Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”

CYFROWY DETOKS

Podręcznik dla trenerów

2019, Łódź

PROJEKT “Take a Digital Break” O NUMERZE REERENCYJNYM 2018-1-PL01-KA205-049992
WSPÓŁFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH PROGRAMU ERASMUS+

Projekt "*Take a Digital Break*" o numerze referencyjnym 2018-1-PL01-KA205-049992 realizowany w ramach programu Erasmus+ Unii Europejskiej
(Akcja 2: Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk, Partnerstwa Strategiczne).

Okres implementacji projektu wynosi 15 miesięcy i trwa od września 2018 do listopada 2019.

Projekt realizowany jest przez 4 partnerów:
Stowarzyszenie Kre-Aktywni (Polska) lider projektu
Marketing Gate (Macedonia) - partner
Glafka (Czechy) - partner
ASEDDEDIPE (Grecja) - partner

Marketing Gate

GLAFKA

KRE-AKTYWNI

ASEDDEDIPE

CYFROWY DETOKS

PODRĘCZNIK DLA TRENERÓW

2019, Łódź

Spis treści

WSTĘP 5

KILKA SŁÓW O UCZENIU SIĘ 7
- “Mechanika” uczenia się 7
- Cykl uczenia się 10
- Nabywanie wiedzy i umiejętności 13
- Jak przekazywać wiedzę, by została przyswojona? 14
- Różnice indywidualne w uczeniu się 16

UCZESTNICY SZKOLENIA, JAKO CAŁOŚĆ – CO WARTO WIEDZIEĆ O GRUPIE? 20
- Mechanizmy występujące w grupie 20
- Role grupowe 22

O KOMUNIKACJI I JĘZYKU 29
- Elementy komunikacji 30
- Błędy językowe 39
- Słowa obcojęzyczne 41
- Metamodel języka 41
- Retoryka w pracy trenera 43
- Ćwiczenia usprawniające emisję głosu 47

SYTUACJE TRUDNE W PRACY TRENERA 52
- Sytuacje wynikające z czynników niezależnych od trenera 52
- Sytuacje powstające w trakcie szkolenia 58
- Sytuacje prowokowane przez trudnych uczestników 61
- Metody radzenia sobie w trudnych sytuacjach 65

JAK TO WSZYSTKO WCIELIĆ W ŻYCIE, CZYLI TRENER W AKCJI! 71

BIBLIOGRAFIA 75

Wstęp

Kiedy 29 października 1969 roku o godzinie 22:30 na Uniwersytecie Kalifornijskim udało się nawiązać pierwsze sieciowe połączenie z Uniwersytetem Stanforda, nikt nie spodziewał się, że Internet zrobi taką karierę. Obecnie sieć towarzyszy ludziom prawie na każdym kroku. Jest źródłem informacji i rozrywki. Przy jej pomocy możemy zrobić zakupy, zaplanować podróż, komunikować się z ludźmi. Internet stał się nieodłącznym towarzyszem każdego z nas. Jednak, jak wszystko, ma on nie tylko blaski, ale także cienie. Jak pokazują badania, jedynie u trzydziestu procent młodzieży można mówić o braku obecnego zagrożenia e-uzależnieniem, choć (jak wskazuje raport) niewykluczone, że miało ono miejsce w przeszłości lub może ujawnić się w przyszłości. Przyszedł czas, by zwiększyć nieco ten odsetek. Pokazać młodym ludziom, czym jest uzależnienie od Internetu, jak duże to zagrożenie. Zastosować odpowiednie metody i wyposażyć ich w narzędzia pozwalające zachować zdrowy balans między światem online a offline - to jest Twoje zadanie, trenerze!

W ostatnich latach profesja trenera nie tylko znacząco zyskała na popularności, ale cieszy się również społecznym szacunkiem. W tym zawodzie kluczowe jest umiejętne łączenie wiedzy merytorycznej, odnoszącej się do tematu szkolenia, z kompetencjami społecznymi. Może wydawać się, iż prowadzenie zajęć/szkoleń z zakresu ograniczenia używania nowych technologii ma niewiele wspólnego z psychologią, jednak jest zupełnie odwrotnie. Z tą dziedziną związane są również wiedza oraz kompetencje każdego dobrego trenera.

