



Agnieszka Lis

# Firmowe szkolenie od zera

## Część 5.

### Zakończenie zostaje w pamięci

„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. Maleją przychody biur podróży, cięte są wydatki w przedsiębiorstwach. Często, bardzo często w pierwszej kolejności firmy zmniejszają wydatki na szkolenia. „W przyszłym roku”, „gdy odbijemy od dna” albo „kiedy skończy się kryzys” – słyszymy. Czy jednak organizacja 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.

#### Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- jak zakończyć szkolenie tak, aby pozostało w pamięci uczestników,
- poznasz kilka konkretnych przykładów ćwiczeń – do wykorzystania na otwarcie, w trakcie i na zakończenie szkolenia.

Jest powód, dla którego doświadczeni mówcy zawsze na końcu wymieniają to, co najważniejsze. Jaki? Po prostu – najgłębiej w pamięci zostaje nam ta wypowiedź, którą słyszeliśmy jako ostatnią. Dlatego też zakończenie szkolenia musi być – podobnie zresztą jak jego otwarcie – bardzo dopracowane i dobrze przemyślane.

### NA ZAKOŃCZENIE – POZOSTAW SOBIE TROCHĘ ODDECHU

Nie ucz do końca, niezbędny jest czas na „klamrę”. Tak jak każdy z etapów pracy szkoleniowej, tak i całe szkolenie wymaga starannego podsumowania. Poza Twoją wypowiedzią istotne jest, oczywiście, zdanie uczestników. Sprawdź, czy potrafią własnymi słowami opowiedzieć o szkoleniu, opisać wiedzę, którą uzyskali, i przewidzieć, w jaki sposób będzie dla nich użyteczna. Oni nie mają tylko powtarzać tego, co im powiedziałeś – mają umieć wykorzystać to wtedy, gdy Ciebie nie będzie w pobliżu. Musi więc to być coś, co stanie się „ich”, a wyrażenie tego własnymi słowami jest do tego pierwszym krokiem.

Poproś o przypomnienie omawianych informacji i koncepcji lub przywołanie wniosków z ćwiczeń, ewentualnie o przeanalizowanie postaw prezentowanych podczas szkolenia. Możesz po prostu poprosić o wypowiedzi, chociaż lepiej zastosować jakieś małe ćwiczenie, takie jak np. quiz czy kwestionariusz. Przykładowo: poproś o zapisanie w odpowiedniej kolejności wszystkich wykonanych na szkoleniu ćwiczeń. Najpierw niech to będzie praca indywidualna, potem grupowa. Zadanie kończy się w momencie, gdy ułożona przez grupę lista jest kompletna.

To nie tylko przypomnienie tematyki ćwiczeń, ale także płynących z nich wniosków, a przede wszystkim procesu dochodzenia do tychże wniosków. W obszarze twardych umiejętności – pozwól uczestnikom zademonstrować to, czego się nauczyli. Po prostu poproś „uczniów”, by powtórzyli/podsumowali to, co zostało powiedziane. Możesz także przygotować test do samodzielnej oceny.

Możesz użyć ankiety, w której uczestnicy będą odpowiadali na pytania różnego rodzaju, np. „Co Twoim zdaniem było na tej sesji niepotrzebne?” lub „Co wymaga dopracowania?”. Może to także być pytanie: „Jak oceniasz dzisiejsze

szkolenie?”. Odpowiedzi możesz sugerować (np. przygotowując zbiór gotowych odpowiedzi typu: bardzo dobrze, dobrze, neutralnie, źle, bardzo źle), przy czym dostępne określenia powinny być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Dobrze jest zostawić miejsce na zdanie uczestnika. Możesz, zamiast oceny opisowej, poprosić o ocenę cyfrową w skali od 1-5 lub innej, przez Ciebie określonej (musisz ją jednak jasno opisać). Możesz także umieścić spis wszystkich poruszanych na szkoleniu zagadnień i poprosić o uszeregowanie ich pod względem ważności dla uczestnika – można użyć liter lub cyfr, ważne jednak, by był określony jednolity sposób kategoryzacji dla wszystkich. Zapytaj także uczestników o ich samoocenę: „Co zrobiłeś dobrze?”, „Co podobało Ci się najbardziej?”, „Jak się odnalazłeś?”, „To szkolenie dało mi...” lub „Po dzisiejszych zajęciach rozumiem już, że...”. Samoocena to delikatny temat, niemniej bardzo ważny – to subiektywny obraz zmiany, jaka zaszła w uczestnikach dzięki szkoleniu.

