach podatkowych pozwalających na odpisanie opłat za ubezpieczenie od podstawy opodatkowania zwiększa prawdopodobieństwo, że jeśli po pewnym czasie zaproponujemy tej osobie ubezpieczenie to przyjmie je. Nie ma na to gwarancji, ale szanse zdecydowanie rosną.

Dodatkowym atutem tej techniki - i całej stojącej za nią reguły konsekwencji, jest to, że ludzie nieświadomi wpływu jaki na nich wywieramy przyjmują osobistą odpowiedzialność za podjęte decyzje. Przez to też - w imię konsekwencji i utrzymania pozytywnej samooceny - prawdopodobnie dołożą starań, by przekonać samych siebie o słuszności podjętych działań. Dana osoba kreuje obraz samej siebie zgodny z zapoczątkowaną aktywnością nie znajdując bowiem zewnętrznych wyjaśnień dla takiego postępowania musi te przyczyny ulokować po stronie własnych postaw, przekonań etc. W efekcie nasila to tendencję do kontynuacji i rozwinięcia zachowań zgodnych z raz podjętą aktywnością. I tak jest wysoce prawdopodobne, że klient z naszego przykładu zacznie przekonywać swoich znajomych i rodzinę o konieczności wykupienia polisy ubezpieczeniowej i to najlepiej u „swego” agenta.

Reguła konsekwencji ma jednak i drugą stronę, o której warto abyś znał. Jeśli ktoś raz odmówi nam czegokolwiek, to w imię konsekwencji prawdopodobnie będzie odmawiał i później. Dlatego tak ważne jest, by zwłaszcza ważnych klientów - kontrahentów nie wypuszczać z niczym. Pamiętaj, że nasza stopa w drzwiach może mieć formę symboliczną - tak czy inaczej niemal zawsze opłaca się ją postawić.

Inną techniką opierającą się na regule konsekwencji jest dość ryzykowna ale też dość efektywna **strategia „niskiej piłki”**. Najczęściej opisuje się ją na przykładzie sprzedaży samochodów. Spróbujmy jednak sięgnąć do innych możliwych obszarów zastosowań. Załóżmy więc, że prowadzimy niewielką firmę usługową jednak potrzebna nam jest dobrze zrobiona broszura reklamowa. Nie znając się na tym zbytnio dzwoniemy do kilku firm poligraficznych i pytamy głównie o cenę podając tylko wymagania dotyczące wielkości, ilości, kolorów i rodzaju papieru. Z przyjemnością zauważamy, że jedna z firm oferuje znacznie niższą cenę. Niezwłocznie udajemy się tam by omówić szczegóły. Gdy dokonaliśmy już wszelkich ustaleń a projekt broszury nam odpowiada, postanawiamy podpisać umowę. Do tego jednak okazuje się potrzebny właściciel firmy, który czytając przedstawioną mu do podpisu umowę znajduje w niej kilka błędnych wycen.

Oczywiście sam pracownik dostaje reprimendę i szybko poprawia błędy. Okazuje się, że nowa cena niczym nie różni się od tego czego żądały inne firmy, a może jest nawet trochę wyższa. Czy jednak warto wszystko zmieniać skoro już raz zainwestowałeś swój czas, energię, a na dodatek ktoś przez nas dostaje naganę? Pewnie machniemy ręką i podpiszemy umowę z nową już ceną. Niewiele osób w takiej sytuacji wpadnie na pomysł, że cała ta pomyłka mogła być zainscenizowana. Niska piłka - czyli w tym przypadku niska cena - zwabia klienta. Ustalanie szczegółów i podjęcie decyzji w sprawie broszury uruchamia mechanizm reguły konsekwencji.

Ewentualna rezygnacja byłaby w tej sytuacji dość nieprzyjemna. Chęć pomocy współpracującemu do tej pory pracownikowi firmy potęguje efekt i niemal pozbawia nas możliwości wycofania się z rozmów. Jeśli cała ta procedura została rzeczywiście świadomie przygotowana, to jest to oczywiście manipulacja czystej wody. Nie zamierzamy tu rozważać kwestii etycznych - każdy może zrobić to sam.

Z jednej strony podważa ona zaufanie do osób i firm ją stosujących - wątpliwe jest czy następnym razem udamy się do tego samego zakładu poligraficznego. Z drugiej strony jeśli jednak poznamy się na stosowanej wobec nas manipulacji to z pewnością nie tylko zrezygnujemy z jakichkolwiek form współpracy, ale postaramy się zapewne by nikt z naszych znajomych nie zawitał w progi tej firmy. A liczyć się warto z tym, że coraz więcej osób będzie w stanie poznać stosowane wobec nich manipulacje.

Pomyśl teraz przez chwilę, co byś zrobił gdybyś będąc na kolacji u znajomych został poczęstowany jakąś nieznana, egzotyczną potrawą, do której nie wiadomo jak się zabrać. W pewnym momencie jeden z uczestników kolacji z dużą pewnością siebie bierze do ręki dwa noże i nimi właśnie zajada tą potrawę. Widzisz, że kilka osób czyni to samo. Co zrobiłbyś w takiej sytuacji?. Większość z nas z pewnością bez jednego słowa pochwyciłaby dwa noże i ...

W tym przypadku pokierowałeś się **regułą społecznego dowodu słuszności** mówiącą o tym, że jeśli w jakiejś sytuacji - zwłaszcza dla nas niejasnej - dostrzegamy zachowania innych osób, to jesteśmy skłonni przyjąć je za normę obowiązującą także nas i zachowywać się podobnie. Inaczej mówiąc ludzi bardziej przekonuje postępowanie innych niż jakikolwiek dowód słuszności takiego czy innego zachowania. Dlatego np. tak ważnym elementem wielu reklam jest informacja jak wielu ludzi nabyło bądź korzysta z danego produktu. Reguła jest prosta: „Skoro 100 tys. osób kupiło X to nie mogą wszyscy się mylić, ja też powinienem nabyć to samo”. Istnieją dwa czynniki zwiększające prawdopodobieństwo zadziałania tej reguły. Jednym jest niejasność sytuacji - gdy nie wiemy jak powinniśmy się zachować robimy to co inni. Drugim jest podobieństwo osób. Im bardziej podobne

są do nas osoby, których zachowanie obserwujemy, tym łatwiej jest nam uznać, że to co robią jest słuszne. Dlatego np. w reklamach proszku do prania najczęściej występują osoby mające reprezentować przeciętną gospodynię domową; w reklamach dla dzieci występują dzieci, etc. Łączne zastosowanie tych dwu czynników jest szczególnie użyteczne przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów czy usług. Często lepiej wówczas jest nie informować, że jest to coś absolutnie nowego lecz, że jest to produkt bardzo szybko zdobywający popularność, szczególnie wśród (tu oczywiście wspominamy o osobach jak najbardziej podobnych do naszego klienta). Jeżeli jeszcze jest to prawda i możemy mówić o tym z przekonaniem, to najczęściej niewiele więcej potrzeba.

Moc działania tej reguły widać w uwadze jaką przykładamy do wszelkiego rodzaju zestawień współpracujących z daną firmą instytucji. Jeśli na przykład szukasz agencji reklamowej, która mogłaby przeprowadzić promocje nowego produktu a nie masz doświadczeń w tego rodzaju współpracy, to na co zwróciłbyś uwagę? Otóż jednym z bardziej przyciągających uwagę elementów jest ilość innych firm obsługiwanych przez tą agencję. Jeśli przy tym na liście tej znajdują się firmy z podobnej do naszej branży, to znacznie wzrasta prawdopodobieństwo, że skontaktujesz się z tą właśnie agencją. Znakomicie zdaje sobie z tego sprawę większość firm rozbudowując takie listy o klientów, z którymi kontakt był raczej przelotny. Także we własnej praktyce zawodowej warto mieć na podorędziu argumenty uruchamiające mechanizm społecznego dowodu słuszności. Mogą to być wszelkiego rodzaju rekomendacje, informacje o współpracujących z nami klientach, dane statystyczne etc.

Większość z nas zapewne zgodzi się z twierdzeniem, że łatwiej zgadzamy się spełniać prośby ludzi, których znamy i lubimy niż osób nam nie znanych lub nie lubianych przez nas. Zdajemy sobie sprawę, że kluczem do nawiązania owocnych kontaktów z innymi osobami jest umiejętność wzbudzania sympatii. Trudniej jednak określić co decyduje o tym, że ktoś nas polubi. Spróbujmy przyrzeć się kilku ważnym czynnikom mogącym mieć na to wpływ:

1. Lubimy takie osoby, które są podobne do nas samych. Im łatwiejsze do uchwycenia jest to podobieństwo, tym silniejszy efekt. Jeśli więc zależy nam na nawiązaniu dobrego kontaktu warto zadbać o to by druga strona miała możliwość dostrzec jakieś podobieństwa. Zakres podobieństw może być bardzo szeroki. Niezależnie od tego czy dotyczy to miejsca urodzenia, zainteresowań, wyglądu, przekonań, czy znaku zodiaku, jeśli zostanie to ujawnione, wzbudza poczucie sympatii.
2. Być może wielu osobom wyda się to czczym wymysłem ale wszystko wskazuje na to, że z założenia bardziej lubimy takie osoby, które nam się podobają. Inaczej mówiąc piękne kobiety i przystojni mężczyźni zwykle wzbudzają większą sympatię. Ale na tym nie koniec.

