



# Szkoła Trenerów Biznesu FRDL Podręcznik Trenera

opracowały: Katarzyna Bryczkowska-Kiraga i Jagoda Wąsowska

Warszawa 2009



PROJEKT JEST WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**Szkoła Trenerów Biznesu FRDL  
Podręcznik Trenera**

**Autorzy:**

Katarzyna Bryczkowska-Kiraga  
Jagoda Wąsowska

**Redakcja i korekta:**

Katarzyna Morawska

**Opracowanie graficzne:**

Michał Poloński



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Publikacja wydana w ramach projektu *Szkoła Trenerów Biznesu FRDL* wdrażanego w I konkursie realizowanym w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Działanie 2.2 Wsparcie dla systemu adaptacyjności kadr, Poddziałanie 2.2.2 Poprawa jakości świadczonych usług szkoleniowych. (Umowa Nr RZL/POKL 2.2.2-014/3/1/1/0002/2008 z dnia 15.12.2008).

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Wydawcy ani instytucji wspierających projekt.

© Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2009



**Wydawca:**

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej  
Pl. Inwalidów 10  
01-552 Warszawa  
e-mail: [biuro@frdl.org.pl](mailto:biuro@frdl.org.pl)  
[www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)

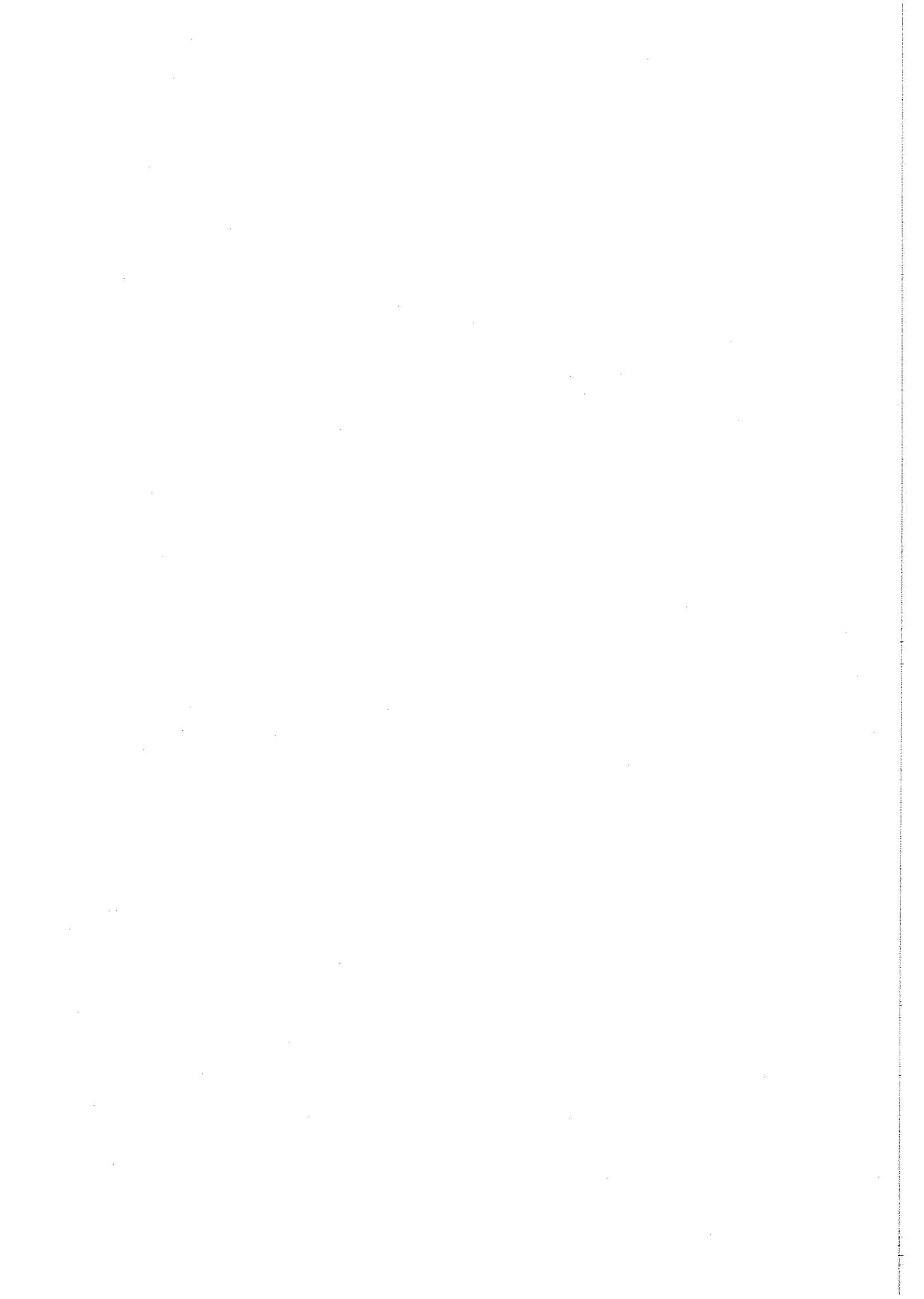
Nakład 200 egz.  
Publikacja jest rozprowadzana bezpłatnie.

Druk: MWM AW  
Warszawa, ul. Gościńiec 132

ISBN: 978-83-60760-40-6

## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| Wstęp   | 5  |
| Rozdział I: Zasoby Trenera i plan ich wykorzystania               | 7  |
| <i>Analiza osiągnięć</i>  |    |
| <i>Cele osobiste a cele zawodowe</i>                              |    |
| <i>Test predyspozycji Trenera</i>                                 |    |
| <i>Kształtowanie stylu pracy</i>                                  |    |
| <i>Mapa kompetencji trenera</i>                                   |    |
| <i>Autorytet i wizerunek Trenera</i>                              |    |
| Rozdział II: Analiza i diagnoza potrzeb szkoleniowych             | 21 |
| <i>Wybrane metody zbierania danych o potrzebach szkoleniowych</i> |    |
| <i>Diagnoza grupy szkoleniowej</i>                                |    |
| Rozdział III: Projektowanie szkoleń                               | 27 |
| <i>Cele dydaktyczne</i>   |    |
| <i>Przygotowanie zajęć</i>  |    |
| Rozdział IV: Prowadzenie szkoleń metodą warsztatową               | 39 |
| <i>Realizacja zajęć a indywidualny styl trenera</i>               |    |
| Rozdział V: Ewaluacja szkoleń                                     | 69 |
| Bibliografia  | 71 |

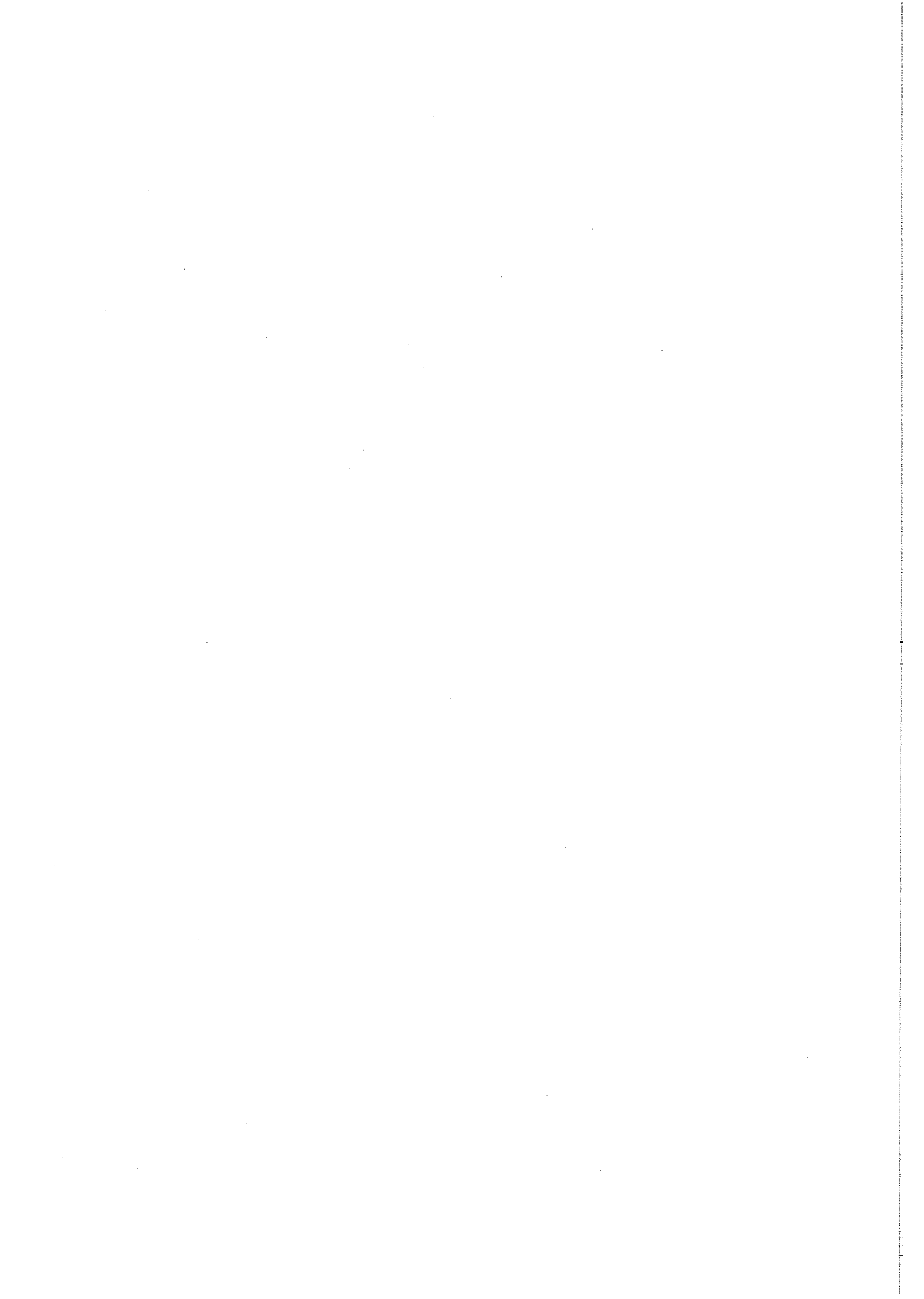


Praca Trenera jest wyzwaniem, ponieważ uczestnicy to zwykle ludzie dorośli i już ukształtowani. Często mają określony, dość negatywny, stosunek do uczenia się i osób przekazujących wiedzę, wyniesiony jeszcze ze szkoły. Pracując z grupą, trener musi nie tylko zrealizować zadanie dydaktyczne, ale powinien również przekonać uczestników szkolenia do siebie a także zafascynować tematem, który przekazuje. Trener rozliczany jest z twardej efektywności i często jego praca dotycząca formowania innych musi przynosić w przyszłości zyski rozumiane dosłownie oraz jako kapitał społeczny.

W przypadku Trenera Biznesu jest to jeden z najistotniejszych warunków, jakie musi on spełnić wobec zleceniodawcy.

Uczestnik szkolenia wychodzący spod ręki Trenera powinien umieć wykonać samodzielnie wszelkie ćwiczenia, których był uczony, mieć obszerną wiedzę teoretyczną i umieć się nią podzielić z klientem, a co najważniejsze powinien wyjść z zajęć pewny siebie i świadomy potencjału, który posiada, jak również swych słabszych stron, nad którymi ma pracować. Zakończenie szkolenia przez uczestników z takim efektem, to wbrew pozorom niełatwe zadanie dla Trenera. Wymaga od niego różnorodnych kompetencji takich jak: fachowa i obszerna wiedza specjalistyczna, umiejętności dydaktyczne i komunikacyjne związane z przekazywaniem i sprawdzaniem wiedzy, umiejętność indywidualnego podejścia do uczestników oraz zachowania autorytetu przy partnerskim podejściu.

Ćwiczenie wymienionych kompetencji będzie przedmiotem niniejszego cyklu szkoleniowego *Szkoły Trenerów Biznesu FRDL*.



# ZASOBY TRENERA I PLAN ICH WYKORZYSTANIA

Ludzie, których kształcisz znaleźli się na Twoich zajęciach, ponieważ ktoś dostrzegł w nich potencjał. Potencjał taki nazywamy zasobami jednostki. Często takie zasoby są jak nieoszlifowane diamenty, wydają się zwykłymi kamieniami, a po odpowiedniej obróbce zaczynają błyszczeć — stają się brylantami. Takie szlifowanie talentu to właśnie Twoja rola. Zawsze o tym pamiętaj!

Aby móc wydobywać potencjał z innych, sam musisz mieć świadomość własnego potencjału. Stąd poniższe ćwiczenia.

## Ćwiczenie 1.

Wybierz trzy rzeczy, które robisz dobrze. Wypisz zasoby, z jakich korzystasz przy wykonywaniu tych czynności.

|    | CZYNNOŚĆ | ZASOBY |
|----|----------|--------|
| 1. |          |        |
| 2. |          |        |
| 3. |          |        |

## Ćwiczenie 2.

Stwórz listę Twoich zasobów i napisz, w jakich sytuacjach życiowych możesz je wykorzystać. Następnie przeczytaj, co napisałeś i dopisz jeszcze sytuacje związane z rolą Trenera, w jakich możesz wykorzystać swoje zasoby.

| Nazwa zasobu | Sytuacje życiowe | Sytuacje związane z rolą Trenera |
|--------------|------------------|----------------------------------|
|              |                  |                                  |

## Ćwiczenie 3.

Zastanów się, kim chciałbyś być w 2020 roku? Naszkicuj swój portret i postaraj się odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Ile mam lat w roku 2020?
2. Jak wyglądam?
3. Jaki jest mój stan rodzinny?
4. Jaki jest mój stan zdrowia?
5. Co mnie cieszy najbardziej?
6. Co mnie smuci najbardziej?
7. Czym się zajmuję – rodzaj pracy?
8. Jaka jest moja sytuacja materialna?
9. Jakie cele udało mi się osiągnąć?
10. Co uważam za swój sukces?
11. Co uważam za swoją klęskę?
12. Jakie są moje główne wartości?
13. Jakie są moje pilne potrzeby?
14. Jakie są moje pragnienia, cele?



## Ćwiczenie 4.

### Moja linia życia: od urodzin do roku 2020

Wykreśl swoją linię życia od dnia narodzin do dnia dzisiejszego, a następnie przedłuż ją do roku 2020 i dalej ku przyszłości. Zachowując porządek chronologiczny zaznacz na linii momenty przełomowe, wydarzenia i decyzje, które wywarły istotny wpływ na twoje życie zawodowe i osobiste (kamienie milowe). Gdy wiesz już, kim jesteś (chcesz być) w roku 2020, wróć do swojej linii życia i spójrz na nią z perspektywy roku 2020 do dnia dzisiejszego.

