

Bunt na pokładzie

**czyli jak radzić sobie z oporem
uczestników szkoleń**



Tomasz Dulewicz

Copyright © 2013 by **Tomasz Dulewicz Business Consulting**. All rights reserved.

Tytuł: **Bunt na pokładzie, czyli jak radzić sobie z oporem uczestników szkoleń**

Autor: **Tomasz Dulewicz**

Kraków, 2013

Niniejsza publikacja może być kopiowana oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Autora. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Autora. Zabrania się jej sprzedaży oraz wykorzystywania w celach komercyjnych.

Tomasz Dulewicz Business Consulting

Ul. Św. Filipa 23/3

31-150 Kraków

Tel.: (12) 346-15-19

Tel. kom.: 791-760-145

www.Poradnik.Trenera.pl

e-mail: poradnik@trenera.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

Autor

Tomasz Dulewicz – (ur. 1982 r.) trener i coach. Absolwent zarządzania i marketingu Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwent Szkoły Profesjonalnego Coachingu. Przedsiębiorca prowadzący firmę Coaching Company. Autor programów szkoleniowych, gier, symulacji i publikacji z zakresu budowania zespołów, sprzedaży i coachingu.



Współpracował z wieloma małymi, średnimi i dużymi firmami (np. Bahlsen, Aegon, BP Europa). Prowadzi coaching w ujęciu systemowym i holistycznym zwracając dużą uwagę na relacje i interakcje pomiędzy ludźmi. Prowadzi coaching menedżerski i operacyjny klientów indywidualnych oraz zespołów.

Jako trener dokłada wszelkich starań, aby uczestnicy szkolenia opanowali praktyczne umiejętności w oparciu o swoje indywidualne predyspozycje. Stosuje aktywne metody uczenia oraz czerpie ze swojego doświadczenia w prowadzeniu coachingu.

Z jednej strony troska, opiekuńczość, zaufanie, wyrozumiałość a z drugiej konkretność, rzetelność, stanowczość i precyzja w działaniu – to hasła, którymi kieruje się w pracy trenera i coacha.

Strony internetowe:

- 20 ćwiczeń szkoleniowych z moich publikacji pobierzesz bezpłatnie zapisując się na biuletyn Poradnik Trenera:

www.Poradnik.Trenera.pl

- Moje publikacje z ćwiczeniami szkoleniowymi i coachingowymi znajdziesz na stronie:

www.Sklep.Trenera.pl

- Zapraszam również na moją stronę internetową:

www.TomaszDulewicz.eu

Spis treści

	Str.
Wprowadzenie	5
Co każdy trener wiedzieć powinien, czyli systemowe rozwiązywanie trudności	10
Pięć kroków radzenia sobie z oporem Johna Enrighta	14
1. Występuje chęć uczestniczenia w szkoleniu	16
2. Ustalone są konkretne i przydatne uczestnikom cele szkolenia	25
3. Uczestnik szkolenia jest przekonany, że poziom szkolenia jest dostosowany do jego predyspozycji i sytuacji	31
Ćwiczenia wydobywające zasoby	33
Jak formułować informacje zwrotne	35
Kolejność udzielania informacji zwrotnych podczas szkolenia	37
4. Uczestnik szkolenia jest przekonany, że ten trener jest dla tego szkolenia odpowiedni mimo posiadanych wad	38
Początkujący trener z małym doświadczeniem – co zrobić?	
5. Uczestnik szkolenia NIE posiada konkurencyjnych celów	47
Metoda 2-3-1	51
Metoda 2-3-1 – plan działań	52
Przed szkoleniem	53
W trakcie szkolenia	55
Po szkoleniu	58
Zakończenie	60
Ćwiczenie: Nasze możliwości	62
Bibliografia	65

Wprowadzenie

Kiedy słyszę słowa „**opór uczestników szkolenia**”, przychodzi mi na myśl **bunt na pokładzie statku**. Kiedyś widziałem film, w którym załoga pirackiego statku buntuje się przeciwko swojemu kapitanowi. Piraci grożą, że jeśli nie dostaną więcej złota, pójdą na inny statek, do innego pirackiego kapitana.

Kapitan krzyczy na nich, pokazuje kto tu rządzi i wyrzuca za burtę kilku dla przykładu. Kiedy rekiny konsumują „przykładowych” buntowników, reszta piratów wraca do pracy. Napadają na pierwszy napotkany statek, dzielą się łupem i uczują.

Nazajutrz kapitan chce napaść na kolejny statek, ale piraci nie chcą. Kapitan ich nie rozumie i znowu krzyczy:

- Co jest? Przecież jak nie będziemy napadać na statki, nie będzie więcej złota! Skąd ja go mam dla was brać? Kopalnie mam sobie wybudować?! Przecież wczoraj chcieliście napadać. Jest okazja do kolejnego zarobku. To ruszać tyłki! Do boju!
- Ludzie jeszcze śpią. Dziś jest straszny upał. Kto w takim słońcu napadałby na statek? – marudzą piraci, a kapitan przypomina sobie jak to było, kiedy razem budowali statek.

Kilka miesięcy temu kapitan i piraci stracili swój statek. W jaki sposób? Co tu dużo pisać. Po prostu zaatakowali silniejszych od siebie i ci zatopili im statek.

Piraci, którzy przeżyli, dopłynęli do najbliższej bezludnej wyspy. Po kilku dniach postanowili zbudować statek – taki mały, prymitywny, żeby tylko dotrzeć do najbliższej cywilizacji.

Jakiż wówczas był zdziwiony kapitan. Jego **leniwa na co dzień załoga nagle zaczęła ciężko pracować**. Piraci wyławiali z morza resztki ich dawnego statku. Szukali wszystkiego, co mogli wykorzystać do budowy nowego statku. Ścinali drzewa na wyspie i przenosili je na brzeg morza oddalony o kilkaset metrów. Pracowali w pełnym słońcu, jak i w ulewnym deszczu. Pracowali całymi dniami, a nawet po zmroku przy świetle pochodni i ognisk. Po kilku tygodniach ciężkiej pracy, głodni i wychudzeni wypłynęli w morze.

Wróćmy jednak do kapitana, który chce zmusić piratów do wypłynięcia na ocean i zaatakowania statku. Myśli on sobie:

- Co jest z tymi piratami? Miesiąc temu głodni harowali ponad siły, a teraz im się nie chce napaść na statek. Nawet w morze im się nie chce wypłynąć. Co za lenie!

Niestety nasz kapitan nie słyszał nigdy słów pewnego francuskiego lotnika. I nie ma w tym nic dziwnego, bo ów lotnik urodził się w 1900 roku, a kapitan żył w XVII wieku. Ów francuski lotnik rozumiałby piratów. Wszak sam kiedyś powiedział: **„Jeśli chcesz zbudować statek, nie każ ludziom chodzić do lasu po drewno, ale naucz ich tęsknić za bezkresnym morzem”**.

Znasz powyższy cytat? Popularny jest na szkoleniach z motywacji i kierowania ludźmi. Jego autorem jest **Antoine de Saint-Exupéry**. Tak, to ten od „Małego księcia”. Dla wielu nie jest znanym pisarzem, lecz wielkim pilotem!

Antoine de Saint-Exupéry w wieku 12 lat pierwszy raz w życiu leciał samolotem. Kilka dni później przerobił swój rower – dodał mu skrzydła i próbował oderwać się nim od ziemi. Niestety nie udało mu się. Chłopiec chciał wrócić w przestworza, ale nie mógł. Tęsknił za lataniem.

Antoine de Saint-Exupéry latał przez całe swoje życie. W wieku 21 lat uzyskał licencję pilota cywilnego. W wieku 22 lat, został pilotem wojskowym i spełnił swoje dziecięce marzenia. Mógł latać niemal każdego dnia.

Szczęście trwało jednak krótko. W wieku 23 lat rozbił samolot i w wyniku poniesionych obrażeń został przeniesiony do rezerwy. Koniec z lataniem? Ależ skąd.

W 1926 roku Antoine rozpoczął pracę jako pilot w firmie przewożącej przesyłki lotnicze. Latał głównie pomiędzy Francją i Afryką.

W 1929 r. awansował i został dyrektorem argentyńskiego oddziału owej firmy lotniczej. Jednak w 1931 roku znowu zaczął latać. Wrócił do Francji i znowu... przewoził przesyłki lotnicze.

W styczniu 1935 roku podjął próbę przelotu na trasie Paryż – Sajgon, ale rozbił samolot na Pustyni Libijskiej. W skutek wypadku znowu musiał zawiesić latanie. Zaczął pracować jako dziennikarz.

Jednak po krótkiej przerwie wrócił do latania. A w 1938 roku podjął próbę przelotu pomiędzy Nowym Jorkiem a Ziemią Ognistą. Niestety w Gwatemali znowu uległ wypadkowi lotniczemu. Odnosił poważne obrażenia, m.in. trwały niedowład lewego przedramienia.

Wyleczył rany i po wybuchu II Wojny Światowej bez wahania usiadł za sterami francuskiego myśliwca. Latał jednak krótko, gdyż Francja szybko została podbita i zdemilitaryzowana. Antoine razem z całą eskadrą pilotów został ewakuowany do Algieru. W 1940 roku wyemigrował do USA, gdzie zajął się pisarstwem. To tu, w kwietniu 1943 roku, powstała książka „Mały książę”.

Jak zapewne domyślasz się, Antoine de Saint-Exupéry chciał znowu wrócić do latania. Jednak nie mógł. Była wojna. Pilotów cywilnych prawie nikt nie zatrudniał, a wojskowym można było być do 35 roku życia. Antoine miał 43 lata i niedowład lewego przedramienia. Bardzo jednak chciał latać i wykorzystał wszystkie swoje znajomości, aby dostać powołanie do wojska.

Znowu latał. Jednak krótko. Podczas drugiego lotu miał trudności z lądowaniem i uszkodził samolot. Uznano, iż nie jest w stanie latać samolotem i zawieszono go.

Antoine jednak dalej walczył o to, by móc latać. W dniu 16. maja 1944 roku znowu wrócił do pilotowania samolotu wojskowego. Stacjonował na Korsyce i walczył w Europie. Co więcej odnosił znaczące sukcesy na polu walki i został awansowany do stopnia majora. Można by pomyśleć, iż w końcu opuścił go pech. Szczęśliwie latał i co więcej był za to doceniany. Jednak 31. lipca 1944 roku wystartował do misji fotografowania niemieckich wojsk koło Lyonu. Niestety była to jego ostatnia misja, z której już nigdy nie wrócił. Został zestrzelony.

Losy Antoine’a można podsumować słowami:

W całej swojej karierze doświadczył wielu mniejszych, bądź większych wypadków lotniczych. Ich konsekwencjami było odsunięcie Antoine’a od latania. **Jednak on zawsze wracał, bo nauczył się tęsknić za lataniem.**

Co wspólnego z prowadzeniem szkoleń ma biografia pisarza (a może jednak pilota) o nazwisku Antoine de Saint-Exupéry?

Po wielu licznych problemach **on nigdy nawet przez chwilę nie pomyślał o buncie przeciwko lataniu.** Kiedy poznałem jego historię, uznałem, że jest ona **przykładem zachowania idealnego uczestnika szkolenia!**

W tym momencie większość czytelników tej publikacji zastanawia się: „Ale, jak to przykładem uczestnika szkolenia? Gdzie tu jest szkolenie?”. A w jaki sposób zostaje się pilotem? Trzeba odbyć szkolenie z zakresu umiejętności pilotowania samolotu.

Antoine de Saint-Exupéry z wielką radością poszedł na taki kurs. Opanował cały materiał. Zdał państwowy egzamin potwierdzający nabyte umiejętności. Następnie z wielkim zapałem stosował w praktyce nabyte umiejętności. I oczywiście przez całe

swoje życie ciągle rozwijał kompetencje pilota. On nie latał jednym samolotem przez 23 lata. On ciągle odbywał nowe kursy i uczył się obsługi coraz to nowszych typów samolotów! W swoim życiu ukończył wiele kursów uczących umiejętności pilotowania samolotu. Chodził na te kursy, bo ciągle chciał latać, bo tęsknił za lataniem, bo **nauczył się tęsknić za lataniem**.

Nie ważne czego uczysz jako trener, uwierz mi chciałbyś, aby uczestnicy Twoich szkoleń zachowywali się tak, jak Antoine de Saint-Exupéry.

Jeśli uczysz sprzedaży, zapewne chciałbyś, aby na Twoje szkolenia przychodzili ludzie, którzy:

- już jako dzieci pokochali sprzedaż tak, jak Antoine latanie;
- już w piaskownicy bawili się w handlowców i sprzedawali innym dzieciakom zamki z piasku oraz cieszyli się zarobionymi w ten sposób cukierkami i zabawkami;
- jako dorośli marzyli o pójściu na szkolenie sprzedażowe;
- będąc na szkoleniu, uważnie wszystkiego się uczyli;
- po szkoleniu, w praktyce wszystko stosowali;
- za wszelką cenę pragnęli pracować jako handlowcy, nawet mając częściowy niedowład lewej ręki i będąc w wieku emerytalnym.

Nie ważne czy uczysz sprzedaży, komunikacji, pracy w zespole, kierowania ludźmi, rachunkowości, finansów, informatyki, czy czegokolwiek innego. Chciałbyś, żeby Twoi uczniowie, zachowywali się tak, jak Antoine de Saint-Exupéry.

Praktyka bywa jednak nieco inna. W naszym społeczeństwie na szkolenia częściej przychodzą piraci od wspomnianego wcześniej kapitana, niż pasjonaci latania tacy jak Antoine de Saint-Exupéry.

Czasem ludziom się nie chce pójść na szkolenie, bo przecież już byli na szkoleniu. Czasem uważają, że szkolenie nie ma sensu, bo oni wszystko wiedza, albo nie potrzebują tej wiedzy. A jak już pójdą na szkolenie, to uznają, że tego wszystkiego nie da się nauczyć, bo jest tego za dużo, albo to nie pasuje do ich branży. Czasem mogą też krytykować trenera, podważać jego kompetencje i doświadczenie. Mogą też wyjść z sali szkoleniowej, bo dojdą do wniosku, że lepiej pójść na imprezę (piracką ucztę, bądź zakupy) niż siedzieć na szkoleniu.