Możesz także przygotować i powiesić na ścianie tablice z cyframi od 1 do 5. Czytasz np. zdanie: „Zrozumiałem dziś, że klient musi się czuć zadowolony po odejściu od okienka”, a uczestnicy ustawiają się pod odpowiednią cyfrą, deklarując w ten sposób swoją opinię. Gdy uczestnik ustawi się pod tabliczką z numerem 5, zgadza się z tym zdaniem, gdy pod tabliczką z numerem 1 – nie zgadza się. Poproś potem, żeby każdy uzasadnił swój wybór.

Możesz oczywiście zadać także pytania dotyczące innych potrzeb szkoleniowych uczestników. „Jakie zagadnienia Cię interesują?”, „Czy dostrzegasz tematy, których poznanie pomogłoby Ci w pracy?” lub po prostu „Jakie inne zagadnienia ze szkolenia uważasz za interesujące?”. Taką listę możesz przekazać swojemu szefowi. A może zechcesz podjąć się przygotowania następnego szkolenia?

Zadawaj pytania o te elementy, na które masz wpływ. Trudno byłoby brać na siebie odpowiedzialność za to, że w sali konferencyjnej nie ma klimatyzacji. Jednak to, żeby zapewnić odpowiednią liczbę przerw z możliwością przewietrzenia sali, zależy już od Ciebie.

Cenne dla Ciebie będą nieformalne rozmowy – czy to przeprowadzone w prze-

rwach szkolenia, czy też w innych okolicznościach, w jakich spotykasz się z kolegami. Niekoniecznie musisz te informacje zbierać w dniu szkolenia – nie każdy trener ma taki komfort, że może uczestników zapytać o refleksje np. trzy dni po szkoleniu. Ale Ty masz – więc skorzystaj z tego.

Możesz nawet zrobić coś więcej – wrócić do szkolenia kilka miesięcy po jego zakończeniu i wtedy zapytać uczestników, co z niego pamiętają, czy i jak głęboko utknęło im w pamięci, jak wykorzystują wiedzę na nim zdobytą. Z jakimi przeszkodami i problemami się spotkali? Możesz wykorzystać takie informacje do złożenia raportu szefowi, któż nie chce zapunktować... :-). A możesz po prostu zebrać je i spotkać się z kolegami o konkretnej porze i je wtedy przedyskutować. I wcale nie jest to nadgorliwość – pamiętaj, najskuteczniej uczymy się, ucząc innych. Ciebie też to dotyczy. Dowiadując się, jak przekazywana przez Ciebie wiedza została praktycznie wykorzystana i zapewne (twórczo) przetworzona, Ty uczysz się nowych rzeczy. Pojawiają się zapewne elementy, o których wcześniej nie myślałeś, a które teraz możesz rozwinąć. Niekoniecznie robiąc następne szkolenie (choćby przecież możesz), ale – przede wszystkim – rozwijając własne umiejętności i warsztat pracy.

Dobrze jest na zakończenie szkolenia wprowadzić pisemne zobowiązanie i/lub plany działania. Niech zawierają konkrety. Na przykład: poproś uczestników, by wymienili trzy działania, które podejmą w swojej pracy jako wynik Waszego spotkania. Niech to będzie publicznie ogłoszone. Zobowiązania mogą być bardziej osobiste, wtedy czasami trener zabiera je i wysyła do uczestników po, na przykład, miesiącu. W Twoim przypadku sugeruję składanie publicznych deklaracji. Tylko plan znany może być wspierany (przez kolegów, przełożonych, przez Ciebie, grupę szkoleniową...), a jego efekty – zmierzone. Czyli mierzona też jest w ten sposób skuteczność Twojego szkolenia.

Wielu trenerów korzysta z modelu oceny szkolenia opracowanego przez Donalda Kirkpatricka w 1994 roku. Wyróżnia on cztery poziomy oceny programu szkoleniowego:

1. reakcja – czyli sposób, w jaki uczestnicy zareagowali na szkolenie (obserwacje podczas szkolenia i wypowiedzi ●

- uczestników zebrane na zakończenie, deklaracje na temat wykorzystania wiedzy w praktyce, rozmowy);
2. nauka – czyli wiedza, jaką przyswoili i/lub umiejętności, które nabyli podczas szkolenia (kwestionariusze, obserwacje, testy, raporty, rozmowy);
  3. zachowania – sposób, w jaki nowo zdobyta wiedza i/lub umiejętności będą/są wykorzystywane w pracy/w praktyce;
  4. wyniki – wpływ, jaki szkolenie miało na organizację.