Osobom takim skłonni jesteśmy ponadto przypisywać dodatkowe pozytywne cechy: inteligencję, uczciwość, łatwość nawiązywania kontaktów etc. Dzieje się tak ponieważ raz dokonana ocena drugiej osoby ma tendencje do uogólniania się na inne ważne dla nas wymiary. Dlatego też osoba, którą spostrzegamy jako sympatyczną wydaje się także inteligentna, komunikatywna, ambitna etc. Osoby, których nie lubimy, nie podobają się nam, wydają się być jednocześnie głupsze, podstępne, nieuczciwe etc.

3. Być może jeszcze ciekawsze jest spostrzeżenie, że lubimy te osoby, które kojarzą się nam z czymś przyjemnym. I odwrotnie - nie lubimy tych, którzy kojarzą się nam z czymś złym. Jeśli więc poznaliśmy kogoś podczas bardzo przyjemnej kolacji, jest wysoce prawdopodobne, że będziemy myśleć o nim w samych superlatywach. Okazją do takich pozytywnych skojarzeń może być wspólny posiłek, impreza towarzyska, sport i wiele innych sytuacji. Czasem wystarczy, że podzielimy się z naszym rozmówcą dobrą dla niego wiadomością, by zyskać jego sympatię. Implikacje takiego mechanizmu są niezmiernie interesujące. Wskazuje on, że wystarczy wywołać u naszego rozmówcy wspomnienie jakiegoś pozytywnego stanu, by stał się on nam bardziej przychylny. W ten właśnie sposób mogą działać delikatne pochlebstwa i to niezależnie od tego czy są prawdziwe czy nie. Bardzo ciekawą procedurą związaną z tym mechanizmem jest technika kotwiczenia innych w pozytywnych stanach emocjonalnych, nastawieniach czy też w pewnych decyzjach. Jeśli np. chcesz wykorzystać w jakimś momencie rozmowy pozytywne nastawienie swojego rozmówcy do tego co mówisz, powinieneś zadbać, by takie nastawienie wystąpiło na początku spotkania. Możesz to zrobić mówiąc coś z czym nasz rozmówca niewątpliwie się zgodzi. Dokładnie w momencie wyrażania aprobaty dla tego co mówisz musisz wykonać jakiś specyficzny ruch lub coś wypowiedzieć. Może to być stonowane użycie wykrzyknika „no!”, delikatne klaśnięcie w dłoń lub cokolwiek innego co w danym momencie uznamy za stosowne. W ten sposób wytwarzasz skojarzenie pomiędzy Twoim zachowaniem czy wypowiedzią, a nastawieniem rozmówcy. Jeśli po jakimś czasie powtórzysz ten sam ruch czy wypowiedź to u drugiej osoby pojawi się nieświadoma tendencja do przyjęcia pozytywnego nastawienia do Ciebie i do Twoich argumentów. Ważne jest, by użytego wcześniej zachowania czy wypowiedzi - czyli kotwicy - nie stosować niepotrzebnie. Używasz go tylko wówczas, gdy zależy Ci na wzbudzeniu odpowiedniego nastawienia. Pomyśl więc - w jaki sposób możesz wykorzystać technikę kotwiczenia, a potem po prostu zrób to!

Wszystkie te **trzy mechanizmy** pozwalają na wytworzenie i wykorzystanie efektu aureoli. Polega on na tym, że jeden pozytywnie przez nas oceniany element zachowania, wyglądu, prezentowanej postawy czy sytuacji opromienia swoim blaskiem całą osobę przez co zaczynamy przypisywać jej

same pochlebne cechy. Ważne przy tym jest to, że elementem uruchamiającym ten efekt mogą być tak banalne przecież czynniki jak wygląd, podobieństwo czy wspólna kolacja, a wnioski, które wyciąga druga osoba dotyczą tak ważnych cech jak inteligencja, uczciwość, sumienność profesjonalizm etc. Wnioski te - podobnie jak w przypadku wcześniejszych mechanizmów - mają ponadto tendencje do samopotwierdzania się. Inaczej mówiąc jeśli już raz zostaniemy ocenieni pozytywnie przez jakąś osobę, to o ile nie zrobimy czegoś wyjątkowo niestosownego, prawdopodobnie osoba ta będzie zwracała uwagę głównie na te elementy naszego zachowania, które mogą utwierdzić ją w raz postawionej ocenie.

Każdy z nas z łatwością znajdzie możliwości wykorzystania powyższych mechanizmów a przede wszystkim efektu aureoli we własnych działaniach zawodowych.

Na zakończenie pokrótce o znanej i często wykorzystywanej **regule niedostępności**. Każdy z nas zapewne spotkał się z ofertą okazynego kupna jakiegoś produktu, w której wyraźnie zaznaczona była informacja: „ilość X ściśle ograniczona”. Często też np. uczelnie ogłaszając nabór na płatne podyplomowe studia zamieszczają informacje typu: „ilość miejsc ograniczona do 30 osób”. Potem ze zdziwieniem obserwujemy, że rzeczywiście na zajęciach uczestniczy 30 osób ale tylko w jednej grupie - a grup jest kilka. Jeśli zapytamy organizatorów o przyczyny tego stanu rzeczy odpowiedzą zapewne, że ilość chętnych zmusiła ich do zmiany limitu. No cóż, a może o to właśnie chodziło. Dokładnie taką samą strategię spotykamy w biurach podróży. Informacja o ograniczonym dostępie ma na celu zmobilizowanie nas do jak najszybszej decyzji. Zadziwiające jest jak często jest to skuteczny chwyt. Działa on, ponieważ regułą jest, że wraz z ograniczeniem dostępności do jakiegoś produktu (czy usługi) wzrasta przekonanie o jego użyteczności i atrakcyjności. Ludzie po prostu nie znoszą myśli, że mogliby czegoś nie dostać lub coś utracić.

Ograniczenie dostępności może przybierać co najmniej kilka form:

- niewielkiej ilości produktu:

„To już ostatnie dwa egzemplarze takich samochodów”.

- ograniczenie czasowe:

„Oferta jest aktualna tylko do końca czerwca”.

- konkurencja:

„O przyjęciu podania decyduje kolejność zgłoszeń”.

Reguła ta ma też szereg mniej i bardziej znanych konsekwencji. Jedną z nich jest fakt, że posiadanie mało dostępnych dóbr czy też korzystanie z rzadkich usług jest źródłem nie tylko nobilitacji ale też dużej satysfakcji. Dlatego też niemal zawsze znajdują się chętni do nabycia rzadkich, wyjątkowych produktów. Przekonali się o tym swego czasu producenci markowych

samochodów. Ich plany wyprodukowania znacznie tańszych a przez to bardziej dostępnych aut takiej marki spotkał się z gwałtownym sprzeciwem ich dotychczasowych klientów. Pod wpływem gróźb, że szybko zmienią oni rodzaj kupowanych drogich samochodów firmy te nigdy w sposób bezpośredni nie zrealizowały tego pomysłu. Inną konsekwencją jest zasada, że często przy prezentacji produktu (czy usługi) lepiej jest wskazywać potencjalnemu klientowi ile straci nie nabywając go niż ile może na nim zyskać. np. *„Brak ubezpieczenia na życie może w pewnych okolicznościach doprowadzić do sytuacji, w której nie będzie Pan miał środków do życia na odpowiednim dla pana poziomie. Myślę, że warto o tym pomyśleć.”* Nie chodzi tu o straszenie lecz o wskazywanie prostych konsekwencji i wykorzystanie działania reguły.

Dbanie w właściwy wygląd zewnętrzny

Wśród trenerów organizacji pozarządowych spotykamy się zazwyczaj z dwoma postawami w stosunku do stroju podczas szkoleń. Część trenerów ubiera się w strój nieformalny, stawiając na naturalność i swobodę, a pozostałe osoby, ubierają się nieco bardziej formalnie, by nadać swoim wypowiedziom dodatkową moc i podnieść rangę wydarzenia.

Tym, którzy myślą wyłącznie o wygodzie, lekceważąc względy estetyczne, warto zwrócić uwagę, że dobry wygląd ułatwia zjednywanie sobie otoczenia, uwierzenie we własne siły i wypracowanie wizerunku osoby bardziej przekonującej. Cała sztuka polega na tym, by do swojej sylwetki (z jej nieuchronnymi defektami) i osobowości dobrać styl, który będzie do nich pasował i nada im pewne wyrafinowanie.

Celem kreowania profesjonalnego wizerunku jest stworzenie spójnego obrazu osoby. Dlatego ubranie powinno spełniać 4 podstawowe warunki:

- podkreślać zalety,
- tuszować braki,
- być wygodne,
- być nowoczesne.

Garderoba powinna być:

Konserwatywna – spełniać zasady obowiązującej etykiety.

Elegancka – wyrażać nasz stosunek do pracy. Powinniśmy pamiętać by wyglądać elegancko w każdym szczególe naszego wizerunku, nawet wówczas kiedy jesteśmy poza pracą.

Dobra jakościowo – bardzo istotne w naszym wizerunku są szczegóły i na pozór nieistotne niuanse. Jakość odzieży świadczy o jej klasie.

Skromna – bez zarzutu i nigdy nie przytłaczająca naszej twarzy, sylwetki czy typu urody. Skromność oznacza niezauważalność stroju.