Jak radzić sobie z tymi „pirackimi” nawykami do buntu? O tym właśnie jest ta książka. W dalszej części opisuję co zrobić, aby wyeliminować główne przyczyny oporu uczestników szkoleń.

W pierwszej części opisuję 5 kroków pracy bez oporu Johna Enrighta oraz opisy działań, które trzeba wykonać na każdym kroku.

W drugiej części opisuję **metodę 2-3-1**. Jest to sposób łączenia ze sobą opisanych wcześniej kroków oraz wykonywania ich w określonej kolejności. **Metoda 2-3-1** jest prosta i krótka. Jednak do jej stosowania potrzebna jest wiedza na temat pracy z oporem z pierwszej części publikacji. Dlatego najpierw przeczytaj pierwszą część książki i dopiero później przejdź do metody 2-3-1 (drugiej części).

Co każdy trener wiedzieć powinien, czyli systemowe rozwiązywanie trudności

Kiedyś przeprowadziłem ankietę wśród trenerów. Jedno z pytań brzmiało:

Co w pracy trenera sprawia Ci najwięcej trudności?

Analizując odpowiedzi zwróciłem uwagę na pewien fakt. Mianowicie na 45 ankiet 43 osoby podały różnego rodzaju trudności. Natomiast 2 napisały „**Nie mam trudności**”.

Fajnie by było, gdyby każdy mógł napisać „Nie mam trudności”. **Dlatego poniżej opiszę Ci mój sprawdzony sposób eliminowania trudności.**

Aby zobrazować o co mi chodzi, zacznę od małego eksperymentu. Na szkoleniach po prostu go przeprowadzam. Tutaj opiszę.

Staję przed grupą szkoleniową. Trzymam w dłoni pisak. Wyciągam rękę przed siebie i pytam grupę:

- **Jakie warunki powinny być spełnione, aby pisak spadł na podłogę?**
- Powinieneś go upuścić, tj. otworzyć dłoń.

Upuszczam pisak. Podnoszę go i pytam:

- Jakie jeszcze warunki powinny być spełnione, aby pisak spadł na podłogę?

W odpowiedzi zazwyczaj słyszę:

- Tylko ten jeden warunek. Przecież pisak spadł na podłogę.

Puszczam więc pisak i zaraz łapię go drugą ręką. Pytam:

- Jakie jeszcze warunki powinny być spełnione, aby pisak spadł na podłogę?
- Nikt nie może go łapać, przeszkadzać w spadaniu. Tor lotu pisaka powinien być chroniony przed „zakłóceniami”.

Mamy zatem drugi warunek.

Wystawiam rękę z pisakiem za okno i pytam:

- Jeśli teraz puszcze pisak, to spadnie on na podłogę?
- Nie. Spadnie na chodnik. (oczywiście jeśli za oknem nie ma podłogi, tylko chodnik)

Mamy zatem trzeci warunek:

Aby pisak spadł na podłogę, powinien być upuszczony nad podłogą.

- A co jeśli wsiądę w statek kosmiczny i upuszczę go w kosmosie? – pytam.
- Musi działać grawitacja, żeby spaść.

Mamy więc czwarty warunek – powinna działać siła grawitacji.

Podczas tego eksperymentu wymyślam jeszcze kilka innych trudności i pytam o rozwiązania.

Zachowuję się jak adwokat diabła – wymyślam wszelkie potencjalne trudności. W tym eksperymencie chodzi o określenie **wszystkich warunków koniecznych do zaistnienia danego zjawiska.**

Jeśli dla danego działania określimy wszystkie warunki konieczne do poprawnego funkcjonowania, to nasze działanie powinno odbyć się bez żadnych trudności. **Jeśli zostaną spełnione wszystkie konieczne warunki dla zaistnienia danego zdarzenia, to z dużym prawdopodobieństwem ono wydarzy się.**

Jest to jedna z zasad tzw. **podejścia systemowego.**

Tworzymy system, który spełnia wszystkie warunki konieczne dla danego zdarzenia.

Wróćmy do przykładu z pisakiem. Żeby pisak za każdym razem spadał na podłogę, powinienem go wypuszczać stojąc na podłodze. Żeby nic nie zakłócało lotu pisaka, mogę **na podłodze postawić pionowo rurę z grubego pancernego szkła i do niej upuszczać pisak.** Wtedy nikt ani nic nie będzie mu przeszkadzało w spadaniu. Oczywiście powinna działać siła grawitacji, czyli całą instalację montuję na Ziemi.

Mogę zastosować również inne rozwiązania. Np. **zamiast szklanej rury mogę zamknąć osobę puszczającą pisak w pomieszczeniu, do którego nikt inny nie ma wstępu.** Zatem nikt inny nie będzie zakłócał toru lotu pisaka. Osobę puszczającą pisak mogę natomiast zobowiązać do podpisania oświadczenia, że jeśli ona będzie utrudniała lot pisaka, to za każdy taki incydent wypłaci mi odszkodowanie w wysokości 10 000 zł.

Rozwiązania mogą być jeszcze inne, ale zostawmy już eksperyment z pisakiem. Jeśli, jako trenerzy, **chcemy prowadzić pasjonujące, użyteczne przyjemne dla nas i uczestników szkolenia,** powinniśmy określić wszystkie konieczne warunki takiego

szkolenia, a następnie zapewnić je w praktyce. Wtedy mamy bardzo dużą pewność, że wszystko odbędzie się po naszej myśli.

Tradycyjne podejście

W tradycyjnym podejściu trener prowadzi szkolenie. Kiedy pojawia się jakaś trudność, zastanawia się: – co teraz zrobię? Rozwiązuje trudność. Dalej prowadzi szkolenie.

Pojawia się kolejna trudność i trener znowu zastanawia się – co teraz zrobię? Rozwiązuje ją, albo ... nie.

Jeśli rozwiązuje trudności na bieżąco, zajmuje mu to trochę czasu, sił i nerwów, ale jakoś sobie radzi.

Jeśli jednak nie rozwiązuje trudności, to one się gromadzą i kumulują, a trener zmierza do przemęczenia i wypalenia zawodowego.

Podejście systemowe

W podejściu systemowym trener zanim zacznie prowadzić szkolenie, **określa wszystkie warunki konieczne do przeprowadzenia bardzo dobrego, wręcz idealnego szkolenia**. Następnie wprowadza je w życie na etapie przygotowania jak i prowadzenia szkolenia. Dzięki temu ogranicza do minimum ilość pojawiających się trudności.

Jeśli zastanawiasz się w jaki sposób skonstruować system prowadzenia szkoleń bez trudności, mam dla Ciebie bardzo dobrą wiadomość. Nie musisz ich konstruować. **One istnieją i na kolejnych stronach opiszę Ci „system” eliminowania trudności związanych z oporem uczestników szkoleń.**

Jest to tzw. **praca bez oporu Johna Enrighta**. Podejście to wywodzi się z poradnictwa indywidualnego, ale po moich modyfikacjach jak najbardziej nadaje się do pracy z grupą.

Najważniejszym następstwem tego podejścia jest jeden fakt:

Jeśli robisz wszystko zgodnie z systemem, opór NIE występuje!

Jeśli opór występuje, oznacza to, że któryś warunek konieczny został złamany – ktoś zrobił coś źle. Wprowadź poprawki, a oporu nie będzie.

Podsumowując, działaj systemowo, tj.:

1. **Określ cel**, który chcesz osiągnąć.
2. **Opracuj system** – określ wszystkie konieczne warunki do zaistnienia tego zdarzenia. Opracuj konkretne rozwiązania, które zapobiegają powstawaniu trudności.
3. **Stosuj w praktycznym działaniu te kroki (system).**

Jeśli nie chcesz opracowywać samodzielnie systemów, przeczytaj ten e-book i szukaj kolejnych na stronie:

www.Poradnik.Trenera.pl

Pięć kroków radzenia sobie z oporem Johna Enrighta

Według Johna Enrighta **opór powstaje w sytuacji, w której jedna osoba wie coś czego nie wie druga**. Jeśli obie strony wiedzą to samo, mogą o tym rozmawiać. Jeśli tylko jedna osoba wie coś, może mieć trudności z powiedzeniem o tym drugiej i rozpoczęciem rozmowy. Wtedy zazwyczaj zaczyna powstawać opór.

Aby uniknąć oporu twórzmy zatem sytuacje, w których obie strony wiedzą to samo. Jeśli jednak nie wiedzą, niech z łatwością mówią sobie na wzajem o istotnych kwestiach, rozmawiają o nich i szukają rozwiązań. Dbajmy więc o otwartość i zaufanie.

John Enright wyróżnił 5 przyczyn powodujących powstawanie oporu w komunikacji dwojga ludzi. Enright opisał owe przyczyny na gruncie doradztwa i terapii:

1. Brak własnej chęci uczestniczenia w terapii/doradztwie.
2. Brak ustalenia konkretnego celu terapii/doradztwa.
3. Przekonanie klienta, że stan pożądaný jest niemożliwy do osiągnięcia – że nie można nic więcej zrobić w tej sytuacji.
4. Przekonanie, że ten terapeuta/doradca jest nieodpowiedni dla klienta. Brak zaufania do terapeuty/doradcy.
5. Posiadanie przez klienta konkurencyjnych celów – tzn. sprzecznych celów, np. chcę rzucić alkoholizm, ale chcę też dalej spotykać się z kumplami i pić alkohol.

Powyższe **5 przyczyn powstawania oporu** można osadzić w **obszarze prowadzenia szkoleń**. Po takim zabiegu będą one miały postać:

1. Brak chęci udziału w szkoleniu.
2. Brak konkretnych i przydatnych celów szkolenia.
3. Wrażenie zbyt wysokiego poziomu szkolenia – uczestnik uważa, że tego nie da się opanować i stosować, zatem jest to niepotrzebne.
4. Błędne postrzeganie osoby trenera – w konsekwencji przekonanie, że trener jest nieodpowiedni dla tego szkolenia. Brak zaufania do kompetencji trenera.

5. Posiadanie przez uczestników szkolenia konkurencyjnych celów, np. chcę pójść na to weekendowe szkolenie, ale również chcę spędzić weekend z rodziną.

Prawie wszystkie inne przyczyny powstawania oporu można przypisać, do którejs z powyższych grup. Jeśli zatem wyeliminujemy powyższe pięć przyczyn powstawania oporu, opór nie będzie występował podczas prowadzonego przez nas szkolenia. Uzyskamy wtedy **stan pracy bez oporu**. Tak naprawdę, dopiero wtedy można prowadzić efektywne szkolenie.

Stan pracy bez oporu występuje zatem, kiedy:

1. Występuje chęć uczestniczenia w szkoleniu.
2. Ustalono są konkretne i przydatne uczestnikom cele szkolenia.
3. Uczestnik szkolenia jest przekonany, że poziom szkolenia jest dostosowany do jego predyspozycji i sytuacji. Uważa, że szkolenie jest potrzebne i przyniesie mu konkretne korzyści.
4. Uczestnik szkolenia jest przekonany, że ten trener jest dla tego szkolenia odpowiedni mimo posiadanych wad. Ufa i wierzy, że trener posiada wystarczające kompetencje do przeprowadzenia tego szkolenia.
5. Uczestnik szkolenia NIE posiada konkurencyjnych celów.

Przyjrzyjmy się teraz każdemu z pięciu powyższych elementów szkolenia bez oporu. Na kolejnych stronach opiszę dokładnie co robię, aby podczas każdego szkolenia uzyskać stan pracy bez oporu.

W niniejszej książce „zapożyczyłem” od **Johna Enrighta** tylko nazwy poszczególnych pięciu kroków pracy bez oporu. Wszystko, co proponuję w ramach każdego kroku, opracowałem samodzielnie.

W bibliografii podaję publikacje, w których można przeczytać o pracy bez oporu **Johna Enrighta**. Publikacje te opisują na każdym kroku inne metody pracy niż ja, gdyż opisują pracę z jedną osobą (podczas doradztwa, terapii, coachingu), a nie z grupą szkoleniową.

Podsumowując, same nazwy pięciu kroków pochodzą od Enrighta, lecz to co proponuję w ramach każdego z nich jest moim autorskim rozwiązaniem. Moim pomysłem jest również sposób łączenia ze sobą odpowiednich kroków i wykonywania ich w określonej kolejności nazwanej przeze mnie **Metodą 2-3-1**.

Występuje chęć uczestniczenia w szkoleniu – etap 1 pracy bez oporu

... czyli:

Jak sprawić, aby człowiek chciał brać udział w szkoleniu

Poniżej opisuję cztery działania, dzięki którym niemal każdy uczestnik szkolenie będzie chciał brać w nim udział. A jak nie będzie chciał, to pozostali uczestnicy szkolenia go przekonają :)

Mamy więc pierwszy krok eliminowania oporu wg Johna Enrighta, czyli:

Występuje chęć uczestniczenia w szkoleniu.

Dopóki człowiek uważa, że szkolenie NIE może mu pomóc, dopóty NIE chce w nim brać udziału.

Osoba powinna chcieć uczestniczyć w szkoleniu. Jeśli została wysłana na szkolenie przez kogoś, należy upewnić się czy chce brać udział w szkoleniu. Zwykle w takiej sytuacji osoba NIE chce brać udziału w szkoleniu, gdyż NIE wie, po co ono jest jej potrzebne, jak może jej pomóc, ani co może osiągnąć dzięki niemu. Bądź spotkała się z negatywnym zdaniem na temat tego szkolenia, lub ogólnie szkoleń.

Rola trenera polega w tym przypadku na wyjaśnieniu:

- na czym polega szkolenie;
- w czym szkolenie może pomóc uczestnikowi;
- co uczestnik szkolenia osiągnie dzięki niemu.