### Cele osobiste a cele zawodowe

Bardzo trudno jest dotrzeć do celu, którego nie widać. Stwórz listę swoich celów osobistych i zawodowych. Zobacz, czy są one spójne.

| CELE OSOBISTE | CELE ZAWODOWE |
|---------------|---------------|
|               |               |
|               |               |
|               |               |
|               |               |
|               |               |

**Ćwiczenie 5.**

W kontekście swoich celów osobistych i zawodowych oraz wiedzy na temat własnych zasobów stwórz, postępując się poniższą tabelą, Indywidualny Plan Rozwoju Osobistego i Zawodowego (IPROZ).

| Obszar kompetencji          | Gdzie jestem? | Czego mi brakuje? | Jak rozwinę wybrane obszary? |
|-----------------------------|---------------|-------------------|------------------------------|
| Wykształcenie               |               |                   |                              |
| Dodatkowe kwalifikacje      |               |                   |                              |
| Wiedza fachowa              |               |                   |                              |
| Kompetencje interpersonalne |               |                   |                              |

## Test predyspozycji trenera

(źródło: Sławomir Jarmuż, Tomasz Witkowski, Podręcznik trenera, Biblioteka Moderatora, Wrocław 2004)

1. *Kiedy słucham innych, staram się odkryć słabe strony rozmówcy lub wychwycić informacje korzystne dla mnie:*

a. często

b. czasami

c. rzadko

2. *Słuchając innych, zdarza mi się stracić koncentrację uwagi do tego stopnia, że nie potrafiłbym powtórzyć istoty wypowiedzi rozmówcy:*

a. często

b. czasami

c. rzadko

3. *Kiedy z kimś rozmawiam i słyszę jakąś opowieść, staram się przypomnieć sobie coś podobnego, aby opowiedzieć, gdy tylko mój rozmówca skończy swoją historię:*

a. często

b. czasami

c. rzadko

4. *Kiedy ktoś opowiada o jakimś swoim problemie, staram się udzielić mu możliwie najlepszej rady:*

a. często

b. czasami

c. rzadko

5. *Kiedy rozmowa zmierza w niepożądanym dla ciebie kierunku, potrafisz zbagatelizować problem przez obrócenie go w żart:*

a. często

b. czasami

c. rzadko

6. *Kiedy słyszę dobry dowcip, pierwsza myśl, jaka przychodzi mi do głowy, to przypomnieć sobie jeszcze lepszy i opowiedzieć go:*

a. często

b. czasami

c. rzadko

7. *Kiedy ktoś wypowiada swoje zdanie głośno i podniesionym tonem, jestem przekonany, że stara się mnie zaatakować:*

a. często

b. czasami

c. rzadko

8. Kiedy mam tremę bądź też ktoś mnie zdenerwuje, wiem dość dobrze jak to będzie się objawiało i jak długo będą trwały poszczególne objawy:

- a. tak                      b. trudno powiedzieć                      c. nie

9. Jeśli mam do wyboru zagrać w grę, której zasady bardzo dobrze znam lub nauczyć się nowej gry, bo właśnie pojawiła się okazja, wybieram:

- a. starą grę                      b. nową grę

10. Należę do osób, które zadają innym sporo pytań:

- a. tak                      b. raczej tak                      c. nie

11. W sytuacji społecznej, kiedy wystąpił jakiś problem organizacyjny:

- a. staram się rozwiązać problem  
b. staram się ustalić osobę odpowiedzialną za ten problem

12. Kiedy udaję się na ważne spotkanie lub rozmowę, staram się dokładnie przygotować do rozmowy:

- a. zawsze                      b. czasami                      c. nigdy

13. Kiedy ktoś na mnie krzyczy:

- a. staram się bronić  
b. staram się uwolnić od tej osoby  
c. zadaję sobie pytanie o przyczynę wzburzenia tej osoby

14. Kiedy bronię długo jakiegoś poglądu i zostaną mi przedstawione dowody na jego bezpodstawność:

- a. staram się rozmyślić argumenty i osłabić dowody, broniąc do końca swojej racji  
b. przyznaję rację stronie przeciwnej

15. Spójrz teraz na zegarek, zobacz dokładnie, która jest godzina. Zakryj go i poczekaj, kiedy miną, twoim zdaniem, 2 minuty. Nie licz w myślach sekund. Pomyliłeś się o:

- a. mniej niż 15 sekund
- b. pomiędzy 15 a 30 sekund
- c. ponad 30 sekund

**Punktacja i analiza wyników testu:**

|                    |                    |                    |                   |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 1.<br>a-0 b-1 c-2  | 2.<br>a-0 b-1 c-2  | 3.<br>a-0 b-1 c-2  | 4.<br>a-0 b-1 c-2 | 5.<br>a-2 b-1 c-0  |
| 6.<br>a-0 b-1 c-2  | 7.<br>a-0 b-1 c-2  | 8.<br>a-2 b-1 c-0  | 9.<br>a-0 b-2     | 10.<br>a-2 b-1 c-0 |
| 11.<br>a-2 b-1 c-0 | 12.<br>a-2 b-1 c-0 | 13.<br>a-0 b-0 c-2 | 14.<br>a-0 b-2    | 15.<br>a-2 b-1 c-0 |

**Wyniki:**

0-14  
powinieneś bardzo intensywnie pracować nad samokontrolą w sytuacjach społecznych, zwrócić większą uwagę na innych i reagować mniej obronnie;

15-22  
można powiedzieć, że jesteś dobrym kandydatem na trenera. Zidentyfikuj swoje słabsze strony i pracuj nad nimi;

23-30  
trudno o lepszy materiał na trenera. Rozwijaj jednak nadal swoje umiejętności trenerskie.

## Kształtowanie stylu pracy

Trener to nie tylko wiedza i warsztat, to również określona osobowość, która przyciąga i skupia uwagę słuchaczy. Nie ma dwóch identycznie pracujących Trenerów i nie ma sensu tworzenie kalek. Sukces w swym fachu odniesiesz wtedy, gdy pozostając sobą doskonalisz warsztat i przestrzegasz zasad związanych z wykonywaną pracą.

Rozwijaj się uświadamiając sobie własny potencjał i formując się, nie udawaj kogoś innego niż jesteś.

Istnieje jednak pewien zestaw kompetencji intelektualnych, interpersonalnych i postaw, które powinien doskonalić każdy trener. Przedstawiamy je poniżej.

### Indywidualny styl pracy trenera

(źródło: Sławomir Jarmuż, Tomasz Witkowski, Podręcznik trenera, Biblioteka Moderatora, Wrocław 2004)

|   | Nigdy | Czasami | Często | Zawsze |
|---|-------|---------|--------|--------|
| 1. Zastanawiam się nad szkoleniem, jak uczestnicy wykorzystają zawarte w nim treści.  |       |         |        |        |
| 2. Jestem wyczerpany(a) nawet na drobne oznaki zmęczenia w grupie.                    |       |         |        |        |
| 3. W czasie szkolenia pytam uczestników, na ile zrozumieli przekazywane informacje.   |       |         |        |        |
| 4. Staram się zabawić grupę ciekawymi historiami lub anegdotami.                      |       |         |        |        |
| 5. Ścisłe przestrzegam dyscypliny zajęć.  |       |         |        |        |
| 6. Wykorzystuję ćwiczenia i przerwyniki aby pobudzić emocje w grupie.                 |       |         |        |        |
| 7. Dbam o to, by każdy uczestnik był aktywny na zajęciach.                            |       |         |        |        |
| 8. Odczuwam zadowolenie, gdy grupa dobrze się bawi podczas szkolenia.                 |       |         |        |        |
| 9. Mam poczucie winy dowiadując się, że uczestnicy niewiele skorzystali ze szkolenia. |       |         |        |        |
| 10. Czuję się nieswojo gdy uczestnicy mówią o swoim zmęczeniu szkoleniem.             |       |         |        |        |

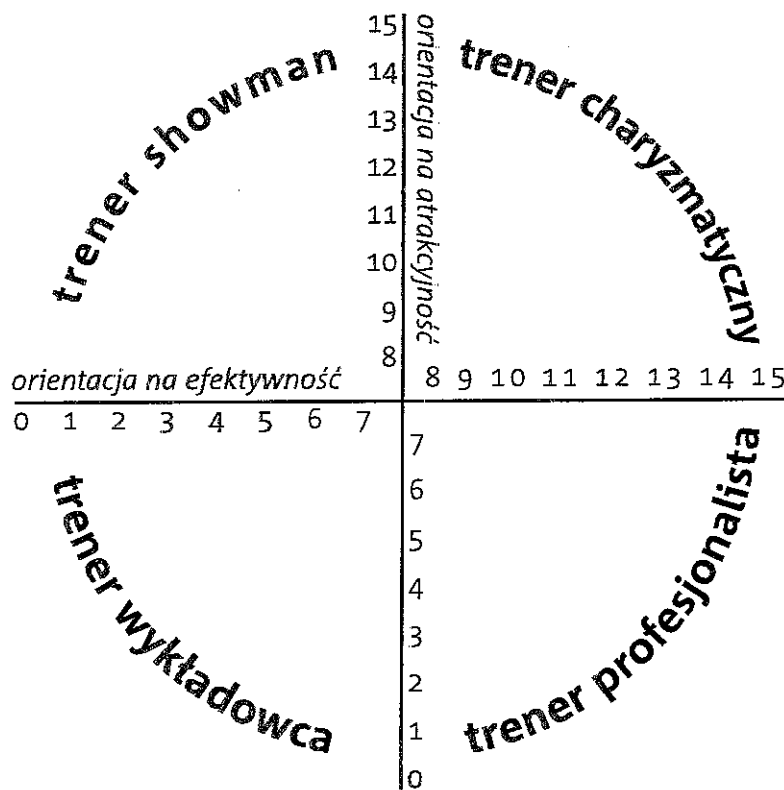
**Rozwiązanie testu indywidualnego stylu pracy trenera.**

Za każdą odpowiedź „nigdy” liczymy 0 punktów, „czasami” – 1 punkt, „często” – 2 punkty, „zawsze” – 3 punkty.

Pytania: 1, 3, 5, 7, 9 odnoszą się do orientacji na efektywność szkolenia.

Pytania: 2, 4, 6, 8, 10 odnoszą się do orientacji na atrakcyjność szkolenia.

Sumę punktów należy nanieść na oś pionową (orientacja na atrakcyjność) i oś poziomą (orientacja na efektywność), traktując je jako układ współrzędnych. Punkt przecięcia prostych wychodzących z zaznaczonych punktów wskazuje na styl pracy trenera.



*Poniższe opisy profili trenerów przedstawiamy opierając się na charakterystykach stworzonych przez Sławomira Jarmuża i Tomasza Witkowskiego w ich Podręczniku Trenera, który był już przytaczany w tej pracy.*

**Trener wykładowca** jest słabo zorientowany zarówno na efekty jak i na atrakcyjność przekazu. Szkolenia prowadzone w ten sposób wydają się być prowadzone poprawnie, a nawet profesjonalnie. Trener mówi dużo, używa całych segregatorów folii lub wyświetla prezentacje multimedialne. Jego celem jest przekazanie jak największej ilości informacji; wychodzi z błędnego założenia, że im więcej powie, tym więcej zostanie zapamiętane.

**Trener *showman*** wykazuje niską orientację na efekty ale wysoką na atrakcyjność szkolenia. W jego trakcie słychać często gromkie śmiechy i komentarze. Trener *showman* charakteryzuje się silną potrzebą aprobaty społecznej oraz dużym natężeniem publicznej samoświadomości. Oznacza to, że potrafi dokładnie przewidywać wrażenie, jakie wywołuje u innych, jest wrażliwy na krytykę grupy oraz uległy wobec niej. Omawiany styl charakteryzuje się także unikaniem krytykowania nieadekwatnych rozwiązań czy propozycji uczestników.

**Trener profesjonalista** jest z kolei zorientowany głównie na efekty, a w mniejszym stopniu na atrakcyjność szkolenia. W fazie przygotowania planuje ćwiczenia, których celem będzie opanowanie umiejętności. Trener profesjonalista zadaje sobie pytanie: „Co zrobić, żeby uczestnicy zwiększyli swoją wiedzę lub kompetencje w danej dziedzinie?” Jednocześnie mniej zwraca uwagę na przebieg spotkania. Typowe zachowania dla tego stylu to: niedopuszczanie do długich dyskusji wykraczających poza temat szkolenia, unikanie rozbudowanych dygresji i anegdot, pilnowanie dyscypliny zajęć, upewnianie się, czy uczestnicy zrozumieli przekazywanie treści. Trener profesjonalista nie zabiega specjalnie o akceptację grupy.

**Trener charyzmatyczny** potrafi łączyć orientację na efekty z orientacją na atrakcyjność. Przyjmuje perspektywę osób biorących udział w szkoleniu a nie własną. Dba o wnikliwą analizę ćwiczeń, zauważając jednocześnie szczegóły, których nie widzą inni. Dopuszcza się różnych komentarzy i dygresji, ale ich celem nie jest wyłącznie rozluźnienie atmosfery, lecz spowodowanie pogłębionej refleksji lub wskazanie innego punktu widzenia. Opowiada anegdoty w celu realizacji postawionych założeń.



## Mapa Kompetencji Trenera

### Kompetencje intelektualne i postawy

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Uczciwość i standardy moralne</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Przestrzeganie zasad i norm obowiązujących w firmie i kierowanie się nimi w sytuacjach rozbieżności interesów.</li> <li>— Szacunek dla uczestników i poszanowanie ich prywatności, powstrzymanie się od niepotrzebnego narażania uczestników na stres.</li> <li>— Przestrzeganie dobrych obyczajów trenerskich — dyskrecja w zakresie informacji uzyskanych na szkoleniu, dotrzymywanie zasad pracy ustalonych z uczestnikami, nie działanie na szkodę uczestnika.</li> </ul> |
| <p><b>Rzetelność i systematyczność</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dotrzymywanie terminów i obietnic.</li> <li>— Wywiązywanie się z obowiązków i sumiennosc.</li> <li>— Gotowość przyznania się do błędu i nastawienie na jego naprawę, a nie jedynie obronę siebie.</li> <li>— Odporność na zmęczenie i monotonię pewnych zadań.</li> </ul>   |
| <p><b>Orientacja rozwojowa</b></p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Gotowość do własnego rozwoju.</li> <li>— Umiejętność uczenia się.</li> <li>— Chęć wymiany profesjonalnych informacji z innymi.</li> <li>— Nieustanne podnoszenie kwalifikacji.</li> <li>— Poszukiwanie możliwości rozwojowych.</li> </ul>   |
| <p><b>Elastyczność i samoświadomość</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Umiejętność dopasowania zachowania do sytuacji.</li> <li>— Gotowość do uczenia się od innych i otwartość na konstruktywną krytykę.</li> <li>— Otwartość na wprowadzanie zmian we własną pracę.</li> <li>— Umiejętność kontrolowania emocji.</li> </ul>  |
| <p><b>Myślenie analityczne i umiejętność syntezy</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Zdolność obserwacji rzeczywistości, zbierania i analizowania danych oraz wyciągania z nich wniosków.</li> <li>— Umiejętność spojrzenia na problem z wielu perspektyw.</li> <li>— Umiejętność podsumowań i generalizacji</li> <li>— Rozumienie złożonych struktur i procesów.</li> </ul>   |

## Kompetencje interpersonalne

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Komunikatywność</b></p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Jasne formułowanie myśli.</li> <li>— Umiejętność słuchania.</li> <li>— Umiejętność przekazywania informacji interpersonalnych i trudnych emocjonalnie oraz przekazania informacji zwrotnej.</li> <li>— Dopasowanie stylu komunikacji do różnych odbiorców.</li> <li>— Łatwość występowania przed ludźmi.</li> <li>— Dopasowanie formy przekazu do celów i odbiorców.</li> <li>— Przygotowanie i korzystanie z materiałów i pomocy wizualnych.</li> </ul> |
| <p><b>Nawiązywanie kontaktu</b></p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Łatwość nawiązywania kontaktu z ludźmi.</li> <li>— Umiejętność przełamywania oporów i barier.</li> <li>— Trafne dostrzeganie potrzeb psychologicznych i interpersonalnych innych.</li> <li>— Spójna mowa ciała.</li> <li>— Umiejętność prowadzenia rozmowy w różnych warunkach.</li> <li>— Takt i brak nachalności.</li> </ul>   |
| <p><b>Współdziałanie z innymi</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Budowanie relacji i pozyskiwanie do współpracy innych.</li> <li>— Zachowanie spokoju i samokontroli.</li> <li>— Umiejętność łagodzenia konfliktów.</li> </ul>  |
| <p><b>Umiejętność rozwiązywania konfliktów</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dostrzeganie konfliktu i brak skłonności do biernego wycofywania się z sytuacji konfliktowych.</li> <li>— Zdolność do neutralnego zachowania w konflikcie w grupie.</li> <li>— Umiejętność analizy przyczyn konfliktu.</li> <li>— Dbłość o zachowanie twarzy wszystkich stron konfliktu.</li> </ul>  |
| <p><b>Umiejętne zachowanie w sytuacjach trudnych</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Odporność na stres i kontrola emocji</li> <li>— Racjonalne myślenie w sytuacjach stresowych.</li> </ul>  |
| <p><b>Wywieranie wpływu na innych</b></p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Umiejętność przekazania wizji, misji firmy.</li> <li>— Wskazywanie celów innym i pokazywanie sensu ich działań.</li> <li>— Wzbudzanie wiary we własne możliwości i motywowanie do działania.</li> </ul>  |

## Autorytet i wizerunek Trenera

### AUTOPREZENTACJA

Jak cię widzą, tak cię piszą. Pamiętaj, że jesteś takim przedstawicielem firmy, jakim Cię widzi lub słyszy Twój słuchacz. Jak Cię odbierze, tak Cię zapamięta, tak też opowie o tym innym. Zawsze dbaj o swoją autoprezentację!

To jak się prezentujesz, ma na celu:

- *Zwrócenie uwagi uczestnika szkolenia.*
- *Wzbudzenie zaufania do Ciebie i firmy.*
- *Przekonanie uczestnika o uczciwości Twoich intencji.*
- *Przekonanie uczestnika o Twojej kompetencji.*
- *Wzbudzenie sympatii.*

### WIARYGODNOŚĆ

Jednym z istotniejszych czynników autorytetu trenerskiego jest wiarygodność. Poniżej opisujemy czynniki, które pomagają w budowie wiarygodności oraz te, które to utrudniają.