Kobieta

Zastanówmy się, z jakich elementów powinna składać się porządnie skomponowana garderoba trenerki. Jakie ubrania każda z nas powinna posiadać, aby nasza garderoba była dostosowana do każdej sytuacji szkoleniowej, która może się przydarzyć.

Nazwa garderoby	Opis
Przynajmniej 1 kostium (marynarka + spódnica) Przynajmniej 1 garnitur (marynarka + spodnie)	Jeden garnitur ze spodniami na mniej formalne okazje w sportowej kolorystyce. Kostium (marynarka ze spódnicą) w bardziej zobowiązujących kolorach – na bardziej formalne okazje
Przynajmniej 5 koszul, bluzek lub topów Ewentualnie 1 golf lub sweter	2-3 koszule w eleganckich kolorach, dostosowanych do garniturów lub kostiumów. 2-3 bluzki lub topy dostosowane kolorystycznie do marynarek, lecz przełamujące nudną kolorystykę eleganckich ubrań. Golf lub sweter przełamujący formalizm stroju biznesowego.
Przynajmniej jedno spodnie w kant Przynajmniej jedna spódnica z klasycznym rozcięciem z tyłu	Dodatkowe spodnie odpowiadające kolorystycznie garniturovi lub kostiumowi. Dodatkowa spódnica dostosowana do marynarek.
Dodatki i akcesoria	Dostosowane kolorystycznie oraz stylowo dodatki typu: teczka, torebka, okulary, zegarek, apaszka, biżuteria.
Przynajmniej 2 okrycia wierzchnie	Przynajmniej jeden płaszcz na jesień i zimę z wełny oraz chociaż jeden płaszcz wiosenno-letni, np. prochowiec.
Buty	Przynajmniej 2 pary pantofli + 1 para kozaków.

Mężczyzna

Zastanówmy się, z jakich elementów powinna składać się porządnie skomponowana garderoba trenera. Jakie ubrania każdy z nas powinien posiadać, aby być dostosowanym do każdej sytuacji szkoleniowej.

Nazwa garderoby	Opis
Przynajmniej 2 garnitury (marynarka + spodnie)	Jeśli trener ma dwa garnitury, jeden z nich powinien być antracytowy – do kontaktów służbowych, drugi czarny – na wszelkie bardziej uroczyste okazje. Garnitur z granatowego tenisu uchodzi nadal za strój zdecydowanie elegancki, jeśli starannie dobierze się do niego buty, koszulę i krawat.
Przynajmniej 5 koszul	Najważniejszą rzeczą w koszuli jest jej odpowiedni rozmiar. Nie może być zbyt wąska w ramionach. Rękaw koszuli powinien sięgać po zgięciu ręki do nadgarstka i wystawać spod rękawa marynarki o 1-2 cm. Istotne jest również to, żeby poły koszuli nie były za krótkie, a koszula nie wysuwała się ze spodni.
T-shirt.	Powinien być nie zbyt obszerny, ale jednocześnie nie może zanadto przylegać do ciała. T-shirt musi być jednobarwny. Do garnituru lub dżinsów z kurtką najlepsza jest biel, granat i czerń.
Golf lub sweter	Golf, sweter elegancki a zarazem sportowy, to ubiór niemal niezastąpiony (golf dla osób o długiej i smukłej szyi). Równie eleganckie są półgolfe i koszulki polo nadające się dla mężczyzn o nieco krępej szyi.
Przynajmniej 3 pary spodni w kant	Zimowe spodnie do marynarki uszyte są z wełny lub flaneli, letnie z bawełnianego diagonalu lub lnu. Spodnie powinny mieć szerokość dwóch trzecich długości buta. Dół spodni powinien być obszyty taśmą (ochrona przed zniszczeniem przez buty). Częstym problemem jest długość spodni. Pamiętajmy, że przód powinien załamywać się lekko na bucie a tył sięgać do góry obcasa.
Dodatki i akcesoria	Dostosowane kolorystycznie oraz stylowo dodatki typu: krawat, teczka, okulary, zegarek.
Przynajmniej 2 okrycia wierzchnie	Płaszcz jest klasycznym okryciem wierzchnim, w mniej formalnych okolicznościach może zastąpić go półpłaszcz lub kurtka.
Skarpetki	Zasada jest prosta: skarpetki muszą być dobrane do spodni lub do butów, bądź też wszystkie trzy elementy muszą do siebie pasować. Wniosek nasuwa się sam, że należy mieć skarpetki czarne, szare, beżowe, niebieskie, granatowe.
3 pary butów	Nie powinno się nosić jednej pary butów dwa dni z rzędu, pot musi zdążyć wyparować, a skóra butów odpocząć.

Krótki przewodnik po kolorach:

Niebieski – czy to w odcieniu ultramaryny czy królewskiego błękitu, tchnie porządkiem, spokojem, harmonią.

Kiedy go nosić? Na przykład występując w telewizji. To kolor, który uwiarygodnia nas w oczach widzów i słuchaczy. Bankier czy adwokat będzie wyglądał w granatowym garniturze nie mniej poważnie, a nieco mniej sztywno niż w antracytowym.

Kiedy unikać? Starając się o pracę w reklamie czy świecie mody, ponieważ artyści mogą nas uznać za nijakich.

Zielony – to kolor natury, symbol odrodzenia, nadziei i siły.

Kiedy go nosić? Zielone sztruksy doskonale nadają się na jesienne wycieczki a jaskrawozielona koszula do gry w golfa.

Kiedy unikać? Jeśli chcemy zachęcić bliźnich do szczodrości, psychologowie wykazali, że zieleń nie skłania do hojnych gestów. Lepiej unikać zieleni przy przemówieniach.

Brazowy i beżowy – ubrania w tym kolorze warto od czasu do czasu ożywić jaskrawym krawatem.

Kiedy je nosić? Beżowy garnitur, latem jest ubiorem jak najbardziej stosownym, nawet na wystawną kolację. Jeśli chcemy namówić ludzi do zwierzeń, założymy sweter w odcieniu kawy z mlekiem.

Kiedy unikać? Gdy występujesz w imieniu organizacji i liczysz się z koniecznością podejmowania trudnych decyzji. W brązie będziesz wyglądać mniej wiarygodnie niż w szarości.

Na imprezach z udziałem ważnych osobistości brąz się nie przyjął.

Szary – zapewni wizerunek człowieka godnego szacunku, bezstronnego i zrównoważonego. To kolor mediacji.

Kiedy go nosić? W świecie biznesu i polityki jest lepszy od „apodyktycznego” granatu czy od czerni. Wygląda się w nim poważnie i niepretensjonalnie.

Kiedy go unikać? Kiedy chcesz się wyróżnić.

Czarny – kolor wyrazisty, wyrafinowany, tajemniczy, silny, nie sposób oprzeć się jego magii. Kolor sędziów i kapłanów.

Kiedy go nosić? Czarny garnitur można założyć prawie zawsze, tyle że w różnych fasonach.

Kiedy unikać? Na ślubach! Gdy masz poprowadzić konferencję czy wykład. Czarny to kolor który przytłacza, słuchacze skupią uwagę na twoim stroju, nie na twarzy. Uwaga na drobne pyłki, uwielbiają czepiać się czerni. Jeśli jesteś w wiecznej podróży, lepiej unikaj czerni.

Biały – kolor dziewiczy, czysty, niepokalany. Kolor ciszy i zimna.

Kiedy go nosić? W świecie „białych kołnierzyków”, oczywiście w postaci białych koszul.

Kiedy unikać? We wszystkich innych przypadkach.

Podsumowanie

Najważniejsza zasada dotycząca stroju trenera organizacji pozarządowej to dopasowanie do uczestników szkolenia. Nawet elegancki kostium czy garnitur, będzie nie na miejscu, jeśli prowadzimy właśnie szkolenie dla bezrobotnych. Zachowanie zdrowego rozsądku i empatii w stosunku do uczestników sprawdza się chyba zawsze 😊

Rady dla początkujących

- Ubieraj się stosownie do środowiska i okazji.
- Idź na szkolenie z emisji głosu.
- Pamiętaj o trzech kanałach przekazu – oddziałyвай wielozmysłowo.
- Pamiętaj o strukturze prezentacji.
- Jesteś jednym z elementów prezentacji - wykorzystaj siebie lecz nie przeceniaj.
- Uczestnicy umieją czytać - posługuj się nielicznymi cytatami i danymi liczbowymi.
- Zagospodaruj całą przestrzeń.
- Używaj rekwizytów, pomocy również niekonwencjonalnych.
- Przygotuj sprzęt, miej zapasowy, jeśli jest taka możliwość. Jeśli nie, bądź przygotowany na plan „B”- np. prezentację bez Power Point.
- Bądź pewny siebie ale nie wywyższaj się.
- Pamiętaj - pierwsze wrażenie zrobisz tylko raz.
- Nie przedłużaj.
- Przygotuj praktyczne ćwiczenia dla uczestników.
- Pamiętaj, że mówca inaczej szacuje czas niż słuchacz.
- Nagrywaj się na kamerę.
- Naucz się pracować własnym ciałem.
- Kontroluj czas.
- Pamiętaj o redundancji.
- Nie ilość, a jakość materiałów.
- Używaj pomocy multimedialnych jako dodatku, a nie jako główne narzędzie.
- Kiedy mówisz, stój tak aby ludzie widzieli flipchart.
- Zróżnicuj szkolenie, stosuj różne metody, narzędzia.
- Stosuj metody aktywizujące uczestników.
- Sprawdź przed szkoleniem układ sali.