Najprościej poradzić sobie z punktem 1., ewentualnie 2. Punkt 3., a w szczególności 4., wymaga obserwacji pracowników w miejscu pracy. Ty takie możliwości masz... ale zapewne nie będziesz mógł ich wykorzystać bez wsparcia kierownictwa. Jeśli takowe będziesz miał, możesz pokusić się o dokonanie takiej oceny. Możesz użyć formularzy, na których pracownicy określą, jaki wpływ szkolenie powinno mieć na ich pracę. A potem niech ich przełożony określi, czy rzeczywiście ich deklaracje znalazły pokrycie w praktyce, czy zachowania pracowników zmieniły się, a praca dzięki temu jest bardziej wydajna.

Dzięki dobremu podsumowaniu szkolenia, a także dzięki uważnym obserwacjom czynionym w jego trakcie sam stajesz się aktywnym uczestnikiem własnego szkolenia... wyciągniesz więc z niego maksimum korzyści. Czego szczerze życzę!

## EGZAMIN

Co? Ja? Kolegów? Egzaminować? Tak. Ty. Świadomość, że szkolenie zakończy się egzaminem, zawsze mobilizująco wpływa na uczestników. W Twoim przypadku szczególnie. A co jeśli zechcesz pokazać wyniki egzaminu Waszym wspólnym przełożonym? Ta informacja, przekazana na samym początku szkolenia, działa zbawiennie na dyscyplinę.

Sam egzamin powinien mieć formę pisemną i nie powinien być zbyt trudny dla uczestników. Każdy z nich powinien być w stanie poprawnie go „zdać”. Niech ma formę kwestionariusza zawierającego różne rodzaje pytań.

Wszyscy oczywiście chcemy, by pozostał po nas ślad. Także w głowach naszych „uczniów”. W końcu przygotowanie materiału zajęło Ci sporo czasu, dużo pracy i pożarło jeszcze więcej nerwów.

Nie jesteś doświadczonym trenerem, który ma w przysłowiowym małym palcu szereg ćwiczeń i potrafi elastycznie dopasowywać się do grupy... jesteś po prostu kolegą. Co zrobić, byś pozostał zapamiętany przez słuchaczy jak dobry trener? Przygotuj „gotowe” notatki dla uczestników. Na przykład:

„Dysonans to.....”  
 „..... to trójdźwięk zbudowany z samych tercji małych.”

To ułatwi notowanie, a co za tym idzie – najprawdopodobniej także zapamiętanie najważniejszych treści Twojego szkolenia.

## PYTANIA PO RAZ KOLEJNY

Nie ma trenera, do którego nikt nie ma żadnych zastrzeżeń. Nie ma też takiego szkolenia. Dlatego nie bój się pytać o odczucia, a nawet prowokuj uczestników, by pod koniec szkolenia chcieli się wypowiedzieć. To jest oczywiście delikatny moment – szkolenie się kończy, uczestnicy śpieszą się do domu lub pracy. Tymczasem taka sesja „zastrzeżeń” to dla Ciebie nauka, nie rezygnuj z niej. Możesz rozdać czyste kartki i poprosić uczestników, aby każdy napisał przynajmniej jedno pytanie związane z odbytym szkoleniem. Potem przeczytaj te pytania głośno i odpowiedz na nie. Jeszcze lepiej będzie, jeśli poprosisz grupę, aby na nie odpowiedziały. Pozwól uczestnikom samodzielnie dojść do zapamiętania treści Twoich zajęć.

Lub też rozdaj po dwie kartki. Na jednej niech uczestnicy zapiszą swoje pytanie, wątpliwość związaną z tematem szkolenia, a na drugiej niech podadzą kwestie, na które są gotowi odpowiedzieć. Potem powinna nastąpić sesja głośnych odpowiedzi – uczestnicy „popisują się” swoją świeżo zdobytą wiedzą, opowiadają o rzeczach, które zainspirowały ich najbardziej. Ty zaś włącz się dopiero wtedy, gdy żaden z uczestników nie będzie potrafił na żaden temat nic powiedzieć.

Możesz postużyć się kwestionariuszami – niech w takim przypadku uczestnicy wypełniają je na początku i na końcu szkolenia. Porównanie ich może być ciekawym materiałem do przemyśleń – zarówno dla uczestnika spotkania, jak i dla Ciebie. A może być też tak, że zgromadzeni sa-

modzielnie będą podsumowywać szkolenie lub też napiszą, jakie praktyczne zastosowanie uzyskanej na nim wiedzy w przyszłości przewidują. Ważne jest, aby zrobili to pisemnie, wtedy wnioski przydadzą się i Tobie w przyszłości.

