



Agnieszka Lis

Firmowe szkolenie od zera

Część 2. Grupa szkoleniowa – przekleństwo, przemoc i awantura

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- jak radzić sobie z tzw. „trudnymi uczestnikami” szkolenia,
- jak pozyskać zainteresowanie grupy poruszonymi tematami,
- jak przygotować scenariusz szkolenia.


„Kiedy pojawiają się pytania, na które nie ma odpowiedzi, oznacza to, że nastąpił kryzys”, mawiał Ryszard Kapuściński. KRYZYS. Finansowy, polityczny, ekonomiczny, mieszkaniowy, światopoglądowy. Najbardziej dotkliwy jest ten, który dotyczy nas bezpośrednio. Kiełbasa zamiast szynki. Pożyczona płyta DVD zamiast wyjścia do kina. Zmniejszają się przychody biur podróży, cięte są wydatki w przedsiębiorstwach. Często, bardzo często w pierwszej kolejności zmniejszane są wydatki na szkolenia. „W przyszłym roku”, „gdy odbijemy od dna” albo „kiedy skończy się kryzys” – słyszymy. Czy jednak firma wyjdzie z kryzysu obronną ręką, jeśli nie będzie szkolić kadry? Kierownictwo na ogół jest świadome, że sukces firmy to ludzie. Zaangażowani i... wykształceni. Ze szkoleń nie można, ot tak, bez konsekwencji zrezygnować.

Wyobraź sobie, że przychodzi do Ciebie szef. W efekcie tej rozmowy dostajesz szansę lub zostajesz obarczony (zależnie od Twojego nastawienia) zadaniem poprowadzenia dla grupy kolegów szkolenia z obszaru, w którym uznany zostałeś za eksperta. Co masz teraz zrobić?

Z poprzedniej części cyklu mogłeś przeczytać, jak przygotować profesjonalnie szkolenie, nie będąc profesjonalistą. Dzisiaj dowiesz się, jak radzić sobie z grupą szkoleniową i jak zainteresować uczestników tym, co masz im do przekazania.

Elias Canetti¹ w eseju „Masa i władza” opisuje (między innymi) szeroko pojęcie sfory. Jak się nad tym głębiej zastanowić, to... działamy w sforach. Sfora zawodowa, branżowa, zakładu pracy, rodzinna, sfora przyjaciół, społeczności religijnej, osiedlowa, sąsiedzka, zainteresowań, sportowa, polityczna, wiejska, środowiskowa... Sfora kojarzy się bardziej ze słowem „zgraja”, jednak... czy nie oznacza po prostu, w tłumaczeniu na dzisiejszy język poprawności społecznej, grupy?

My, ludzie, jesteśmy istotami stadnymi. Działamy na co dzień w grupach, nawet nie do końca zdając sobie z tego sprawę. Nawet uczyniliśmy z planowanego grupowego działania atut środowiskowy, nazywając taką pracę „zespołową”. Bez wątplenia ma ona wiele atutów, spróbujmy wykorzystać je i w Twoim szkoleniu.

| ILUSTRACJA 1.  | |
|---|--|
| Scenariusz szkolenia | |
| 1 | Scenariusz musi zawierać umiarkowaną ilość materiału. |
| 2 | Stosuj różnicowane sposoby uczenia/uczenia się. |
| 3 | Wykorzystuj elementy pracy zespołowej. |
| 4 | Wykorzystuj wiedzę i umiejętności uczestników szkolenia. |
| 5 | Nawiązuj do znanych koncepcji, doświadczeń, praktyk. |
| 6 | Odwołuj się do rzeczywistych problemów. |
| 7 | Zaplanuj działania poszkoleniowe. |

Źródło: Opracowanie własne

Jerome Bruner w swojej pracy „Toward a Theory of Instruction” z 1966 roku pisze: „Tam, gdzie jest wymagane wspólne działanie, gdzie konieczna jest wzajemność, aby grupa mogła osiągnąć zamierzony cel, tam, jak się zdaje, uruchamiane są procesy, które stymulują uczenie się jednostki i pchają ją w kierunku wypracowania kompetencji, która jest wymagana w danej grupie”². Śmiało można powiedzieć, że wspólne uczenie się, jako wykorzystanie ludzkich potrzeb społecznych, to jedna z sił napędowych aktywnego szkolenia.