Złote myśli

- Nie reklamuj tego, co nie jest na sprzedaż.
- Nie potrafisz - nie pchaj się na afisz.
- Nie musisz być geniuszem autoprezentacji aby prowadzić szkolenie.
- Świat jest teatrem, aktorami ludzie (Szekspir).
- Nie taki diabeł straszny, jakim go malują.

Polecana literatura

- A. Szmałke „Autoprezentacja: maski, pozy miny.”, Ursa consulting, Olsztyn, 1999 r.
- D. Goldman „Inteligencja emocjonalna w praktyce.” Media Rodzina, Poznań 1996 r.
- E. Sampson „Jak tworzyć własny wizerunek.”, Dom Wydawniczy ABC, 1996 r.
- E. Tierney, „Dokształcanie międzyludzkiej komunikacji na 101 sposobów.”, IFC PRESS 2000 r.
- E. Żurek „Sztuka wystąpień, czyli jak mówić, by osiągnąć cel (+CD).”, Poltext, 2003 r.
- G. Łasiński „Sztuka prezentacji.”, eMPI2, 2000 r.
- J. Stankiewicz, „Komunikowanie się w organizacji.”, Astrum, Wrocław 1999 r.
- J. Detz, „Sztuka przemawiania.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2001 r.
- K.E. Liber, „Prezentacje w biznesie w 10 minut.”, 2001 r.
- K. Piotrkowski, „Kierowanie zespołem ludzi.”, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000 r.
- K. Hogan, „Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi.”, Santorski & CO, Warszawa 2000 r.
- M. Leary „Wywieranie wrażenia na innych.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 1999 r.
- M. McKay, M. Davis, P. Fanning „Sztuka skutecznego porozumiewania się.” Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2001 r.
- R. Cialdini, „Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2001 r.
- S. Tokarski, „Kierowanie ludźmi.”, Miscellanea, Koszalin 2000 r.
- S. Siddons, „Prezentacje.”, Petit 1998 r.
- W. Roberts, B. Ross, „Tak postępujcie. Lekcje przywództwa.”, IFC PRESS 1999 r.

Kompetencja V - Organizacja i planowanie szkoleń

Charakterystyka kompetencji

W ramach obszaru kompetencyjnego „Projektowanie szkolenia”, zawarte są poszczególne umiejętności szczegółowe takie jak:

- Umiejętność diagnozowania potrzeb szkoleniowych.
- Tworzenie harmonogramu i rozkładu czasowego zajęć.
- Ustalanie precyzyjnych celów szkolenia.
- Znajomość gamy metod i form szkoleniowych oraz ich optymalny dobór.
- Umiejętność przygotowania profesjonalnych materiałów szkoleniowych dla uczestników i dla trenera.
- Umiejętność tworzenia i stosowania narzędzi oceny efektywności szkoleń.
- Stosowanie narzędzi wspierania skuteczności szkolenia w dłuższej perspektywie czasowej.
- Umiejętność tworzenia raportów poszkoleniowych.
- Umiejętność planowania i zapewnienia wszystkich niezbędnych zasobów (sprzętu i materiałów) do szkolenia.

Taka szeroka gama umiejętności jest zawarta w obszarze projektowania szkolenia ze względu na traktowanie szkolenia jako procesu (projektu szkoleniowego). Rola trenera przejawia się na kilku etapach procesu szkoleniowego i całość jako taka powinna być przedmiotem projektowania. Rzetelność działania w tym obszarze kompetencyjnym jest istotna szczególnie dla trenerów początkujących, od których zwyczajowo wymaga się większych starań w przygotowaniu, by móc nadrobić braki w doświadczeniu. Dotyczy to zarówno wymiaru spraw organizacyjnych jak i merytorycznych szkolenia.

Etapy procesu szkoleniowego, w których trener może odgrywać istotną rolę, a więc powinien też posiadać do niej adekwatne kompetencje to: analizowanie zaistniałej/zgłoszonej potrzeby szkoleniowej, definiowanie celów oraz ich umiejętne komunikowanie, podejmowanie decyzji co do typu szkolenia, zarówno w obszarze wyboru rodzaju, jak i samych metodologii dydaktycznych; projektowanie w zakresie harmonogramów, rozkładów godzinowych zajęć, przygotowania programu, doboru ćwiczeń, case'ów, przykładów, zadań indywidualnych, przygotowania materiałów dydaktycznych dla uczestników zarówno podstawowych jak i wszelkiego rodzaju „pomocy” oraz materiałów uzupełniających, bądź do nauki po szkoleniu we własnym zakresie uczestnika; zaprojektowanie procesu oceny oraz narzędzi, w zakresie

dotyczącym udziału trenera, wzięcie udziału w „odprawie” przed szkoleniem w aspekcie zarówno wzmocnienia motywacji uczestników jak i weryfikacji przygotowanego programu szkolenia, a także w zakresie ewentualnej pracy przed szkoleniem, dystrybuowanej wśród uczestników, przeprowadzenie zajęć dydaktycznych, zgodnie z wymogami andragogiki, wsparcie uczestników przy tworzeniu Planów Działań Poszkoleniowych, oraz wsparcie aktywnego udziału uczestników szkolenia w procesie oceny efektywności wraz z przygotowaniem przez siebie adekwatnego Raportu Poszkoleniowego.

W zależności od projektu szkoleniowego możliwy też jest Twój udział w fazie wdrażania nowych, zdobytych na szkoleniu, kompetencji w codziennych działaniach na stanowisku pracy uczestnika, a także w wyższych poziomach procesu oceny efektywności projektu szkoleniowego.

SŁOWNIK UŻYTYCH HASEŁ/POJĘĆ:

- **Identyfikacja potrzeb szkoleniowych (IPS)** – termin ten obejmuje działania systemowe w organizacji, wykonywane z reguły raz w roku, w okresie budżetowania, polegające na określaniu potencjalnych obszarów inwestycji szkoleniowych w odniesieniu do całej firmy. Efektem IPS jest stworzenie dokumentu „Roczny Plan Szkoleń” (uwzględniający wymiar budżetowy). Poziom szczegółowości określania potrzeb szkoleniowych w ramach IPS jest ogólny (kilka do kilkunastu parametrów opisujących poszczególne potrzeby).
- **Analiza potrzeby szkoleniowej (APS)** – termin ten obejmuje działanie punktowe, będące pierwszym etapem każdego z projektów szkoleniowych. Efektem APS jest stworzenie dokumentu Specyfikacji Potrzeby Szkoleniowej lub minimum rozpisania celów szkoleniowych na poziomach Kirkpatricka. W zakresie tego działania określa się cele szkolenia oraz identyfikuje wszelkie uwarunkowania skutecznej realizacji procesu szkoleniowego.
- **Model Donalda Kirkpatricka** – czteropoziomowy model oceny efektywności, stosowany również do formułowania celów szkoleniowych:
 - Poziom 1 – Pozytywna reakcja uczestników na szkolenie.
 - Poziom 2 – Przyrost kompetencji w zakresie wiedzy, umiejętności i postawy.
 - Poziom 3 – Zastosowanie zdobytych kompetencji na stanowisku pracy lub w codziennych działaniach uczestnika szkolenia.
 - Poziom 4 – Poprawa wskaźników biznesowych lub poprawa parametrów prowadzonej działalności.

- **Model SEB** – Model opisujący 10 etapów standardowego procesu szkoleniowego wraz ze wszystkimi działaniami i narzędziami oceny efektywności, pozwalający zaplanować szkolenie i jego ocenę w czasie.

Umiejętność analizowania potrzeb szkoleniowych

W ramach tego obszaru powinienes:

- określić w komunikacji z klientem/beneficjentem cele szkoleniowe w odniesieniu do biznesowych wskaźników poprawy, którą szkolenie ma wywołać, zmiany w działaniu na stanowisku pracy uczestnika szkolenia jaka ma zająć po szkoleniu, cele w odniesieniu do przyrostu kompetencji (trzy wymiary: wiedza, umiejętności i postawa) oraz cele w zakresie reakcji uczestników szkolenia na realizację procesu szkoleniowego,
- zidentyfikować wszystkie uwarunkowania skutecznej realizacji procesu szkoleniowego wynikające ze specyfiki kulturowej, organizacyjnej, relacyjnej, merytorycznej oraz środowiska pracy/działania uczestnika szkolenia,
- zidentyfikować wszelkie wyznaczniki w obszarze realizacji dydaktycznej zajęć szkoleniowych, które mają być podjęte,
- zrealizować bądź zaprojektować działania związane z tzw. „analizą pogłębioną”, obejmującą wnikliwsze rozpoznanie przyczyn problemu, który ma być rozwiązany poprzez projekt szkoleniowy, bądź źródeł usprawnienia, które jest przedmiotem oddziaływania projektu szkoleniowego.