Po szkoleniu wręcz lub rozeslij uczestnikom listę lektur, które mogą poszerzyć ich wiedzę. To mogą być książki, ale równie dobrze mogą to być artykuły. Polecam te z „Marketera+”.

Bardzo miłym akcentem na zakończenie szkolenia jest zrobienie grupowego zdjęcia. Możesz potem rozesłać je kolegom z podziękowaniem za wspólnie spędzony czas albo zrobić pamiątkowe dyplomy uczestnictwa i tam wkleić to zdjęcie. Może to także być miła forma podziękowania za wspólnie spędzony czas.

Zwyczajowo stosowane jest wystawianie po szkoleniu certyfikatów – jesteś jednak początkującym trenerem, więc ostrożnie z tym. Cóż oznacza bowiem certyfikat? Jest to potwierdzenie autorytetem osoby lub instytucji szkolącej, że dana osoba przeszła konkretne szkolenie i/lub uzyskała odpowiedni zakres wiedzy/umiejętności. W Twojej sytuacji, gdy dopiero próbujesz być trenerem, wystawianie certyfikatów może zostać odebrane jako zarozumiałstwo.

Po tygodniu, maksimum dwóch poprosz o ponowne wypełnienie ankiety. Co zapamiętali uczestnicy? Zapytaj ponownie, jakie ćwiczenia wykonywaliście. Będziesz wiedział, które najbardziej utrwaliły się w ich pamięci. Możesz wysnuć łatwy wniosek, że skoro pamiętają ćwiczenie i jego przebieg, to i zapewne wnioski z niego płynące. Zapytaj ponownie, co podobało się im najbardziej, a co najmniej. Czego było za dużo/za mało... Może to być nawet ta sama ankieta co na zakończenie zajęć, możesz ją także zmienić/poszerzyć. Czas zmienia perspektywę, może się okazać, że uczestnicy nie pamiętają już sporu o najlepszą metodę aktualizacji baz danych, ale zapamiętali za to, że Twoje zajęcia były ciekawe, bo było dużo ćwiczeń.

Możesz także przygotować prezentację, którą fragmentami będziesz wysyłał uczestnikom szkolenia. Na przykład przez dwa miesiące po szkoleniu co tydzień, przez kolejne dwa miesiące co dwa tygodnie i potem jeszcze przez dwa miesiące, ale już raz w miesiącu. Możecie spotykać się i omawiać zdobyte doświad-

czenie – już nie jako grupa szkoleniowa, ale jako grupa ekspertów dzielących się swoim know-how. Niekoniecznie muszą to być fizyczne spotkania – jest wiele nowoczesnych form komunikacji: telekonferencja, wideokonferencja, forum firmowe, intranet, a nawet grupa na FB... Możesz także materiały poszkoleniowe umieszczać cyklicznie na Waszej stronie firmowej, oczywiście po uzgodnieniu tego z przełożonymi. Tylko nie mów i nie myśl, że Ci się nie chce. Przygotowując takie materiały – najbardziej uczysz siebie.

Mam nadzieję, że Ci się podobało. Że sam – w roli trenera – przypadłeś sobie do gustu. Być może będziesz chciał nim zostać – być może nie. Bez względu na plany ten dzień Cię wzbogacił i pokazał nowe, możliwe ścieżki rozwoju. Przygotowując szkolenie – utrwaliłeś i usystematyzowałeś swoją wiedzę. W trakcie szkolenia dowiedziałeś się, czego jeszcze nie wiesz, a także jak czujesz się jako trener. Przekonałeś się na własnej skórze, czy powinieneś i czy chcesz zajmować się uczeniem innych. Miałaś także okazję „zapunktować” u szefa. Zatem co dalej? Ależ to oczywiste – ucz się, czytaj, może uda Ci się namówić szefa na to, aby ufundował Ci szkolenie dla trenerów. Jednym słowem – trenuj, aby zostać dobrym trenującym.

### KILKA PRZYKŁADÓW ĆWICZEŃ

Poniższe przykłady zaczerpnięte zostały zarówno z literatury, jak i z praktyki. Niech będą inspiracją do tworzenia własnych, „pomocą naukową” rozwijającą Twoją kreatywność.