#### Budowanie wiarygodności

| Cechy trenera  | Czynniki wspierające   | Czynniki utrudniające   |
|----------------|--|---|
| Kompetencja    | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>umiejętności, wiedza, kwalifikacje i doświadczenie</i></li> <li>— <i>autorytet zawodowy, pozycja w firmie, tytuł i stanowisko</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>twoja niechęć do podkreślenia własnych specjalnych cech lub wkładu pracy</i></li> <li>— <i>pomniejszanie siebie i swoich dokonań</i></li> </ul>   |
| Pewność siebie | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>fizjologia: wyprostowana i otwarta postawa, swobodny oddech</i></li> <li>— <i>psychologia: pozytywne nastawienie, świadomość dobrego przygotowania i własnych kompetencji</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>wahanie się podczas przemawiania</i></li> <li>— <i>wpadanie w popłoch przy drobnej wpadce</i></li> <li>— <i>obniżanie własnej samooceny na skutek jakiegokolwiek krytyki</i></li> </ul> |

| Cechy trenera                   | Czynniki wspierające  | Czynniki utrudniające  |
|---------------------------------|---|--|
| <p><b>Własny styl pracy</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>dobry warsztat</i></li> <li>— <i> pewność siebie</i></li> <li>— <i>lubienie swojej pracy i siebie</i></li> <li>— <i>przygotowanie do zajęć</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>brak przygotowania</i></li> <li>— <i>nadmierna improwizacja</i></li> <li>— <i>sztuczność i sztywność</i></li> <li>— <i>pozwalanie sobie na złe dni w pracy z myślą, że nikt nie zauważy</i></li> </ul> |
| <p><b>Opanowanie</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>panowanie nad sobą i swoimi emocjami</i></li> <li>— <i>dobra organizacja pracy</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>spóźnianie się</i></li> <li>— <i>brak zorganizowania siebie i szkolenia</i></li> <li>— <i>złe maniere</i></li> <li>— <i>zły humor</i></li> </ul>   |

# ANALIZA I DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

**P**otrzeby szkoleniowe najprościej można określić jako LUKĘ pomiędzy obecnymi lub przyszłymi wymaganiami do zadań realizowanych przez firmę oraz wymaganiami stanowisk pracy a aktualną wiedzą, umiejętnościami i zachowaniami osób zajmujących te stanowiska.

Analizy potrzeb szkoleniowych należy dokonywać dwustopniowo – na poziomie organizacyjnym i na poziomie operacyjnym (indywidualnym).

## 1. Analiza potrzeb na poziomie organizacyjnym

Celem tej analizy jest rozpoznanie potrzeb, przed którymi stoi organizacja jako całość. Można postąpić tu takimi metodami jak:

- ▶ *przegląd wyników efektywności organizacji i zestawienie wyników oczekiwanych z aktualnymi,*
- ▶ *analiza planu przyszłych działań i celów z nimi związanych,*
- ▶ *analiza wymagań konkretnych projektów dotyczących ludzi, etapów i terminów wdrażania projektów,*
- ▶ *analiza ogólnego funkcjonowania organizacji na poziomie przepływu informacji, jakości podejmowanych decyzji, motywacji pracowników, atmosfery w firmie.*

## 2. Analiza na poziomie operacyjnym (indywidualnym)

Celem tej analizy jest wykazanie potrzeb szkoleniowych osób pracujących na określonych stanowiskach pracy, tj. określenie co muszą wiedzieć, co powinny umieć i jakie ich postawy są niezbędne do tego, by firma osiągnęła cele założone w analizie na poziomie organizacyjnym.

Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników powinna określić, czy dany pracownik potrzebuje szkolenia i jaki zakres powinno ono objąć. Trenerom diagnoza powinna dostarczyć informacji charakteryzujących możliwości intelektualne, ewentualnie preferowany styl uczenia się oraz motywację poszczególnych pracowników.

Użytecznymi metodami mogą być:

- ▶ *Analiza opisów pracy, konkretnych zadań lub procedur. Analizę potrzeb ułatwiają takie opisy stanowisk, które zawierają wymagania dotyczące wiedzy, umiejętności i postaw pracownika.*
- ▶ *Zdefiniowanie standardów poprawnego wykonywania pracy.*
- ▶ *Analiza typowych błędów.*
- ▶ *Analiza pracy (poprzez rozkładanie procesu pracy na poszczególne zadania, a tych z kolei na poszczególne czynności: Opis zadania – znaczenie zadania w realizacji celów przypisanych danemu stanowisku – stopień trudności zadania – czynności do wykonania – niezbędne umiejętności.*
- ▶ *Wyniki okresowej oceny pracownika (ewentualnie dopełnione wywiadem z nim samym i z jego przełożonym).*

Należy pamiętać, że szkolenia mają służyć nie tylko organizacji ale również pracownikowi. Warto dbać o rozwój bardzo dobrych pracowników (którzy teoretycznie nie potrzebują szkoleń), ponieważ szkolenia są często przez nich traktowane jako wyróżnienie – a więc stanowią dodatkową motywację do pracy.

### 3. Wybrane metody zbierania danych o potrzebach szkoleniowych

| Metoda zbierania danych   | Jakość i charakter informacji   | Koszty, czas, zaangażowanie osób  | Poziom zrozumienia i akceptacji u analizowanych pracowników                                   |
|---------------------------|---|---|---|
| Metoda zbierania danych   | Informacje systematyczne ale często płytkie, nie ujawniają przyczyn problemów.  | Niskie, lecz wymagają wykorzystania sił wewnętrznych lub zaufania do konsultantów zewnętrznych. | Brak  |
| Opinie kadry kierowniczej | Zawierają kluczowe problemy lub wyzwania rozwojowe, mogą wykazywać przyczyny problemów, mogą być subiektywne i obronne. | Niskie  | Brak zaangażowania potencjalnych uczestników. Umiarkowane zaangażowanie kadry kierowniczej.   |
| Dyskusje grupowe          | Bogata ale niesystematyczna informacja, może umożliwić redefinicję problemów i analizę przyczyn problemów.              | Metoda umiarkowanie kosztowna, nie jest czasochłonna.   | Zaangażowanie pracowników włączonych w dyskusje (może być przenoszone poza grupy dyskusyjne). |

| Metoda zbierania danych  | Jakość i charakter informacji   | Koszty, czas, zaangażowanie osób  | Poziom zrozumienia i akceptacji u analizowanych pracowników  |
|--|---|---|--|
| <p><b>Komitet doradczy (reprezentanci wszystkich szczebli zarządzania)</b></p> | <p>Możliwość zbierania wielu informacji, różnych punktów widzenia, redefinicji i znalezienia przyczyn problemów; otrzymane dane są często chaotyczne i wymagają usystematyzowania przez kogoś spoza komitetu.</p>   | <p>Niskie</p>   | <p>Wysoki — u uczestników komitetu.<br/>Niski — u pozostałych uczestników.</p>   |
| <p><b>Badanie opinii pracowników (wszystkich lub próby)</b></p>                | <p>Systematyczne ale bez możliwości zgłębienia odkrytych problemów na bieżąco. Imienne ankiety stwarzają ryzyko uzyskania nieprawdziwych informacji (wzbudzenie nastawienia obronnego)</p>  | <p>Metoda kosztowna i czasochłonna</p>  | <p>Duże, ale może tu nastąpić brak zrozumienia celów i potrzeb badań - chyba, że ankietowani dostaną szczegółową informację zwrotną; imienne ankiety umożliwiają analizę potrzeb indywidualnych.</p> |
| <p><b>Obserwacja zachowań pracowników</b></p>                                  | <p>Szczegółowe informacje dotyczące konkretnych zachowań (wycinków pracy lub danego stanowiska); informacje subiektywne, nie dają ogólnego obrazu potrzeb szkoleniowych w całej organizacji, dają możliwość przygotowania programu szkolenia na podstawie realnych sytuacji zadaniowych</p> | <p>Metoda kosztowna i czasochłonna.</p>   | <p>Średnie zaangażowanie potencjalnych uczestników. Niskie zaangażowanie kadry kierowniczej</p>  |
| <p><b>Ocena pracy</b></p>  | <p>Systematyczne i rzetelne, obejmujące dłuższy okres pracy. Informacje zindywidualizowane ale łatwe do uogólnienia, jeśli istnieją standaryzowane procedury oceny</p>  | <p>Wysokie - gdy ocena pracy przeprowadzana jest <i>ad hoc</i>.<br/>Bardzo niskie - gdy ocena pracy prowadzona jest systematycznie.</p> | <p>Duże zaangażowanie potencjalnych uczestników i kadry kierowniczej.</p>  |

| Metoda zbierania danych | Jakość i charakter informacji  | Koszty, czas, zaangażowanie osób                        | Poziom zrozumienia i akceptacji u analizowanych pracowników  |
|-------------------------|--|---|--|
| Testy umiejętności      | Systematyczna informacja pozwala potwierdzić lub odrzucić hipotezy dotyczące potrzeb szkoleniowych, ale nie pozwala na zdefiniowanie problemów czy postawienie hipotez co do przyczyn ich powstania. | Umiarkowanie wysokie, metoda umiarkowanie czasochłonna. | Duże zaangażowanie potencjalnych uczestników. Metoda może jednak wywołać silnie negatywne, konfrontacyjne nastawienie. |

(źródło: Szczepilewska H., Okraszewska A., Nielsen W., Rudzki R., *Materiały szkoleniowe dla trenerów programu Wirtualna Firma, FISE, 2001, Warszawa*)

#### 4. Diagnoza grupy szkoleniowej

Skuteczne szkolenie musi wzbudzać zainteresowanie uczestników i powinno być przygotowane w sposób dostosowany do poziomu i sposobu przyjmowania przez nich informacji. Warto poświęcić czas na analizę grupy szkoleniowej, dzięki temu uzyskujemy informację CO konkretnie wprowadzić oraz JAKIMI metodami szkoleniowymi. Należy wziąć pod uwagę 5 niżej przedstawionych aspektów.

**a. Kontekst szkoleń.** Z jakiego powodu odbywa się szkolenie w danej firmie. Jakie są cele strategiczne organizatorów. Czy powodem jest restrukturyzacja, rozwój, zmiany? Kogo dotyczą szkolenia – wszystkich pracowników czy określonej grupy?

Zdefiniowanie kontekstu szkoleń pozwoli nam przewidzieć nastawienie początkowe uczestników.

**b. Cele uczestników szkoleń.** Cele uczestników zwykle powiązane są ściśle z ich pracą w firmie. Warto przeanalizować jak przydatna ma być wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkoleń. Czy uczestnikom chodzi o podniesienie swojej efektywności i wydajności w pracy? Czy też szkolenia są im potrzebne do realizowania zupełnie nowych zadań. Czy dzięki szkoleniom poprawi się funkcjonowanie całej organizacji czy też chodzi o indywidualne osiągnięcia?

Odpowiedź na tego typu pytania pozwoli Ci lepiej motywować uczestników. Pomoże Ci lepiej uzasadniać przydatność wprowadzanych zagadnień oraz podtrzymywać motywację i zaangażowanie.

**c. Obawy uczestników szkoleń.** Ten aspekt wiąże się z kontekstem szkoleń. Warto solidnie zastanowić się, czego mogliby obawiać się uczestnicy w trakcie szkolenia i po jego zakończeniu. Podziel obawy na trzy kategorie: takie, które trzeba od razu omó-

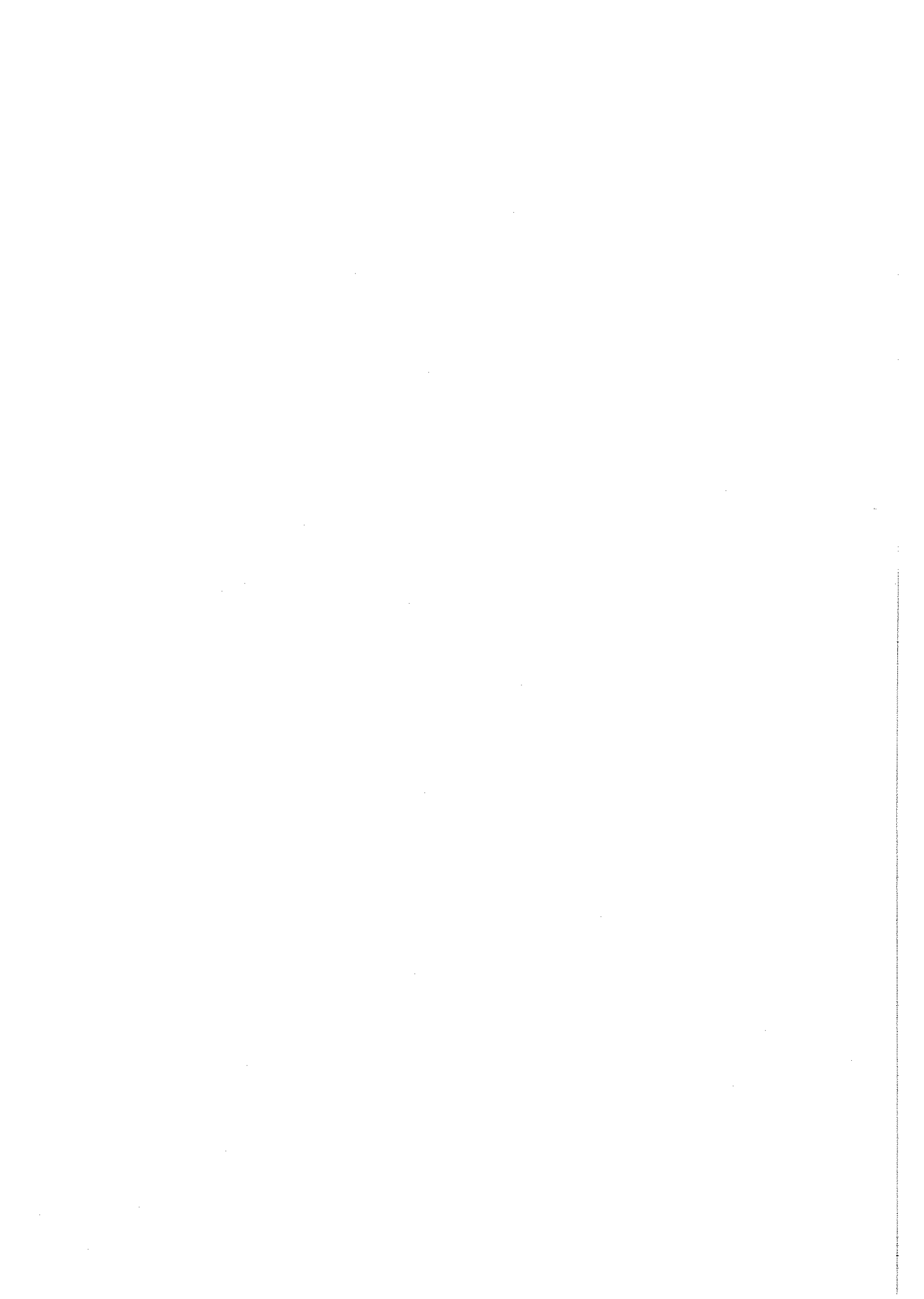


wić i rozwiązać przy ustalaniu kontraktu, takie które powinny być rozwiązane ale nie na początku szkolenia oraz takie, których nie ma sensu omawiać, ponieważ same rozwiążą się w trakcie trwania szkolenia lub wychodzą zdecydowanie poza obszar szkolenia w ogóle.

**d. Wzajemne stosunki pomiędzy uczestnikami.** Na samym początku szkolenia można zorientować się, czy uczestnicy mają jakiś problem, który może wpłynąć na przebieg szkolenia. Jeżeli uważasz, że tak właśnie jest należy spytać wprost czy istnieją jakieś problemy lub wątpliwości, o których powinienes wiedzieć.

**e. Jaka jest kultura organizacyjna i normy współpracy między uczestnikami.** Należy wcześniej przeanalizować jak wyglądają relacje międzyludzkie w danej firmie. Czy kultura organizacyjna jest raczej indywidualistyczna czy też wyraźnie zespołowa. Czy promuje się rywalizację czy raczej współpracę i dzielenie się sukcesem? Czy komunikacja jest bezpośrednia i otwarta czy też bardziej pośrednia, stonowana i oficjalna? Jak wygląda kwestia hierarchii i podległości? Czy podwładni odczuwają respekt i podległość wobec przełożonych czy raczej funkcjonują partnerskie relacje?

Szkolenie nie powinno być zupełnie sprzeczne z kulturowymi przyzwyczajeniami ludzi (chyba, że właśnie masz pomóc w zmianie kultury organizacyjnej). Szkolenie powinno jednak maksymalnie wykorzystywać te aspekty kulturowe, do których są oni przyzwyczajeni w swojej codziennej pracy.



## ROZDZIAŁ III

# PROJEKTOWANIE SZKOLEŃ

### WARSZTAT TRENERSKI

W pracy trenera oprócz osobowości konieczny jest dobry warsztat. Przygotowanie od strony dydaktycznej i organizacyjnej zapewnia trenerowi poczucie bezpieczeństwa. Przygotowany trener nie wprowadza w swoje zajęcia chaosu. Uczestnicy czują, że realizuje z nimi etapy planu.

#### 1. Cele dydaktyczne = Cele twojego szkolenia

Zanim przystąpisz do realizacji zajęć zastanów się, co chcesz osiągnąć przez swoje szkolenie, jakie chcesz mieć efekty po szkoleniu.