Reasumując, umiejętności potrzebne do właściwego analizowania potrzeb szkoleniowych w organizacji, jest kilka i składa się na nie kilka ważnych czynników na raz. Musisz wykazywać się zarówno kompetencjami komunikacyjnymi, analitycznymi jak i badawczymi. Istotne jest też, by właśnie w zakresie analizy potrzeby szkoleniowej, wykazywać się szczególną wrażliwością, rzetelnością i profesjonalizmem. Wszelkie błędy i uchybienia popełnione na tym etapie projektu szkoleniowego, często skazują go na późniejszą całkowitą porażkę, mimo wysiłku włożonego np. w samą realizację zajęć dydaktycznych. Na zajęciach na sali szkoleniowej, nie da się już często poprawić błędów popełnionych przy analizowaniu potrzeby na początku projektu. Warto więc poszczególne elementy sprawdzić dwa razy, by później mieć szansę doprowadzić projekt do założonych celów. Mimo, że z reguły analiza wymiaru biznesowego potrzeby szkoleniowej pozostaje odpowiedzialnością osoby odpowiedzialnej w przedsiębiorstwie za politykę szkoleniową oraz danego menedżera, który jest klientem wewnętrznym projektu, ważną kompetencją dla trenera jest zrozumienie sposobu funkcjonowania firmy, kluczowych procesów, czyli tak zwane obycie biznesowe.

Umiejętność strukturalizacji programów szkoleniowych

W ramach tego obszaru powinieneś potrafić:

- zaprojektować poszczególne elementy szkolenia tak, by zachować właściwe rozłożenie aktywności uczestników (tzw. „naprzemiennność energetyczna”),
- dobrać tak strukturę w zakresie merytorycznym, by zajęcia pozwalały uczestnikowi łatwo odnaleźć logikę szkolenia jako całości oraz tych elementów, które stanowią jego kluczowe wnioski,
- zgrać typologie wykorzystywanych metod dydaktycznych do ewentualnych metod zastosowanych przed szkoleniem i tych, które są przewidziane po szkoleniu (np. blended learning),
- zaprojektować program tak, by odnaleźć odpowiednią równowagę pomiędzy aktywnościami indywidualnymi i zespołowymi, zgodnie z wyznacznikami zawartymi w celach i uwarunkowaniach szkolenia,
- dobrać adekwatną strukturę w przypadku szkolenia prowadzonego przez więcej niż jednego trenera.

Sztuka ułożenia struktury programu szkoleniowego w sposób optymalny do celów i uwarunkowań danego projektu jest wbrew pozorom aspektem dość złożonym. Im więcej elementów jest uwzględnianych przy projektowaniu, tym program jest w późniejszej realizacji prostszy do poprowadzenia dla trenera, atrakcyjniejszy w odbiorze i skuteczniejszy dydaktycznie. Jest to szczególnie istotne w sytuacji szkolenia prowadzonego przez więcej niż jednego trenera, zwłaszcza, gdy prowadzący nie stanowią stale współpracującej pary czy zespołu. Struktura programu musi uwzględniać bardzo mocno charakterystykę szkolonej grupy, jej predyspozycję do koncentracji w dłuższym czasie, do przyzwyczajęń wobec określonej gamy metodologii dydaktycznych, do uwarunkowań programowych wynikających z samej tematyki szkolenia. Nawet takie niuanse jak pora roku, czy dostępna infrastruktura szkoleniowa, mogą stać się istotnymi elementami warunkującymi optymalną strukturę programu. Najlepiej jeśli struktura programu jest przejrzysta i klarowna, nie tylko dla Ciebie jako przewodnika po tym, co się na szkoleniu ma w jakiej sekwencji czasie zdarzyć, ale też i dla uczestników, którzy z reguły bardzo zwracają uwagę na program szkolenia już na etapie wyboru wykonawcy. Czytelna struktura programu ułatwia jego weryfikację i modyfikację, także dla osób kontrolujących, czy zatwierdzających dany program do realizacji lub finansowania ze środków pomocowych.

Umiejętność opracowywania ćwiczeń i prezentacji

W ramach tego obszaru powinieneś potrafić:

- przygotować profesjonalne studium przypadku,
- przygotować prawidłowo skonstruowane ćwiczenia indywidualne i zespołowe,
- zaprojektować profesjonalną i atrakcyjną prezentację do części wykładowej, wspierającą maksymalne aktywizowanie tej metody.

Profesjonalne i rzetelne przygotowanie treści i aktywności szkoleniowych dla uczestników jest jednym z najistotniejszych elementów decydujących o sukcesie dydaktycznym szkolenia. Pamiętaj, że każde ćwiczenie powinno składać się co najmniej z trzech części:

- wprowadzenia/instrukcji, - mającej na celu wytłumaczenie na czym będzie polegało zadanie dla uczestników (nazwanie co jest celem ćwiczenia), jak je powinni wykonać i na co powinni zwrócić uwagę, wraz z określeniem swojej roli jako trenera.
- realizacji aktywności, - przewidzianej w ćwiczeniu, wraz ze wsparciem i kontrolą nad przebiegiem ze strony trenera.
- zamknięcia ćwiczenia, - zawierającego ocenę wykonanego przez uczestników zadania, omówienie lub przedyskutowanie wniosków wynikających z tego ćwiczenia bądź podkreślenie kluczowych elementów, których uczestnicy powinni się nauczyć właśnie w efekcie realizacji tego ćwiczenia.

Jeśli chodzi o przygotowanie studium przypadku, powinieneś mieć przygotowane rozwiązanie oraz zebrane własne doświadczenia pozwalające omówić i uargumentować prawidłowe rozwiązanie. Przy korzystaniu ze źródeł historycznych, konieczne jest podawanie co najmniej ogólnych uwarunkowań zaistniałego przypadku poddanego studium.

Umiejętność zarządzania czasem i dynamiką zajęć dydaktycznych

W ramach tego obszaru powinieneś potrafić zaprojektować:

- adekwatny czas całkowity na realizację wszystkich elementów szkolenia, łącznie z działaniami oceny efektywności tak, aby osiągnąć zakładane cele, wykorzystując dostępne zasoby, w tym czasowe,
- rozłożenie wszystkich przerw (krótkich/energetyzujących, dłuższych/posiłki oraz technicznych) tak, aby zapewnić płynny, wystarczająco dynamiczny i maksymalnie komfortowy dla uczestników przebieg całości zajęć,

- czas szkolenia uwzględniając margines elastyczności i reagowania na wszelkie możliwe sytuacje szkoleniowe.

Planując czas na realizację poszczególnych elementów dydaktycznych w ramach szkolenia, dobrze abyś pamiętał o większej zdolności do wytężonej pracy umysłowej w godzinach porannych, co daje możliwość zwiększenia jednostek zajęciowych w tej części dnia. Im później odbywają się zajęcia, tym jednostki powinny być krótsze. Ważnym elementem wpływającym na długość poszczególnych bloków jest oczywiście rodzaj aktywności uczestników (wykłady i prezentacje - krótsze jednostki, ćwiczenia - dłuższe jednostki), ale też i pora roku (w zimie zajęcia powinny nie zaczynać się zbyt wcześnie i nie kończyć zbyt późno). Po przerwie obiadowej (lub innego większego posiłku) czas jednostki powinien być najkrótszy z możliwych. Optymalną długością czasową jednostki dydaktycznej jest przedział 45 minut do 90 minut. Oczywiście powyższe reguły dotyczą wymiaru planistycznego struktury czasowej szkolenia, a zasadą niezależną jest reagowanie na stan koncentracji uczestników w trakcie zajęć i adekwatne regulowanie długości poszczególnych jednostek i aktywności.

Umiejętność przygotowywania materiałów dydaktycznych

W ramach tego zagadnienia powinieneś potrafić:

- zaprojektować wszelkie materiały dydaktyczne dla uczestników tak, aby maksymalnie wspierały cały proces uczenia się i korzystania z nich po szkoleniu,
- dobrać (wymyślić) dodatkowe pomoce dydaktyczne wspierające uczestników i prowadzącego w realizacji procesu szkolenia,
- zaprojektować i przygotować różnego typu materiały do nauki w zakresie własnym jako praca przed szkoleniowa.

Materiały dydaktyczne rozdawane uczestnikom na początku i podczas zajęć powinny spełniać kilka podstawowych wymogów. Wśród ogólnych zasad wyróżniamy :

- Wymóg adekwatności - treści i formy materiałów dydaktycznych do potrzeb szkoleniowych zidentyfikowanych w ramach Analizy Potrzeby Szkoleniowej - odnosi się to zarówno do zakresu treści, który powinien odzwierciedlać luki kompetencyjne odkryte w ramach APS, ale nie powinien zawierać treści nadmiarowych, jak i ich zawartości (adekwatność przykładów, case'ów, problematyki, sugerowanych rozwiązań i metod).
- Wymóg kompletności - treści zawartych w materiałach – materiały powinny stanowić podbudowę do całości poruszanych w trakcie zajęć zagadnień tak, aby uczestnicy mogli znaleźć kontekst oraz miejsce na notatki, w ścisłym odniesieniu do każdego obszaru wiedzy.
- Wymóg aktualności – koncepcje, modele, badania oraz inne składowe treści przyjętych jako zakres szkolenia muszą być aktualne, najlepiej zgodne z istniejącymi, bieżącymi

trendami i nowinkami. Materiały nie powinny zawierać treści zdezaktualizowanych lub po prostu przestarzałych. Przed realizacją szkolenia, w szczególności jeśli jest to obszar dydaktyczny powtarzający się lub cykliczny, powinienes „odświeżać” zakres treści, poprawiając materiały o wszystkie nowe elementy.