Zamieszczony tu materiał został podzielony na kilka części. Pierwsza z nich dotyczy procesu uczenia się, nabywania wiedzy i umiejętności, zasad przekazywania wiedzy oraz różnic indywidualnych w sferze uczenia się. Jeśli chcesz świadomie przekazywać to, co masz do zaoferowania, ta wiedza jest niezbędna! Druga część poświęcona jest grupie, z którą będziesz pracował, mechanizmom w niej zachodzącym. Te wiadomości pozwolą Ci przewidzieć i zrozumieć zachowania grupy. W następnym rozdziale przeczytasz o języku i komunikacji (to nie to samo!) ze swoją grupą. Dowiesz się, jak robić to dobrze, czego unikać, poznasz także przykładowe ćwiczenia z emisji głosu. Nie mogło zabraknąć kilku porad na temat tego, jak przygotować się do zajęć i co warto zrobić przed rozpoczęciem pracy z grupą. W publikacji zostały także omówione zdarzenia trudne występujące w pracy trenera: wynikające z błędów w przygotowaniu, niezależne od prowadzącego, prowokowane przez trudnych uczestników, a także metody radzenia sobie, gdy taki incydent wystąpi.

Miłej lektury!

Kilka słów o uczeniu się

Powiedz mi, a zapomnę.
Pokaż mi, a zapamiętam.
Pozwól mi zrobić, a zrozumiem.
Konfucjusz

Zanim zaczniemy poznawać prawa rządzące uczeniem się, warto na chwilę zatrzymać się nad samym pojęciem „uczenia się", bo co to właściwie oznacza? Według Czesława Kupisiewicza uczenie się to „proces zamierzonego nabywania przez uczący się podmiot wiedzy (wiadomości, umiejętności i nawyków) oraz sprawności, dokonujący się w toku bezpośredniego i pośredniego poznawania rzeczywistości". Tyle w teorii. A jak to wygląda w praktyce? Uczenie się to zaplanowana (przez nas samych lub innych ludzi), mająca swój początek i koniec działalność, która ma nas doprowadzić do zaplanowanych efektów. *Dzieci poznają i zapamiętują litery, by umieć czytać, uczestnicy zajęć zumby powtarzają kroki za instruktorem, by nauczyć się choreografii, oglądamy wieczorne wiadomości, by wiedzieć, co dzieje się w kraju* i *na świecie itd.*

„Mechanika" uczenia się [1] [2] [3] [4] [5]

Przyszedł czas na kilka słów o „mechanice" uczenia się. W psychologii opisano różne formy tego zjawiska. Ich skuteczność zależy od tego, czego się uczymy,

[1] https://www.crazynauka.pl/uwaga-osoby-nadmiernie-powa-ne-proszone-s-o/ 03.03.2019
[2] I. Kurcz, *Pamięć uczenie się język*, PWN, Warszawa, 1995,
[3] https://psychopierdy.pl/warunkowanie-instrumentalne/03.03.2019
[4] Z. Włodarski, *Psychologia uczenia się*, PWN, Warszawa, 1999,
[5] R. Schaffer , *Społeczny kontekst rozwoju psychobiologicznego*, w: *Dziecko w świecie ludzi i przedmiotów*, Zysk i S-ka, Poznań, 1994, s. 92

czyli od przyswajanego materiału oraz od rodzaju sytuacji, w której uczenie zachodzi.