Jak to zrobić?

Tutaj odejdę od tego, co proponuje Enright, gdyż on pisze o pracy z jednym człowiekiem (np. doradztwo, terapia), a nam chodzi o prace z grupą szkoleniową. Opiszę więc działania, którymi ja posługuję się podczas przygotowywania i prowadzenia szkolenia.

Mój system zachęcania ludzi do uczestniczenia w szkoleniu składa się z czterech kroków:

- 1. Informowanie.**
- 2. Przepływ informacji zwrotnych.**
- 3. Utylizacja.**
- 4. Wspólne postanowienia.**

Przyjrzyjmy się im po kolei:

1. Informowanie

Informujemy skąd wziął się pomysł na przeprowadzenie szkolenia. Jaka sytuacja zainspirowała nas (lub kogoś innego) do zorganizowania szkolenia. Informujemy też o tym, iż szkolenie jest projektowane dla uczestników szkolenia. Dlatego będziemy rozmawiać z uczestnikami na temat szkolenia, oraz tego czego oni oczekują od szkolenia.

Ważne, aby podkreślić, iż my jako trenerzy chcemy zorganizować i przeprowadzić **szkolenie potrzebne przede wszystkim osobom uczestniczącym w szkoleniu**. Szkolenie, które rozwiąże ich trudności. Rozwinie ich umiejętności. Pozwoli łatwiej i skuteczniej funkcjonować w firmie.

Dlatego chcemy indywidualnie porozmawiać z każdym uczestnikiem szkolenia i określić, co jemu konkretnie jest potrzebne. I tutaj przechodzimy do drugiego kroku, tj. przepływu informacji zwrotnych.

Na marginesie wyjaśnię jeszcze tylko, **dlaczego polecam rozmowy indywidualne**, a nie tradycyjne badanie ankietowe.

Są dwa główne powody, dla których stosuję rozmowy indywidualne:

- Ponieważ mam spore doświadczenie w sprzedaży oraz prowadzeniu coachingu, jest mi łatwiej porozumieć się z jedną osobą niż z grupą. Łatwiej jest mi „dotrzeć” do danej osoby i **nawiązać z nią kontakt – zainteresować oraz zaangażować w mój projekt**, którym jest szkolenie.
- Poprzez indywidualne podejście **łatwiej jest mi zbudować nić zaufania i współpracy**. Dzięki temu zazwyczaj dowiaduję się więcej o sytuacji danej

osoby, jak i całej firmy, niż osoby przeprowadzające badanie ankietowe potrzeb szkoleniowych.

Prowadzę szkolenia jako trener zewnętrzny. Bardzo często dział personalny danej firmy oczekuje ode mnie przeprowadzenia ankietowego badania potrzeb szkoleniowych i sporządzenia na jego podstawie raportu z wykresami itd. Wówczas przeprowadzam badanie ankietowe, a po nim rozmawiam z każdym z uczestników szkolenia. Osobiście, lub chociaż telefonicznie.

Czytam anonimowe ankiety i na ich podstawie przygotowuję istotne tematy do rozmów indywidualnych. Poruszając te tematy podczas rozmów, zawsze dowiaduję się więcej. **Pokazuję również ludziom, że mi na nich zależy.** Na ich opiniach, ale również rozwiązaniu ich indywidualnych trudności.

Przed szkoleniem **buduję podwaliny zaufania i współpracy.** Dzięki temu na szkoleniu mam 90% zwolenników i 10% osób niezdecydowanych, których przekona do mnie i szkolenia te 90% zwolenników. Przeciwników zwykle nie mam w ogóle. A nawet jeśli zdarzy się jakiś jeden, to pozostali go przekonają ☺

2. Przepływ informacji zwrotnych

Czyli przeprowadzenie indywidualnych rozmów z uczestnikami szkolenia. Ważne jednak, aby NIE były to wywiady polegające na zadawaniu pytań, lecz **ROZMOWY** zawierające obustronną wymianę informacji (przepływ informacji zwrotnych).

Mówię o szkoleniu i o sobie. Pytam o sytuację danej osoby, o jego potrzeby, trudności i opinie na temat szkolenia jak i mojej osoby trenera. Słucham. Dopytuję, wyjaśniam powstające niedomówienia i nieporozumienia.

I tym samym przechodzę do kolejnego kroku.

3. Utylizacja

Pamiętasz czym jest opór według Enrighta? Przypomnę. **Opór powstaje wtedy, kiedy jedna osoba wie coś, co jej przeszkadza, a czego nie wie druga osoba.**

Jeśli o tym powiem i wyjaśnię sytuację (mój punkt widzenia i moje motywacje), to ta sytuacja przestanie przeszkadzać i być przyczyną oporu.

Na tym właśnie polega utylizacja. Krótko mówiąc, **utylizacja polega na powiedzeniu o tym, co mi przeszkadza i wyjaśnieniu tego.**

Np. Kiedy w ramach badania potrzeb szkoleniowych rozmawiam z uczestnikiem szkolenia, a on w tym czasie uzupełnia dokumenty, pije kawę, je drożdżówki i zachowuje się tak, jakby mnie w ogóle nie było, to po prostu mówię o tym. Oczywiście asertywnie, mówię o sytuacji, o celu naszej rozmowy o tym, że chciałbym rozmowę jak i całe szkolenie przeprowadzić jak najbardziej profesjonalnie, dlatego proszę o to, aby mój rozmówca poświęcił mi kilka minut, odłożył inne zajęcia i porozmawiał ze mną. Jeśli nie może tego uczynić teraz, ustalę inną porę.

To jest przykład utylizacji na linii trener – uczestnik szkolenia. Równie ważna jest też utylizacja na linii uczestnik – trener. Aby ją zainicjować, po chwili rozmowy pytam, czy taka forma naszej rozmowy odpowiada mojemu rozmówcy? Co chciałby zmienić? Co dodać, aby rozmawiało nam się jeszcze lepiej i efektywniej?

Kiedy rozmówca powie mi o jakiejś przeszkodzie, wprowadzam zmiany w naszej rozmowie i eliminuję owa przeszkodę. Następnie mówię rozmówcy, że kiedy zauważy jakiś fakt, który by nam utrudniał rozmowę, to niech od razu o nim powie. Im szybciej go wyeliminujemy, tym lepiej będzie nam się rozmawiało i szybciej skończymy.

4. Wspólne postanowienia

W wyniku wcześniejszych kroków uzyskałem informacje od uczestnika szkolenia oraz przekazałem mu swoje informacje. Porozmawialiśmy o jego sytuacji, trudnościach i potrzebach.

Teraz trzeba uzyskać zgodę, lub warunkową zgodę uczestnika szkolenia na udział w szkoleniu.

Chodzi o to, żeby (1) podsumować dotychczasową rozmowę oraz (2) zapytać, czy rozmówca akceptuje taką sytuację i (3) czy chce wziąć udział w takim szkoleniu?

Jeśli rozmówca się zgodzi, kończymy. Jeśli jednak nie zgodzi się, lub zauważymy wahanie w jego wypowiedzi, pytamy **jakie warunki powinny być spełnione, abyś chciał wziąć udział w szkoleniu?**

Rozmawiamy o tych warunkach – mówimy w jakim stopniu jesteśmy w stanie je spełnić. Po prostu negocjujemy.

Dążymy do porozumienia. Kiedy je wypracujemy pytamy: Jeśli spełnię te warunki, to czy będziesz chciał wziąć udział w szkoleniu?

Jeśli uzyskamy odpowiedź twierdzącą, kończymy. Jeśli przeczącą, negocjujemy dalej :)

Powyższe kroki opisałem na etapie **przygotowania** szkolenia. Trzeba je również wykonać na etapie **prowadzenia** szkolenia oraz **po szkoleniu!**

Prowadzenie szkolenia:

1. Informowanie

Na bieżąco informujemy o tym, co robimy na danym etapie szkolenia. Czego uczyliśmy. Na czym polega dane ćwiczenie itp.

2. Przepływ informacji zwrotnych

Na bieżąco zbieramy informacje zwrotne od uczestników szkolenia. Podczas omawiania ćwiczeń pytamy o ich opinie o przydatności nauczanych umiejętności itp.

3. Utylizacja

Na bieżąco mówimy o wszelkich przeszkodach w prowadzeniu szkolenia. Pytamy uczestników szkolenia o przeszkody, rozwiązujemy je i mówimy, że

zawsze mogą powiedzieć o trudnościach na forum grupy, lub na osobności podczas przerwy w szkoleniu.

Typowe proste przeszkody to np.:

- za zimno/gorąco w sali. Jeśli widzimy, że ktoś trzęsie się z zimna, trzeba zapytać czy nie jest za zimno ☺, czy zamknąć okno?, czy podkręcić ogrzewanie?

- trener mówi za cicho, lub za głośno.

- czy można wychodzić w trakcie szkolenia np. do toalety?

- czy można pić/jeść w trakcie szkolenia. Kiedyś rozpocząłem szkolenia i w trakcie wykonywania ćwiczeń piłem wodę. Zauważyłem, że uczestnicy piją tylko w czasie przerw, a w trakcie szkolenia zasycha im w ustach i mają trudności z mówieniem. Zapytałem: Dlaczego nie pijecie wody? Bo nie powiedziałaś, że możemy – usłyszałem w odpowiedzi.

Inne bardziej złożone przeszkody opiszę w kolejnych etapach pracy z oporem Enrighta np. wątpliwości co do przydatności szkolenia, celów szkolenia, osoby trenera itp.

4. Wspólne postanowienia

Na bieżąco podsumowujemy przerobione etapy szkolenia. Uzyskujemy również akceptację tychże etapów, czyli uczestnicy szkolenia powinni je zaakceptować i uznać za przydatne i potrzebne. Jeśli nie uczynią tego, zacznie powstawać opór co do przydatności szkolenia, czy też osoby trenera.

Pod koniec szkolenia trzeba uzyskać akceptację i uznanie za przydatne całego szkolenia. Oczywiście szkolenie powinno być naprawdę przydatne, a trener powinien po prostu zadbać o publiczne wypowiedzenie tego przez uczestników.

Tu NIE chodzi o to, żeby zrobić marne szkolenie, a na koniec wymusić od uczestników powiedzenie, że szkolenie było przydatne.

Tyle w skrócie o zachęcaniu ludzi do udziału w szkoleniu podczas szkolenia. Teraz zajmijmy się tym, co ma miejsce po szkoleniu.

Po szkoleniu

Po szkoleniu również trzeba zachęcać uczestników szkolenia do wyrażania chęci udziału w szkoleniu, gdyż będą kolejne szkolenia. Jeśli trener zepsuje coś po szkoleniu, może okazać się, że na następne szkolenie ludzie nie będą chcieli pójść.

Wiele razy już spotkałem się z ludźmi, którzy nie chcieli pójść na szkolenie, bo kiedyś brali udział w jakimś marnym szkoleniu, które nic im nie dało albo, w którym trener coś zepsuł.

Jeśli masz do czynienia z taką sytuacją, tym bardziej powinieneś zastosować to, co opisuję w tej części książki i zastosować rozmowy indywidualne. Podczas nich powinieneś zutilizować efekty poprzedniego nietrafionego szkolenia i wykazać się pełnym profesjonalizmem, starannością i rzetelnością w przygotowaniu tego szkolenia oraz zdobyciu zaufania uczestników szkolenia.

Wróćmy jednak do tego, co robimy po szkoleniu. Mamy te same cztery kroki, a na nich wykonujemy następujące czynności:

1. Informowanie

Informujemy o tym, co zostało zrobione podczas szkolenia. Zwykle informujemy przełożonych, dział personalny itp. Warto jednak poinformować również uczestników szkolenia. Można przesłać im podsumowanie szkolenia. Swego rodzaju **raport** z tym, co zrobiliśmy, czego się dowiedzieli, czego nauczyli i jak mogą to wykorzystać w praktyce.

Tego typu informacje trenerzy zazwyczaj umieszczają w materiałach szkoleniowych i dają je uczestnikom szkolenia w trakcie szkolenia.

Ja zauważyłem, że lepszy efekt osiągam, przesyłając je uczestnikom po szkoleniu. W materiałach szkoleniowych daję tylko teorię. Po szkoleniu przesyłam coś w rodzaju raportu – podsumowania szkolenia.

2. Przepływ informacji zwrotnych

Zbieramy informacje zwrotne na temat szkolenia, kilka tygodni po szkoleniu (zwykle 3-4 tygodnie). Kontaktujemy się z uczestnikami szkolenia i rozmawiamy o tym, jak im się stosuje w praktyce nauczane umiejętności. Rozmowa składa się z 3 części:

1 - Pytamy o to, co im się łatwo stosuje, co im sprawia przyjemność i przynosi korzyści?

2 - Następnie pytamy, co sprawia im trudności? Słyszymy odpowiedź. Słuchamy i NIE mówimy co mają zrobić! NIE uczymy ich, bo szkolenie już zakończyliśmy! Robimy coś innego – zadajemy pytania o rozwiązania.

3 - Pytamy: Czego ci brakuje? To pytanie powoduje, iż osoba zamienia wymienione trudności na rozwiązania. Mówi np. brakuje mi jasnych instrukcji od przełożonego.

My wówczas pytamy: Co może ci pomóc w ich uzyskaniu? Co możesz zrobić, żeby je sobie zapewnić?

Tymi pytaniami mamy zachęcić osobę do dalszej samodzielnej pracy. Do samodzielnego rozwiązywania swoich trudności. Chodzi o to, żeby **nasz rozmówca określił, co sam może zrobić, żeby rozwiązać swoją trudność oraz kto w firmie, może mu w tym pomóc.**

3. Utylizacja

Jeśli do tej pory zrobiliśmy wszystko zgodnie z powyższą instrukcją, zazwyczaj nie ma już czego utylizować po szkoleniu. Jeśli jednak coś by się pojawiło, trzeba o tym porozmawiać.