- Wymóg atrakcyjności – całość materiałów, przede wszystkich pod względem formy powinna być wizualnie i użytkowo atrakcyjna dla uczestników szkolenia. Slajdy w części prezentacyjnej nie mogą być „przegadane”, ilość słów na jednym ekranie powinna się wahać pomiędzy 5 a 50,. Czcionka i jej kolor powinny być dobrane kontrastowo względem tła (najlepiej przetestować czytelność bezpośrednio na projektorze w różnych warunkach oświetlenia). Ilość slajdów nie powinna przekraczać 40 na dzień szkoleniowy. Na slajdach powinna znajdować się jak największa ilość grafik, modeli i obrazów. Wielkość czcionki w obiektach graficznych nie może być za mała, musi być czytelna z odległości kilku metrów,. Raczej odradzana jest zbyt duża ilość elementów ruchomych, a podkład dźwiękowy, jeśli już musi być powinien być delikatny i miły dla ucha. Materiały ćwiczeniowe powinny zawierać numer ćwiczenia, instrukcje dla uczestników co mają zrobić/osiągnąć, dobrze jest dodawać podpowiedzi i przykładowe rozwiązania tam, gdzie to możliwe. Jeśli jest taka możliwość, bardzo zalecane jest stosowanie humoru, głównie rysunkowego. Daje to możliwość zaakcentowania kluczowych zagadnień i rozwiązań oraz stworzenie w umysłach uczestników szkolenia silnych asocjacji wspierających zapamiętywanie długoterminowe.
- Wymóg czytelności – materiały powinny zawierać wszelkie niezbędne objaśnienia i odnośniki do źródeł wiedzy, a także prezentować treści w sposób jasno ustrukturalizowany. Daje to większą czytelność, na przykład w odniesieniu do tego, co z czego wynika, co jest częścią czego. Zalecana jest oszczędność tekstu na rzecz rozbudowania ilustracji, grafik, a nawet zdjęć. Bardzo ważnym elementem jest też dopasowanie języka, którym są w materiałach prezentowane treści. Z jednej strony powinien on być jak najprostszy, a z drugiej posiadać adekwatny stopień fachowości i branżowej terminologii, czy nawet specyficznego slangu zawodowego.
- Wymóg poręczności – materiały pod względem formy powinny być staranne, zadbane oraz solidne w wykonaniu. Zapewnia to ich użytkowy walor i poręczność. Powinny być przewidziane do intensywnego korzystania z nich, nie tylko w trakcie szkolenia. Dobrą praktyką jest wykorzystywanie większej ilości nośników treści niż tylko papier i segregator. Coraz częściej poręczniejszą formą stają się płyty CD, czy nawet pendrive'y. Przygotowując wszelkie formatki pod ćwiczenia również pamiętaj o ich wygodzie i poręczności. Dobrą praktyką jest rozdawanie uczestnikom przygotowanych wcześniej egzemplarzy z rozwiązaniem ćwiczenia.
- Wymóg wspierania wdrożenia – pamiętaj, że proces uczenia się nie kończy się w momencie wyjścia uczestników z zajęć. Po szkoleniu powinni oni mieć dużą łatwość

wracania do materiałów szkoleniowych, szybkiego odnajdywania w nich kluczowych treści, czy własnych notatek. Szczególnie ważne są te elementy materiałów, które odnoszą się do wypracowanych przez uczestników szkolenia w trakcie zajęć rozwiązań, sugestii, czy pomysłów. Wdrażanie ich może nastąpić długo po szkoleniu i wówczas ważnym elementem wspierającym skuteczność wdrożenia, będą dobrej jakości materiały szkoleniowe.

Pomoce dydaktyczne – do każdego szkolenia dobrze jest rozważyć zastosowanie różnorodnych pomocy dydaktycznych, czy to aktywizujących uczestników, czy to rozszerzających zakres ich percepcji o dodatkowe zmysły. Najbardziej popularną formą są tablice, plansze, modele na plakatach itp. Stosuje się jednak także pomoce o charakterze humorystycznym, wycinanki z papieru, klocki, piłki, układanki, gry planszowe itp.

Umiejętność organizacji spotkania szkoleniowego

W ramach tej umiejętności powinieneś potrafić:

- zaplanować sobie całość potrzebnej infrastruktury i zasobów, do wykonania efektywnych zajęć dydaktycznych,
- zadbać o pełen przepływ właściwej informacji do wszystkich osób, wspierających bądź współorganizujących szkolenie, a także do wszystkich uczestników,
- przewidzieć ewentualne sytuacje problemowe, przygotować działania bądź materiały zastępcze, wprowadzić elastyczne formy reagowania na wszelkie zmiany bądź awarie.

Aby zaplanować sobie rzetelnie całość potrzebnego sprzętu, infrastruktury i materiałów najlepiej posługiwać się wypracowaną przez siebie listą kontrolną. Daje ona bezpieczeństwo organizacji wszystkich spotkań szkoleniowych, minimalizując szansę zapomnienia nie tylko o czymś istotnym, ale też o szczegółach, które jednak zwiększają komfort pracy i budują profesjonalny wizerunek. Niezależnie od narzędzi kontrolnych, dobrą praktyką jest pojawienie się na szkoleniu co najmniej godzinę wcześniej tak, aby samemu sprawdzić sprawność działania poszczególnych sprzętów i wyposażenia. Pozwala to wyłapać niedomagania infrastruktury, które są niuansami (przykład z życia - klimatyzacja jest na sali i jest sprawna, ale okno połaciowe ma zaciętą żaluzję, więc klimatyzator nie da rady ochłodzić dużego pomieszczenia, przy nie zasłoniętych tak dużych oknach w lato; projektor i ekran są dobrej jakości, okna posiadają zasłony, ale do konkretnej sali, przy bardzo słonecznym dniu, nawet przy zasłoniętych zasłonach wpada tyle słońca, że względu na budowę budynku, że uczestnicy siedzący na najdalszych miejscach i tak będą mieli spore kłopoty z zobaczeniem tego, co jest na slajdach podczas prezentacji, itp)

Ważnym elementem organizacji spotkania jest oznakowanie sal oraz wywieszenie harmonogramów bądź innych komunikatów.

Umiejętność rozpoczęcia projektu szkoleniowego

W ramach tego obszaru powinieneś potrafić:

- zaplanować początek spotkania szkoleniowego tak, aby poinformować uczestników o wszelkich istotnych dla organizacji szkolenia aspektach,
- dokonać z uczestnikami szkolenia niezbędnych uzgodnień zapewniających sprawny przebieg zajęć i maksymalny komfort i prowadzącego i uczestników.

Do potencjalnie istotnych aspektów komunikacji z uczestnikami na początku szkolenia należą takie sprawy jak:

- rozkład czasowy zajęć,
- harmonogram od strony merytorycznej,
- informacje dotyczące posiłków,
- informacje dotyczące toalet,
- informacje dotyczące zasad korzystania z materiałów dydaktycznych,
- informacje o ocenie efektywności szkolenia i ewentualnych wymogach w szkoleniach ocenianych formalnie np. egzaminem.

Do potencjalnie istotnych obszarów wymagających uzgodnienia z uczestnikami należą:

- uzgodnienie formy zwracania się do siebie wzajemnie oraz preferowanej atmosfery i klimatu szkolenia,
- zasady obowiązujące w odniesieniu do przerw,
- zasady obowiązujące w odniesieniu do zadawania pytań i prowadzenia dyskusji,
- zasady komfortu i koncentracji na zajęciach (wyłączanie telefonów komórkowych, wychodzenie poza ustalonymi przerwami, rozmowy poza merytoryczne itp.),
- oczekiwań merytorycznych uczestników.

Oczywiście po przedstawieniu wszystkich informacji, dobrą praktyką jest zostawienie chwili czasu do zadania pytań, w przypadku jakichkolwiek niejasności, a także spisanie w sposób widoczny (np. na flipcharcie) dokonanych z uczestnikami uzgodnień. Częstym elementem otwierania szkolenia jest też pre-test wiedzy.

Umiejętność zamykania projektu szkoleniowego

W ramach tego zagadnienia powinieneś:

- znać wszystkie ewentualne sprawy i działania, które potencjalnie należy uwzględnić podczas zamykania szkolenia,
- potrafić wykonać działania związane z zamykaniem szkolenia w sposób należyty i skuteczny,
- potrafić wprowadzić na etapie zamykania szkolenia elementy związane z ciągłym usprawnianiem swojego warsztatu pracy jako trenera.

Do potencjalnych elementów mających zastosowanie na zakończenie szkolenia należą:

- rozdanie ankiety poszkoleniowej oceniającej jakość szkolenia oraz reakcję ludzi na szkolenie,
- rozdanie formularza Planu Działań Poszkoleniowych (PDP),
- wykonanie post-testu bądź egzaminu,
- podsumowanie merytoryczne zajęć, z ewentualnym uwzględnieniem odniesienia się do celów bądź uzgodnień merytorycznych poczynionych na początku szkolenia,
- rozdanie ewentualnych materiałów dodatkowych bądź informacji o możliwościach dalszego rozwoju we własnym zakresie,
- sporządzenie zarysu raportu poszkoleniowego oraz własnych notatek służących usprawnianiu i ubogacaniu treści i formy danego szkolenia.

Proces rozdawania ankiet, kwestionariuszy, czy innych formatek przeznaczonych do wypełnienia przez uczestników, nie jest ograniczony jedynie do rozdania i zebrania wszystkich egzemplarzy. W większości przypadków, niezależnie od instrukcji pisemnych, stanowiących konieczny element każdego z narzędzi badawczych, do Ciebie należy wsparcie uczestników w udzielaniu informacji zwrotnej.