Odpowiedz sobie na trzy pytania dotyczące uczestników:

1. Co powinni wiedzieć?
2. Co powinni umieć?
3. Jaką postawę powinni wypracować?

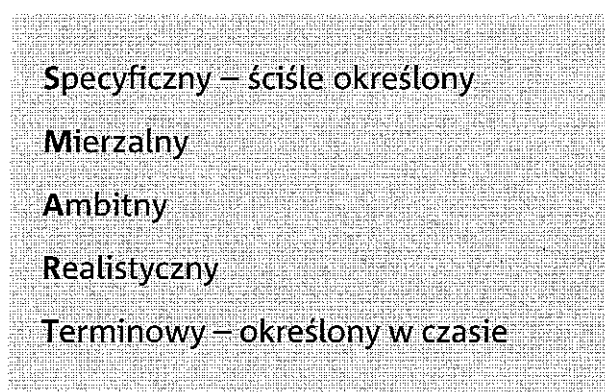
Proces kształcenia zawsze odbywa się na trzech poziomach, które wzajemnie z siebie wynikają. Cykl kształcenia zamyka się, gdy dopełnią się te trzy elementy:

**WIEDZA – UMIEJĘTNOŚCI – POSTAWY**

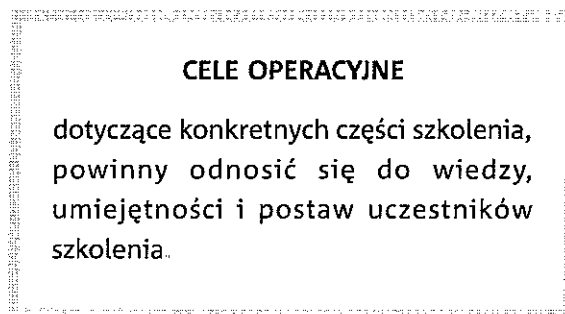
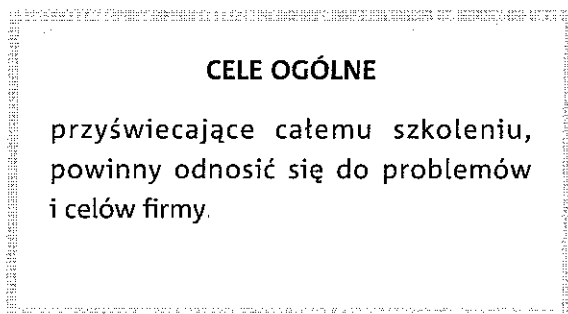
W przypadku dwóch pierwszych elementów sprawa wydaje się prosta. Należy zaplanować, jaką wiedzę i w jakiej postaci prześlemy uczestnikom, a następnie zastanowić się, jak przenieść tę wiedzę na praktyczne umiejętności uczestników oraz jak ćwiczyć i sprawdzać poziom opanowania tych umiejętności.

Trudniej jest z trzecim elementem, czyli z postawami uczestników wobec zdobytej wiedzy i umiejętności oraz wobec pracy, jaką będą dzięki nim wykonywać. Ukształtowanie się postawy można często dostrzec dopiero po szkoleniu w czasie pracy i w codziennych działaniach naszych uczestników. Postawa może być przeniesieniem stosunku do pracy i klientów, jaki Ty, Trenerze prezentowałeś na szkoleniach. Pamiętaj, że uczestnicy uczą się również obserwując Ciebie i czytając między wierszami. Praca trenera jest bardzo odpowiedzialna, bo kształtuje trzy sfery związane z funkcjonowaniem uczestników szkolenia. Pamiętaj o tym przy formułowaniu celów!

Dobrze sformułowany cel spełnia regułę **SMART** czyli jest **ROZUMNY**.



Cele dydaktyczne zwykle dzielimy na dwie grupy:



Pracując nad własnym warsztatem powinieneś skupiać się nie tylko na celach dydaktycznych, ale również zastanowić się, jakie cele i oczekiwania mają uczestnicy Twoich szkoleń.

Analiza oczekiwań oraz potrzeb szkoleniowych uczestników oraz cele dydaktyczne, to dopiero początek pracy. Musisz zastanowić się również, w jakiej kolejności będziesz podawać treści oraz nad tym, jakie są to treści.

## 2. Zanim zaczniesz szkolenie, przygotuj się pokonując następujące etapy:

1. Przeanalizuj zakres materiału, który masz do przekazania.
2. Określ cele swojego szkolenia, koncentrując się na efektach, jakie chcesz uzyskać.
3. Przygotuj plan szkolenia, czyli etapy, które będziesz pokonywać podczas szkolenia i określ je czasowo.
4. Zaplanuj, jakimi technikami poprowadzisz zajęcia.
5. Zaplanuj, jakich pomocy dydaktycznych użyjesz.
6. Zastanów się, jak chcesz mieć zorganizowaną przestrzeń.
7. Zastanów się, jakie trudności mogą spotkać uczestników i jak sobie z nimi poradzić.
8. Napisz scenariusz (szczegółowy konspekt) szkolenia.

### Obszary różnic w uczeniu się dzieci i dorosłych

1. **RÓŻNICE W ZAKRESIE ZAPAMIĘTYWNIA WIEDZY** – dzieciom łatwiej jest odtwarzać wiedzę niż dorosłym, ponieważ dysponują one przede wszystkim wiedzą potoczną i zdroworozsądkową. Dorośli posiadają duży zasób wiedzy naukowej, która nie przekłada się na praktykę tworząc często blokady w dostępie do wiedzy.
2. **FUNKCJE PSYCHICZNE UWIKŁANE W PROCES UCZENIA SIĘ** – u dzieci dominują funkcje niższe związane ze spostrzeganiem a następnie – z zapamiętywaniem. Dorośli operują wyższymi funkcjami psychicznymi, które są związane z myśleniem pojęciowym i to właśnie one przewodzą całym procesem uczenia się. W sytuacjach zupełnie nowych, wywołujących napięcie lub negatywne emocje, człowiek dorosły powraca do dziecięcych funkcji działania.
3. **MOTYWACJA DO UCZENIA SIĘ** – niezależnie od wieku, w osiągnięciu dobrych efektów w nauce sprzyja motywacja wewnętrzna sterowana ciekawością, zainteresowaniami, własnymi potrzebami lub własnym interesem, jednakże dorośli częściej niż dzieci podlegają motywacji zewnętrznej związanej z systemem kar i nagród.
4. **NASTAWIENIE WZGLĘDEM TEGO, CZEGO SIĘ UCZY** – dzieci koncentrują się na procesie uczenia się, procesie działania. Dorosły skupia się głównie na rezultacie działania czyli na efekcie.
5. **PODATNOŚĆ NA ZMIANY** – podatność na zmiany u dzieci jest znacznie większa niż u dorosłych. Dzieci są bardziej plastyczne, otwarte na nowe rozwiązania, bardziej kreatywne. Wynika to ze słabo ustrukturalizowanej wiedzy, niewielu doświadczeń, braku zdolności do przewidywania niektórych konsekwencji oraz nastawienia głównie na proces działania, a nie na wynik. Natomiast dorośli wykazują duży opór wobec rzeczy nowych. Wynika to z faktu posiadania przez dorosłych bogatej wiedzy życiowej i naukowej oraz umiejętności przewidywania zdarzeń.

**6. KONTROLA I OCENA W PROCESIE UCZENIA SIĘ** – dzieci naturalnie podlegają działaniom kontrolno-oceniającym ze strony dorosłych. Dorośli natomiast są bardzo wrażliwi na kontrolę i ocenę, która nie oddziela ich osoby od jej zachowania lub np. wyników.

## **PRZYGOTOWANIE ZAJĘĆ**

Przygotowanie planu szkolenia to bardzo ważny element pracy, gdyż wyzwala on Trenera z chaosu oraz pozwala na stworzenie konkretnej wizji całych zajęć. Bardzo zachęcamy do rozpisywania konspektu przed zajęciami, zwłaszcza jeśli zaczynacie zajmować się nowymi tematami albo początkujecie jako trenerzy. W tym podrozdziale zamieszczamy przykładowy konspekt zajęć.

Przygotowując konspekt musisz odpowiedzieć sobie na dwa pytania:

1. Jaka będzie kolejność prezentowanych treści?
2. Jak wiele czasu poświęcę na poszczególne zagadnienia?

## **ZASADY UKŁADANIA TREŚCI**

Przy układaniu konspektu szkolenia pamiętaj o trzech zasadach dydaktycznych dotyczących układania treści.

### **1. Zasada „Od ogółu do szczegółu”**

Zaczynaj wprowadzanie tematu od kwestii ogólnych, które pozwolą uczestnikom wyrobić sobie całościową wizję. Dostarcz wiedzę, która pozwoli im później układać w głowie kwestie szczegółowe w sensowną całość (np. mówiąc o konkretnej technice zacznij od zdjęcia pokazującego efekt wykorzystania tej techniki, a potem wchodź w szczegóły).

### **2. Zasada „Od łatwego do trudnego”**

Zaczynaj od łatwych treści i ćwiczeń aby Twoi uczestnicy się nie pogubili i nie zniechęcili. Kiedy zauważą, że sobie radzą, łatwiej im będzie przyjmować drobne niepowodzenia przy trudniejszych elementach szkolenia a także wyjaśnić, czego nie potrafią.

### **3. Zasada „Podsumowań i zadań zbiorczych”**

Każdy etap szkolenia podsumuj, przypominając o czym mówiłeś i co jest najważniejsze oraz, jeśli to możliwe, ćwicz z uczestnikami elementy, których uczyłeś bezpośrednio po twojej prezentacji. Dzięki temu nabyta wiedza będzie od razu wykorzystana i zweryfikowana w praktyce, a co za tym idzie – utrwalona.

## WYBRANE METODY DYDAKTYCZNE

Przygotowując konspekt warto zastanowić się nad metodami dydaktycznymi, jakie zastosujemy prowadząc nasze szkolenie. Znowu należy odpowiedzieć sobie na dwa pytania:

**Czego chcę nauczyć uczestników na danym etapie zajęć?  
Jaka metoda będzie do tego najbardziej odpowiednia?**

Poniżej przedstawiamy opis najczęściej stosowanych przez trenerów STB FRDL interaktywnych i aktywnizujących metod dydaktycznych.

### Metody pracy w grupach

#### Ćwiczenia rozgrzewające

Są to zwykle ćwiczenia stosowane na początku szkoleń. Ich celem jest zainteresowanie grupy tematem oraz wzajemne poznanie się.

#### Ćwiczenia podnoszące energię grupy

Są to ćwiczenia stosowane podczas intensywnych sesji dla wzmożenia kreatywności grupy oraz stanowiące element wypoczynkowy, zwykle wykorzystują elementy ruchowe.

#### Praca w małych grupach zadaniowych

Dużą grupę szkoleniową dzielimy na podgrupy i dajemy im zadanie do przedyskutowania lub do wykonania. Prosimy o zapisanie efektów pracy. Następnie grupy prezentują swoje pomysły i rozwiązania. Trener komentuje pracę poszczególnych grup, a na końcu podsumowuje całe ćwiczenie. Metoda ta jest bardzo przydatna podczas szkoleń. Należy pamiętać, aby grupy liczyły od 3-5 osób.

#### Dyskusja

Dyskusja prowadzona i moderowana przez trenera to istotny element zajęć, ponieważ pozwala wszystkim na wypowiedzenie swojego zdania, angażuje zmysły oraz uwagę uczestników szkolenia czy kursu.

Można prowadzić dyskusję **ustrukturyzowaną** wedle wcześniej przygotowanych przez trenera pytań nakierowujących uczestników i prowadzonych w konkretnym celu.

Można również pozwolić na **swobodną** dyskusję, która ma doprowadzić uczestników do wyrażenia emocji oraz opinii na dany temat. W każdym z przypadków trener musi pilnować aby nie doszło do rozmycia się wątków przewodnich. Po zakończonej dyskusji powinien ją podsumować.

### **Odgrywanie ról (scenki symulacyjne)**

Jest to metoda, podczas której uczestnicy odgrywają zadane przez trenera sytuacje. Jej celem jest przećwiczenie zachowań przepracowywanych na szkoleniu, korekta zachowań oraz udzielenie informacji zwrotnej uczestnikowi odgrywającemu scenkę. Trener występuje przy tej metodzie w roli obserwatora, instruktora oraz eksperta, dlatego sam powinien świetnie orientować się w kwestii tematów, które zadaje uczestnikom do odegrania.

### **Studium przypadku (case-study)**

Trener przygotowuje opis sytuacji, która zdarzyła się w rzeczywistości i na jej przykładzie omawia z grupą możliwości rozwiązania pewnych problemów, albo podaje sytuację jako problem i prosi uczestników o wymyślenie rozwiązań tego problemu. Jest to metoda angażująca wszystkich uczestników. Może być prowadzona na forum lub w grupach zadaniowych.

### **Gry dydaktyczne**

Gry to oddzielna grupa metod, które mogą realizować różnorodne cele dydaktyczne, mogą np. służyć analizie ról społecznych przyjmowanych w sytuacjach problemowych, ocenie sposobu zachowania się uczestników np. pod presją czasu lub pokazywać poziom zaufania i współpracy panujący w danej grupie. Wymagają odpowiedzialnego zaplanowania, prowadzenia i rzetelnego zamknięcia z podsumowaniem ze strony grupy.

## **Aktywizujące metody pracy indywidualnej**

### **Ćwiczenia indywidualne**

Tego typu metody stosuje się, kiedy chcemy, aby uczestnicy sami doszli do rozwiązania problemów lub wyciągnęli własne wnioski. W pracy Trenera jest to bardzo ważna metoda. Rola trenera polega tu na wsparciu, wydobywaniu potencjału, a niekiedy konstruktywnej krytyce.

Do ćwiczeń indywidualnych zaliczamy też niektóre ćwiczenia podnoszące kreatywność uczestnika i uruchamiające pracę prawej półkuli. Wyniki kreatywnych ćwiczeń indywidualnych często są elementem pracy w grupach zadaniowych.

### **Ćwiczenie typu akwarium**

Polega ono na tym, że jeden z uczestników na forum grupy wykonuje jakieś zadanie, a reszta osób obserwuje go, aby udzielić informacji zwrotnej. Jest to ćwiczenie wartościowe ze względu na dużą ilość informacji, jakie uzyskuje człowiek je wykonujący. Trener ma tu ostatnie słowo.



## **Interaktywne i aktywizujące metody kreatywne sprzyjające rozwiązywaniu problemów**

Wykorzystujemy bardzo różnorodne metody pobudzające kreatywność i twórcze myślenie grupy, do najbardziej popularnych należą:

### **Metoda Walta Disney'a**

Metoda pracy grupowej lub indywidualnej, podczas której uczestnicy rozpatrują rozwiązanie problem z punktu widzenia trzech pozycji percepcyjnych – tzw. pokoi Marzyciela, Realisty i Krytyka. Po przeanalizowaniu problemu z trzech punktów widzenia wybierają najbardziej odpowiadające im rozwiązania.

### **Burza Mózgów (trzyetapowa)**

Powszechnie znana metoda pracy grupowej generowania pomysłów i dochodzenia do rozwiązania problemów, zwykle stosuje jedynie jej pierwszy etap, jednak w ST FRDL przepracowujemy wszystkie trzy etapy.

## **Metody pasywne**

Są wykorzystywane w bardzo niewielkim stopniu, najczęściej jako elementy wiedzy będące przyczynkiem do pracy warsztatowej lub krótkim podsumowaniem, odnoszą się jednak zawsze do tego, co dzieje się podczas szkolenia i odwołują się do doświadczenia uczestników. Są to:

### **Mini-wykład (maksymalnie 15 minut)**

Celem tej metody jest przekazanie konkretnej wiedzy. Należy przygotować plan wykładu oraz pomoce wizualne, które go urozmaicą (zdjęcia, slajdy, flip-chart itp.).

### **Demonstracja**

Jej celem jest zaprezentowanie prawidłowych zachowań. Pozwala uczestnikom na modelowanie (naśladowanie zachowań) danych sytuacji. Może być wykorzystywana jako element wspierający scenki.

### **Filmy**

Film może spełniać rolę demonstracji, zwiększa zainteresowanie uczestników oraz motywuje do pracy i dalszego rozwoju. W przypadku STB FRDL uczestnicy dostają do przeanalizowania filmy z własnymi szkoleniami pokazowymi.

## Pojawiają się również narzędzia

### Testy i kwestionariusze

Testy w szkoleniach wykorzystuje się, gdy trener chce zdiagnozować poziom wiedzy lub umiejętności uczestników. Kwestionariusze mają na celu uzyskanie samowiedzy, jeśli dotyczą stylu pracy bądź uczenia się. Mogą być też formą uczenia się, jeśli uczestnik wypełnia dziennik, zeszyt ćwiczeń albo ćwiczenia na komputerze.

### Mapy myśli

Kreatywna technika tworzenia nieliniarnych notatek na papierze, flip-charcie lub w postaci elektronicznej (uczestnicy powinni zaopatrzyć się w elektroniczne programy do tworzenia map myśli), przydatna przy pracy indywidualnej trenera oraz do pracy podczas szkolenia.

### Praca z metaforą

...jako narzędziem szkoleniowym sprzyjającym zapamiętywaniu i uruchamianiu procesów myślowych.