4. Wspólne postanowienia

Tutaj chodzi o 2 rzeczy:

- 1 – Zrealizowanie wszystkich wcześniejszych postanowień, np. przesłanie raportów poszkoleniowych, dodatkowych materiałów dla uczestników itp.
- 2 – Uznanie szkolenia za zrealizowane i zakończone. Owo uznanie za zakończone, uzyskujemy zwykle od osób zamawiających/zlecających szkolenie.

Podsumowanie

Żeby u uczestników szkolenia występowała **chęć uczestniczenia w szkoleniu**, należy wykonać 4 kroki:

- 1. Informowanie.**
- 2. Przepływ informacji zwrotnych.**
- 3. Utylizacja.**
- 4. Wspólne postanowienia.**

Kroki te powinny być wykonywane przed szkoleniem, w jego trakcie i po nim.

Może wydawać się, że jest z tym dużo pracy, ale uwierz mi, warto. Ja stosując te kroki doszedłem do sytuacji, w której prawie w ogóle nie mam na szkoleniach ludzi, którzy nie chcą na nich być. Co więcej uczestnicy moich szkoleń proszą, żebym prowadził dla nich kolejne szkolenia z tematów, z których nie prowadzę szkoleń.

Czasem zdarza mi się, że zadzwoni do mnie ktoś z działu personalnego firmy w której prowadziłem szkolenie i zaproponuje mi poprowadzenie szkolenia z tematyki, z której ja nie prowadzę szkoleń. Ostatnio prowadziłem szkolenia z zakresu budowania zespołu sprzedażowego w pewnej firmie. Po nim zaproponowano mi poprowadzenie szkolenia z negocjacji dla handlowców. Odpowiedziałem, że nie prowadzę szkoleń z negocjacji. Wówczas w słuchawce telefonu usłyszałem:

„Ale to nie oznacza, iż nie może go pan przeprowadzić. Jesteśmy bardzo zadowoleni z poprzedniego pana szkolenia, a umiejętności negocjacyjne jakimi pan się wykazał w rozmowach z nami i zachęcaniem naszych pracowników do wzięcia udziału w szkoleniu są lepsze niż u nie jednego trenera od negocjacji, z którym rozmawialiśmy”.

Miło jest coś takiego usłyszeć i co więcej to bardzo pomaga w pozyskiwaniu stałych klientów na prowadzone przez nas szkolenia. Nawet jeśli procedura wydaje Ci się długa i pracochłonna, uwierz mi warto.

Wspomnianego wyżej szkolenia z negocjacji oczywiście nie poprowadziłem. Odmówiłem. Dlaczego? O tym piszę kilka stron dalej, w czwartej części pracy z oporem według Enrighta – oporem wobec trenera.

Ustalone są konkretne i przydatne uczestnikom cele szkolenia – etap 2 pracy bez oporu

Cele szkoleniowe dzielę na cztery rodzaje:

1. Ogólne.
2. Narzucone.
3. Pozorne.
4. **Konkretne i przydatne uczestnikom szkolenia.**

Przy pierwszych trzech rodzajach celów (ogólne, narzucone, pozorne) opór pojawi się niemal na 100%. Przy czwartym rodzaju celów opór w ogóle nie powinien wystąpić.

Ad. 1. Cele ogólne

Kiedy cele nie są ustalone, albo są bardzo ogólne zwykle uczestnicy szkolenia zaczynają się zastanawiać „Po co w ogóle jest to szkolenie?”. Często nie znajdują odpowiedzi i dochodzą do wniosku, że uczestnicząc w nim tracą tylko swój czas. Pojawia się opór.

Aby temu zaradzić, formułujmy precyzyjne cele szkoleniowe, które są dopasowane do potrzeb uczestników szkolenia. Np. w oparciu o metodę SMART, albo jakąkolwiek inną technikę formułowania celów. (Nie opisuję tu SMARTa, czy innych technik, bo zakładam, że każdy trener zna przynajmniej jedną z nich).

Przykład

Kiedy Polska weszła do Unii Europejskiej poszedłem na szkolenie uczące pozyskiwania funduszy ze środków Unii Europejskiej. Na sali było około 100 osób. **Po pierwszej przerwie dosłownie zniknęło około 70-80 osób.** Po prostu wyszli i nie wrócili. Organizatorzy mieli problem, bo szkolenie było dofinansowane ze środków Unii Europejskiej i za kilkadziesiąt minut miał pojawić się przedstawiciel PARP, aby sprawdzić czy szkolenie przebiega zgodnie z planem i czy na sali jest stu uczestników.

Po kilku telefonach wykonanych do nieobecnych uczestników szkolenia okazało się, iż **uznali oni, że to szkolenie jest zbyt ogólne i zbyt podstawowe jak dla nich i poszli sobie.**

Ad. 2. Cele narzucone

Uczestnicy szkolenia czasem dochodzą do wniosku, że szkolenie może i ma konkretne cele, **ale to nie są ich cele.** Nie są ich, bo są **narzucone przez kierownictwo,** albo trenera. Mówiąc krótko, cele te nie są im potrzebne i nie pomagają im w ich pracy.

Z celami narzucenymi mamy najczęściej do czynienia, kiedy **decyzja o zorganizowaniu szkolenia zapada bez pytania o zdanie jego uczestników.**

Przykład

W pewnej firmie dział personalny zauważył, że w budżecie na szkolenia jest jeszcze trochę pieniędzy a rok się kończy. Pomyśleli, że muszą je wydać, bo jak nie wydadzą, to centrala w przyszłym roku da im mniej pieniędzy na szkolenia. Zapytali dyrektora sprzedaży, jakie szkolenie przydałoby się handlowcom. Ten odpowiedział, że **jakieś z prowadzenia rozmów sprzedażowych, radzenia sobie z obiekcjami klientów,** bo handlowcy mają dużo rozmów sprzedażowych, a tylko kilka procent kończy się podpisaniem umowy.

I w taki o to sposób zostało przeprowadzone badanie potrzeb szkoleniowych. Skontaktowano się z zewnętrzną firmą szkoleniową, zamówiono szkolenie i poinformowano, że zbadano potrzeby szkoleniowe handlowców i potrzebne jest im szkolenie uczące pokonywania obiekcji klientów.

Po godzinie szkolenia trener, którym byłem ja, zauważył, że nie o obiekcje klientów tu chodzi. Przyczyna trudności owych handlowców leży gdzie indziej. **Oni po prostu kontaktują się z niewłaściwymi klientami** – osobami, które po prostu nie potrzebują produktów sprzedawanych przez handlowców. **Kontaktują się z tymi „niewłaściwymi” klientami, bo nie wiedzą w jaki sposób dotrzeć do właściwych klientów** – potrzebujących produktów sprzedawanych przez handlowców.

Przeprowadziłem więc na szybko badanie potrzeb szkoleniowych owych handlowców. Określiłem razem z nimi czego potrzebują i zmieniliśmy cele szkolenia. Ogłosiłem 15 minutową przerwę, podczas której przeszukałem zawartość swojego komputera i zaprojektowałem nowe szkolenie. Po przerwie powiedziałem jak wygląda sytuacja i jak w związku z nią będzie dalej wyglądało szkolenie. Że będę wyświetlał slajdy z 3 różnych prezentacji i drukował materiały szkoleniowe w trakcie wykonywania ćwiczeń.

Szkolenie było trochę szalone i pojawiło się odrobinę „bałaganu”, ale udało mi się uratować szkolenie i zaradzić powstającemu oporowi w postaci krytyki programu szkolenia i mojej osoby trenera.

Żeby móc zmienić program szkolenia w trakcie trwania szkolenia, trzeba być do tego przygotowanym. Trzeba mieć materiały i wiedzieć czego uczyć w tym nowym temacie. Dlatego zamiast tego radzę **robić rzetelną analizę potrzeb szkoleniowych i przed szkoleniem sprawdzać, czy dane cele są celami uczestników szkolenia.**

Ad. 3. Cele pozorne

Może się też zdarzyć, iż w trakcie szkolenia **uczestnicy dojdą do wniosku, że oni wcale nie chcą osiągać celów, które deklarowali jeszcze na początku szkolenia.**

Do takiej sytuacji dochodzi zwykle, kiedy badając potrzeby szkoleniowe ulegniemy tzw. pierwszemu wrażeniu. Tzn. uczestnicy szkolenia powiedzą nam z czym mają trudności i czego chcą się nauczyć, a my bez wnikania w szczegóły zaprojektujemy szkolenie i zaczniemy je realizować.

Wówczas w trakcie realizacji szkolenia może okazać się, że uczymy ludzi czegoś, co jest im zbędne.

Przykład

Popatrzmy na członków pewnego zespołu projektowego. W pracy zespołu dochodziło do wielu pomyłek ponieważ członkowie zespołu nie przekazywali sobie ważnych informacji i bardzo mało ze sobą rozmawiali. Po zbadaniu potrzeb szkoleniowych uznano, iż członków tego zespołu trzeba **nauczyć otwartości**

i śmiałości w komunikacji oraz bardziej ich zintegrować, żeby chętniej chcieli ze sobą rozmawiać.

Zapytano każdego z uczestników szkolenia co sądzi o takim pomysle. Wszyscy odpowiedzieli, że bardzo chętnie wezmą udział w takim szkoleniu, bo ono na pewno poprawi ich komunikację.

Jednak w trakcie szkolenia okazało się, że przyczyną trudności w komunikacji nie jest brak śmiałości, czy zbyt niski poziom integracji, ale **konflikty personalne pomiędzy kluczowymi członkami zespołu**.

W trakcie szkolenia trener miał wrażenie, że uczestnicy szkolenia są znudzeni, a ich poziom zaangażowania ciągle spada, mimo wykonywania ćwiczeń dodających energii. Zaniepokojony tym postanowił zrobić małe podsumowanie dotychczasowego szkolenia i poprosił o odpowiedzenie na dwa pytania:

1. **Co ci się podoba** w dotychczasowym szkoleniu?
2. **Czego ci brakuje** w dotychczasowym szkoleniu?

Na pierwsze pytanie wszyscy odpowiedzieli, że wszystko im się podoba i szkolenie jest super. Na drugie pytanie odpowiedzieli, że niczego im nie brakuje i szkolenie jest super.

Takie odpowiedzi jeszcze bardziej mnie zaniepokoiły (tak, to ja prowadziłem to szkolenie). Postanowiłem dowiedzieć się o co chodzi. **W przerwie porozmawiałem na osobności z dwoma osobami, które wykazywały największe oznaki znudzenia**.

Usłyszałem od nich, że to szkolenie nie ma sensu bo tu nie o integrację chodzi, a o konflikty. Od jednego z moich rozmówców usłyszałem „Dwóch idiotów się kłóci, a wszyscy muszą przez to cierpieć i marnować swój czas. Nic tu nie zrobisz. Dociągnij to szkolenie do końca i będziesz miał spokój. Tyle możesz zrobić”.

Odpowiedziałem – ja będę miał spokój, ale nie po to tu jestem. **Jestem po to, żebyście wy mieli spokój**. Rozwiążę, a przynajmniej załagodzę konflikt w zespole. Będę do tego potrzebował twojej pomocy. Pomożesz mi?

Mój rozmówca odpowiedział twierdząco. Poprosiłem go, aby po przerwie powiedział na forum grupy o tym, co powiedział mi przed chwilą. Oczywiście **zaangażowałem tak sytuację, żeby ów człowiek mógł to powiedzieć, bez oskarżania kogokolwiek o cokolwiek**. Przeprowadziłem coś w rodzaju mediacji połączonych

z budowaniem rozwiązań – co teraz zrobimy, żeby nam wszystkim lepiej pracowało się w zespole?

Nie będę dokładnie tego opisywał, bo owa mediacja trwała 2 godziny i dużo musiałbym napisać w temacie rozwiązywania konfliktów. Powiem tylko, że m.in. zastosowałem pięć kroków pracy bez oporu Enrighta.

Pamiętasz, że **opór wg Enrighta powstaje wtedy kiedy ktoś wie coś czego nie wie druga strona**? Ci ludzie milczeli i opór w ich zespole ciągle narastał. Potęgowały go plotki jednych o drugich. Sprawilem więc, że zaczęli mówić o trudnościach. Następnie przeszedłem do kroku piątego, czyli celów konkurencyjnych.

Członkowie tego zespołu chcieli pracować w tej firmie i w tym zespole. Jednak pewne osoby miały cele konkurencyjne – rywalizowały ze sobą o wyniki, prestiż, uznanie pozostałych członków zespołu. Wyeliminowałem więc ich cele konkurencyjne i zespół mógł zacząć określać nowe zasady współpracy. Więcej o tym piszę podczas omawiania kroku piątego pracy bez oporu Enrighta.

Ad. 4. Cele konkretne i przydatne uczestnikom szkolenia.

Cele szkolenia powinny być konkretne i przydatne uczestnikom szkolenia. Jak zrobić, żeby takie były?

Po części już odpowiedziałem na to pytanie. Trzeba:

1. **Solidnie przeprowadzić badanie potrzeb szkoleniowych** (wieloetapowe).
2. Cele formułować w oparciu o jakąś **technikę tworzenia konkretnych celów**, np. metoda SMART.
3. Upewnić się, że określone **cele pochodzą od uczestników szkolenia** (nie są narzucone przez kierownictwo, dział personalny itp.).
4. Upewnić się, że **cele deklarowane przez uczestników szkolenia są ich autentycznymi celami**, a nie tzw. zasłoną dymną, ukrywającą zwykle konflikty personalne, popełnione błędy, czy braki w kluczowych kompetencjach, do których ludzie wstydzą się przyznać.

W opisywanych powyżej przykładach problemy z celami narzuconymi i pozornymi wychodziły dopiero podczas szkolenia. Trzeba tak prowadzić badanie potrzeb szkoleniowych, żeby cele narzucone i pozorne odkryć przed szkoleniem. M.in. **dlatego proponuję przeprowadzać wieloetapowe badanie potrzeb szkoleniowych**, np. najpierw badanie ankietowe, a potem osobiste rozmowy z uczestnikami szkolenia.