W sposób klarowny i rzeczowy poinformuj uczestników:

- o sposobie wypełniania treści (udzielania odpowiedzi, wypełniania rubryk, zaznaczania odpowiedzi itp.) danego narzędzia badawczego,
- o poufności, bądź jej braku, danych i informacji,
- o celu zastosowania danego narzędzia,
- o znaczeniu i wadze rzetelnego udzielania odpowiedzi i wypełniania rubryk tak, aby zbudować odpowiednią motywację uczestników do skupienia się (co pod koniec szkolenia bywa trudne) i szczerości w wypełnianiu formatek,

- o sposobie przedstawienia im statystyk i wyników z wypełnianych przez uczestników ankiet i kwestionariuszy, jeśli jest im to obiecane.

Dobłą praktyką jest takie zaplanowanie końcowych elementów szkolenia w czasie, aby nie było sytuacji, w której uczestnicy muszą się spieszyć z udzielaniem odpowiedzi. Pamiętaj, że dość typowym zjawiskiem jest wcześniejsze „urywanie się” z zajęć przez poszczególnych uczestników, co musisz przewidzieć i uwzględnić w swoich działaniach.

Wiedza na temat oceny efektywności szkoleniowej

W ramach tego obszaru powinieneś:

- znać wszystkie potencjalne narzędzia oceny efektywności,
- znać kluczowe modele i koncepcje związane z efektywnością procesów szkoleniowych,
- potrafić zaprojektować całość procesu oceny efektywności szkolenia,
- potrafić zaprojektować poszczególne narzędzia oceny,
- potrafić sporządzać statystyki i wnioskowanie do oceny, a także przygotowywać profesjonalne Raporty Poszkoleniowe.

Podstawową koncepcją do zagadnień oceny efektywności szkoleń jest model Donalda Kirkpatricka. Definiuje on zarówno przedmiot oceny jak i samą logikę działania szkolenia jako inwestycji i procesu zmiany. Projektując działania i narzędzia oceny efektywności szkolenia, musisz kierować się kilkoma zasadami:

- pragmatyzmu – dopasuj swoje działania do realiów i wymagań klienta, starając się zawsze pamiętać o celach samej oceny, czyli po co i dla kogo ma być w ogóle wykonana ocena;
- wiarygodności poprzez logikę i konserwatyzm – szkolenia potrafią być niezwykle skutecznym narzędziem oddziaływania zarówno w biznesie jak i w odniesieniu do spraw nie biznesowych. Czasem ciężko udowodnić w sposób wiarygodny, że dane rezultaty są konsekwencją szkoleń. Wówczas broń się zachowaniem maksymalnego konserwatyzmu i ostrożności w ocenie oraz w pokazaniu nie samego rezultatu, ale też logicznego i spójnego działania przyczynowo-skutkowego;
- procesowości – pamiętaj, że kwestia oceny nie jest działaniem jednostkowym tylko procesem zawierającym co najmniej kilka działań. Zaplanuj to w czasie, biorąc pod uwagę, że będziesz musiał ocenić co najmniej 4 elementy, reakcje uczestników szkolenia, efekt dydaktyczny samych zajęć, zastosowanie nowych umiejętności po szkoleniu a także finalny rezultat tej zmiany sposobu działania;

- współpracy – mimo, że możesz wziąć na siebie odpowiedzialność za ocenę efektywności, nie jesteś w stanie wykonać jej samodzielnie. Dobrze więc od samego początku, w planie oceny uwzględnić innych partnerów, przygotować ich, pozyskać ich zaangażowanie i koordynować ich udział w procesie oceny;
- elastyczności – na przykładzie ankiety poszkoleniowej można wskazać, że nadmierne unifikowanie narzędzi prowadzi do błędów. Potencjalnie do każdego szkolenia należy zaprojektować nowe narzędzie, nawet jeśli jest to tylko nowa wersja tego samego narzędzia. Nie należy wychodzić z założenia, że jeden sposób podejścia sprawdzi się automatycznie gdzie indziej.

Co warto wiedzieć:

Sekwencja do celów według Kirkpatricka:

Cele szkoleniowe musisz definiować osobno dla każdego z 4 poziomów efektu w modelu Kirkpatricka, czyli osobno sprecyzuj co jest celem w zakresie reakcji uczestników, co jest celem dydaktycznym, co jest celem po szkoleniu i co jest celem na poziomie ostatecznych rezultatów wynikających ze zmiany zachowań uczestników.

Schemat „U” do APS:

Pamiętaj, że sekwencja wnioskowania, pozwalająca określić cele szkolenia jest od 4 poziomu w modelu Kirkpatricka do 1 poziomu. Czyli najpierw zawsze określasz co ma być finalnym efektem zmiany, którą ma być szkolenie, następnie na podstawie tego wnioskujesz o zmianie zachowań określonej grupy ludzi, która w związku z tym rezultatem musi się zmienić, a następnie dopiero, jakich kompetencji trzeba dodać uczestnikom, by tej zmiany zachowania mogli dokonać. Na końcu ustalasz co jest celem w zakresie reakcji ludzi na szkolenie, której potrzebujesz, aby pojawiła się wystarczająca motywacja do dokonania całej zmiany.

5 obszarów uwarunkowań – narzędzie AUSS:

Analizując daną potrzebę szkoleniową dobrze jest zawczasu rozpoznać wszelkie uwarunkowania późniejszej realizacji szkolenia. Jest co najmniej 5 typowych obszarów, w których pojawiają się typowe problemy bądź istotne uwarunkowania:

- uwarunkowania kulturowe w organizacji i wewnątrz grupy szkolonej,
- uwarunkowania związane z relacjami międzyludzkimi w grupie uczestników szkolenia, ale też i z innymi pracownikami, z którymi uczestnicy na co dzień współpracują,
- uwarunkowania związane z transferem kompetencji zdobytych na szkoleniu do procesów/działań wykonywanych po szkoleniu, w środowisku działania uczestnika szkolenia,

- uwarunkowania organizacyjno-logistyczne,
- uwarunkowania merytoryczne, związane bezpośrednio z zagadnieniami poruszonymi na szkoleniu.

Specyfikacja potrzeby szkoleniowej SPS:

Narzędzie stanowiące kompleksowa dokumentację do danego projektu szkoleniowego, obejmujące co najmniej kilka obszarów informacji:

- ustalenia organizacyjno-wykonawcze (terminy, sprawy formalnoprawne itp.),
- ustalenia dotyczące merytorycznego aspektu szkolenia (cele, działania analizy pogłębionej, metodologie itp.),
- dane logistyczne,
- dane o uczestnikach,
- dane budżetowe,
- dane związane z kryteriami wyboru/oceny firmy szkoleniowej i trenera.

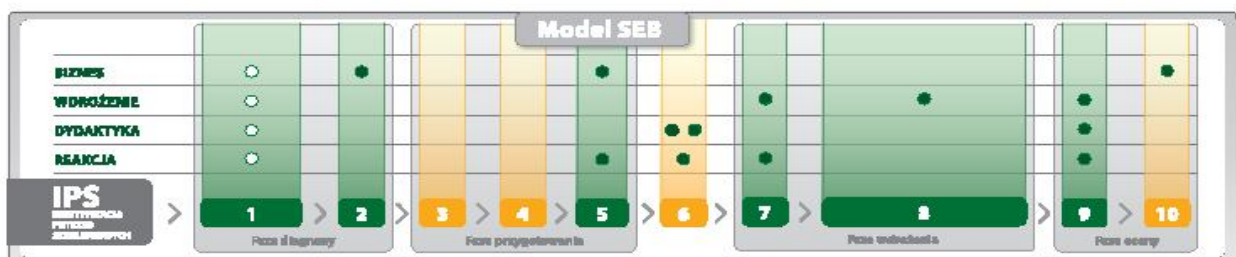
Struktura programu (układ kolumn):

Program szkoleniowy powinien być przejrzysty i szczegółowy. Daje to możliwość lepszego zaplanowania i lepszego oceny jego adekwatności. Wśród informacji zawartych nie powinno zabraknąć co najmniej:

- tytuł danej części/modułu,
- kluczowe zagadnienia danej części/modułu,
- osoba prowadząca daną część,
- metodologia dydaktyczna zastosowana w danej części,
- cel/efekt danej części zajęć.

Model SEB do projektowania oceny:

Model jest dwuwymiarową macierzą. Poziomo mamy 10 etapów szkolenia, a pionowo 4 wymiary (poziomy) oceny efektywności szkolenia. Daje możliwość znacznie łatwiejszego zaplanowania w czasie zarówno samego procesu realizacji szkolenia jak i działań pozwalających w pełni ocenić jego efektywność.



Struktura Raportu Poszkoleniowego:

Raport poszkoleniowy powinien zawierać co najmniej następujące informacje na temat oceny szkolenia:

- ocena aktywności uczestników,
- ocena szans na wykorzystanie praktyczne nabytych umiejętności oraz konieczne wsparcie dla uczestników ze strony przełożonych bądź organizacji, bądź innych osób w okresie po szkoleniu,
- ewentualne obszary do dalszego rozwoju,
- ocena atmosfery i dyscypliny na szkoleniu,
- podsumowanie z ankiet poszkoleniowych,
- podsumowanie wyników pre i post testu wiedzy.

Raport powinien być zwięzły, pisany w punktach z ilustracjami graficznymi (tabele, wykresy itp.)