## PRODUKTYWNOŚĆ GRUPY A RODZAJE ZADAŃ

1. **Zadania addytywne** – należą jednocześnie do zadań podzielnych (tzn. można je wykonywać etapami) i maksymalizujących (ukierunkowanych na wynik – ile zrobimy i w jakim czasie). Wynik w tym wypadku stanowi sumę wkładu poszczególnych członków grupy. Niewielkie znaczenie mają różnice między członkami grupy w zakresie posiadanych kompetencji i zdolności. Grupa zawsze osiąga wynik lepszy niż jednostka.
2. **Zadania kompensacyjne** należą jednocześnie do zadań podzielnych i optymalizujących (tzn. w zadaniu ważna jest jakość wykonania – osiągnięcie wyniku prawidłowego lub najlepszego z możliwych). W tego typu zadaniach grupa ma większe szanse na sukces niż jednostka, dzięki uśrednieniu odpowiedzi; odgadnięcia trafne będą równoważyć błędne.
3. **Zadania dysjunktywne** – mają jedno prawidłowe i podlegające sprawdzeniu rozwiązanie. Przykładem są różnego rodzaju łamigłówki, układanki, zagadki matematyczne. Należą one do grupy zadań optymalizujących. Dzieli się na dwie kategorie, które należy właściwie rozpoznać, ponieważ od tego zależy, czy poradzi sobie z nimi grupa, czy jednostka.

— Pierwsza kategoria to odkrywcze zadania dysjunktywne – wyróżniają się tym, że

*jeśli znajdzie się do nich rozwiązanie, to bez cienia wątpliwości wiadomo, że są one prawdziwe.*

- *Stopniowalne zadania dysjunktywne – stanowią drugą kategorię zadań dysjunktywnych. Podobnie, jak poprzednie, te także mają jedno prawdziwe i podlegające weryfikacji rozwiązanie, do którego dochodzi się nie poprzez nagły wgląd, ale drogą mozolnego namysłu. Zadania takie bywają często źródłem silnej frustracji i często prowadzą do błędnych rozwiązań grupowych.*

**4. Zadania koniunkcyjne** – aby przedsięwzięcie mogło zakończyć się powodzeniem wymagają udziału całej grupy. Mamy tu dwie kategorie tego typu zadań:

- *całościowe*
- *podzielne.*

Przy pierwszej najkorzystniej jest, aby to jednostka operowała dostępnymi zasobami. Przy drugiej z równymi szansami na sukces może to robić zarówno jednostka jak i grupa. W całościowych zadaniach koniunkcyjnych poziom wykonania jest uzależniony od kwalifikacji najstarszego członka grupy, dlatego lepiej radzą sobie z tymi zadaniami pojedyncze osoby. W przypadku zadań koniunkcyjnych podzielnych zadanie koniunkcyjne może zostać zamienione na kompensacyjne, nadające się do wykonania przez grupę.

## **POMOCE DYDAKTYCZNE**

Pomoce dydaktyczne to wszelkie materiały audiowizualne, które mają pomóc Trenerowi w prowadzeniu szkolenia, a uczestnikowi w zrozumieniu i przyswojeniu treści. Tworząc konspekt szkoleniowy warto zaznaczyć przy każdym punkcie szkolenia, z jakich pomocy będziesz korzystać – czy to będzie flip-chart, zdjęcia, film, a może slajdy bądź prezentacja multimedialna, może będziesz też prezentować produkty. Zawsze zaplanuj i wcześniej przygotuj pomoce dydaktyczne. Wtedy Twoje zajęcia będą ciekawe i lepiej przyswajane przez uczestników.

Inną formą pomocy są skrypty dla uczestników szkolenia. Zawsze zadбай, aby były aktualne, czytelne i dostępne dla każdego uczestnika.

Pomoce dydaktyczne to także sprzęt, którego używasz, upewnij się czy masz odpowiednią ilość kartek do flip-chartu, piszące flamastry oraz czy sprzęt elektroniczny, którego będziesz używać, jest sprawny.

Jeśli sam masz stworzyć pomoce wizualne przestrzegaj sześciu zasad ich przygotowania:

1. **Zasada prostoty.** Materiały mają być proste i przejrzyste. Unikaj nadmiaru informacji.
2. **Zasada zrozumiałości.** Hasła, których używasz muszą być zrozumiałe dla wszystkich. Jeśli masz wątpliwości co do pewnych branżowych określeń – zawsze je wyjaśniaj.

3. **Zasada organizacji przestrzeni.** Zorganizuj przestrzeń na materiałach ciekawie, przejrzystie i prosto. Możesz zastosować metodę 7x7 (maksimum 7 linijek po 7 słów w każdej).
4. **Zasada użycia koloru.** Kolory pobudzają do pracy prawą półkulę mózgową. Używaj ich do podkreślania i zaznaczania, nie twórz jednak tęczywych materiałów, aby nie wprowadzać chaosu.
5. **Zasada widoczności.** Kiedy tworzysz materiały, pamiętaj o ich rozmiarze, upewnij się, czy dla wszystkich uczestników będą widoczne.
6. **Zasada ilustracji dla informacji przestrzennych i liczbowych.** Pomaga to przyswoić i zapamiętać informacje, które przekazujesz.

#### **Zasady przygotowania skryptów i materiałów szkoleniowych:**

1. ustalenie zakresu treści podstawowych, adekwatnych do celu ogólnego i celów operacyjnych;
2. ustalenie wzajemnych powiązań między zagadnieniami;
3. zebranie definicji i podkreślenie cech wyróżniających te definicje;
4. przygotowanie przykładów;
5. przygotowanie zasady uogólniającej;
6. przygotowanie ćwiczeń, zadań ilustrujących i ułatwiających stosowanie zasady;
7. przygotowanie różnych kontekstów znaczeniowych dla najistotniejszych pojęć, zagadnień;
8. opracowanie treści poszerzających.

## SCENARIUSZ SZKOLENIA

Scenariusz szkolenia powinien zawierać rozwinięte i dobrze przemyślane poniższe zagadnienia.

Pamiętaj, że szczegółowy scenariusz, jest informacją dla Ciebie i nie musisz go udostępniać klientom, którzy powinni jednak dostać dość dokładny opis szkolenia zawierający punkty od 1-10.

1. Tytuł szkolenia:.....
2. Odbiorcy:.....
3. Cele szkolenia:.....
4. Efekty szkolenia:.....
5. Tematyka szkolenia:.....
6. Metody:.....
7. Czas trwania:.....
8. Materiały dla uczestników:.....
9. Prowadzący:.....
10. Harmonogram szkolenia:.....



## **PROWADZENIE SZKOLEŃ METODĄ WARSZTATOWĄ**

### **PROCESY ZACHODZĄCE W GRUPIE**

Grupa według Hare'a to dwie lub więcej osób, które spełniają przynajmniej cztery warunki:

1. Interakcja
2. Wspólny cel
3. Wspólne normy
4. Struktura

Grupa spełniająca powyższe warunki to grupa zadaniowa pracująca nad konkretnym projektem.

#### **Grupa społeczna**

Dwie lub więcej osób współdziałających i współzależnych od siebie w tym sensie, że w zaspokajaniu potrzeb i osiągnięciu celów muszą sobie pomagać.

#### **Grupa niespoleczna**

Najprostsza zbiorowość o charakterze incydentalnym – sytuacyjnym, np.: tłum uliczny, grupa kibiców sportowych.

## Fazy rozwoju grupy:

### I. Faza wstępna

- *Wprowadzenie osób do grupy – poznanie się i integracja.*
- *Stworzenie atmosfery.*
- *Konfrontacja oczekiwań.*
- *Budowanie motywacji grupy.*
- *Ustalenie norm grupowych.*

### II. Faza przejściowa – burzliwa

- *Dążenie do osiągnięcia stabilizacji grupy.*
- *Przypomnienie i ustalenie norm obowiązujących członków grupy.*
- *Konfrontacja postaw i poglądów.*
- *Ujawnianie się konfliktów.*
- *Znalezienie miejsc w grupie i walka o władzę.*
- *Rozwija się poczucie przynależności.*
- *Moment sprawdzenia osoby prowadzącej.*

### III. Faza pracy

- *Etap współpracy i kształtowania się spójności grupy.*
- *Poczucie wspólnoty i przyjemnej akceptacji.*
- *Najbardziej tworcza faza.*
- *Wzrost gotowości do podejmowania ryzyka (np. trudne rozmowy).*
- *Atmosfera wsparcia i gotowości do pracy.*

### IV. Faza zakończeniowa

- *Ustalenie planu dalszego działania.*
- *Planowanie przyszłości.*
- *Trudny moment, bo grupa zadaniowa przestaje istnieć.*
- *Duża koncentracja na emocjach.*



## **SYNDROM GRUPOWEGO MYLENIA**

Grupowe myślenie to sposób myślenia członków bardzo spójnej grupy, w której silne dążenie do jednomyślności dominuje nad indywidualną motywacją do formułowania i przedstawiania własnych alternatywnych opinii na dany temat.

[...] to specyficzny rodzaj patologii, jaka często pojawia się w grupie, która podejmuje decyzje – patologii, która w dużej mierze przyczyniła się do podjęcia pewnych błędnych i katastrofalnych w skutkach decyzji w dziedzinie polityki zagranicznej, takich jak inwazja na Zatokę Świń, kontynuowanie wojny w Wietnamie czy podjęcie przez Argentynę operacji zbrojnej na Falklandach.

*Baron, Kerr i Miller, 1992*

### **SYMPTOMY GRUPOWEGO MYŚLENIA**

1. Złudzenie bezpieczeństwa
2. Błędna stereotypizacja ludzi spoza grupy
3. Samocenzurowanie się członków grupy
4. Złudzenie jednomyślności
5. Bezpośrednia presja na członków grupy

### **PRZYCZYNY GRUPOWEGO MYŚLENIA**

1. Spoistość grupy
2. Izolacja grupy
3. Silny stres
4. Silne, dyrektywne kierownictwo

### **KONSEKWENCJE GRUPOWEGO MYŚLENIA**

1. Niekompletne badanie i wybór alternatyw
2. Niemożność zrealizowania najbardziej optymalnych celów
3. Nieumiejętność rozpoznania prawdziwego ryzyka
4. Ryzyko przekracza optymalność decyzji

## JAK SIĘ CHRONIĆ PRZED GRUPOWYM MYŚLENIEM?

1. Zachęcać do krytyki
2. Tworzyć konkurencyjne grupy
3. Zapraszać ekspertów z zewnątrz
4. Wpuszczać do grupy adwokata diabła

### Co to jest konformizm?

Konformizm można zdefiniować jako zmianę zachowania lub opinii danej osoby spowodowaną rzeczywistym lub wyobrażonym naciskiem ze strony jakiejś osoby lub grupy ludzi.

(E. Aronson)

## KONFORMIZM GRUPOWY

### Reakcje na wpływ społeczny.

Uleganie jako wynik podlegania władzy.

Identyfikacja jako wynik atrakcyjności osoby, z którą się identyfikujemy.

Internalizacja jako wynik wiarygodności osoby, która dostarcza informacje.

Postulowanie jest formą uległości

Zadziwiająco duży procent ludzi będzie zadawał cierpienie innym wypełniając polecenia autorytetu.

(E. Aronson)

Dyfuzja odpowiedzialności – rozproszenie odpowiedzialności; skutkuje brakiem reakcji jednostek na sytuacje krytyczne.

## Taktyki obronne

Warto poznać kilka taktyk obronnych, aby mieć poczucie, że poradzimy sobie w sytuacjach uznanych przez nas za trudne.

### JAK SOBIE RADZIĆ Z DRAŻLIWYMI TEMATAMI?

1. PRZEWIDUJ OBSZARY POTENCJALNIE PROBLEMOWE
2. UNIKAJ WYDAWANIA SĄDÓW
3. ZBUDUJ KLIMAT WZAJEMNEGO SZACUNKU
4. USTAL Z UCZESTNIKAMI REGUŁY WZAJEMNYCH INTERAKCJI
5. UNIKAJ PRÓB ZMIENIANIA SYSTEMU WARTOŚCI UCZESTNIKÓW
6. KONCENTRUJ SIĘ NA GŁÓWNYM CELU ZAJĘĆ
7. POSTĘPUJ OBIEKTYWNIEM W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH
8. ZACHĘCAJ DO WYRAŻANIA OPINII

### WYBRANE TECHNIKI REAGOWANIA W TRUDNYCH SYTUACJACH

1. TECHNIKA APELOWANIA DO UCZUĆ  
*...polega na apelacji do etyki uczestników, chociażby w formie sugestii: „No i co odpowiedzielibyście na moim miejscu?”.*
2. TECHNIKA ODWRÓCENIA  
*...polega na przedstawieniu argumentacji dwustronnej – uczestnicy często koncentrują się na argumentacji wyłącznie jednostronnej.*
3. TECHNIKA POZORNEGO POPARCIA  
*...polega na poparciu i zwiedzeniu uczestnika w kierunku przyczyn niezależnych od prowadzącego np. organizacyjnych.*
4. TECHNIKA GRY NA ZWŁOKĘ  
*...dotyczy zyskiwania na czasie: polega na zapisaniu pytania i propozycji odroczenia odpowiedzi pod koniec zajęć lub w przerwie.*
5. TECHNIKA DYWERSJI  
*...polega na zawołowanym upomnieniu autora wtrąconej uwagi i odwołaniu się do odpowiedniego w danym momencie etosu.*
6. TECHNIKA POZYCYJNA  
*...polega na wykorzystaniu struktury, jaka występuje w trakcie szkolenia między trenerem a uczestnikami.*

## **TAKTYKA OBRONY PRZED NIEPRZYJAZNYM AUDYTORIUM SŁUCHACZY wg HELMUTA GEISSNER'a**

W sytuacji konieczności obrony przed nieprzyjawnymi atakami pomocny może być uniwersalny, pięciodaniowy schemat.

Zgodnie z tą techniką należy udzielać odpowiedzi według następujących etapów:

1. DZIĘKUJĘ ZA NOWE SPOJRZENIE NA...
2. POWIEDZIAŁ PAN/PANI...
3. WBRĘW TEMU UTRZYMUJĘ...
4. PORÓWNUJĄC OBA STANOWISKA...
5. DLATEGO TEŻ PROPONUJĘ...

## **Bardzo przydatnym narzędziem pracy Trenera w trudnej sytuacji jest proces ZUO:**

### **Zaakceptuj!**

...nie oceniasz, staraj się zrozumieć dlaczego ktoś zachowuje się w dany sposób.

### **Uznaj!**

...pokaż, że słuchasz uczestnika, który stawia Cię w trudnej sytuacji, natomiast nie musisz się zgadzać z wypowiedziami wszystkich. Możecie pozostać przy swoich zdaniach.

### **Odtóż!**

...jeśli nowy pomysł lub temat pojawił się nagle, to zapytaj uczestników czy chcą się nim teraz zajmować. Ustalcie moment w którym będziecie mogli wrócić do danego zagadnienia i nie będzie to kolidowało z procesem szkolenia.

Pamiętaj, że jeśli pojawia się problem, który uniemożliwia dalszą pracę, to ma on pierwszeństwo. Rozwiążcie w miarę szybko konflikt lub problem, aby dalszy proces mógł przebiegać bez zaktóceń.

## Realizacja szkoleń a indywidualny styl pracy Trenera

Wcześniejsze rozdziały poświęcone były zasadom przygotowania szkoleń. Twoje zajęcia nabiorą niepowtarzalnego charakteru, jeśli włożysz w nie swoją energię i pozostaniesz sobą.

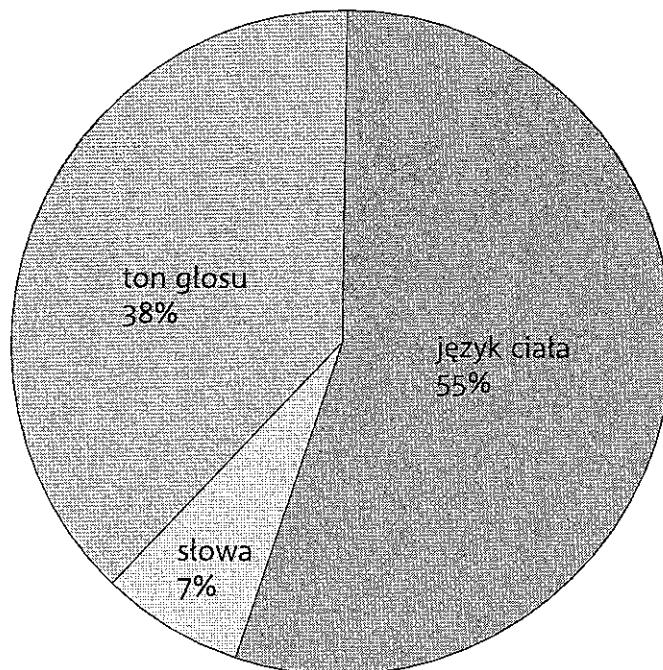
Wypracuj własny styl trenerstwa, korzystaj z doświadczeń innych i wykorzystuj ciekawe elementy warsztatu podpatrzone u kolegów. Ucz się również na ich błędach. Natomiast nigdy nie próbuj udawać kogoś innego!

Rozwijaj swoją inteligencję społeczną i kompetencje komunikacyjne, ponieważ one będą sprzyjać Twojej pracy.