Grupa musi być dobrze dobrana – jednak zakładam, że nie masz na to większego wpływu. Twój przełożony wytypował grupę, którą masz przeszkolić. Zresztą, rzadko który trener ma wpływ na to, jakie osoby uczestniczą w jego szkoleniu. A skoro nie mamy tu za dużo do powiedzenia – nie zajmujmy się tym. Zajmijmy się za to radzeniem sobie z trudną grupą i jej opornymi uczestnikami. Co możemy zrobić, żeby zminimalizować ich wpływ na pozostałych uczestników szkolenia?

¹ Noblista z roku 1981 w dziedzinie literatury.

² Cytat za: Mel Silberman, „Metody aktywizujące w szkoleniach”, Warszawa 2006.

TRUDNI UCZESTNICY

Każdy trener musi takich „zaliczyć”, dla czego Tobie miałyby to zostać oszczędzone? Trenowani przez Ciebie koledzy mogą być negatywnie nastawieni do szkolenia, bo czują się zmuszeni do brania w nim udziału lub też uważają, że jest ono stratą czasu – bo np. pracują już w firmie długo i są sceptycznie nastawieni do nowości. Lub zazdroszą Ci szansy wyróżnienia się. Powody negatywnego nastawienia mogą być różne. Gdy wyczujesz taki opór – rozmawiaj z uczestnikami, pod żadnym pozorem nie udawaj, że nie jest to problemem. Wyrażenie opinii jest niemal równoznaczne ze zmniejszeniem wrogości. Przy czym opór może istnieć od początku szkolenia lub też pojawić się później, w trakcie ćwiczeń. Nie trać zatem harcerskiej czujności.

Poniżej przedstawiam typowe zachowania uczestnika „trudnego” (i próby poradzenia sobie z takimi zachowaniami):

- ◆ dominowanie i zajmowanie innych uczestników swoją osobą i swoimi wypowiedziami – po prostu wejdź w słowo takiej osobie i grzecznie zakończ jej wypowiedź, przechodząc do następnego tematu;
- ◆ monopolizowanie dyskusji – podsumuj pewien etap wypowiedzi rozmówcy

- i poproś innych o opinię na ten temat;
- ◆ uczestnik wtrąca nieustające dygresje lub opowiada dowcipy – możesz postąpić jw., ewentualnie powiedz: „To ciekawe, ale niestety czas nas goni, a to zagadnienie niezupełnie jest związane z tematem”. Na dowcipy – pod żadnym pozorem – nie reaguj;
- ◆ uczestnik rozmawia, rozprasza pozostałych – zrób przerwę w swojej wypowiedzi, mów ciszej. Bardzo często powoduje to, że pozostałe osoby, zainteresowane omawianym tematem, będą uciszać niesfornego żartownisia; inną metodą jest po prostu podejście do niesfornego uczestnika i nawiązanie z nim bezpośredniego kontaktu wzrokowego;
- ◆ nieustająco się sprzeciwia, podważa Twoje zdanie – zgódź się publicznie, że nie musicie we wszystkim mieć takiego samego zdania; zaprosz innych uczestników do wypowiedzi – to pomoże rozładować ewentualne napięcie i uzyskać inne punkty widzenia;
- ◆ sprowadza dyskusję (świadomie lub nie) na tematy niezwiązane z prowadzonym przez Ciebie szkoleniem – utnij to w sposób podobny jak powtarzające się dygresje;
- ◆ przeszkadza swoimi natrętnymi na-

wykami – nawyki te mogą być nieuświadomione, na przykład machanie nogą, bawienie się włosami. Jeżeli takie nawyki nie przeszkadzają pozostałym uczestnikom – po prostu zignoruj je. Zwróć jednak uwagę, gdy jest to na przykład stukanie otłówkiem w blat – regularny, ostateczny dźwięk może denerwować innych; na ogół wystarczy po prostu uświadomienie przeszkadzającej osobie, że jest dokuczliwa, czasem jednak trzeba przypominać o tym kilkakrotnie (tego rodzaju nawyki bywają machinalne). Bywa też, że grupa oddolnie upomina przeszkadzającego i to jest dla Ciebie dobre rozwiązanie;

- ◆ uczestnik wykonuje prace niezwiązane ze szkoleniem – możesz go zignorować, jeśli nie przeszkadza Tobie i innym, możesz także próbować zaangażować w coś takiego uczestnika, po prostu zwracając się do niego bezpośrednio: może to być pytanie, ale lepiej, jeśli jest to praca grupowa, jakieś ćwiczenie i to najlepiej w parach (wtedy najtrudniej „wymigać się” od wykonywania zadania).