Uczestnik szkolenia jest przekonany, że poziom szkolenia jest dostosowany do jego predyspozycji i sytuacji – etap 3 pracy bez oporu

Czasami mamy do czynienia z sytuacją, w której uczestnicy szkolenia chcą brać w nim udział (Enright – etap 1), ustalone są konkretne i przydatne uczestnikom cele szkolenia (Enright – etap 2), jednak uczestnicy szkolenia uważają, iż nie są w stanie osiągnąć swoich celów. **Nie są w stanie opanować i stosować w praktyce tych wszystkich nowych rzeczy, których uczą się podczas szkolenia.**

Krótko mówiąc przed szkoleniem wszystko wygląda idealnie, lecz w jego trakcie uczestnicy dochodzą do wniosku, że **nie da się tego wdrożyć w praktyce i osiągnąć stawianych sobie celów, w których szkolenie miało pomóc.**

Co zrobić, żeby temu zapobiec?

Mozemy oczywiście uczyć nowych rzeczy w bardzo wolnym tempie, jednak zazwyczaj na to nie mamy czasu. W biznesie zwykle chodzi o pieniądze i czas.

Moi klienci zwykle chcą, żebym w **krótkim czasie** nauczył ludzi **nowych umiejętności** i żeby oni od razu **stosowali je po szkoleniu.**

Dlatego opracowałem trzy kroki, które stosowane w trakcie szkolenia powodują, iż ludzie nie tylko nie tracą wiary w osiągnięcie celu, ale **zwiększają ją.** I oczywiście po szkoleniu **stosują w praktyce, to czego uczyłem ich na szkoleniu.**

Oto te trzy kroki:

1. Stosowanie **ćwiczeń wydobywających zasoby** uczestników szkolenia.
2. Udzielanie **informacji zwrotnych wydobywających zasoby** podczas omawiania tychże ćwiczeń.
3. **Łączenie nauczanych treści z zasobami uczestników szkolenia.**

Mówiąc krótko, zanim zacznę uczyć ludzi nowych rzeczy, wpraw:

1.

Wykonuję kilka ćwiczeń, w których poznaję praktyczne umiejętności uczestników szkolenia w danym obszarze.

2.

Mówię im, co robią dobrze, którymi cechami i umiejętnościami robią na mnie szczególne wrażenie. Umożliwiam im też udzielanie sobie na wzajem informacji zwrotnych dowartościowujących ich dotychczasowe umiejętności.

To, co robią dobrze do tej pory i mogą tym posłużyć się też podczas stosowania nowych metod pracy, których będę uczył za chwilę, **jest właśnie ich zasobami**. Zasobami, czyli tym wszystkim co posiadają i czym mogą się posłużyć w stosowaniu nowych metod pracy.

3.

Dopiero po tym przechodzę **do realizowania programu szkolenia**, czyli do uczenia nowych umiejętności, metod i narzędzi pracy.

Wszystko, co jest nowe odnoszę do tego, co już potrafią (co jest im znane). Dzięki temu **uczestnicy szkolenia reagują z większą aprobatą, optymizmem i nie mają poczucia przytłoczenia ogromem nowej wiedzy**. Oczywiście kluczowym elementem jest tutaj określanie zasobów uczestników szkolenia oraz udzielanie dowartościowujących informacji zwrotnych.

W tym momencie zwykle czytelnikom nasuwają się dwa pytania:

- W jaki sposób przeprowadzać ćwiczenia wydobywające zasoby?
- W jaki sposób udzielać informacji zwrotnych?

O tym piszę na kolejnych stronach.

Ćwiczenia wydobywające zasoby – na czym polegają?

Ćwiczenia wydobywające zasoby zwykle mają formę **eksperymentów**. Mówiąc krótko, dajemy grupie zadanie do wykonania i czekamy co z tego wyjdzie :)

Uczestnicy szkolenia wykonujący takie zadanie NIE muszą go wykonać w stu procentach. Mogą popełnić błędy. Mogą w ogóle nie wykonać zadania. To NIE jest ważne. **Istotne jest to, co dobrze zrobili! Umiejętności, którymi się posłużyli i cechy, którymi się odznaczyli!**

To są właśnie ich **zasoby**.

Ćwiczenia wydobywające zasoby, jak nazwa wskazuje, służą wydobywaniu zasobów. **Ich celem jest wydobywanie zasobów, a nie perfekcyjne wykonanie zadania**. Oczywiście dobrze jest, jeśli grupa wykona zadanie. Wówczas możemy wskazać większą ilość zasobów!

Dawajmy więc **proste zadania** w ramach ćwiczeń wydobywających zasoby.

Przykład ćwiczenia wydobywającego zasoby

Jeśli uczymy pracy w zespole, jako ćwiczenie wydobywające zasoby, możemy wykonać ćwiczenie: „Nasze możliwości”.

Ćwiczenie to pochodzi z mojej publikacji [„Budowanie i doskonalenie zespołu. Materiały szkoleniowe i coachingowe”](#). Znajduje się ono na końcu niniejszego e-booka. Można go też bezpłatnie pobrać ze strony:

www.sklep.trenera.pl/public/nasze-mozliwosci.pdf

Kilkanaście innych ćwiczeń można bezpłatnie porać zapisując się na biuletyn Poradnik trenera na stronie:

www.sklep.trenera.pl/?bezpлатne-materialy,43

Ćwiczenie „Nasze możliwości” oprócz wydobywania zasobów, obrazuje również mechanizm zespołowego stawiania sobie celów oraz ich osiągnięcia. Rozwija umiejętności wymiany doświadczeń, wyciągania wniosków z poprzednich doświadczeń oraz zespołowego uczenia się.

Kiedy już przeprowadzimy ćwiczenie wydobywające zasoby, powinniśmy uczestnikom szkolenia udzielić **informacji zwrotnych**, które podkreślą ich zasoby i dowartościują ich.

Poniżej opisuję:

- stosowaną przeze mnie **formę dowartościowujących informacji zwrotnych** oraz
- **kolejność udzielania informacji zwrotnych**, bo przecież informacji zwrotnych nie udziela tylko trener, ale również inni uczestnicy szkolenia.

Jak formułować informacje zwrotne

Informacje zwrotne są swego rodzaju opisem ludzkich zachowań. Informują nas jak inni postrzegają nasze zachowania. Dzięki nim możemy wprowadzać zmiany i poprawiać efektywność swoich działań. Informacje zwrotne przekazywane są po to, żeby **usprawniać komunikację i współpracę**. Przekazywane są po to, żeby **pomóc drugiej osobie lepiej funkcjonować wśród ludzi**, a nie zaszkodzić jej.

Proponuję posługiwać się informacją zwrotną złożoną z trzech elementów:

1. **Mojej reakcji na całość zaobserwowanych zachowań** – mówimy drugiej osobie jak zareagowaliśmy na jej działanie/zachowanie. Jakie emocje owo działanie w nas budzi.
2. **Zaobserwowanych pozytywnych zachowań** – mówimy co nam się podobało, w zachowaniu danej osoby.
3. **Elementów, których według mnie zabrakło** – zamiast mówić co mi się nie podobało, mówię czego mi zabrakło w zachowaniu drugiego człowieka. Np. zamiast powiedzieć: „Wypowiadasz kilkanaście słów na jednym oddechu, przez co mówisz za szybko i nie można cię zrozumieć”, możemy powiedzieć: **„W twojej wypowiedzi zabrakło mi pauz pomiędzy wypowiedzianymi zdaniami, zwłaszcza przed wyrazami szczególnie istotnymi. Gdybyś je dodał, twoje wypowiedzi brzmiałyby bardziej spokojnie i donośnie”**. Dzięki takiemu zabiegowi osoba przyjmująca informacje zwrotne dostaje propozycję konkretnego działania, które może jej pomóc. Nie musi się zastanawiać: „To i to zrobiłem źle. Co teraz mam zrobić?”. Nie musi też wysłuchiwać opisu tego, co zrobiła źle (wiele osób uznaje takie opisy za krytykę i protestuje przeciwko nim). Kiedy mówimy czego nam zabrakło, osoba przyjmująca informacje zwrotne słucha po prostu rad, mówiących jak może poprawić swoje działanie.

Przykład informacji zwrotnej

Po wysłuchaniu przemówienia, które w naszej ocenie było chaotyczne, zbyt szybko wypowiedziane, możemy udzielić informacji zwrotnej słowami:

1. Moja reakcja na całość zaobserwowanych zachowań:

„Słuchając twojego wystąpienia miałem mieszane uczucia. Z jednej strony dobrze słuchało mi się konkretnej, opartej na faktach i przykładach prezentacji. Z drugiej jednak czułem niepokój i miałem wrażenie, że przemawiający człowiek ma trudności z przekazaniem mi tychże faktów i przykładów”.

2. Zaobserwowane pozytywne zachowania:

„Podobało mi się, że omówiłeś wszystkie istotne zagadnienia danego tematu. Posługiwałeś się udokumentowanymi faktami i konkretnymi przykładami”.

3. Elementy, których według mnie zabrakło:

„W twojej wypowiedzi zabrakło mi głębokiego, spokojnego oddychania oraz pauz pomiędzy wypowiedzianymi zdaniami, zwłaszcza przed wyrazami szczególnie istotnymi. Gdybyś je dodał, twoje wypowiedzi brzmiałyby bardziej spokojnie i donośnie”.

Powyższy artykuł pochodzi z mojej publikacji:

1. Dulewicz, T. (2012). [*Komunikacja. Materiały szkoleniowe i coachingowe.*](#) Kraków: Tomasz Dulewicz Business Consulting

Kolejność udzielania informacji zwrotnych podczas szkolenia

Osobie wykonującej zadanie w ramach ćwiczenia szkoleniowego, informacji zwrotnych może udzielić trener, ale również pozostali uczestnicy szkolenia.

Według mnie ważna jest kolejność udzielania owych informacji zwrotnych. Proponuję aby informacji zwrotnych udzielano w następującej kolejności:

1. **Osoba wykonująca zadanie** – pytam ją o to, co zaobserwowała? Jak jej się wykonywało zadanie? Z czego jest zadowolona? Po prostu osoba wykonująca zadanie sama udziela sobie informacji zwrotnych.
Ważne: NIE pytam o to, co jej się nie podobało, ani co by poprawiła! Teraz jest na to jeszcze za wcześnie. Później do tego wrócimy.
2. **Pomocnicy** – osoby biorące czynny udział w zadaniu, ale nie odgrywające głównej roli. Pytam: Jak ci się współpracowało z ... (imię osoby wykonującej zadanie)? Co podobało ci się w jej zachowaniu? Czego zabrakło ci w jej działaniu?
3. **Obserwatorzy** – uczestnicy szkolenia, którzy nie biorą czynnego udziału w ćwiczeniu, lecz tylko obserwują działanie osoby wykonującej zadanie. Pytam ich: Jak odbierasz zachowanie ... (imię osoby wykonującej zadanie)? Co podobało ci się w jej zachowaniu? Czego zabrakło ci w jej działaniu?
4. **Trener** – udzielam informacji zwrotnej osobie wykonującej zadanie. Trener wypowiada się po obserwatorach! Gdyby to uczynił przed nimi, mógłby zasugerować im swój obraz sytuacji.
5. **Osoba wykonująca zadanie** – ponownie do niej wracam i pytam: Jak się czujesz po usłyszeniu tych wszystkich informacji zwrotnych? Co podobało się w twoim działaniu innym osobom? W jaki sposób usprawnisz swoje działania następnym razem?

Uczestnik szkolenia jest przekonany, że ten trener jest dla tego szkolenia odpowiedni mimo posiadanych wad. Ufa i wierzy, że trener posiada wystarczające kompetencje do przeprowadzenia tego szkolenia – etap 4 pracy bez oporu

... czyli, pisząc krótko:

Jak radzić sobie z oporem wobec trenera?

Opór wobec trenera zazwyczaj ma źródło w błędnym pierwszym wrażeniu. Np. uczestnik szkolenia spodziewał się, że trenerem będzie doświadczony starszy pan, a tu widzi młodego człowieka i myśli sobie „Czego ty dziecko możesz mnie nauczyć?”, lub widzi blondynkę i myśli sobie „Ciekawe czy wie ile jest 7 razy 9, albo czy zna stolicę Islandii?”.

Takie cechy jak wiek, wygląd, wzrost, ton głosu, tempo mówienia wpływają na postrzeganie trenera, jednak odgrywają one drugorzędną rolę.

Uczestnikom szkoleń zależy przede wszystkim na dwóch kwestiach:

- 1. Trener powinien być dobry w prowadzeniu szkoleń – pracy z grupą i uczeniu.**
- 2. Trener powinien mieć większą wiedzę i doświadczenie w temacie, z którego szkoli niż uczestnicy szkolenia.**

Jeśli spełnisz dwa powyższe warunki, poradzisz sobie z wszystkimi pozostałymi „przeszkodami” i doprowadzisz do sytuacji, w której **uczestnicy szkolenia będą chcieli z Tobą pracować mimo Twoich wad**. Tym samym zrealizujesz krok 4 pracy z oporem tj.:

Uczestnik szkolenia jest przekonany, że ten trener jest dla tego szkolenia odpowiedni mimo posiadanych wad. Ufa i wierzy, że trener posiada wystarczające kompetencje do przeprowadzenia tego szkolenia.

Za nim napiszę jak to uczynić, określmymy czym jest „duże doświadczenie”.

Duże doświadczenie

Kim jest doświadczony menedżer?

Czy jest to człowiek pracujący 10 lat na stanowisku menedżera?

Czy czas pracy jest jedynym kryterium świadczącym o wysokim doświadczeniu?

NIE.

Najczęściej o dużym doświadczeniu decydują trzy umiejętności:

- zbieranie potrzebnych informacji,
- podejmowanie decyzji,
- realizowanie decyzji tak, aby przynosiły pożądane skutki.