### ĆWICZENIA NA OTWARCIU SZKOLENIA

Typowe ćwiczenie na „otwarcie”. Uczestnicy pracują w parach. Rozmawiają – każda osoba przez minutę opowiada o sobie. Potem uczestnicy, już na forum grupy, opowiadają o osobie, z którą rozmawiali.

Możesz zmienić trochę kolejność. Zaczynaj od ćwiczenia jak wyżej, a dopiero potem Ty sam przedstaw się, nawiązując do wypowiedzi uczestników. Lubimy tych, którzy są do nas podobni, wykorzystaj więc to, co przed chwilą usłyszałeś. Na przykład: „Mam na imię Zbigniew. Podobnie jak Jacek lubię słuchać muzyki i podobnie jak Jola piję mocną kawę. Chciałbym także, zupełnie jak Franciszek, pojechać kiedyś do strefy podbiegunowej”.

**Inna propozycja ćwiczenia na rozpoczęcie szkolenia.** Lubimy ludzi, którzy są pozytywnie postrzegani przez otoczenie, są atrakcyjni. Niech zadaniem każdego uczestnika będzie przedstawienie dwóch jego mocnych cech. A potem Ty możesz te cechy zebrać i „zareklamować grupę” – jesteśmy zespołem ludzi inteligentnych i konsekwentnych, którzy lubią osiągać swoje cele...”. Możesz też podsumować ten etap ćwiczeniem grupowym, w którym wszyscy wspólnie projektują własny „spot reklamowy”.

**Jeszcze inna propozycja ćwiczenia na początek pracy szkoleniowej** – ale połączonego z (pozytywnym) elementem na zakończenie spotkania: przygotuj kartki, na których w tabeli umieścisz imię i nazwisko każdego z uczestników. Możesz także wkleić zdjęcie. Niech w każdym wierszu będzie sporo miejsca – tak aby można było wygodnie zapisać kilka uwag (ilustracja 1).

Zadaniem każdego z uczestników ma być napisanie w odpowiedniej rubryce trzech **pozytywnych** cech kolegów. Może to być: „konsekwencja”, a może być także „codzienny uśmiech” lub „elegancja”. Zbierasz kartki, nie komentując tego, co jest na nich napisane, i prowadzisz dalej zajęcia. W przerwie albo prosisz kogoś o pomoc, albo sam zbierasz w jednym miejscu informacje dotyczące jednej osoby. Pod nagłówkiem „**Aniu, Twoje mocne strony to:**” wypisujesz na karteczce wszystkie dobre uwagi, które podali na temat Ani koledy, z pominięciem tych, które się dublują. Na zakończenie wręczasz je uczestnikom. Ja mam u siebie taką karteczkę, trzymam ją w okolicy biurka, znacznie poprawia humor w razie niepogody. Taka „pamiątka” zostawi bardzo miłe wspomnienie po Twoim szkoleniu.

### FIGURY

Każ uczestnikom wziąć do ręki zwykłą kartkę papieru, a potem zamknąć oczy. Instrukcje przekazuj ustnie. Złóżcie kartkę na pół. Oderwijcie

lewy górny róg. Jeszcze raz złóżcie na pół i tym razem oderwijcie prawy dolny róg. Jeszcze raz złóżcie na pół. Teraz oderwijcie lewy dolny róg. Teraz otwórzcie oczy. Okaże się, że uczestnicy, wykonując Twoje polecenia, stworzyli różne kształty. W trakcie rozmowy łatwo możecie dojść do wniosku, że Twoje komunikaty nie były wystarczająco precyzyjne. A stąd już prosta droga do dialogu o komunikacji – o tym, co mówimy, a co jest słyszane.

### BUDOWANIE

Podziel uczestników na kilka zespołów. Każda grupa otrzymuje materiały „konstrukcyjne” – karton, noże do cięcia, sznurki etc. Mogą wykorzystywać wszystko, co mają „pod ręką”. Każdy z zespołów ma godzinę na zbudowanie konstrukcji, która pozwoli piłce dotrzeć do „celu”. Od punktu „A” (początku konstrukcji) do punktu „B” (zakończenia konstrukcji). W bardziej rozbudowanych wersjach tego ćwiczenia budowle muszą potem zostać połączone i piłka musi przebyć drogę, np. dookoła sali, pokonując spotkane różne przeszkody. Spotkałam się na przykład z taką wersją, w której piłka musiała po drodze zapalić lampki choinkowe.




To było możliwe i się udało. Całe ćwiczenie trwało dwie godziny i było bardzo twórcze. Uczestnicy nie tylko świetnie się bawili, ale dostrzegli także korzyści z pracy zespołowej.