Autorytet i dobry warsztat trenerski możesz zbudować tylko na autentyczności i ciągłym kształtowaniu swojego potencjału. To jest droga do sukcesu w trenerstwie.

O jakości i możliwości wzajemnego porozumienia decyduje forma a nie treść wypowiedzi.

### KOMUNIKACJA MIĘDZYŁUDZKA



Komunikacja niewerbalna powinna być spójna z komunikacją werbalną, być jej potwierdzeniem i uzupełnieniem. Obliczono, że 55% naszego wrażenia o partnerze z rozmowy z nim pochodzi z komunikacji niewerbalnej, 38% z tonu głosu, a 7% ze słów.

## Uśmiech kosztuje mniej niż elektryczność, a daje więcej światła

Naczelna strategia – dopasowanie się i prowadzenie

Odzwierciedlenie postawy ciała, gestów, zachowań.

Posługiwanie się językiem rozmówcy.

Dopasowanie komunikacji do zmysłów preferowanych przez rozmówcę.

Odzwierciedlenie stanów, przekonań, wartości rozmówcy np. przez stosowanie parafrazy.

Poszanowanie mapy świata drugiej osoby.

Aby być w pełni zaangażowanym słuchaczem:

- UTRZYMUJ KONTAKT WZROKOWY.
- NACHYL SIĘ NIECO W STRONĘ ROZMÓWCY.
- WSPIERAJ MÓWIĄCEGO PARAFRAZUJĄC, KIWAJĄC GŁOWĄ.
- PROŚ O PRECYZOWANIE WYPOWIEDZI, ZADAWAJ PYTANIA.
- KONCENTRUJ SIĘ NA KOMUNIKACIE, CHCIEJ ZROZUMIEĆ .

## Cztery elementy dobrego słuchania

### 1. Uwaga

- *dopasowanie,*
- *kontakt wzrokowy – wzrok skierowany na usta i oczy klienta,*
- *słuchanie, nieprzerywanie,*
- *potakiwanie,*
- *wtrącenia: tak, rozumiem, aha.*

## **2. Pauza przed odpowiedzią**

- *głęboki wdech,*
- *rozluźnienie,*
- *uśmiech.*

## **3. Powtórzenie**

- *parafraza wypowiedzi klienta: „Chce Pan powiedzieć, że...”, „O ile dobrze rozumiem, to...”, „Proszę mnie poprawić, jeśli się mylę, ale...”, „Innymi słowy...”, „Czy mam rację, że Pana zdaniem...”.*
- *informacja dla klienta, że był uważnie słuchany,*
- *informacja, że rozumiałeś klienta.*



## Mowa Ciała Trenera

Komunikacja niewerbalna zjednuje bądź zraża rozmówcę!

Pamiętaj – mowa ciała mówi o Tobie więcej niż słowa. Badania wykazują, że niektóre postawy czy typy zachowań sprzyjają komunikowaniu się, inne natomiast tworzą dla niego klimat niekorzystny, wywołując u ludzi postawy obronne.

Poniżej przedstawiono kilka istotnych informacji. Warto się z nimi zapoznać i pamiętać o nich podczas wykonywania pracy.

### Postawy sprzyjające komunikowaniu

1. podkreślenie wspólnoty
2. akceptacja
3. cierpliwość dla partnera
4. sympatia
5. empatia
6. dążność do kompromisu
7. gotowość do zmiany zdania
8. otwartość
9. spontaniczność

### Postawy blokujące komunikowanie

1. podkreślenie odrębności
2. wywyższanie się
3. okazywanie zniecierpliwienia
4. wrogie nastawienie
5. obojętność
6. sztywność stanowisk
7. niezachwiana pewność swoich racji
8. podejrzliwość
9. tendencja do manipulowania

### Komunikowaniu się nie sprzyja:

1. przerywanie wypowiedzi
2. stałe ocenianie i wartościowanie zjawisk
3. nieuprzejme zaprzeczanie
4. okazywanie lekceważenia
5. złośliwe żarty
6. reagowanie zdenerwowaniem na wypowiedzi czy zachowanie partnera
7. pesymizm



**Do tworzenia klimatu porozumienia przyczynia się:**

1. szczerze zainteresowanie sprawami innych ludzi
2. ujawnianie swoich uczuć i myśli
3. szacunek i zrozumienie
4. uśmiech i emocje pozytywne

Według ekspertów, większość naszych sądów i opinii o innych kształtuje się na podstawie komunikacji niewerbalnej – mowy ciała.

Poniżej przedstawiono interpretację niektórych sygnałów niewerbalnych.

**Otwartość i szczerść**

Rozluźniona twarz,  
lekkonie uniesione brwi

Przyjemny wzrok i uśmiech

Otwarte dłonie,  
ukazanie ich wewnętrznej strony

Rozpięta marynarka

Przedramiona wyciągnięte  
ku rozmówcy

**Zamknięcie w sobie,  
obawa, niepewność**

Podawanie „zwiędniętej” dłoni

Ręce splecione z przodu lub z tyłu

Założone nogi w bezruchu

Zaciśnięte usta, zmarszczone brwi

Pokastywanie, chrząkanie

Ocieranie i pociąganie  
(ucha, szyi, brody)

Dotykanie oparcia krzesła

**Pewność siebie**

Podawanie dłoni grzbietem do góry

Długie przyjazne spojrzenie

Postawa wyprostowana,  
głowa uniesiona, pierś do przodu

Ręce splecione za głową, tułów  
odchylony, patrzenie lekko z góry

**Duże napięcie, stres**

Skubanie ubrania, nuda

Czochanie włosów

Napięcie widoczne we wzroku

Krótki oddech, urywane zdania

Gaszenie niedopalonego papierosa  
w popielniczkę

Rzucanie przedmiotów na białce

### **Rozluźnienie, zadowolenie, akceptacja**

Rozszerzone źrenice

Uśmiech

Potrząśnięcie głową, często lekko pochyłą w bok

### **Podejrzliwość, dezaprobatą**

Spoglądanie zza okularów

Przeczące ruchy głowy

Opuszczanie wzroku

Strzeptywanie palcami po ubraniu

Krzywienie ust i przeczący ruch głowy

Odwracanie się od rozmówcy

### **Mobilizacja i gotowość**

Przesuwanie się na skraj siedzenia

Dłonie wyciągnięte i oparte o stół, biuro, otwarte dłonie

Wstawanie i branie się pod boki

Intensywne bębnienie o blat

### **Znudzenie**

Podpieranie ręką głowy (brody)

Machinalne rysowanie ze wzrokiem tępo utkwionym

Bawienie się przyborami do pisania, palcami

Miarowe postukiwanie palcami, ręką

Kierowanie tułowia w kierunku wyjścia

## **Zależności przestrzenne**

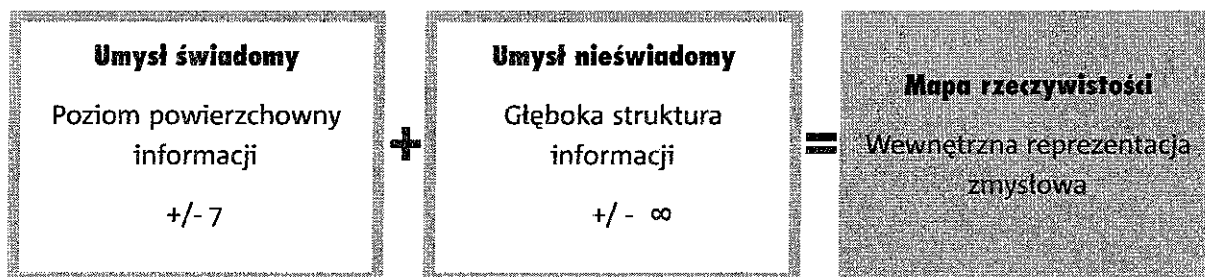
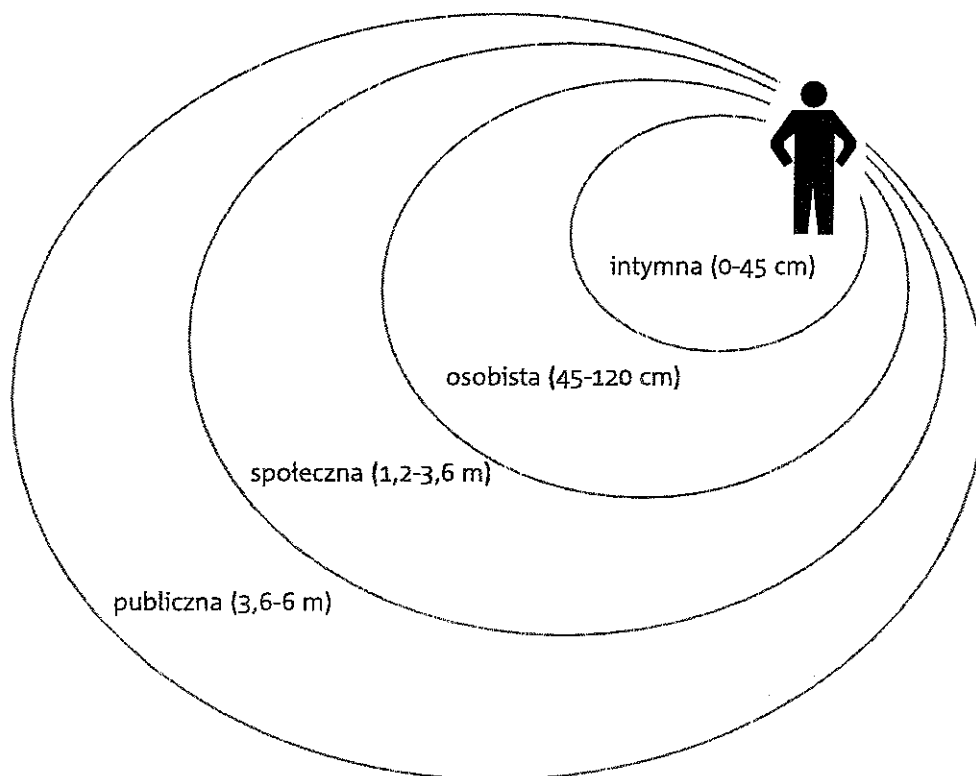
**Strefa intymna** to strefa dla partnerów, bliskich przyjaciół i dzieci przytulających się do rodziców lub bawiących się ze sobą.

**Strefa osobista** daje poczucie komfortu podczas rozmów na przyjęciach – taka odległość pozwala na prywatną rozmowę bez ryzyka dotykania, jednocześnie daje jeszcze możliwość dotknięcia drugiej osoby.

W **strefie społecznej** przeważnie załatwiamy sprawy służbowe, takie jak rozmowa z klientem lub osobą z obsługi.

**Strefa publiczna** towarzyszy podczas nieformalnych zgromadzeń, na przykład: nauczyciel z uczniami w klasie czy szef rozmawiający z grupą podwładnych. Strefa ta zarezerwowana jest dla polityków i ważnych osobistości.

Ludzie działają na podstawie własnego sposobu spostrzegania rzeczywistości, w oparciu o swój model świata.



## Aktywne słuchanie podczas rozmowy

Umiejętność słuchania jest bardzo ważna, pozwala zebrać większość informacji na temat oczekiwań rozmówcy np.: klienta. Podnosi jakość usługi.

Słuchanie może być pasywne i aktywne. Głównym narzędziem słuchania aktywnego jest parafraza, czyli powtórzenie swoimi słowami tego, co powiedział rozmówca.

Parafrazę możemy zacząć od słów:

- Chce Pani/Pan powiedzieć, że...*
- O ile dobrze rozumiem, to...*
- Proszę mnie poprawić jeśli się mylę, ale chodzi o...*
- Innymi słowy...*
- Czy mam rację, że Pani/Pana zdaniem...*

Dzięki parafrazowaniu lepiej rozumiemy potrzeby drugiego człowieka i unikamy pomyłek oraz nie-domówień

Ważną częścią aktywnego słuchania jest również dawanie niewerbalnych potwierdzeń naszej uwagi, takich jak:

- *kontakt wzrokowy*
- *uśmiech*
- *potakiwanie*
- *lekko pochylona postawa ciała*
- *wtrącenia typu: tak, rozumiem, aha*

### Co oznacza umieć słuchać?

- Nie należy przerywać.
- Słuchać z zainteresowaniem.
- Prosić o wyjaśnienie niejasnych fragmentów.
- Umieć wydobyć z wypowiedzi to, co najistotniejsze.
- Umieć doczekać do końca wypowiedzi rozmówcy.
- Nie manifestować mimiką i gestami swojej postawy znużenia czy braku akceptacji.

## PYTANIA

Pytania są siłą napędową porozumienia się. Ze względu na pełnione funkcje można podzielić pytania na pięć grup. (G. Nierenberg)

1. *Przyciąganie uwagi.*
2. *Zdobywanie informacji.*
3. *Przekazywanie informacji.*
4. *Wywołanie myślenia.*
5. *Wyciąganie wniosków.*

Pytania powinny być:

- ☐ proste – zrozumiale sformułowane;
- ☐ krótkie – zawite mogą zostać źle zinterpretowane.

Pytania należy zadawać:

- ☐ logicznie – łatwiej je zrozumieć, gdy następują w porządku logicznym;
- ☐ pojedynczo – zadawaj jedno pytanie bądź wysuwaj jedną propozycję.

Ze względu na formę, pytania dzielimy na **otwarte** i **zamknięte**.

**Pytania otwarte** mają na celu badanie, szukanie nowych możliwości. Zadaje się je wtedy, gdy chce się zachęcić drugą osobę do rozbudowania wypowiedzi; do rozmowy, oferując jej dużo informacji na dany temat. Ten rodzaj pytań wykorzystuje się wtedy, kiedy rozmówca ma się głębiej nad czymś zastanowić. Wymagają one dłuższych, bardziej wyczerpujących wypowiedzi, wychodzących poza krótkie „tak” lub „nie”.

Wg R. Piklinga pytania otwarte to „sześciu sług”; rozpoczynają się od:

**CO? KTO? ILE? JAK? GDZIE? KIEDY?**

Przykłady:

**„Co interesuje cię najbardziej w tym szkoleniu?”**

**„Które informacje są ci znane?”**

Pytania zamknięte lub zawężające – prowokują krótką, zwięzłą, czasem nawet jednowyrazową odpowiedź. Większość tego rodzaju pytań wymaga odpowiedzi przeczącej lub twierdzącej.

Znajdują zastosowanie i są szczególnie przydatne w następujących sytuacjach:

- *poszukiwanie jednoznacznej odpowiedzi „tak” lub „nie”;*
- *potwierdzenie od rozmówcy już posiadanych informacji;*
- *wydobycie szczegółowej informacji;*
- *pytanie o zgodę rozmówcy;*
- *wyбір między dwiema możliwościami;*
- *sprawdzenie tożsamości;*
- *podsumowanie rozmowy;*
- *wyjaśnianie wątpliwości.*

Stosujemy je by uszczegółwić, doprecyzować informację, w kontakcie z rozmówcą rozgadany, nieprecyzyjnie się wyrażającym.

Pytania zamknięte mogą się rozpoczynać w następujący sposób:

„Czy jesteś....?” „Czy zrobisz....?” „Czy to było....?” „Czy możesz....?”

## **INNE TYPY PYTAŃ**

Pytania sugerujące – najbardziej przydają się podczas podsumowania bądź potwierdzenia informacji, na przykład: „Tak więc mówisz, że...?”

Mogą też łatwo poinformować rozmówcę o czymś, czego wcześniej nie wiedział, bądź zainspirować do pomysłów, na które wcześniej by nie wpadł.

Niewłaściwe jest jednak używanie tego rodzaju pytań w celu sugerowania odpowiedzi:

„Czy zadanie nie powiodło się, dlatego że potrzebujesz więcej praktyki?”

Rozmówca może udzielić oczekiwanej odpowiedzi, bo chce być pomocny albo jest zdezorientowany lub przestraszony.

**Pytania zanurzone – pozwalają uzyskać:**

- *złagodzenie reakcji rozmówcy (poprzez zanurzenie ich we własnych potrzebach)*
- *większą gotowość rozmówcy do udzielenia bardziej rozbudowanych wypowiedzi.*

**Przykłady:**

**„Bardzo interesuje mnie, co myślisz na temat tych materiałów?”**

**„Nurtuje mnie, jak jest twoja opinia na temat tych warsztatów?”**

**Pytania kontrolne – potwierdzają, że klient zrozumiał wyjaśnienia.**

***Czy moje wyjaśnienia były zrozumiałe? Czy zatem wyjaśniliśmy sobie....?***

**Pytania aktualne – pomagają tworzyć aktualny obraz bieżącej sytuacji związanej z problemem oraz doskwierającym komuś „bólom”.**

***Jakie ma pani wątpliwości w związku z działaniem tej drukarki?***

***Jak oceniałaby pani swój obecny poziom sprawności fizycznej?***

**Pytania przyszłe – pomagają tworzyć „przyszły obraz” zawierający wizję „przyjemności”.**

***Czy drugie urządzenie zapasowe da pani spokój ducha?***

***W jakiej kondycji chciałaby pani być za trzy miesiące?***

**Pytania odraczające – dają możliwość dokończyć rozpoczętą myśl, pozwalają uzyskać trochę czasu i dać pełniejszą odpowiedź.**

***Jest to bardzo ważne pytanie, ale pozwól mi, że powrócimy do niego w trakcie rozmowy?***

Pytania sprawdzające – parafraza – są sprawdzianem problemu.