Pod żadnym pozorem nie daj się sprowokować do otwartego konfliktu. To zrujnowałoby Twoje przygotowanie merytoryczne i przeniosłoby szkolenie na poziom emocjonalny. Używaj za to z poczucia humoru – pomaga rozładować wszelkie napięte sytuacje. No i unikaj sarkazmu i protekcyjności.

ILUSTRACJA 2.

Ilustracja 2. Scenariusz szkolenia

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| 09:00 | | | | 15:00 |
| ----- | | | | |
| Cóż... dosyć monotony, prawda? | | | | |
| A co powiesz o tym: | | | | |
| 09:00 | 12:00 | 12:30 | 15:00 | |
| ----- LUNCH ----- PODSUMOWANIE | | | | |
| Lepiej... ale czy dość dobrze? | | | | |
| A może tak?: | | | | |
| 09:00 | 12:00 | 12:30 | | |
| WYKŁAD ĆWICZENIE WYKŁAD QUIZ WYKŁAD LUNCH PROJEKCJA FILMU DYSKUSJA | | | | |
| 15:00 | | | | |
| WYKŁAD ANKIETA PODSUMOWANIE | | | | |

Źródło: Opracowanie własne

GRUPA NIEZDYSCYPLINOWANA – POZYSKANIE JEJ ZAINTERESOWANIA

Co zrobić, gdy nie masz problemu z pojedynczym uczestnikiem, a po prostu pracujesz z niezdyscyplinowaną grupą, którą ciężko skłonić do pracy? Zdarza się, że trudno jest „poderwać” do pracy grupę ludzi po lunchu, są rozgadani, rozbawieni... W takiej sytuacji:

- ◆ zacznij od zadania głośno pytania: „Czy mogę już zacząć?”. To na ogół pomaga w stopniowym wyciszeniu się grupy;
- ◆ zgaś na chwilę światło – to powinno zwrócić uwagę uczestników na nowe warunki, „odciąć” ich symbolicznie od poprzedniego zachowania;
- ◆ zaklaszcz. Poproś siedzących najbliżej