### ĆWICZENIA ANGAŻUJĄCE SŁUCHACZY W PRZEBIEGU SZKOLENIA

**Zadanie dla słuchaczy.** Wymyśl takie zadanie, którego rozwiązanie wymaga aktywnego

### ILUSTRACJA 1.

Przykład tabeli używanej w ćwiczeniu „na otwarcie”

 Ania K.
 Krystyna L.
 Maciej J.

wysłuchania wykładu. Na przykład rozdaj listę pytań i powiedz, że oczekujesz od uczestników oddania wypełnionych formularzy po wykładzie.

Kolejne ćwiczenie to **popudka**, czyli przerwa w zajęciach robiona co pewien czas. Może to być quiz – test wielokrotnego wyboru, podsumowujący daną część szkolenia.

Pamiętaj także o **krótkich ćwiczeniach** – jakichkolwiek, byle rozbiły monotonię (jeśli taka się wkradła) i ożywiły umysły. To może być ćwiczenie umysłowe, a także otwarcie okna i wykonanie pajacyków. Musi ono jednak być zgodne z charakterem uczestników – jeśli zaproponujesz pajacyki osobom starszym lub z jakimś niedowładem ruchowym, może to zostać odebrane jako impertynencja, waż więc swoje pomysły przez takt.

Wykorzystaj **efekt synergii**. Występuje on na przykład w dyskusji. Ciekawym zjawiskiem są rozmowy prowadzone w czasie przerw, szczególnie dłuższych, obiadowych... chociaż oczywiście synergia może być także wykorzystywana w taki sposób, że dzielisz uczestników na dwie grupy i każdej przedstawiasz inną część zagadnienia. Potem oba zespoły spotykają się i nawzajem przekazują sobie wiedzę.

#### PYTANIA PROWOKOWANE<sup>1</sup>

Nauka zaczyna się od pytania. Zatem – sprowokuj je. Na przykład tak: rozdaj uczestnikom tekst na temat związany z zajęciami, ale przygotowany tak, by zawierał wyłącznie informacje ogólne, bez żadnych wyjaśnień. Niech nawet ma pewne luki, niech podane w nim informacje nie wiążą się ze sobą. Ten tekst ma spowodować, by uczestnicy zadali Ci pytania, by te pytania, a raczej odpowiedzi, wydały im się nieodzowne. Ciekawość = aktywność = nauka.

Możesz sobie trochę pomóc, jeśli obawiasz się „konfrontacji” z pytaniami. Na przykład możesz umówić się z któryś z kolegów, że na dany przez Ciebie znak zada Ci konkretne pytanie. Ten „znak” to może być drapanie po nosie albo poprawianie okularów. Umowa z kolegą powinna dać Ci poczucie bezpieczeństwa.

Innym sposobem na zapanowanie nad padającymi pytaniami jest... zadawanie ich. Przygotuj sobie całą ich serię – wykorzystasz je lub nie, ale już samo takie przygotowanie „porządkuje” w głowie materiał. Po pierwsze, musisz określić,

o co mogą chcieć zapytać Cię uczestnicy. Po drugie, musisz przygotować odpowiedź – kompetentną, wyczerpującą i trafną. W efekcie, chociaż i tak jesteś ekspertem, będziesz jeszcze lepiej przygotowany do prowadzenia tematu.

To tak jak z przygotowaniem ściągki na klasówkę. Nie czyteś się, ale opracowałeś wyczerpującą ściągawkę. Świadomość, że masz je włożone do kieszeni, uspokaja. A na klasówce okazuje się... że wcale ich nie potrzebujesz. Dlaczego? Nie, ściągki nie mają magicznej mocy. Po prostu przygotowując je, opanowałeś materiał.

#### ĆWICZENIA W PARACH

Każdy uczestnik opracowuje indywidualnie zadany temat. Potem odbywa się dyskusja w parach. Na koniec – dyskusja na forum. Co się wydarzy? Kto zmieni swoją opinię? Uda się ustalić wspólne stanowisko?

Jeśli tak – to po Twojej stronie są same plusy. Wspólny pogląd na wykonywaną pracę i codzienne problemy nie tylko ułatwiają pracę, ale także integrują środowisko. Ty w nim jesteś – Tobie też będzie pracowało się łatwiej. No i masz „plusa” u szefa.