*Czy zatem mam rozumieć, że...?*

*Inaczej mówiąc...?*

*Jeżeli dobrze rozumiem...?*

## **PARAFRAZA**

Parafraza jest kluczową metodą aktywnego i skutecznego kontaktu. Dzięki niej dajemy słuchaczowi swoją uwagę, sprawdzamy czy dobrze rozumiemy jego wypowiedź i utrzymujemy temat rozmowy. Parafrazę często nazywamy pytaniem lustrzanym.

Parafraza to powtórzenie własnymi słowami kluczowych sformułowań partnera. Pozwala sprawdzić, czy dobrze rozumiemy intencję i treść wypowiedzi.

Stosujemy ją również by podsumować wypowiedź rozmówcy.

Przykłady:

*„Jeśli dobrze zrozumiałam, chodzi Panu o to, że...”*

*„Z tego co pani mówi, zrozumiałam, że...”*

*„O ile dobrze zrozumiałam Pana, twierdzi pan, że...”*

*„Proszę mnie poprawić, jeśli się mylę...”*

*„Rozumiem, że...”*

## **NASTAWIENIE. PIERWSZE WRAŻENIE**

Pierwsze wrażenie powstaje automatycznie; ludzie kształtują swoje początkowe opinie w czasie krótszym niż 10 sekund.

Często pierwsze wrażenie może być bardzo zwodnicze, ponieważ opiera się na niewielkiej ilości informacji i naszym wcześniejszym nastawieniu do drugiej osoby. Przedwczesne sądy są wynikiem doświadczeń z przeszłości, naszych życzeń, potrzeb oraz założeń co do kontekstu, w którym spotykamy nowo poznaną osobę.

## **STEREOTYPY**

Tworzymy schematy oczekiwań, jakie mamy w stosunku do innych, opierając się jedynie na ich przynależności do określonej grupy. Często na podstawie jednej cechy lub zachowania klasyfikujemy daną osobę jako członka pewnej grupy osób, które jak przypuszczamy, łączą jeszcze inne cechy.



Stereotypy stają się niebezpieczne, kiedy cechy przypisywane danej grupie są negatywne, poniżające, krzywdzące. Osoba, która myśli stereotypowo trzyma się swoich opinii, nawet jeśli otrzymuje informacje sprzeczne z nimi. Niebezpieczeństwo tkwiące w stereotypowym postrzeganiu może prowadzić do samospełniającego się proroctwa. Jeżeli oczekujesz, że inni będą się zachowywać w określony sposób, to istnieją duże szanse, że za pomocą subtelnych komunikatów przekażesz swoje oczekiwania. W ten sposób zwiększysz prawdopodobieństwo wystąpienia zachowania, którego oczekujesz.

### **SPOSTRZEGANIE WYBIÓRCZE**

Wybiórcza percepcja sprawia, że zauważasz to, czego oczekujesz, albo to, co chcesz zauważyć.

Dzieje się tak dlatego, że nigdy nie dociera do nas pełny zasób informacji. Ze względu na nasze możliwości percepcyjne jesteśmy zmuszeni upraszczać i eliminować pewne dane.

### **SŁUCHANIE EMPATYCZNE – ODPOWIEDZ EMPATYCZNA**

Specyficznym rodzajem aktywnego słuchania jest słuchanie empatyczne. Ma ono zastosowanie wtedy, kiedy nasz rozmówca przeżywa silne, często trudne emocje. Tym, czego potrzebuje wtedy najbardziej, jest poczucie zrozumienia przez drugą osobę.

Słuchanie empatyczne ma na celu:

- ▢ *Okazanie zrozumienia;*
- ▢ *Wsparcie partnera rozmowy;*
- ▢ *Zachęcenie do swobodnej wypowiedzi, wyrażenia myśli i uczuć.*

Podczas słuchania empatycznego skupiamy się na potrzebach i celach drugiej osoby

Podstawowe elementy słuchania empatycznego:

- *Wszystkie komunikaty niewerbalne zachęcające do wypowiedzi i wyrażające zainteresowanie jak: potakiwanie, odzwierciedlanie, kontakt wzrokowy, okazywanie mimiczne wrażenia;*
- *Potwierdzanie zrozumienia używane jako wyraz aprobaty i wsparcia:*

**„No tak, to rzeczywiście bardzo nieprzyjemne...”**

**„Wygląda na to, że wytrąciło Cię to z równowagi...”**

— *Nazywanie uczuć i emocji partnera rozmowy:*

*„Wyglądasz na zasmuconą...”*

*„Słyszę w Twoim głosie żal...”*

*„Wygląda na to, że się na nich wściekłeś...”*

— *Parafraza, używana głównie jako wyraz uważnego słuchania i zachęta do dalszej wypowiedzi:*

*„Czyli można powiedzieć, że ma Pani na głowie tę sprawę...”*

### **Pamiętaj!**

Jeśli Twój rozmówca przeżywa silne emocje, to pierwszą rzeczą, jaką powinien od Ciebie usłyszeć to właśnie odpowiedź empatyczna. To ona pozwoli mu otworzyć się i pomoże samodzielnie szukać rozwiązań sprawy. Dopiero potem możesz zadawać pytania, ewentualnie dawać wskazówki itp.

Poniżej przedstawione są najczęstsze sposoby reagowania, które niestety niszczą komunikację i są barierą, stawianą przez odbiorcę.

### **Zaprzeczanie i bagatelizowanie**

*„Nie przejmuj się, nie ma się co martwić. Przesadzasz, nic takiego się nie stało. Głowa do góry. Uśmiechnij się”, itp.*

### **Filozofowanie**

*„No cóż, tak to w życiu jest: raz na wozie, raz pod wozem. Trzeba się z tym pogodzić”, itp.*

### **Dawanie rad**

*„Trzeba działać, a nie zamartwiać się. Powiedz niani, żeby tego nie robiła. Następny razem, najlepiej w ogóle od razu wyjść z domu. W takiej sytuacji trzeba się pytać...”, itp.*

### **Pytania**

*„A dlaczego z tym tak długo zwlekałaś? Czy naprawdę nie mogłaś jakoś zareagować? Kto na to zwrócił uwagę? Po co się go pytałaś?”, itp.*

### **Obrona drugiej strony**

*„Wiesz co? Ja rozumiem Pani reakcję. W końcu to ona odpowiada za porządek na lekcji, mogła się zdenerwować. I tak miałaś szczęście, mogła Cię jeszcze gorzej potraktować”, itp.*

### **Użalanie się**

*„O jeju! Tak mi Cię żal! Biedna jesteś, tak się starałaś i nic nie wyszło. Inni to mają jakieś szczęście, a Tobie to kłody pod nogi...”, itp.*

**Psychoanalityk amator**

*„Tak Panią obserwuję i słucham i wydaje mi się, że prawdziwy problem leży głębiej. Ty po prostu nie potrafisz nikomu zaufać. Boisz się odrzucenia...”, itp.*

**Odwracanie uwagi**

*„Ty to nic, ja to dopiero miałem trudny dzień: trzy zebrania, spotkanie z tragicznym klientem, kupa maili do odebrania, a Ty narzekasz z powodu złego humoru koleżanki...”, itp.*

**Ocenianie, krytykowanie**

*„Sam jesteś sobie winien, nie trzeba było tego mówić. Mówiłam, żebyś uważał. Zachowałeś się nieodpowiedzialnie. Jak można było tak zrobić!”, itp.*

Wyżej wymienione sposoby reagowania w sytuacji, kiedy nasz rozmówca potrzebuje wsparcia i zrozumienia mogą prowadzić do konfliktu, wycofania się rozmówcy, zablokowania drogi do rozwiązania wspólnej sprawy. Zachowania te często podejmowane są w dobrej wierze, bez świadomości ich opłakanych skutków. Nie zawsze zresztą do takich skutków musi dojść. Zdarza się, że ktoś spokojnie przyjmie naszą ocenę czy radę, nawet jeśli o nią nie prosił. Ważne jest to, że każde z tych zachowań niesie poważne ryzyko zerwania komunikacji – zwłaszcza w sytuacjach zwiększonego stresu. Każde z nich oznacza też brak autentycznej ciekawości i zaufania do partnera, ograniczenie do własnego punktu widzenia. Te reakcje mogą wzbudzić u naszego partnera złość, niechęć, smutek lub żal.

Słuchanie empatyczne daje wsparcie i poczucie zrozumienia. Dzięki temu, wytwarza się dobry kontakt między partnerami rozmowy. Nasz rozmówca może znaleźć szansę samodzielnego poszukania rozwiązań, przy naszym wsparciu.

**Pamiętaj!** Dzięki stosowaniu odpowiedzi empatycznej (i powstrzymaniu się od typowych reakcji, jw.), dasz rozmówcy prawdziwe wsparcie.

*Źródło: Zdral Anna, Równi Rodzice – materiały szkoleniowe, słuchanie empatyczne, FKS 2007.*

## Motywacja w pracy z ludźmi

Szczyty osiąga nie geniusz lecz ten, kto nauczył się sztuki pomnażania sukcesu przez motywację innych. Motywacja ogranicza się do kilku zasad, na które ludzie podobnie reagują. Można je wykonać zarówno w pracy menedżera jak i w pracy Trenera, który poniekąd przewodzi grupie:

**1 zasada:** *Od ludzi, z którymi pracujesz, oczekuj tego, co najlepsze.*

Zasada ta akcentuje, że zaufanie do uczestnika czy pracownika i wiara w jego możliwości rokuje zdecydowanie lepiej niż postawa przeciwstawna.

**2 zasada:** *Zauważaj potrzeby drugiego człowieka.*

Należy znaleźć czas dla uczestnika/pracownika, bo tylko w ten sposób mamy szansę poznać jego zmienne w czasie potrzeby i skutecznie go motywować

**3 zasada:** *Wysoko stawiaj poprzeczkę doskonałości.*

Trener czy Lider musi być człowiekiem z charakterem. Musi być konsekwentny, wytrwały i trzymać się pewnych wartości.

**4 zasada:** *Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej.*

Twórcze wykorzystanie niepowodzenia to chyba najlepsza cecha Trenera czy Lidera.

**5 zasada:** *Wykorzystaj wzorce, by zachęcać do sukcesu.*

Często wybitne postacie są natchnieniem dla innych.

**6 zasada:** *Okazuj uznanie i chwal osiągnięcia.*

Bardzo ważna jest umiejętność pomagania ludziom w przechodzeniu od małych do większych sukcesów. Pozytywne zachowania należy wzmacniać poprzez umiejętne wyrażanie uznania.

**7 zasada:** *Stosuj mieszankę wzmacniania pozytywnego i negatywnego.*

Pamiętajmy, że pochwała powinna górować nad taniem, a poczucie winy powinno raczej rodzić przywiązanie do wartości pozytywnych niż wywoływać strach przed naszym niezadowoleniem.

**8 zasada:** *Potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany.*

Instykt współzawodnictwa jest wrodzoną cechą prawie każdego człowieka i łatwo go uruchomić. Trzeba jednak pamiętać o negatywnych skutkach rywalizacji.

**9 zasada: Nagradzaj współpracę.**

Dobry Trener lub Lider musi znać prawa rządzące nastrojami w grupie. Ludzie w grupie powinni być lojalni, co nie jest równoznaczne ze ślepym postuszeństwem. Chodzi raczej o świadome uznanie, że przynależność do grupy wymaga wzajemnej lojalności i wzajemnego wsparcia.

## Asertywność w pracy Trenera

### Definicje asertywności:

To zespół zachowań interpersonalnych, wyrażających uczucia, postawy, życzenia i opinie lub prawa danej osoby w sposób bezpośredni, stanowczy i uczciwy a jednocześnie respektujący uczucia, opinie i prawa innych osób.

To umiejętność, dzięki której ludzie otwarcie wyrażają swoje myśli, preferencje, uczucia, przekonania, poglądy, wartości bez odczuwania wewnętrznego dyskomfortu i nie lekceważąc rozmówców.

W sytuacjach konfliktowych umiejętności asertywne pomagają osiągnąć kompromis, bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznanych wartości.

Ludzie asertywni potrafią powiedzieć „nie” bez wyrzutów sumienia, złości, lęku.

### Prawa asertywności:

- *Masz prawo do robienia tego, co chcesz – dopóki twoja działalność nie rani kogoś innego.*
- *Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie – nawet jeśli to rani kogoś innego – dopóki twoje intencje nie są agresywne lecz asertywne.*
- *Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb – dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo odmówić.*
- *Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania i wyjaśnienia problemu z drugą osobą.*
- *Masz prawo do korzystania ze swoich praw. Jeśli z nich nie korzystasz, to godzisz się na odebranie ich sobie.*

*(H. Fensterheim)*

### **Cechy asertywności:**

- *Dobrze pojęty własny interes*
- *Uczciwe postępowanie*
- *Poszanowanie praw własnych i innych ludzi*
- *Unikanie manipulacji ze strony innych ludzi*
- *Pewność siebie*
- *Otwartość na innych ludzi*

### **Dlaczego i kiedy asertywność jest ważna?**

- *Człowiek, który jest asertywny zwiększa swoje szanse na osiągnięcie tego, czego pragnie, jest zadowolony z siebie, odzyskuje szacunek do samego siebie i poczucie godności.*
- *Ludzie asertywni są efektywni w pełnieniu ról zawodowych, potrafią konstruktywnie rozwiązywać konflikty interpersonalne, dobrze sobie radzą w trudnych sytuacjach międzyludzkich.*
- *Własna asertywność zabezpiecza przed manipulacjami ze strony innych ludzi.*
- *Dzięki własnej asertywności możesz działać efektywniej i uchronić się przed zbyt częstym przeżywaniem przykrych stanów emocjonalnych.*
- *Niezdolność do asertywności może stać się przyczyną trudności w kontaktach interpersonalnych i uniemożliwiać pracę z ludźmi.*

### **Czynniki kształtujące asertywność:**

- *Płeć – kobiety częściej niż mężczyźni zachowują się uległe i pasywnie.*
- *Kultura – w zależności od kręgu kulturowego wiele zachowań asertywnych ocenia się ze zrozumieniem lub jako nietaktowne, naganne.*

### **Podsumowując:**

Postawa asertywna polega na używaniu umiejętności dochodzenia swoich praw oraz wyrażaniu własnych myśli, uczuć i poglądów w sposób otwarty, szczerzy i odpowiedni do sytuacji.

### **Asertywność to:**

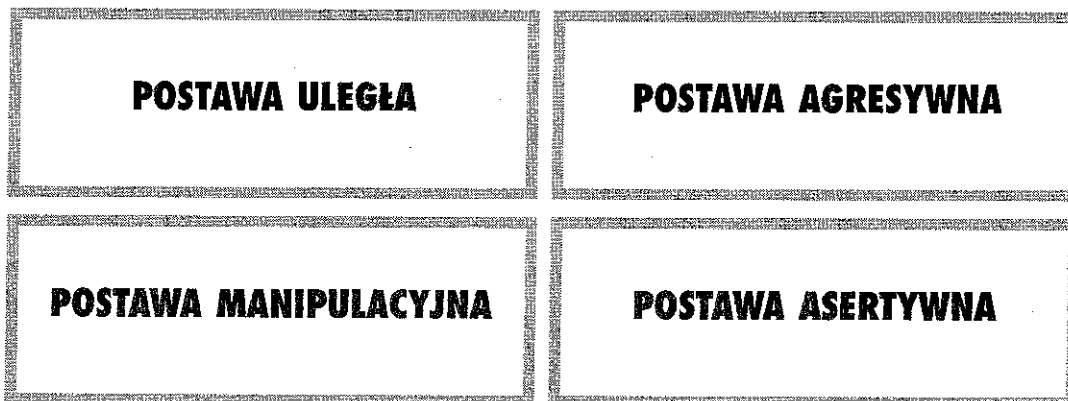
- *sztuka mówienia „nie”*
- *sztuka wyznaczania granic psychologicznego dostępu innych do siebie*
- *dbanie o przestrzeganie należnych nam praw – bez naruszania praw innych osób*

- *pewność, że potrafię*
- *pewność, że mam prawo do własnego życia, opinii*
- *prawo do bycia traktowanym tak, jak na to zasługuję*
- *umiejętność przekazania własnej opinii, zdania*
- *umiejętność komunikowania swoich potrzeb, pragnień, wartości i przekonań*
- *wiara w słuszność tego co się robi.*

### **Komunikaty asertywne składają się z trzech części:**

1.  *Opis sytuacji z twojej perspektywy.*
2.  *Twoje uczucia związane z daną sytuacją.*
3.  *Twoje życzenia związane z sytuacją.*

### **Zróżnicowanie w postawach wobec siebie i innych.**



#### **POSTAWA ULEGLA**

Osoby uległe przybierają zazwyczaj postawę pochyloną lub skuloną, nieśmiało uśmiechają się lub przybierają wyraz twarzy „przepraszam, że żyję”. Boją się kontaktu wzrokowego i mają ściszony głos. Podłożem bierności i zależności jest brak pewności siebie.