Jak rozwijać dany obszar kompetencji:

Trenerzy działający na rzecz organizacji pozarządowych mogą w dużej mierze korzystać z wzajemnych doświadczeń i wymiany pomysłów. W tym segmencie nie ma silnej konkurencji pomiędzy trenerami, która mocno występuje w środowisku trenerów biznesu. Dobrą formą mogą być więc spotkania, dyskusje, fora internetowe, konferencje, zrzeszenia itp.

Kompetencje niniejszego rozdziału mogą być częściowo rozwijane w różnych szkołach trenerskich lub na studiach podyplomowych dedykowanych trenerom. Wprawdzie programy dostępne w Polsce są bardziej skoncentrowane na umiejętnościach tzw. „miękkich”, ale też obejmują przynajmniej część powyższych treści.

Dobrą rekomendacją jest program standardów zawodowych dla szkoleniowców Profesjonalny Menedżer Szkoleń. Niestety kontekst merytoryczny programu PMS jest bardzo mocno spolaryzowany na uwarunkowania organizacji biznesowych.

Dobrym tropem rozwoju kompetencji trenerskich w kontekście pracy dla sektora pozarządowego są wszelkiego rodzaju stowarzyszenia dla trenerów NGO.

Rady dla początkujących

- Zawsze miej plan „B”.
- Przy planowaniu szkolenia zwróć uwagę NATO, aby proces edukacyjny łączył się z procesem grupowym.
- Dostosuj język, porównania, materiały do grupy docelowej- trafność ekologiczna....
- Sprawdź miejsce szkolenia.
- Sprawdź sprzęt i materiały.
- Na początku szkolenia zapytaj uczestników o ich oczekiwania.
- Zwróć uwagę na czas, jaki zajmują poszczególne ćwiczenia.
- Przygotuj alternatywne scenariusze szkolenia.
- Zbadaj potrzeby i oczekiwania uczestników i określ punkty koncentracji- przed szkoleniem!
- Pamiętaj, że uczestnicy mogą przyjść „ za karę” i że możesz potrzebować więcej czasu na rozpoczęcie samego etapu edukacyjnego.
- Rozpisz szczegółowy scenariusz szkolenia- cele, moduły, ćwiczenia, czas, zasoby, zawartość merytoryczną ćwiczeń, materiały, narzędzia.
- Planuj realnie- efektywny czas szkolenia a nie ilość godzin.
- Ustalaj zasady przed szkoleniem.
- Poznaj ludzi, z którymi współpracujesz.
- Trzymaj się swojego scenariusza.
- Nie spóźniaj się.

Złote myśli

- Najważniejszą złotą zasadą, istotną głównie dla trenerów z mniejszym doświadczeniem szkoleniowym jest zasada „przygotuj się do szkolenia, przygotuj się i jeszcze raz przygotuj”.
- Łącz procesy.
- Analizuj grupę docelową.
- Ważne jest planowanie ale ważniejsza jest elastyczność.
- Jakość „ciasteczek” może zaważyć na efekcie szkolenia.
- Nie ma zepsutych misiów - nie naprawiaj uczestników, traktuj ludzi takimi, jakimi są- dostosuj się do nich także na poziomie programu.
- Miej swoją walizkę trenera, w której będziesz miał taśmę, plastelinę, markery, spinacze, długopisy itd.
- Organizacją szkolenia może zająć się kto inny, ale musisz być z nim w ścisłym kontakcie.

Polecana literatura

- A. Mayo, „Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków. 2002 r.
- D. L. Kirkpatrick, „Ocena efektywności szkoleń. Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń.” Studio EMKA, Warszawa 2001 r.
- L. Rae, „Planowanie i projektowanie szkoleń.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001 r.
- P. Bramley, „Ocena efektywności szkoleń.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001 r. P. Bramley, „Ocena efektywności szkoleń.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001 r.

Bibliografia

- A. Grun, „Życie i praca – duchowe wyzwanie.” Wydawnictwo Edycja św. Pawła.
- A. Hardingham, „Praca w zespole.” Warszawa Wydawnictwo Petit, 2004 r.
- A. Mayo, „Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków. 2002 r.
- A. Szmajke „Autoprezentacja: maski, pozy miny.”, Ursa consulting, Olsztyn, 1999 r.
- A. McLeod, „Mistrz coachingu”, One Press 2008 r.
- B. Biagi „Pracując razem. Podręcznik pomagający grupom w efektywniejszej Pracy.” Warszawa Fundusz Współpracy, Program PHARE Dialog Społeczny – NGOs, 1994 r.
- B. Tracy, „Osobowość lidera.” Wydawnictwo Studio Emka.
- C. K. Oyster, „Grupy.” Poznań, Wydawnictwo Zys i S-ka, 2002 r.
- C. M. Schneider, „Grupy. Zasady i techniki grupowej pomocy psychologicznej.” Warszawa, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, 2002 r.
- Cz. Sikorski, „Zachowania ludzi w organizacji.” Warszawa, PWN, 1999 r.
- D. Cox, J. Hoover, „Carpe Diem.” Wydawnictwo MtBiznes.
- D. Goldman „Inteligencja emocjonalna w praktyce.” Media Rodzina, Poznań 1996 r.
- D. L. Kirkpatrick, „Ocena efektywności szkoleń. Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń.” Studio EMKA, Warszawa 2001 r.
- David W. Johnson – „Podaj dłoń”, Instytut Psychologii Zdrowia PTP.
- E. Aronson, „Człowiek, istota społeczna.”, Warszawa PWN 1995 r.
- E. Sampson „Jak tworzyć własny wizerunek.”, Dom Wydawniczy ABC, 1996 r.
- E. Tierney, „Doskonalenie międzyludzkiej komunikacji na 101 sposobów.”, IFC PRESS 2000 r.
- E. Żurek „Sztuka wystąpień, czyli jak mówić, by osiągnąć cel (+CD).”, Poltext, 2003 r.
- E. Parsloe, M. Wray, „Trener i mentor”, Oficyna Ekonomiczna 2003 r.
- G. Titley, „Zasadnicze elementy szkolenia: pakiet szkoleniowy.” Warszawa, Narodowa Agencja Programu MŁODZIEŻ, 2000 r.
- G. Łasiński „Sztuka prezentacji.”, eMPI2, 2000 r.
- I. Krzemiński, „Co się dzieje między ludźmi.” Warszawa: OPEN Wydawnictwo Naukowe i Literackie, 1999 r.
- J. Borkowski, „Podstawy psychologii społecznej.” Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA, 2003 r.
- J. Cathcart, „Od żółędzia do dębu.” Wydawnictwo MtBiznes.
- J. Gut i W. Haman, „Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy” 1993 r.
- J. Mellibruda, „Ja, ty, my. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich.” Warszawa, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, 2003 r.

- J. R. Katzenbach, D.K. Smith, „Siła zespołów.” Kraków, Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna, 2001 r.
- J. Szmagański, „Przewodzenie małym grupom. Działania grupowe.” Warszawa, Centrum Animacji i Kultury, 1998 r.
- J. Stankiewicz, „Komunikowanie się w organizacji.”, Astrum, Wrocław 1999 r.
- J. Detz, „Sztuka przemawiania.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2001 r.
- K. Koppett, „Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych.” Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2003 r.
- K. Vopel, „Warsztaty - skuteczna forma nauki.” Wydawnictwo Jedność.
- K. Vopel, „Umiejętność współpracy w grupach.” Warszawa, Wydawnictwo Jedność, 2002 r.
- K.E. Liber, „Prezentacje w biznesie w 10 minut.”, 2001 r.
- K. Piotrowski, „Kierowanie zespołem ludzi.”, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000 r.
- K. Hogan, „Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi.”, Santorski & CO, Warszawa 2000 r.
- L. Rae, „Planowanie i projektowanie szkoleń.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001 r.
- M. Buckingham, D. O. Clinton, „Teraz odkryj swoje silne strony.” Wydawnictwo MtBiznes.
- M. Jachimka, „Grupa bawi się i pracuje.” Oficyna Wydawnicza Unus 1994 r.
- M. Silberman, „Metody aktywizujące w szkoleniach.” Kraków, Oficyna Ekonomiczna., 2005 r.
- M. Leary „Wywieranie wrażenia na innych.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 1999 r.
- M. Davis, P. Fanning, M. McKay, „Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca rodzina zabawa”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2007 r.
- M. McKay, Martha Davis, Patrick Fanning „Sztuka skutecznego porozumiewania się.” Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2001 r.
- P. Bramley, „Ocena efektywności szkoleń.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001 r.
- P. Bramley, „Ocena efektywności szkoleń.” Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001 r.
- P. Hartley, „Komunikacja w grupie.” Przekład Iwona Chlewińska. Poznań: Zysk i S-ka. 2000r.
- P. McGEE, „S.U.M.O.” Wydawnictwo MtBiznes.
- R. Brown, „Procesy grupowe.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006 r.
- R. Cialdini, „Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka.” Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2002 r.
- R. M. Balbin, „Twoja rola w zespole.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003r.
- R. Cialdini, „Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka.”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2001 r.
- S. Jarmuż T Witkowski, „Podręcznik trenera”, Biblioteka Moderatora 2007 r.
- S. Tokarski, „Kierowanie ludźmi.”, Miscellanea, Koszalin 2000 r.

S. Siddons, „Prezentacje.”, Petit 1998 r.

T. Theobald, Cary Cooper, „Zamknij się i słuchaj”, One Press 2005 r.

W. Roberts, B. Ross, „Tak postępujcie. Lekcje przywództwa.”, IFC PRESS 1999 r.