#### ĆWICZENIE NA WYOBRAŹNIĘ

Bardzo znane, ale też skuteczne jest ćwiczenie z cytryną. Każesz uczestnikom zamknąć oczy. Potem przez kilkadziesiąt sekund opowiadasz im o żółtej, soczystej cytrynie. O tym, jak wygląda przekrojona i jak wypyływa z niej sok przy krojeniu. Po tej opowieści uczestnicy otwierają oczy i dzielą się swoimi wrażeniami. Nawet ci, którzy wcześniej to ćwiczenie znali, mówią, że czuli cierpkość na języku i ślinotok.

To ćwiczenie uświadamia nam, jaką moc ma wyobraźnia. Możesz od tego zacząć Twoje szkolenie – że jeśli dzisiaj, tu i teraz, nie uruchomimy wyobraźni, to nie wyjdziemy poza dotychczasowe, schematyczne ścieżki myślenia i postępowania.

#### ĆWICZENIE NEGOCJACYJNE

Dzielisz uczestników na dwuosobowe grupy, a w nich – na uczestników „A” i „B”. Otrzymują oni od Ciebie różne instrukcje. Jeden z nich ma zadanie wykupić całą produkcję jaj strusich z bieżącego roku. Biało z tych jaj jest potrzebne do produkcji szczepionki przeciwko groźnemu wirusowi, który wywołuje śmiertelną chorobę – masowo zapadają

na nią dzieci na całym świecie. Drugi z uczestników ma także za zadanie wykupić całą produkcję strusich jaj – z kolei jemu ich żółtko jest potrzebne do wyprodukowania płynu do antybakteryjnych oprysków. W lasach Ameryki i Afryki pojawił się bowiem ostatnio owad, który wyniszcza puszcze, lasy i powoduje katastrofalne skutki ekologiczne dla całej planety. Jednym słowem – sytuacja kryzysowa. W instrukcji, którą przekażesz uczestnikom, muszą być podane ścisłe dane – jakie uczestnik ma uprawnienia, kogo reprezentuje, jaką kwotę dysponuje, do kiedy musi mieć te strusie jaja etc.

Jak nietrudno się domyślić, cała rzecz w tym, że uczestnicy potrzebują różnych części tego jajka. Zamiast strusiego może to być miąższ i pestka awokado lub kwiat i cebula hiacynta, skorupka i zawartość jajka pingwina... cokolwiek zechcesz. Jest to znakomite ćwiczenie komunikacyjne i negocjacyjne.

#### PISANIE „TU” I „TERAZ”

Pisanie generalnie pomaga uporządkować myśli, wrażenia, a nawet zdarzenia. Zadaj temat, przedstaw sytuację związaną z zagadnieniem szkolenia. Każdy uczestnik będzie miał za zadanie opisać siebie w tej sytuacji. Na przykład handlowcowi zbyt pewnemu siebie daj zadanie opisać sytuację, w której ponosi sprzedażowe fiasko. Możesz każdemu uczestnikowi dać takie samo zadanie lub też każdemu przypisać inne. Od razu zaplanuj czas i ewentualne potrzebne materiały – papier, przygotowany wydruk opisu sytuacji... zaplanuj też czas na dyskusję o wrażeniach z pisania. Każdy powinien głośno odczytać swoją pracę.

#### KREATYWNOŚĆ

Daj każdemu z uczestników sześć patyków z poleceniem zbudowania z nich czterech trójkątów. Niektórzy będą twierdzić, że się nie da. Pozwól im jeszcze pomyśleć. Można przecież zbudować piramidę...

To ćwiczenie udowadnia, że niekonwencjonalne podejście do tematu umożliwi znalezienie rozwiązania, które w innym przypadku nie przyszłoby nam do głowy. Ćwiczenie to w szczególności jest dobre dla grupy zamkniętej na zmianę, nowe pomysły i rozwiązania.

**ILUSTRACJA 2.**

Sposób przygotowania kartki w ćwiczeniu na planowanie

	1	2	3	4	5	6	7	8
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								

Źródło: Opracowanie własne.

**KOLAŻ**

Zbierz plik kolorowych czasopism. Niech każdy uczestnik wytnie z nich te słowa i takie obrazy, które uważa za najistotniejsze, a związane z tematem szkolenia. Na przykład jeśli tematem jest jakieś zagadnienie finansowe, w którym jesteś ekspertem, ktoś wklei słowo „pieniądze”, ktoś inny „oszczędność”, a jeszcze ktoś inny obrazek, na którym pewny siebie mężczyzna w garniturze wyklada coś przy tablicy zastuchanemu gronu.