Doświadczony handlowiec to ten, który potrafi :

- zebrać informacje o kliencie – jego zachowaniach, potrzebach, preferencjach itp.,
- podjąć decyzję – Co i w jaki sposób sprzedam tej osobie?
- tak poprowadzić rozmowę sprzedażową, aby sprzedać produkt i klient był zadowolony z zakupu.

Jeśli handlowiec pracuje 3 lata w zawodzie i potrafi to zrobić, według mnie jest bardziej doświadczony niż człowiek, który pracuje w sprzedaży 10 lat i nie potrafi tego dokonać!

Doświadczony trener to osoba, która potrafi:

- zebrać odpowiednie informacje o uczestnikach szkolenia,
- podjąć decyzję – Czego i w jaki sposób ich nauczę?
- oraz przeprowadzi szkolenie tak, że przyniesie ono pożądane skutki.

Podobnie jest z większością pozostałych zawodów.

Wróćmy do pracy trenera i radzeniem sobie z oporem wobec trenera.

Radzenie sobie z oporem wobec trenera c.d.

Wiesz już, że do wyeliminowania oporu wobec trenera powinieneś odznaczać się dwoma cechami:

- powinieneś być dobry w prowadzeniu szkoleń – pracy z grupą i uczeniu.
- powinieneś mieć większą wiedzę i doświadczenie w temacie, z którego szkolisz niż uczestnicy szkolenia.

Ze wszystkim innym w łatwy sposób możesz sobie poradzić i o tym piszę poniżej.

Uważam, że dwa powyższe warunki po prostu muszą zostać spełnione i trudno jest je obejść. Można, ale szkoda nerwów :)

Zakładam więc, że jesteś dobrym trenerem i masz większą wiedzę i doświadczenie niż uczestnicy Twojego szkolenia. (Kilka stron dalej piszę co zrobić, jeśli nie spełnia się tych dwóch warunków).

Recepta na sukces jest prosta i krótka:

Daj się poznać jako „ludzki” i zaufany ekspert.

NIE zaprezentuj się, ani NIE przedstaw się, ale **daj się poznać!** Chodzi tutaj o rozmowę, dialog, czyli przepływ informacji zwrotnych, a to już znasz z pierwszego kroku radzenia sobie z oporem według Enrighta.

Masz sprawić, aby ludzie **poznali Cię i zaufali Ci.** W tym celu posłuż się całą procedurą znaną Ci z pierwszego kroku radzenia sobie z oporem wg Enrighta.

Służy ona do zachęcania ludzi do uczestniczenia w szkoleniu i składa się z czterech kroków:

- 1. Informowanie.**
- 2. Przepływ informacji zwrotnych.**
- 3. Utylizacja.**
- 4. Wspólne postanowienia.**

Masz zachęcić ludzi do udziału w **szkoleniu prowadzonym przez Ciebie**, więc posługujesz się powyższą procedurą, a właściwie to tylko rozbudowujesz krok pierwszy o swoją osobę trenera.

Czyli przed szkoleniem, lub na samym jego początku:

1. Informowanie

Informujesz o szkoleniu oraz o osobie trenera. Mówisz o sobie. A dokładnie o:

- swoim doświadczeniu trenerskim i doświadczeniu w tematyce, z której szkolisz tych ludzi,
- swoich metodach prowadzenia szkoleń – mówisz czym charakteryzują się twoje szkolenia, jak je prowadzisz, na co zwracasz największą uwagę.

2. Przepływ informacji zwrotnych

Inicjujesz przepływ informacji na temat szkolenia, ale również osoby trenera.

Pytasz jakie są oczekiwania uczestników szkolenia co do trenera? Czego od ciebie oczekują?

Odpowiadasz w jaki sposób spełnisz te oczekiwania.

Pytasz też:

- Co by chcieli zmienić w opisanym przez ciebie sposobie prowadzenia szkoleń, aby lepiej im się pracowało podczas tego szkolenia?

3. Utylizacja

Wyjaśniasz wszystkie pytania, zastrzeżenia i wątpliwości co do szkolenia oraz co do trenera.

4. Wspólne postanowienia

Przypomnę, że chodzi tutaj o to, żeby uzyskać od uczestnika szkolenia zgodę na udział w szkoleniu, czyli należy **(1) podsumować dotychczasową rozmowę oraz (2) zapytać, czy rozmówca akceptuje takie szkolenie i tego trenera oraz (3) czy chce wziąć udział w tym szkoleniu prowadzonym przez tego trenera?**

Jeśli rozmówca zgodzi się, kończymy. Jeśli jednak nie zgodzi się, negocjujemy zgodnie z wytycznymi opisanymi przeze mnie w pierwszym kroku radzenia sobie z oporem według Enrighta.

Ponieważ przeprowadzenie tego podczas szkolenia z całą grupą jest trudniejsze niż indywidualnie z każdym uczestnikiem przed szkoleniem, **rozważ dokładnie kiedy zastosujesz powyższą procedurę.**

Jak już pisałem polecam stosowanie powyższej procedury przed szkoleniem, w jego trakcie i po nim.

Doszedłem jednak w niej do takiej biegłości, że czasem pomijam etap „przed szkoleniem”. Szczególnie kiedy analizę potrzeb szkoleniowych robi ktoś inny niż ja i kiedy ja nie mam kontaktu przed szkoleniem z uczestnikami szkolenia. Wtedy rozpoczynam swoje działania dopiero podczas szkolenia.

Na kolejnych stronach piszę, co zrobić kiedy to nie jest się bardzo dobrym trenerem oraz nie ma się większej wiedzy i doświadczenia niż uczestnicy naszego szkolenia.

Początkujący trener z małym doświadczeniem – co zrobić?

Poniżej przeczytasz co zrobić, kiedy trener nie może spełnić dwóch podstawowych warunków tj.:

1. Posiadania wysokich kompetencji trenerskich - pracy z grupą i uczenia dorosłych.
2. Posiadania większej wiedzy i doświadczenia **w temacie, z którego szkoli niż uczestnicy szkolenia.**

Warunek nr 2

Zacznę od warunku numer 2, **czyli większa wiedza i doświadczenie trenera od uczestników szkolenia.**

Jesteś trenerem, dobrym trenerem. Jednak nie prowadzisz szkoleń z negocjacji, a tu polecili ci uczyć ludzi negocjacji. Niby coś o tym wiesz. Co prawda zawodowym negocjatorem nie jesteś, ale przecież niemal każdego dnia negocjujesz.

Co zrobić?

Ja w takich sytuacjach po prostu odmawiam. Mam swoje zasady i je przestrzegam. Z negocjacji nie szkole, więc odmawiam prowadzenia szkolenia z negocjacji. Dlatego też nie poprowadziłem, wspomnianego na początku tej publikacji, szkolenia z negocjacji.

Ja po prostu odmawiam. Są jednak trenerzy (np. wewnętrzni), którzy muszą szkolić. Bo jak nie będą, to stracą pracę.

Jeśli możesz odmówić, odmów. Jeśli musisz prowadzić wiedz, że podczas szkolenia trener może pełnić trzy funkcje:

- trenera,
- facylitatora,
- coacha.

Trener jest źródłem nauczanej wiedzy, toteż powinien mieć wiedzę teoretyczną i praktyczną większą od uczestników szkolenia.

Jednak **facylitator** i **coach** NIE potrzebują mieć większej wiedzy w temacie szkolenia od jego uczestników! Możesz więc pełnić rolę facylitatora, lub coacha. Zobaczmy na czym one polegają.

Facylitator to osoba **usprawniająca proces uczenia się od siebie nawzajem uczestników szkolenia**. Facylitator jest **ekspertem od uczenia**, ale nie musi mieć wiedzy w temacie, którego dotyczy szkolenie. Mamy po prostu w grupie osoby o dużej wiedzy i doświadczeniu praktycznym. Facylitator pomaga im uczyć się od siebie nawzajem. Przeprowadza praktyczne ćwiczenia oraz kieruje przepływem informacji zwrotnych oraz procesem wyciągania wniosków.

Facylitator szczególnie jest przydatny na szkoleniach dla doświadczonych uczestników. Np. szkolenie z negocjacji dla ludzi, którzy mają na swoim koncie wiele szkoleń z negocjacji i kilka lat praktyki. Takim ludziom trener nie wiele pomoże, bo oni wiedzą wszystko to, co wie trener. Im potrzebna jest wymiana doświadczeń, poznanie jak inni negocjują, jakie mają swoje metody działania.

Coach to człowiek, który pomaga wyznaczać i osiągać cele. Coach zwykle pomaga określić cele, wyeliminować przeszkody w drodze do celu (rozwiązać trudności) i oczywiście osiągnąć cele. Coach jest ekspertem od rozwiązywania trudności oraz formułowania i osiągania celów. Zna on metody, narzędzia i modele osiągania celów i przez nie prowadzi uczestników szkolenia.

Coach szczególnie jest przydatny doświadczonym ludziom, którzy chcą osiągnąć konkretny cel. Np. mamy grupę bardzo doświadczonych negocjatorów, którzy zastanawiają się jak przygotować się i jak przeprowadzić negocjacje z Firmą AAA. Im trener ani facylitator nie wiele pomoże, bo oni mają konkretny cel do osiągnięcia. Nie chcą uczyć się negocjacji. Nie chcą też wymieniać się doświadczeniami. Chcą osiągnąć cel, więc najlepiej pomoże im coach.

Podsumowując, jeśli masz przeprowadzić szkolenie dla osób, które mają większą wiedzę niż Ty, bądź dla nich facylitatorem, lub coachem.

Jako **facylitator** dasz sobie radę. Po prostu NIE mówisz ludziom co i jak robić. Tylko dajesz im praktyczne zadanie (ćwiczenie) do wykonania, a potem moderujesz procesem informacji zwrotnych i wyciągania wniosków.

Żeby prowadzić **coaching**, musisz wiedzieć o co w tym chodzi. Więc zanim zaczniesz pełnić rolę coacha, naucz się posługiwania modelami i narzędziami prowadzenia coachingu.

Pełniąc role facylitatora, wyjaśnij uczestnikom szkolenia na czym będzie polegało szkolenie! Że to oni są źródłem wiedzy, a ty tylko ułatwiasz im uczenie się od siebie nawzajem. Przygotuj ludzi do udziału w nieco innej formie szkolenia, gdyż możesz ich tym zaskoczyć i powstanie opór przeciwko tej „nowej” formie.

Jeśli masz prowadzić szkolenie z negocjacji dla ludzi, którzy nigdy nie byli na szkoleniu z negocjacji, ani nie przeczytali choćby jednej książki na temat negocjacji, a ty coś o tym wiesz, **to dobrze się przygotuj i śmiało prowadź szkolenie.** Oczywiście poinformuj ludzi, że jest to szkolenie na podstawowym poziomie.

Duet trener - ekspert

Możesz też poprowadzić szkolenie z drugą osobą – ekspertem z tematyki szkolenia. Np. prowadząc szkolenie z negocjacji, zapraszasz do współpracy człowieka, który ma duże doświadczenie w negocjacjach. On jest źródłem wiedzy – odpowiada na szczegółowe pytania, demonstrowa konkretne techniki negocjacyjne itp. , a Ty pełnisz rolę trenera-facylitatora.

Warunek nr 1

Teraz warunek numer 1, czyli **trener powinien być dobry w prowadzeniu szkoleń – pracy z grupą i uczeniu.**

Jeśli jesteś trenerem, który nie potrafi jeszcze sprawnie kierować pracą grupy i skutecznie uczyć, **zrezygnuj z samodzielnego prowadzenia szkolenia dla obcych Ci osób!** NIE rzucaj się na głęboką wodę.

Prowadź szkolenia jako ko-trener u boku doświadczonego trenera. Przejmuj stopniowo inicjatywę, aż sam przeprowadzisz szkolenie przy obecności w sali drugiego trenera. Ucz się pod okiem doświadczonego trenera. Prowadź szkolenia dla znajomych i życzliwych Ci osób. Ucz się w praktyce.

Uczestnik szkolenia NIE posiada konkurencyjnych celów

– etap 5 pracy bez oporu

Do tej pory zapobiegając powstaniu oporu u uczestników szkolenia zrobiliśmy już naprawdę dużo. Zrealizowaliśmy 4 z 5 kroków pracy z oporem wg Johna Enrighta. Pozostał nam już tylko jeden element. Mianowicie, cele **konkurencyjne uczestników szkolenia**.

Czyli sytuacja, w której uczestnik szkolenia chce brać udział w szkoleniu, podoba mu się jego program i osoba trenera, ale jednocześnie uważa, że biorąc udział w szkoleniu coś traci. Zobaczmy kilka praktycznych przykładów.

Przykład 1

Człowiek chce wziąć udział w weekendowym szkoleniu, ale chce również spędzić ten weekend z rodziną, tj. boi się, że biorąc udział w szkoleniu straci możliwość przebywania z rodziną. Nie chce rezygnować z rodziny, więc rezygnuje z udziału w szkoleniu. Albo idzie na szkolenie i cały czas jest poddenerwowany tym, że zawiódł rodzinę.

Przykład 2

Popatrzmy też na inny przykład. Osoba zapisała się na szkolenie otwarte. Chce wziąć w nim udział, uważa je za przydatne, ale boi się, że wydając pieniądze na to szkolenie, może jej zabraknąć pieniędzy na inne rzeczy. Rezygnuje więc ze szkolenia. Albo idzie na szkolenie i cały czas jest poddenerwowana tym, że braknie jej pieniędzy na najbliższe rachunki.

Przykład 3

Handlowiec ma wziąć udział w szkoleniu wewnętrznym – w firmie. Jest ono w godzinach pracy, więc nie traci weekendu. Płaci za nie firma, więc handlowiec nie wydaje na nie pieniędzy. Handlowiec chce wziąć udział w szkoleniu, uważa je za pożyteczne, ale boi się, że jak na nie pójdzie to przez 2 dni nie będzie sprzedawał i nie wyrobi normy na ten miesiąc – nie będzie premii za wyniki. Handlowiec idzie do swojego szefa i przekonuje go, żeby zwolnił go z udziału w szkoleniu. Szef go zwalnia.