- ciebie, albo po prostu słuchających, żeby zaklaskali razem z Tobą;
- ◆ powiedz coś „od czapy”, np. „Raz, dwa, trzy – próba mikrofonu”, „Agent Romek przybył do Sewastopolu”, „Kubuś Puchatek do Prosiaczka – prosi się o uwagę”;
 - ◆ użyj znaku dźwiękowego. Na przykład zagwiżdż – takim zwykłym gwizdkiem jakiego używają nauczyciele wychowania fizycznego. Nietypowy dźwięk przyciągnie uwagę, nawet jeśli taki sygnał nie był wcześniej umówiony;
 - ◆ ogłoś „czas na przerwę” – na pewno przyciągnie uwagę niesfornych, a zaraz potem możesz dodać „już za pół godziny”;
 - ◆ pilnuj czasu – możesz określić czas przeznaczony na dyskusję lub powiedzieć: „Na ten temat mamy jeszcze trzy minuty” lub po prostu w pewnym momencie powiedzieć: „Stop”. Metoda dość brutalna, niezbędna jednak w sytuacji, gdy uczestnicy zapętlają się w dygresje niezwiązane bezpośrednio z tematem prowadzonego przez Ciebie szkolenia;
 - ◆ utrzymuj dyscyplinę, na przykład za pomocą sygnałów niewerbalnych; możesz zbliżyć się do gadającej „na boku” grupy, pokazać gest zastąpienia ust... lub po prostu wejść im w słowo i przerwij rozmowy na tematy poboczne;
 - ◆ uaktywnij wszystkich uczestników – nie pozwól, by tylko jedna osoba monopolizowała dyskusję, kieruj pytania do innych;
 - ◆ czasami w pracy grupowej niezbędne jest przydzielenie poszczególnym członkom specjalnych zadań;
 - ◆ zastosuj tzw. obchód – podchodzisz do uczestnika, prosisz o odpowiedź na zadane znienacka pytanie. Ta technika angażuje uwagę wszystkich uczestników, nie tylko tego, któremu zadajesz pytanie;
 - ◆ możesz postąpić się też „sztafetą” – zadaniem uczestników ma być wypowiedzenie się na jakiś temat, a potem przekazanie „pałeczki” kolejnej osobie. W tej technice to nie Ty wskazujesz mówiącego, dzieje się to oddolnie; wskazanie może odbywać się przez przekazanie symbolicznego przedmiotu, rzucenie piłeczki lub po prostu wypowiedzenie imienia;
 - ◆ zawsze dobrym sposobem na uaktywnienie uczestników jest zadawanie pytań dotyczących szkolenia; rób to, nawet jeśli obawiasz się, że Twoja wiedza w tym zakresie jest niewielka. Po prostu rób to z taktem, ale nie rezygnuj z zadawania pytań;
 - ◆ w dużych grupach zamieniamy zajmowane przez uczestników miejsca, można to robić cyklicznie, np. dwa razy dziennie, lub incydentalnie, wedle potrzeb – taka zamiana ma przeciwdziałać powstawaniu podgrup, które mogą nie sprzyjać konstruktywnej pracy na szkoleniu;
 - ◆ zawsze aktywizuje uczestników jakieś prowokacyjne stwierdzenie, przysłowiove wsadzanie kija w mrowisko, wyrażanie niepopularnych poglądów lub poruszanie kontrowersyjnych tematów. Jeśli zdarzy Ci się, że koledy Cię lekceważą i z założenia nie cenią Twoich zajęć – zmusz ich do aktywności właśnie w taki sposób. Nie ujmiesz ich od pierwszego kontaktu, ale przynajmniej sprawisz, że zaczną Cię słuchać. A tylko wtedy będziesz miał szansę do przekonania ich, że Twoja wiedza warta jest szacunku i wysłuchania;
 - ◆ możesz opowiedzieć prowokacyjną historię o drwalu, który był tak zapracowany, że nie miał czasu na naostrzenie piły, lub też pokazać obrazek, na którym wóz z kwadratowymi kołami jest z trudem ciągnięty przez osła, a załadowany jest kołami okrągłymi; bardzo dobrą metodą jest pokazanie także jakiegoś prowokacyjnego rysunku, na przykład autorstwa niezawodnego Andrzeja Mleczki.
- Po pracy grupowej koniecznie trzeba przedyskutować z całym zespołem i zadania, i sposoby ich realizacji. A także efekty. Co uczniowie osiągnęli? Czy to jest to, co chciałeś im przekazać? Jeśli nie – to niezbędna jest analiza, dlaczego tak się stało?

NAUKA PRZEZ UCZENIE SIĘ

Wyobraźmy sobie, że Twój zespół jest bardzo duży, nie jesteś w stanie przeszkolić wszystkich za jednym razem. Być może warto przemyśleć scenariusz, w którym wykorzystasz wiedzę świeżo uzyskaną przez przeszkolonych

przez Ciebie ludzi. Najlepiej i najskuteczniej uczymy się, ucząc innych. Może warto więc rozważyć taką opcję: po szkoleniu (np. z działania nowej aplikacji kredytowej) każdy z jego uczestników ma przydzieloną osobę, która nie była na Twoim szkoleniu. Otrzymują przygotowane przez Ciebie materiały i wytyczne, cztery grupy spotykają się czterokrotnie, w ostatnim spotkaniu uczestniczysz Ty – i oceniasz, czy jest potrzebna kolejna grupowa sesja. Poza tym możesz pochwalić się przed szefem kolejną oszczędnością w firmie (każde szkolenie, także wewnętrzne, kosztuje) i to Twoją zasługą staje się także praktyka dzielenia się w firmie wiedzą, co w wielu organizacjach nie ma – niestety – miejsca.