Dwa pierwsze skojarzenia są dość oczywiste, trzecie – ma obrazować przedstawianie zarządowi problemu operacji finansowych w świetle poruszonych przez Ciebie zagadnień. Omów z uczestnikami ich skojarzenia, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które są unikalne. Dlaczego się pojawiły? Co autor miał na myśli? W omawianym przykładzie jest coś, co powinieneś przedstawić szefostwu jako wniosek – Ty prowadzisz szkolenie finansowe i nie możesz skupić się na zagadnieniach związanych z prowadzeniem prezentacji, nie musisz zresztą w tym temacie także być ekspertem. Jednak grupa wysłała sygnał, że ten temat jest interesujący.

**STALOWY PRĘT**

Dobierasz uczestników w pary, przy czym ważne jest, aby osoby pracujące w jednym zespole były podobnej tężyzny

fizycznej. Jeden uczestnik ma za zadanie trzymać wyprostowaną rękę i nie pozwolić jej zgiąć drugiemu uczestnikowi. Na ogół udaje się zgiąć kończynę. W kolejnej „odśrobie” ćwiczenia każesz wyobrazić sobie jednemu uczestnikowi, że jego ręka przypomina stalowy pręt. Drugi uczestnik ma takie samo zadanie – zgiąć kończynę partnera. W tym przypadku ręka pozostaje na ogół wyprostowana.

To może być dla Ciebie ćwiczenie wspierające szkolenie z kreatywności i/lub ćwiczeń na koncentrację.

**ĆWICZENIE KINESTETYCZNE**

Pod jakimkolwiek pozorem prowadzący prosi uczestników o wstanie z krzesel i tworzy koło, łąpiąc się z nimi rękoma. Potem puszcza dłoń jednego z nich i prowadzi korowód. Przeplata go kilkakrotnie. Korowód szybko staje, niektórzy uczestnicy zastygają w niewygodnej pozycji. Teraz prowadzący prowadzi dalej wykład. Część słuchaczy jest zniecierpliwiona, niewygodnie wykręczone ciało może przeszkadzać im w uczestniczeniu w zajęciach, a nawet uniemożliwiać słuchanie.

To może być wstęp na przykład do dyskusji o rolach poszczególnych osób w grupie. W naszej firmowej społeczności Jan pełni funkcję kierownika zespołu, ale nie lubi zarządzać czyjąś pracą i najlepiej czuje się jako „samotny gracz”...

**SZEŚĆDZIESIĄT CZTERY POLA****– ĆWICZENIE METOD PLANOWANIA<sup>2</sup>**

Przygotowujesz kartki podzielone na sześćdziesiąt cztery kwadraty (ilustracja 2.). Każdy uczestnik dostaje taką samą kartkę. Zaznaczasz na arkuszu jeden kwadrat, ale nie podajesz jego współrzędnych uczestnikom. Ich zadaniem jest odgadnięcie lokalizacji zaznaczonego przez Ciebie kwadratu poprzez zadanie maksimum sześciu zamkniętych pytań (na które odpowiadasz wyłącznie „tak” lub „nie”).

Przy pierwszej próbie, gdy grupa zadaje przypadkowe pytania, średnia skuteczność wynosi dwanaście pytań. Dopiero wtedy powinieneś objaśnić, że jak w życiu, tak i w tym ćwiczeniu – przydaje się metoda. Planowanie. Gdy zadamy pytanie eliminujące, na przykład (pytanie pierwsze): „Czy poszukiwany kwadrat znajduje się w rzędach od 1-4?”, to bez względu na odpowiedź eliminujemy połowę pól.

Z tego ćwiczenia łatwo wysnuć wnioski dotyczące praktyki – że na przykład w zarządzaniu sytuacją kryzysową czy też po prostu w bieżącym zarządzaniu projektami ważne jest, aby znaleźć odpowiednią ścieżkę, linię postępowania.

Na zakończenie warto uświadomić sobie: każdy może być trenerem – jeśli tylko będzie tego chciał i wypracuje ku temu odpowiednie metody. Kilka najprostszych sposobów starałam się tutaj przybliżyć.

Wiele z tych metod można zastosować w życiu codziennym, przecież też jesteśmy „trenerami” – dla swoich podwładnych, dla własnych dzieci, dla innych ludzi w dziedzinach, w których mamy dużą wiedzę. Mam więc nadzieję, że ten cykl – teoretycznie dotyczący szkoleń – będzie wykorzystywany na co dzień. Czego życzyć wszystkim czytającym. ■

**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