Albo wysyła na szkolenie i handlowiec przez całe szkolenie jest poddenerwowany tym, że straci premię.

Tego typu konkurencyjnych celów uczestnicy szkolenia mogą mieć całą masę. Jeśli chcemy, żeby ludzie przychodzili na nasze szkolenia i nie obgryzali paznokci z nerwów (byli spokojni), powinniśmy coś zrobić z tymi konkurencyjnymi celami.

Najlepszym sposobem jest pomóc uczestnikowi szkolenia znaleźć rozwiązanie problematycznej sytuacji. Sprawienie, żeby człowiek biorąc udział w szkoleniu nie tracił tego, czego boi się stracić!

Biorąc pod uwagę trzy powyższe przykłady, trzeba sprawić, żeby człowiek wziął udział w szkoleniu i jednocześnie miał czas dla rodziny, miał pieniądze na szkolenie i nie stracił premii za wyniki.

Jak tego dokonać?

Mam dla Ciebie bardzo dobrą wiadomość:

Już wiesz jak to zrobić :)

Jeśli znasz pierwszy krok pracy z oporem wg Enrighta, wiesz co zrobić.

W pierwszym kroku rozwiewaliśmy obawy uczestnika szkolenia i sprawialiśmy, żeby chciał brać udział w szkoleniu. Wykonaliśmy w nim 4 kroki: Informowanie, Przepływ informacji zwrotnych, Utylizacja, Wspólne postanowienia.

Te same 4 kroki trzeba wykonać, aby rozwiązać cele konkurencyjne uczestnika szkolenia:

1. Informowanie

Informuję o szkoleniu tak, jak w 1 kroku pracy z oporem. **Na końcu poruszam tylko temat kosztów udziału w szkoleniu.** Mówię, że zazwyczaj ludzie biorąc udział w szkoleniach ponoszą jego koszty. Są to koszty finansowe oraz tzw. koszty utraconych możliwości – uczestnicząc w szkoleniu, nie zrobisz innych rzeczy, które mógłbyś zrobić w tym czasie.

Proszę również o zastanowienie się i wymienienie kosztów, które uczestnik ponosi w związku z udziałem w szkoleniu. W tym momencie przechodzimy do kolejnego etapu procedury.

2. Przepływ informacji zwrotnych

Uczestnik szkolenie, bądź uczestnicy wymieniają swoje koszty udziału w szkoleniu. Nie pytam tutaj o dokładne kwoty pieniędzy, lecz tylko rodzaje kosztów.

3. Utylizacja

Podczas dyskusji grupowej pytam w jaki sposób osoby radzą sobie z tymi kosztami? Podczas rozmowy indywidualnej pytam w jakim stopniu te koszty są istotne dla danej osoby? W jaki sposób może zmniejszyć ich skutki?

Kieruję rozmowę na poszukiwanie rozwiązań – sposobów złagodzenia negatywnych skutków tych kosztów. Kiedy sposoby są opracowane przechodzę do kolejnego etapu.

4. Wspólne postanowienia

Podsumowuję wymienione koszty oraz sposoby łagodzenia ich negatywnych skutków. Następnie pytam **czy uczestnik szkolenia akceptuje opracowane sposoby ponoszonych kosztów?**

Jeśli akceptuje, kończymy. Jeśli nie, szukamy kolejnych rozwiązań.

To już koniec, jeśli chodzi o cele konkurencyjne. Cele te dotyczą zwykle kosztów utraconych możliwości. Jeśli ograniczymy wpływ ich negatywnych skutków, uczestnik szkolenia zaakceptuje je i cele konkurencyjne przestaną go zamartwiać.

Doszliśmy też do końca piątego (ostatniego) etapu pracy z oporem grupy szkoleniowej. Można by pomyśleć „To już koniec”, ale mam dla Ciebie dobrą wiadomość. Najlepsze dopiero przed Tobą. Na kolejnych stronach znajduje się **najważniejsza w tej książce rzecz**. Precyzyjny plan praktycznych działań potrzebnych do łatwego i szybkiego wdrożenia opisywanych metod radzenia sobie z oporem uczestników szkoleń.

W przejrzysty sposób pokazuje on kiedy co zrobić. Zawiera **dwie** rzeczy do zrobienia przed szkoleniem. **Trzy** w trakcie szkolenia i **jedną** po szkoleniu. Dlatego

nazwałem go **metodą 2-3-1**. Zawiera ona cały powyższy opis wszystkich działań potrzebnych do poradzenia sobie z oporem.

Drogi czytelniku, jeśli miałeś wrażenie, że radzenie sobie z oporem wymaga dużo pracy, zaraz zauważysz, że jest zupełnie przeciwnie. Wystarczy zrobić 2 rzeczy przed szkoleniem, 3 w trakcie i 1 po.

Metoda 2-3-1

Opisane powyżej pięć rodzajów oporu według Johna Enrighta oraz zaproponowane przeze mnie działania w ramach każdego kroku można sprowadzić do prostej metody 2-3-1, czyli 2 działań przed szkoleniem, 3 w jego trakcie oraz 1 po szkoleniu. Zanim opiszę metodę 2-3-1, przypomnę pięć rodzajów oporu:

1. Opór spowodowany brakiem chęci udziału w szkoleniu.
2. Opór spowodowany brakiem konkretnych i przydatnych celów szkolenia.
3. Opór spowodowany wrażeniem zbyt wysokiego poziomu szkolenia (uczestnik uważa, że tego nie da się opanować i stosować, albo jest to niepotrzebne).
4. Opór spowodowany błędnym postrzeganiem osoby trenera.
5. Opór spowodowany konkurencyjnymi celami.

We wcześniejszych rozdziałach napisałem, że opór numer 4 neutralizujemy razem z oporem numer 1 oraz opór numer 5 razem z oporem numer 1. Zatem jednocześnie wykonujemy działania neutralizujące opory numer 1, 4 i 5. Połączmy te czynności i nazwijmy je **działaniem A**.

Opór numer 2 neutralizujemy osobno. Wszystko co robimy, aby zneutralizować opór spowodowany błędnymi celami szkoleniowymi nazwijmy **działaniem B**.

Opór numer 3 również neutralizujemy osobno. Wszystko co robimy, aby zneutralizować opór spowodowany wrażeniem zbyt wysokiego poziomu szkolenia nazwijmy **działaniem C**.

Mamy zatem trzy działania zapobiegające powstawaniu oporów: A, B i C. Działania te można realizować przed szkoleniem, w trakcie i po szkoleniu.

Przed szkoleniem mamy 2 działania, w trakcie szkolenia 3 a po szkoleniu 1. Od tych liczb powstała nazwa **Metoda 2-3-1**.

Które działania stosować przed szkoleniem, w jego trakcie, a które po nim przedstawiam na kolejne strony.

Metoda 2-3-1 – plan działań

Przed szkoleniem:

1. **Działanie B** – opór 2 – prawidłowo określone cele szkoleniowe w wyniku solidnego badania potrzeb szkoleniowych
2. **Działanie A** – opory 1, 4 i 5 – rozmowa z uczestnikami o: szkoleniu (opór 1), osobie trenera (opór 4), kosztach udziału w szkoleniu (opór 5).

W trakcie szkolenia:

1. **Działanie A** – opory 1, 4 i 5 – rozmowa trenera z uczestnikami o: szkoleniu (opór 1), osobie trenera (opór 4), kosztach udziału w szkoleniu (opór 5).
2. **Działanie B** – opór 2 – sprawdzenie, czy zostały ustalone właściwe cele szkoleniowe.
+ **integracja** – teraz dopiero można integrować uczestników szkolenia, gdyż nie występują już opory utrudniające integrację! Integracja zwiększy również zaangażowanie uczestników szkolenia w działanie C.
3. **Działanie C** – opór 3 – stosowanie ćwiczeń wydobywających zasoby

Po szkoleniu:

1. **Działanie A** – opór 1 – rozmowa po szkoleniu o: szkoleniu (opór 1) – o tym jak zostało zrealizowane szkolenie, czego nauczyli się uczestnicy.
NIE informujemy już o osobie trenera (opór 4), ani o kosztach udziału w szkoleniu (opór 5), gdyż opory te zostały już zneutralizowane wcześniej.

W/w działania zostały dokładnie opisane we wcześniejszej części książki. Na kolejnych stronach znajduje się tylko streszczenie w/w działań do wykonania: przed szkoleniem, w trakcie i po szkoleniu.

Przed szkoleniem

Działanie B

Opór 2 – Opór spowodowany brakiem konkretnych i przydatnych celów szkolenia

1. **Solidnie przeprowadzić badanie potrzeb szkoleniowych** (wieloetapowe).
2. Cele formułować w oparciu o **technikę tworzenia konkretnych celów**, np. metoda SMART.
3. Upewnić się, że określone **cele pochodzą od uczestników szkolenia** (nie są narzucone przez kierownictwo, dział personalny itp.).
4. Upewnić się, że **cele deklarowane przez uczestników szkolenia są ich autentycznymi celami**, a nie tzw. zasłoną dymną, ukrywającą zwykle konflikty personalne, popełnione błędy, czy braki w kluczowych kompetencjach, do których ludzie wstydzą się przyznać.

Działanie A

Opór 1 – Opór spowodowany brakiem chęci udziału w szkoleniu.

Opór 4 – Opór spowodowany błędnym postrzeganiem osoby trenera.

Opór 5 – Opór spowodowany konkurencyjnymi celami.

1. Informowanie

Porozmawiaj z uczestnikami szkolenia o:

- przyczynach organizowania szkolenia, jego tematyce, celach i korzyściach;
- doświadczeniu i osiągnięciach trenera w obszarze prowadzenia szkoleń oraz tematyce danego szkolenia;
- kosztach udziału w szkoleniu, również kosztach utraconych możliwości.

2. Przepływ informacji zwrotnych

Zebranie opinii uczestników szkolenia na temat postrzegania:

- szkolenia;
- trenera;

- kosztów udziału w szkoleniu.

Odpowiedzenie na pytania uczestników.

3. Utylizacja

Rozmowa o tym, co nam przeszkadza (o trudnościach) oraz wyjaśnienie wszelkich przyczyn nieporozumień i trudności na temat:

- szkolenia;
- trenera;
- kosztów udziału w szkoleniu.

4. Wspólne postanowienia

Podsumuj dotychczasową rozmowę.

Zapytaj, czy rozmówca akceptuje:

- to szkolenie?
- tego trenera?
- swoje koszty udziału w szkoleniu?

Jeśli akceptuje, zapytaj czy chce wziąć udział w tym szkoleniu?

Jeśli nie chce, uzyskaj zgodę warunkową.

W trakcie szkolenia

Działanie A

Opór 1 – Opór spowodowany brakiem chęci udziału w szkoleniu.

Opór 4 – Opór spowodowany błędnym postrzeganiem osoby trenera.

Opór 5 – Opór spowodowany konkurencyjnymi celami.

1. Informowanie

Porozmawiaj z całą grupą szkoleniową o:

- przyczynach organizowania szkolenia, jego tematyce, celach i korzyściach;
- Twoim doświadczeniu i osiągnięciach oraz Twoich metodach szkoleniowych;
- kosztach udziału w szkoleniu, również kosztach utraconych możliwości.

W dalszej części szkolenia, na bieżąco rozmawiaj o wszelkich przeszkodach w prowadzeniu szkolenia. Powiedz, że zawsze mogą porozmawiać o trudnościach na forum grupy, lub na osobności z trenerem (podczas przerwy w szkoleniu).

2. Przepływ informacji zwrotnych

Zebranie opinii uczestników szkolenia na temat postrzegania:

- szkolenia;
- trenera;
- kosztów udziału w szkoleniu.

Odpowiedzenie na pytania uczestników.

W dalszej części szkolenia, na bieżąco zbieraj opinie uczestników szkolenia na temat tego, co dzieje się podczas szkolenia.

3. Utylizacja

Rozmowa o tym, co nam przeszkadza (o trudnościach) oraz wyjaśnienie wszelkich przyczyn nieporozumień i trudności na temat:

- szkolenia;
- trenera;

- kosztów udziału w szkoleniu.

W dalszej części szkolenia, na bieżąco rozwiązuj wszelkie trudności.

4. Wspólne postanowienia

Podsumuj dotychczasową rozmowę.

Zapytaj, czy rozmówca akceptuje:

- to szkolenie?
- tego trenera?
- swoje koszty udziału w szkoleniu?

Jeśli akceptuje, zapytaj czy chce wziąć udział w tym szkoleniu?

Jeśli nie chce, uzyskaj zgodę warunkową.

Na bieżąco podsumowuj przerobione etapy szkolenia. Uzyskuj również akceptację tychże etapów! Dzięki temu, pod koniec szkolenia łatwo będzie Ci uzyskać akceptację i uznanie za przydatne całego szkolenia.

Działanie B

Opór 2 – Opór spowodowany brakiem konkretnych i przydatnych celów szkolenia

Na bieżąco sprawdzaj czy:

- wcześniej przyjęte cele są na pewno tymi właściwymi celami – konkretnymi i przydatnymi uczestnikom?
- cele są realizowane przez szkolenie (poszczególne jego części)?

Działanie C

Opór 3 – Opór spowodowany wrażeniem zbyt wysokiego poziomu szkolenia

Sprawiaj, aby każdy uczestnik szkolenia uważał, że da radę opanować i stosować w praktyce materiał ze szkolenia. Że to jest łatwe i przydatne.

W tym celu:

1. Stosuj **ćwiczenia wydobywające zasoby** uczestników szkolenia.
2. Udzielaj **informacji zwrotnych wydobywających zasoby** podczas omawiania tychże ćwiczeń (**budowa** informacji zwrotnych oraz **kolejność** ich udzielania).
3. **Łącz nauczane treści z zasobami uczestników szkolenia.**

Po szkoleniu

Działanie A

Tylko opór 1 – Opór spowodowany brakiem chęci udziału w szkoleniu.

Opór 4 i 5 zostały już zneutralizowane wcześniej.