REŻYSER SCEN ŚMIAŁYCH

Masz już wiedzę na temat oczekiwań uczestników, zadałeś mnóstwo pytań i uzyskałeś wiele odpowiedzi. Znasz także oczekiwania kierownictwa. Zbadałeś oczekiwania wszystkich stron, znasz dobrze temat i możliwości techniczne (salę, dostępny sprzęt itp.).

Czas zastanowić się na konstrukcją szkolenia. Czas napisać SCENARIUSZ. Czyli czeka Cię kolejna porcja pytań, na które musisz odpowiedzieć:

1. Co?
2. Dlaczego?
3. W jakim celu?
4. Jak?
5. Kiedy?
6. W jakiej kolejności?
7. Jak długo...?

Pytania możesz dodawać w zależności od Twoich potrzeb.

Kluczem do sukcesu zawsze będzie różnorodność. Pamiętajmy: uczenie się faluje. Zapamiętujemy – zapominamy – wracamy do tematu. Potrzebna jest możliwość kilkukrotnego przemyślenia i zróżnicowanego podania materiału. Na przykład: wykład – praca grupowa – praca indywidualna – dyskusja – wykład – ćwiczenia – dyskusja – prezentacja – film – podsumowanie.

Dobrze przygotowane szkolenie musi być wypełnione umiarkowaną ilością materiału – czyli wiedza musi być podzielona przez czas, który mamy na jej przekazanie. Jeśli z Twoich prób opowiedzenia przed lustrem tematu wynika, że potrzebujesz na to 25

minut + 25 minut na ćwiczenie + 10 minut na dyskusję po ćwiczeniu – nie udawaj, że w ciągu godziny omówisz dwa tematy. Nie tylko nie zdążysz, ale wprowadzisz jeszcze nerwową atmosferę, która nie sprzyja uczeniu się. Gdy jest za dużo wiedzy, program staje się zbyt napięty i następuje przeciążenie szkolenia.

Czas jest kluczowy – zawsze. Musisz pamiętać, że uczestnicy Twojego szkole-

ciągają zaplanowanego czasu szkolenia. Oczywiście, dla Ciebie i Twojego szefa jest bardzo istotne, żeby przekazać całą zaplanowaną wiedzę podczas zaplanowanej liczby spotkań. Jeśli jednak nie zdążysz – nie rób tego na siłę. Oczywiście, za zgodą uczestników możesz przedłużyć szkolenia o pięć, dziesięć minut. Jednak nie staraj się „nadrobić” czasu, przekazując im w ostatniej chwili nowe

uczestnicy to zaaprobuja, pewnie zrobi to także i Twój szef.

Przygotuj sobie dwie wersje scenariusza – zgrubny i szczegółowy. Niech ta szczegółowa wersja będzie przeznaczona tylko dla Ciebie. Na pewno będziesz musiał pokazać scenariusz przełożonym, być może także kilku bardziej zainteresowanym uczestnikom szkolenia – ale niech to będzie ta wersja bardziej ogólna. Zostaw sobie trochę miejsca i na niespodziankę dla uczestników, i na ewentualne błędy (przede wszystkim czasowe – zawsze przecież może się zdarzyć, że przeciągnie się dyskusja lub ćwiczenie).

Daj sobie czas – nie przygotuj szkolenia na przysłowiową ostatnią chwilę. Odetchnij. Zajmij się czymś innym – i to przez kilka dni. Gdy po przerwie wrócisz do projektu, łatwiej dostrzeżesz, czy nie wymaga on modyfikacji. Czy zaplanowałeś odpowiednią ilość czasu na omówienie poszczególnych zagadnień? Czy uczestnicy szkolenia zdążą wykonać i podsumować wszystkie ćwiczenia? Czy poszczególne moduły spotkania wiążą się logicznie ze sobą? Czy coś jest zbędne? Czegoś brakuje? Możesz pokazać taki scenariusz komuś zaufanemu, obiektywne oko zawsze służy obiektywnej ocenie, ale nie upubliczniaj tego szczegółowego scenariusza w całości. Niech pozostanie, chociaż w części, niespodzianką.