#### **Przyczynami są:**

- *lęk wobec innych ludzi*
- *obawa utraty sympatii*
- *chęć uniknięcia konfliktów*
- *postuszeństwo jako zasada funkcjonowania.*

**Skutkami są:**

- *utrata szacunku otoczenia*
- *lekceważenie*
- *utrata poczucia własnej wartości*
- *poczucie krzywdy, stres*
- *wykorzystanie przez innych*

**POSTAWA AGRESYWNA**

Osoby agresywne mają zazwyczaj bardzo napięte mięśnie i nienaturalnie sztywną pozycję ciała, zaciśnięte pięści, wykrzywioną twarz, często pokazują coś palcem, mówią podniesionym tonem lub są nienaturalnie spokojni. Mówią wtedy cedząc słowa.

**Przyczynami są:**

- *chęć wyładowania złości*
- *poczucie wyższości*
- *chęć zwrócenia na siebie uwagi*
- *chęć zmuszenia do uległości*
- *brak umiejętności innego zachowania.*

**Skutkami są:**

- *ostre konflikty z ludźmi*
- *utrata sympatii otoczenia*
- *ośmieszenie się*
- *efekt odwrotny do zamierzonego*
- *poważne kłopoty ze zdrowiem.*

**POSTAWA MANIPULACYJNA**

Manipulatorzy często uciekają wzrokiem i równie często zmienia się ich wyraz twarzy. Czasem zachowują się niespokojnie i nerwowo. Daje się wyraźnie zauważyć brak spójności między mową ciała a słowami. Chcą wygrać cudzym kosztem, udając, że wcale tego nie chcą i sądząc, że nikt nie zauważy ich manipulacji.



**Przyczynami są:**

- *traktowanie ludzi jako głupszych*
- *maskowanie uczuć i brak otwartości*
- *podejście – chęć wygrać cudzym kosztem*
- *nieuczciwość.*

**Skutkami są:**

- *złość i agresja otoczenia*
- *narastanie konfliktów*
- *wymierne straty innych ludzi*
- *niechęć do kontaktów z osobą manipulującą*
- *utrata zaufania otoczenia.*

**POSTAWA ASERTYWNA**

Osoby asertywne patrzą ludziom prosto w oczy. Ich postawa jest naturalna. Są spokojne i często się uśmiechają. Uważają, że mają prawo być wysłuchanymi, domagają się, aby się z nimi liczone przy podejmowaniu decyzji. Są odpowiedzialni za dbałość o swoje prawa i sądzą, że te same prawa dotyczą wszystkich.

**Przyczynami są:**

- *chęć realizacji własnych celów życiowych*
- *chęć kontrolowania własnego życia*
- *unikanie kłamstwa, otwartość*
- *szacunek i tolerancja wobec innych.*

**Skutkami są:**

- *etykieta osoby pewnej siebie*
- *dobre radzenie sobie w kontaktach z innymi ludźmi*
- *wzrost skuteczności działania*
- *wzrost szacunku do siebie oraz szacunek innych ludzi.*

**Wskazania:**

- *Aby być osobą asertywną wypracuj nowe nastawienie do siebie i krytyczny stosunek do narzuconych norm społecznych.*

- Wykazuj czujność wobec prób manipulacji względem Ciebie.
- Miej odwagę przyznania się do błędów i pomyłek we własnym postępowaniu.
- Otwarcie wyrażaj swoje poglądy i postawy i wymagaj tego od innych.
- Traktuj bardziej pobłażliwie innych ludzi i wyzwól się od perfekjonistycznego ocenienia zachowania własnego i innych.
- Akceptuj życie, apróbuj wszystko, co odbiega od schematów.
- Wyszukaj taki rodzaj aktywności zawodowej, który zapewni ci możliwość dalszego rozwoju.
- Poświęcaj więcej czasu na rozwijanie własnych zainteresowań i realizację przyjętych celów życiowych i zawodowych.

**Źródła:**

J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Poznań 1997, wyd. Wyższej Szkoły Bankowej  
Towned A., *Jak doskonalic asertywność*, Poznań 1996, Wyd. Zysk i S-ka.

„Podstawowy bład, który często popełniamy, krytykujac cudze pomysly, polega na przyjęciu nieomylnego i wszytkowiedzącego autorytetu”.

Edward Nęcka

## **Zabójcy pomysłów (idea killers)**

Analizując pracę grupy można zauważyć następujące zachowania:

- Przypadki zupełnego braku współpracy czy nawet niezwracania uwagi na współpartnerów;
- Przypadki brutalnego przerywania cudzych wypowiedzi, lekceważenia ich, zakładania z góry ich nikłej wartości i inne przejawy warcholstwa interpersonalnego;
- Przypadki nieskutecznej lub zafalszowanej komunikacji wewnątrzgrupowej, nie uważnego słuchania, wypowiedzania się bez troski o zrozumienie ze strony słuchaczy i tym podobne;
- Przypadki zdecydowanego, przedwczesnego i ostrego krytykowania pomysłów zgłoszonych przez współpartnerów, na przykład mówienie: "Wiem, co chcesz powiedzieć, ale to i tak nie będzie działać";
- Inne przypadki stosowania tak zwanych idea killers, czyli zwrotów językowych świadczących o jawnym bądź kamuflowanym niszczeniu cudzych pomysłów.

Najczęstsze przejawy kategoriycznego i autorytatywnego krytykowania:

- *Traktowanie pomysłów jako niezróżnicowanej całości, która nic nie jest warta, gdy tymczasem prawie każdy pomysł ma swoje dobre i złe strony.*
- *Nieuzasadnione lub pozorne uzasadnianie krytyki.*
- *Szufladkowanie. Zabieg ten polega na używaniu magicznych formuł lub specyficznych terminów, aby zdyskredytować nowy pomysł.*
- *Bezosobowość krytyki. Stwierdzamy, że coś po prostu jest złe, zamiast powiedzieć, że nam się nie podoba.*

*Killerzy pomysłów* to zwroty językowe stosowane powszechnie w celu jawnego lub zakamuflowanego krytykowania cudzych pomysłów.

Zabójcy są szczególnie niebezpieczni, ponieważ nie tylko prowadzą do odrzucenia nowego pomysłu, lecz także zniechęcają autora do kolejnych prób.

#### **Lista „killerów” pomysłów:**

Tak, ale...

Hmm, no tak....

Nigdy dotąd tego nie robiliśmy.

Już nad tym pracowaliśmy.

To nie będzie działać!

Nie jesteśmy jeszcze do tego przygotowani

W teorii to się zgadza, ale czy będzie działać w praktyce?

Zbyt teoretyczne.

Nie dość podbudowane teoretycznie.

Co pomyśli „góra”? (zarząd, rodzice, związki zawodowe)

Gdyby to było dobre, ktoś musiałby na to wpaść wcześniej.

Zbyt oryginalne.

Zbyt przestarzałe.

Trzeba się będzie nad tym zastanowić przy innej okazji.

Pan nie rozumie, w jakiej jesteśmy sytuacji!

Jesteśmy na to za mali.

Jesteśmy na to za duzi.

Mamy w tej chwili dużo różnych programów (projektów, planów).

To się sprawdzało przez dwadzieścia lat, więc

musi być dobre.

A któż to wymyślił?

Po prostu wiem, że to nie będzie działać!

Nigdy nie przekonamy do tego rady (dyrekcji)

Nie walczmy z wiatrakami!

Bądźmy realistami!

Bądźmy praktyczni!

Poczekamy, zobaczymy....

Nie widzę żadnego związku....

To nie będzie działać w naszej firmie.

Nie mamy na to przepisów.

Szef chyba zemdleje!

My za to nie odpowiadamy.

To nie nasza sprawa.

Nie po to tu jesteśmy.

Z tym będzie tylko kłopot.

Założę się, że to wymyślił jakiś przygłup.

Tego nie ma w planie.

Za wcześniej na to

Za późno na to.

To oznacza dla nas więcej pracy.

Co sobie pomyśli szef?

Nasi ludzie tego nie przyjmą.

No nie, ja nie mogę!

## KONSTRUKTYWNA KRYTYKA

Konstruktywna krytyka:

- *pomaga w rozwoju,*
- *ocenia nasze działania,*
- *pozwała często spojrzeć na daną sytuację, problem, pomysł z innej perspektywy myślowej,*
- *jest informacją zwrotną, zmuszającą do analizy, zastanowienia, zmiany podjętych działań.*

Aby krytyka spełniała swoją rolę konstruktywną, musi spełniać pewne konieczne warunki.

- *nie powinna atakować bezpośrednio drugiej osoby,*
- *powinna skupiać się na problemie, błędzie, złych decyzjach. Oceniając (krytykując) powinieneś zawsze zaczynać od podkreślenia i uwypuklenia rzeczy pozytywnych a później przechodzić do elementów krytykowanych.*

Nie używaj destrukcyjnego krytycyzmu w stosunku do innych ludzi i nie potępiaj ich. Do wyrażania swojej negatywnej opinii o czyjejs pracy lub zachowania używaj konstruktywnej oceny.

- *Zacznij od pochwały. Zwiększa to poczucie własnej wartości osoby poddanej ocenie, całej rozmowie nadaje pozytywną atmosferę.*
- *Krytykuj działanie, a nie osobę. Dyskutuj konkretny przypadek, a nie cechy charakteru.*
- *Unikaj uogólnień w rodzaju „zawsze”, „nigdy”, „wszystko”.*
- *Dojdź do porozumienia na temat rozwiązania. Zapytaj jak osoba oceniana widzi naprawienie błędu. Jeśli nie dostaniesz odpowiedzi, zaproponuj rozwiązanie, ale daj szansę na dyskusję na ten temat.*
- *Zaproponuj pomoc w tej konkretnej sytuacji i na przyszłość.*
- *Używaj metody chochoła, czyli argumentów osoby trzeciej. Nie polemizujesz tutaj z wypowiedzianym stwierdzeniem, ale używasz nie istniejącego dyskutanta, Chochoła, któremu wkładasz w usta argumenty, używając zwrotu: „A co byś odpowiedział, jeśli by ktoś spytał....”.*

# EWALUACJA I OCENA SZKOLEŃ

### **Sprawdzanie efektów pracy po szkoleniu**

Sprawdzanie efektów pracy po szkoleniu, to inaczej mówiąc ocena skuteczności szkolenia, które prowadzisz. Można zastosować do oceny różne kryteria, poniżej opisujemy jeden z bardziej znanych modeli.

#### **Kryteria oceny skuteczności szkoleń — model Kirckpatricka**

**1. Kryterium satysfakcji.** Kryterium to określają opinie uczestników dotyczące takich aspektów jak: ocena przydatności treści szkoleniowych, poczucie zyskania nowej wiedzy i umiejętności, ocena formy szkolenia (czy interesująca, dopasowana merytorycznie i do poziomu uczestników), ocena prowadzących szkolenie i atmosfery na szkoleniu.

Najczęściej dokonuje się pomiaru satysfakcji uczestników za pomocą ankiety oceniającej (zwykle anonimowej). W tym przypadku nie jest potrzebny ani pomiar wstępny, ani porównanie z grupą kontrolną. Czasem badanie zadowolenia uczestników jest podstawą do decyzji o dalszej współpracy z trenerem, warto wtedy porównać satysfakcję uczestników szkoleń prowadzonych przez różnych trenerów.

**2. Kryterium wyuczenia (wiedzy i umiejętności).** Dotyczy ono wiedzy nabytej na szkoleniu. Przykładem może być egzamin, test lub opinie trenerów na temat wzrostu wiedzy uczestników po szkoleniu. Można dokonać sprawdzianu wiadomości po jakimś czasie przeprowadzanego w sposób formalny lub w sposób nieformalny podczas innych szkoleń.

**3. Kryterium behawioralne (zmiany zachowań, postaw).** Odnosi się ono do rzeczywistych zmian w zachowaniu. Pomiar w zakresie tego kryterium mogą być zarówno formalne i zobiektywizowane, jak i mniej zobiektywizowane – wymagające otwartej obserwacji. Analiza prowadzona na tym poziomie pozwala uchwycić zmianę postawy i motywacji do pracy. Analiza taka może przekształcić się w diagnozę potrzeb szkoleniowych odnośnie kolejnego cyklu szkoleń. Dobrym pomiarem skuteczności szkolenia jest systematyczna ocena pracownicza

**4. Kryterium efektów.** Odnosi się ono do wymiernych korzyści, jakie firma odnosi ze szkolenia. Miarą są twarde, obiektywne wskaźniki funkcjonowania organizacji – obroty, liczba nowych klientów, udział w rynku, częstość konfliktów między pracownikami, ilość błędów popełnionych na stanowisku pracy. Na pomiarze efektów najbardziej zależy organizacji, gdyż są one związane z realizacją ważnych celów firmy.

Z punktu widzenia firmy kryterium efektów jest najlepszą metodą pomiaru.

## BIBLIOGRAFIA

1. ADAIR J., *Anatomia biznesu. Motywacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2000.
2. BANDLER R., LA VALLE, *Alchemia manipulacji*, Helion, Gliwice, 2006.
3. BATKO A., *Sztuka perswazji czyli język wpływu i manipulacji*, Helion, Gliwice, 2005.
4. BENEDIKT A., *Mowa ciała*, Astrum, Wrocław 2002.
5. BERNE E., *W co grają ludzie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.
6. BOYDELL T., LEARY M., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001.
7. BRAMLEY P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001.
8. BUBROWIECKI A., *Popraw swoją kreatywność*, Muza, 2008.
9. CIALDINI R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, 2003.
10. COVEY S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań, 2003.
11. DE BONO F., *Jak myśleć sprawniej*, Medium, Warszawa.
12. DE BONO E., *Jak stosować myślenie lateralne*, Medium, Warszawa, 1999.
13. DE BONO E., *Naucz się myśleć kreatywnie*, Prima, Warszawa, 1998.
14. DE BONO E., *Sześć kapeluszy czyli sześć sposobów myślenia*, Medium, Warszawa, 1996.
15. DETZ J., *Sztuka przemawiania*, GWP, 2003.
16. GELB M. J., *Myśleć jak Leonardo Da Vinci*, Rebis, Poznań, 1999.
17. GOLEMAN D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań, 1997.
18. GÓRALSKI A., *Twórcze rozwiązywanie zadań*, PWN, Warszawa, 1980.
19. GRAHAM R., REES S., *Bądź sobą. Trening asertywności*, Książka i Wiedza, 2002.
20. HARE B., *Bądź asertywny*, Ravi, 1997.
21. HARRIS T., *W zgodzie z sobą i z tobą: praktyczny przewodnik po analizie transakcyjnej*, PAX, Warszawa.
22. JARMUŻ S., WITKOWSKI T., *Podręcznik trenera*, Biblioteka Moderatora, Wrocław 2004.
23. KIRKPATRICK D., *Ocena efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa, 2001.

24. KOLAŃCZYK A., *Czuję – myślę – jestem. Świadomość i procesy psychiczne w ujęciu poznawczym*, GWP, Gdańsk, 1999.
25. KOZIELECKI J., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa, 1966.
26. LEAR M., *Wywieranie wrażenia innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, 2003.
27. LEVITON R., *Jak zwiększyć moc mózgu*, Medium, Konstancin-Jeziorna, 2001.
28. MYERS D., *Intuicja. Jej siła i słabość*, Biblioteka Moderatora, 2004.
29. NĘCKA E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk, 2002.
30. NĘCKA E., *TROP... Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, 1994.
31. NĘCKA E., *Inteligencja i procesy poznawcze*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, 1994.
32. NIERENBERG G., *Sztuka kreatywnego myślenia*, Studio EMKA, Warszawa, 1982.
33. PARSLOE E., *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa, 2000.
34. PARSLOE E., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
35. PEASE A., *Mowa ciała, Jedność*, Kielce 2003.
36. RAE L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2001.
37. ROJEWSKA J., *Grupa bawi się i pracuje. Zbiór grupowych gier i ćwiczeń psychologicznych*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wałbrzych, 2000.
38. O CONNOR J., SEYMOUR J., *NLP Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Zysk i S-ka, 1996.
39. O CONNOR J., SEYMOUR J., *NLP szkolenie menedżerów i trenerów*, Zysk i S-ka, 2002.
40. SCHOPENHAUER A., *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Oficyna Wydawnicza Alma – Pres, Warszawa, 2000.
41. SLOANE P., *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, GWP, Gdańsk, 2005.
42. SOBCZAK-MATYSIAK J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
43. SZCZEPANI R., *Budowanie zespołu. Przygotowanie i prowadzenie szkoleń outdoor*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2002.
44. TOWNED A., *Jak doskonalić asertywność*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996.
45. WALKER W., *Przygoda z komunikacją*, GWP, 2001.
46. WITKOWSKI T., *Psychomanipulacje. Jak je rozpoznać i jak sobie z nimi radzić*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wałbrzych, 2000.