1. Informowanie

Informujemy o tym, co zostało zrobione podczas szkolenia. Informujemy przełożonych, dział personalny itp. **Ale również uczestników szkolenia.** Przesyłamy im podsumowanie szkolenia. Swego rodzaju raport z tym, co zrobiliśmy, czego się dowiedzieli, czego nauczyli i jak mogą to wykorzystać w praktyce.

2. Przepływ informacji zwrotnych

Zbieramy informacje zwrotne na temat szkolenia. Kilka tygodni po szkoleniu rozmawiamy o tym, jak uczestnikom szkolenia stosuje się w praktyce nauczane umiejętności. Rozmowa składa się z 3 części:

1. Pytamy o to, co im się **łatwo stosuje**, co im sprawia przyjemność i przynosi korzyści?
2. Pytamy, co **sprawia im trudności**? Słyszemy odpowiedź. Słuchamy i NIE mówimy co mają zrobić! NIE uczymy ich, bo szkolenie już zakończyliśmy! Robimy coś innego – zadajemy pytania o rozwiązania, czyli...
3. Pytamy, **czego ci brakuje**? To pytanie powoduje, iż osoba zamienia wymienione trudności na rozwiązania. Mówi np. brakuje mi jasnych instrukcji od przełożonego.

My wówczas pytamy: Co może ci pomóc w ich uzyskaniu? Co możesz zrobić, żeby je sobie zapewnić?

Tą rozmową mamy zachęcić osobę do dalszej samodzielnej pracy. Do samodzielnego rozwiązywania swoich trudności. Chodzi o to, żeby **nasz rozmówca określił, co sam może zrobić, żeby rozwiązać swoją trudność oraz kto w firmie, może mu w tym pomóc.**

3. Utylizacja

Jeśli do tej pory zrobiliśmy wszystko zgodnie z powyższą instrukcją, zazwyczaj nie ma już czego utylizować po szkoleniu. Jeśli jednak coś by się pojawiło, trzeba się tym zająć tak samo, jak podczas szkolenia.

4. Wspólne postanowienia

Tutaj chodzi o 2 rzeczy:

1. **Zrealizowanie wszystkich wcześniejszych postanowień**, np. przesłanie raportów poszkoleniowych, dodatkowych materiałów dla uczestników itp.
2. **Uznanie szkolenia za zrealizowane i zakończone**. Owo uznanie za zakończone, uzyskujemy zwykle od osób zamawiających/zlecających szkolenie.

Zakończenie

We wstępie pisałem o idealnym uczestniku szkoleń (Antoine de Saint-Exupéry) oraz piratach skłonnych do buntu na pokładzie. Porównałem również uczestników szkoleń do buntującej się załogi statku. Później opisałem stosowane przeze mnie sposoby na radzenie sobie z oporem mojej załogi, czyli uczestników szkoleń.

Masz zatem sposób na zapobieganie i eliminowanie buntu załogi szkoleniowej. Na koniec chciałbym Ci przekazać jeszcze jedną wskazówkę. Jeśli będziesz regularnie stosował metodę 2-3-1 i opisane powyżej działania, uczestnicy Twoich szkoleń stopniowo będą zmieniać się z pirackiej buntowniczej załogi w idealnych uczestników szkoleń – takich na wzór Antoine’a de Saint-Exupéry’ego. A Ty z kapitana zbuntowanych piratów będziesz zmieniał się w idealnego trenera. Z bezradnego chwilami kapitana zbuntowanych piratów będziesz zmieniał się w człowieka pełnego pasji i zapału do prowadzenia szkoleń. Tak, jak Antoine de Saint-Exupéry był człowiekiem pełnym pasji i zapału do latania, Ty będziesz człowiekiem pełnym pasji i zapału do prowadzenia szkoleń.

Jeśli trener pełen zapału i optymizmu spotyka zbuntowaną „załogę” i traci optymizm, zachowuje się podobnie do pełnego zapału pilota, który po małych trudnościach podczas lądowania traci chęci do latania. Antoine de Saint-Exupéry postępował zupełnie przeciwnie. Po każdym wypadku, a było ich kilka, wyciągał wnioski, wprowadzał poprawki, aż w końcu opanował sztukę latania do poziomu, za który był nagradzany.

Chciałbym, aby każdy trener po napotkaniu trudności w pracy z grupą szkoleniową, wyciągał wnioski, wprowadzał usprawnienia (np. metodę 2-3-1) i dochodził do poziomu, za który będzie chwalony i nagradzany. Każdy trener kiedyś zaczynał swoją trenerską przygodę i trafiał na uczestników sprawiających trudności. Część z tych trenerów nie poradziła sobie z owymi trudnościami i zrezygnowała z prowadzenia szkoleń (albo zmusza się do ich prowadzenia). Druga część jednak przezwyciężyła trudności i stała się bardzo dobrymi trenerami.

Jeśli spotykasz trudności w pracy z grupą, zachęcam Cię do stosowania metody 2-3-1. Powinna pomóc. Jeśli jednak okaże się niewystarczająca zachęcam do skorzystania z pomocy bardziej doświadczonych trenerów. Możesz pójść na szkolenie typu „Train the trainers”, albo skorzystać z superwizji trenerskiej.

Jeśli nie spotykasz trudności w pracy z grupą i na szkoleniach wszystko przebiega po Twojej myśli, gratuluję Ci wytrwałości w czytaniu tej książki, a przede wszystkim pasji i chęci do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności. Właśnie przeczytałeś książkę, po którą wcale nie musiałeś sięgać. Radziłeś sobie dobrze z oporem grupy szkoleniowej, a i tak chciałeś być w tym jeszcze lepszy i sięgnąłeś po tę książkę. Zachowanie godne idealnego trenera, a przynajmniej osoby dążącej do ideału. Gratuluję.

To już koniec tego poradnika. Po kolejne zapraszam na stronę www.Poradnik.Trenera.pl . Znajdziesz tam kolejne poradniki (e-booki) oraz krótkie porady w postaci wpisów na blogu.

Na kolejnych stronach znajdziesz jeszcze wspomniane wcześniej ćwiczenie szkoleniowe „Nasze możliwości”. Jeśli potrzebujesz więcej tego typu szkoleń, polecam moje publikacje z ćwiczeniami szkoleniowymi i zapraszam na stronę www.Sklep.Trenera.pl .

Ćwiczenie: Nasze możliwości

Opis:

Ćwiczenie obrazuje mechanizm zespołowego stawiania sobie celów oraz ich osiągania. Rozwija umiejętności wymiany doświadczeń, wyciągania wniosków z poprzednich doświadczeń oraz zespołowego uczenia się.

Ćwiczenie składa się z czterech kroków.

Pierwszy krok: podziel uczestników na 5-cio osobowe zespoły. Ich zadaniem jest przelożyć jak najwięcej ziaren grochu z jednego naczynia do drugiego w ciągu 15 sekund. Każdy może przekładać ziarna tylko jedną ręką, biorąc za każdym razem tylko 1 ziarno.

Zanim jednak zespoły przystąpią do zadania, muszą wpierw określić ilość ziaren, które przelożą w ciągu 15 sekund np. 100 ziaren. To jest ich cel. Za każde ziarno otrzymują punkty. Punktacja wygląda następująco:

- Jeśli osiągnął cel, za każde ziarno otrzymują 5 punktów, czyli za 100 ziaren 500 punktów.
- Jeśli przekroczył cel, za każde dodatkowe ziarno otrzymują 1 punkt. Przy wyniku 105 ziaren, otrzymają 505 punktów ($100 \times 5 + 5 \times 1$).
- Jeśli nie osiągnął postawionego sobie celu, za każde ziarno otrzymają 1 punkt. Przy wyniku 99 ziaren, otrzymają 99 punktów.

Jak widać opłaca się postawić sobie cel, który jest się w stanie osiągnąć.

Zespoły szacują swój wynik, podają go i przystępują do wykonania zadania. Najpierw zadanie wykonuje pierwszy zespół, potem drugi, trzeci itd. Ziarna zostają policzone i zamienione na punkty.

Teraz zespoły jeszcze raz szacują swój wynik i ponownie wykonują zadanie. Ziarna zostają policzone i zamienione na punkty.

Drugi krok: zespoły pozostają takie same. Wykonują jednak nowe zadanie. Mają wybudować dźwig (żuraw) o jak największym zasięgu ramienia. Ramię powinno być proste i równoległe do podłoża (nie może być ukośne). Dźwig wykonywany jest z gazet, kartek papieru (format A4) oraz szpulki nici.

Zespoły szacują długość ramienia dźwigu i przystępują do dzieła. Budują przez 15 minut. Ramienia dźwigów zostaną zmierzone i zamienione na punkty. Punktacja wygląda podobnie jak w pierwszym zadaniu:

- Jeśli osiągnął cel, za każdy centymetr otrzymują 5 punktów, czyli 500 punktów za 100 centymetrów zasięgu dźwigu.
- Jeśli przekroczą cel, za każdy dodatkowy centymetr otrzymują 1 punkt. Przy wyniku 105 centymetrów, otrzymają 505 punktów ($100 \times 5 + 5 \times 1$).
- Jeśli nie osiągnął postawionego sobie celu, za każdy centymetr zasięgu dźwigu otrzymają 1 punkt. Przy wyniku 99 centymetrów, otrzymają 99 punktów.

Trzeci krok: zespoły pozostają takie same. Również budują dźwig, jednak z innych materiałów. Tym razem z zapalek i plasteliny.

Zespoły szacują długość ramienia dźwigu i przystępują do dzieła. Budują przez 15 minut. Ramienia dźwigów zostaną zmierzone i zamienione na punkty. Punktacja wygląda tak samo, jak w drugim kroku (dźwig z papieru).

Czwarty krok: omówienie ćwiczenia. Wpierw jednak zsumuj punkty zespołów z poszczególnych zadań. Podczas omówienia ćwiczenia zwróć uwagę na zasady określania celów, umiejętności potrzebne do ich osiągnięcia, sposoby wymiany doświadczeń, wyciągania wniosków z poprzednich działań oraz przebieg zespołowego uczenia się.

Zwróć uwagę na to, że pierwsze zadanie polega głównie na zręczności i szybkości pracy. Drugie i trzecie wymagają zdolności koncepcyjnych i planistycznych.

Zazwyczaj młodym zespołom łatwiej jest szacować swoje możliwości w prostych zadaniach. Te trudniejsze, angażujące zdolności koncepcyjnych i planistycznych, wymagają większego poznania się osób i większej współpracy między nimi.

Materiały pomocnicze:

- krok pierwszy: 2 naczynia oraz ok. 300 ziaren grochu;
- krok drugi dla każdego zespołu: 1 gruba gazeta, 5 kartek A4, 1 szpulka nici;
- krok trzeci dla każdego zespołu: 3 pudełka zapalek, 1 paluszek plasteliny;
- centymetr do mierzenia zasięgu dźwigów.

Czas trwania: 60-80 minut

Liczba uczestników: 5-15

Przebieg:

1. Opisz ćwiczenie.
2. Podziel grupę na 5-cio osobowe zespoły.
3. Poleć wykonać zadanie z ziarnami grochu.
4. Poproś o zbudowanie dźwigu z papieru.
5. Pleć zbudować dźwig z zapalek i plasteliny.
6. Omów ćwiczenie.

Wskazówki:

- Ze względu na wielkość grupy można zmniejszyć, lub zwiększyć liczebność zespołów. Mogą być np. 4-ro, lub 6-cio osobowe.
- Aby skrócić czas wykonywania ćwiczenia, skróć czasy budowania dźwigów z 15 do 10 minut. Nie przesadz jednak ze skracaniem czasu, bo będzie więcej chaosu i więcej pomyłek w działaniu. A tym samym mniej zasobów wydobędzie to szkolenie.

Ćwiczenie pochodzi z publikacji:

1. Dulewicz, T. (2011). *Budowanie i doskonalenie zespołu. Materiały szkoleniowe i coachingowe*. Kraków: Tomasz Dulewicz Business Consulting

Bibliografia

Opór:

1. Enright, J. (1980). *Psychoterapy without resistance*. Mill Valley: Pro Telos
lub
2. Enright J. (1998). *Sposoby przełamywania oporu*. Nowiny Psychologiczne, Warszawa

Antoine de Saint-Exupéry – biografia:

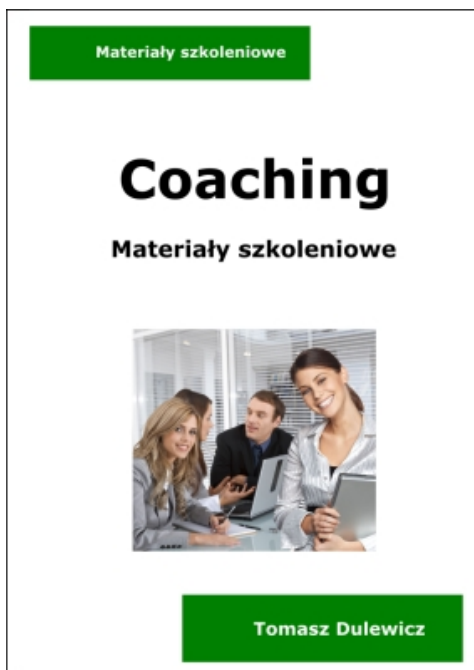
http://pl.wikipedia.org/wiki/Antoine_de_Saint-Exup%C3%A9ry

Ćwiczenia szkoleniowe:

1. Dulewicz, T. (2011). *Budowanie i doskonalenie zespołu. Materiały szkoleniowe i coachingowe*. Kraków: Tomasz Dulewicz Business Consulting
2. Dulewicz, T. (2012). *Komunikacja. Materiały szkoleniowe i coachingowe*. Kraków: Tomasz Dulewicz Business Consulting

Wybrane publikacje Tomasza Dulewicza

Książki dla trenerów w wersji elektronicznej (ebooki):



Więcej informacji o publikacjach na stronie internetowej:

www.sklep.trenera.pl