Przy planowaniu szkolenia weź pod uwagę także fizjologię. Uwaga słuchaczy zmniejsza się w ciągu wykładu. Według wyników badań Wilberta McKeachie'ego zawartych w jego książce „Teaching Tip: A Guidebook for the Beginning College Teacher”, uczniowie przyswajają 70% materiału w ciągu pierwszych 10 minut, a zaledwie 20% podczas ostatnich 10 minut „lekcji”.

Weź pod uwagę także fakt, że pod koniec szkolenia uczestnicy są zmęczeni, przed obiadem – głodni... zaplanuj więc omówienie najważniejszych zagadnień na ten czas, gdy będziesz dysponował możliwie pełną uwagą uczestników.

Przy przygotowywaniu ćwiczeń poszukuj w pamięci zdarzeń, które kojarzą Ci się z tematem. Zawsze możesz korzystać z gotowych materiałów dostępnych w literaturze przedmiotu, możesz też pokusić się o wymyślenie własnych ćwiczeń. Za-

„O aktywnym szkoleniu można mówić, gdy jego uczestnicy wykonują większość pracy, która ma prowadzić do przyswojenia wiedzy lub nabycia umiejętności. Jeżeli w formie wykładu przekażemy im określoną porcję wiedzy albo z imponującą sprawnością zaprezentujemy jakieś umiejętności, to to my wykonamy całą pracę związaną z nauką, a nie oni. Nie oznacza to bynajmniej, że nauka może obejść się bez przemyślanego i dobrze opracowanego instruktażu. Najważniejsze w efektywnym szkoleniu pozostaje jednak opracowanie procesu nauczania w taki sposób, by jego uczestnicy dochodzili do wiedzy, a nie otrzymywali ją w prezencie. Efektywne szkolenie nie może zatem ograniczać się do instruktażu i demonstracji ani polegać na wtłaczaniu spreparowanej wiedzy do głowy słuchacza. Potrzebne jest w tym procesie jego umysłowe zaangażowanie i aktywność, a więc również aktywne szkolenie.”

Mel Silberman



nia mają zaplanowane inne działania po zakończeniu pracy z Tobą. Spieszą się do zadań zawodowych albo do domu, albo na prywatne spotkania. Dlatego nie prze-

zagadnienia. W pośpiechu zrobisz to byle jak, a uczestnicy treningu będą spoglądać na zegarki, zamiast słuchać Ciebie. Lepiej zaproponuj drugi termin szkolenia. Jeśli

wsze wtedy sprecyzuj zagadnienia, które mają być przedmiotem nauczania.

PRZYKŁAD ROZŁOŻENIA W CZASIE POSZCZEGÓLNYCH CZĘŚCI SZKOLENIA

Oczywiste jest, że zajęcia należy rozplanować nie tylko pod względem tematyki, ale także – koniecznie – pod względem czasu, który musisz na omówienie danego zagadnienia przeznaczyć. Zaplanuj także przerwy. Twój scenariusz musi być możliwie szczegółowy, ryzyko popełnienia błędu będzie wtedy niewielkie. Na przykład:

1. Rozpoczęcie – 5' (ułoż i przećwicz swoją wstępną wypowiedź).
2. Odślaniasz zasady, Wasz „kontrakt”, który wcześniej rozpisaliście na tablicy + zostaw chwilę na dyskusję o tym (może ktoś chce coś dodać?) – 3'.
3. Temat I – Twój wykład – 20'.
4. Ćwiczenie I – przedstawiasz jego zasady, rozdajesz materiały, uczestnicy pracują – w sumie 10'.
5. Uczestnicy opowiadają o realizacji zadania – 6 uczestników po 2' = 12'.
6. Temat II.
7. Ćwiczenie II
8. Przerwa
9. ...

KOLEJNOŚĆ ĆWICZEŃ

Nie jest oczywiście obojętne, w jakiej kolejności zaproponujesz swoim kolegom wykonanie ćwiczeń. Generalnie są dwie metody:

1. od ogółu do szczegółu,
2. od szczegółu do ogółu.

Często opcja pierwsza wzbudza większe zaciekawienie – to jest jak rzut z lotu ptaka, a potem najazd kamerą, zbliżenie, trochę jak w powieści kryminalnej – ogół sceny, a potem szczegóły postaci... Mówiąc inaczej, możesz poprowadzić wszystko od początku do końca lub od końca do początku. Lub też od praktyki do teorii, lub od teorii do praktyki. Wybór metody zależy oczywiście od Ciebie – ważne, abyś użył jej świadomie.

Czasem lepiej najpierw przeprowadzić ćwiczenie, a potem poprzeć je wykładem, czasem jest odwrotnie. Generalnie ćwiczenie zaciekawia, a więc wykład po nim powinien być wysłuchany

z większą uwagą. Bywa jednak, że wykład jest niezbędny do dobrego zrozumienia i następnie wykonania ćwiczenia. Decyzja należy do Ciebie.

Pamiętaj o kilku podstawowych zasadach, które musisz uwzględnić przy przygotowywaniu scenariusza, mianowicie:

- ♦ integrację uczestników szkolenia;
- ♦ wzbudzenie zainteresowania tematem – ćwiczenia ogólne, pobudzające uwagę;
- ♦ przeprowadzenie łatwiejszych ćwiczeń przed trudniejszymi (ćwiczenia powinny być różnorodne; niech jedno wynika z poprzedniego, tworzy się wtedy ciąg logiczny i łatwiej uczestnikom zapamiętać treści);
- ♦ postępowanie krok po kroku – najpierw składanie, potem całość. Jak w muzyce: najpierw wyćwicz pierwszy takt, potem frazę, złóż frazy w jedną część, a potem wszystkie części zepnij w całość;
- ♦ na koniec – koniecznie podsumowuj. Jak możecie wykorzystać to ćwiczenie? Jakie płyną z niego wnioski? Dobrze jest podsumowywać każdy z etapów, nawet jeśli będzie to tylko kilka zdań. Podsumowanie zawsze pomaga posegregować wiedzę, a co za tym idzie – łatwiej ją przyswoić i zapamiętać.

LEŃ SIĘ

Ty odpoczywasz, uczestnicy pracują, na koniec Ty zbierasz laury i gratulacje od przełożonego. Fajnie, prawda? Zatem zagoń uczestników do roboty, zamiast robić im wykład.

Brzmi niezłe... ale jest fikcją. Dobrze przygotowane szkolenie wymaga sporo pracy. Najpierw musisz obmyślić, jak uczestników zaangażować w szkolenie, potem to zrobić, w jego trakcie musisz ich obserwować, a na koniec wyciągnąć wnioski. Sama obserwacja jest ciężką pracą – nie możesz bowiem pozwolić sobie na nieuważę, musisz na bieżąco reagować na wszystkie zdarzenia, a każdy etap musisz podsumować. Warto? Warto – uczenie jest procesem dwutorowym, obustronnym: w tym sensie, że aktywne w nim muszą pozostawać obie strony procesu. A także w tym, że nauczyciel uczy się do swoich uczniów.

Jeśli w Twojej firmie dotychczas przeprowadzane szkolenia były pasywne, to duża ilość aktywizujących ćwiczeń może niektórych uczestników dezorientować. Dopasuj je do typu osobowości Twoich kolegów, do zwyczajów panujących w Twojej firmie, do wcześniejszych doświadczeń... A jeśli wcześniej przez długi czas nie prowadzono szkoleń (co zresztą wcale nie jest dzisiaj rzadkością)? No cóż, masz czyste pole.

Jedną z najlepszych metod aktywizujących uczestników szkolenia jest praca zespołowa. Może ona przybierać bardzo różnorodne formy: dyskusji, sesji pytań, różnych ćwiczeń, także ćwiczeń umiejętności. Wszystko to ma służyć samodzielnemu zdobywaniu wiedzy. Niech uczestnicy dyskutują, omawiają pomysły, rozwiązują problemy, chodzą po sali pomiędzy sobą, szukają rozwiązań, aktywnie (byłe konstruktywnie) wtrącają się w tok zajęć, analizują przykłady z życia, także z autopsji. **M**



AGNIESZKA LIS

przez wiele lat dyrektor handlowy, dyrektor sprzedaży lub prezes zarządu w międzynarodowych korporacjach. Głównie w branży AGD-RTV – Philips, Aiwa, Sony, Avans, Whirlpool. Obecnie niezależny specjalista.

NAPISZ DO AUTORKI:

kontakt@agnieszkalis.com