Najmniej skomplikowanymi stylami uczenia się są warunkowanie klasyczne oraz instrumentalne. Chyba nie ma osoby, która (choćby z lekcji przyrody w szkole podstawowej) nie słyszała o Ivanie Pawłowie i jego psach. A jeśli nie, to jest dobry moment, by to nadrobić. Pokrótce: bodziec bezwarunkowy (czyli taki, na który nie mamy wpływu), jak na przykład wydzielanie się śliny u psa na widok jedzenia, można dzięki powtórzeniom (czyli wzmocnieniu) połączyć z bodźcem warunkowym – przykładem niech będzie dźwięk dzwonka. Po kilku powtórzeniach już sam dźwięk dzwonka wywołuje ślinienie się psa. W tym przypadku proces uczenia się opiera się o kojarzenie dowolnego bodźca (tu był to dzwonek, ale mogłoby to być cokolwiek innego, zapalanie się żarówki itd.) z bodźcem właściwym (jedzeniem), w celu wywołania tej samej reakcji (wystąpienie śliny u zwierzęcia). Z tego wynika, że wszystkie bodźce nas otaczające mogą stać się sygnałem (czyli takim dzwonkiem), a każda naturalna reakcja może wywołać wyuczony sygnał. *Za przykład niech posłużą badania, które ujawniły prawidłowość pomiędzy większą wrażliwością na sygnały skojarzone z pokarmem i jedzeniem a nadwagą. U ludzi borykających się z tą chorobą to nie głód wywoływał reakcję na jedzenie, wystarczył sam widok, zapach potraw, obrazy przedstawiające pożywienie, jedzących ludzi lub miejsca, w których zwykle spożywa się pokarmy.*

Warunkowanie instrumentalne, czasem nazywane też sprawczym, jest formą uczenia się polegającą na zmienianiu częstotliwości jakiegoś zachowania poprzez system nagród i kar. Warunkowanie instrumentalne polega na tym, że pojawiające się zachowanie, jeśli jest ono pożądane, zostaje wzmocnione przez nagradzanie. Żeby pozbyć się zachowań niepożądanych, należy je ukarać lub zaprzestać nagradzania. *Przykładami warunkowania sprawczego*

niech będą poniższe sytuacje:

- *Za zakupy w danej sieci sklepów zbieramy punkty, które możemy wymienić na nagrody.*
- *Za dobre wyniki w nauce dziecko nie zostaje na zajęciach wyrównawczych.*
- *Za nieprzepisową jazdę samochodem dostajemy mandat.*
- *Za nieodpowiednie zachowanie dziecko ma zakaz grania na komputerze.*

Różnica między warunkowaniem klasycznym a instrumentalnym polega na tym, że w warunkowaniu sprawczym człowiek może decydować, do jakich zachowań będzie dążył (by zostać nagrodzonym) lub jakich będzie unikał (by nie spotkała go kara).

Dobrze jest wiedzieć o takich mechanizmach, ponieważ spotykamy się z nimi niezależnie od celowo podejmowanych działań edukacyjnych. Dodatkowo te modele w znacznym stopniu wykorzystują reakcje wrodzone. Ponadto warunkowanie klasyczne i instrumentalne jest bazą dla bardziej zaawansowanych form uczenia się.

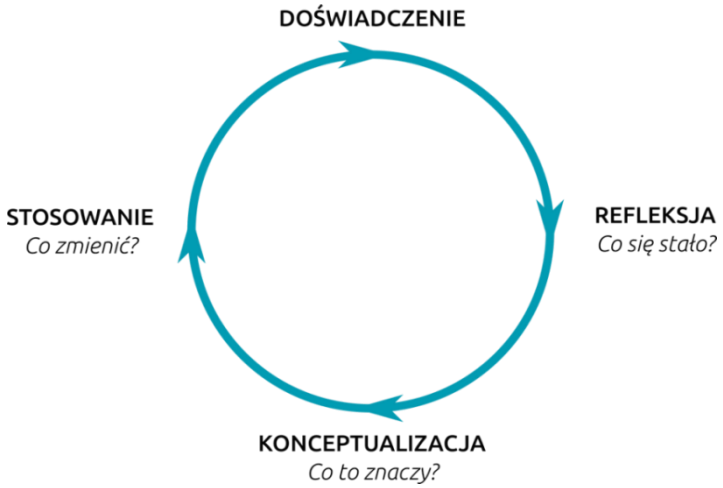
Choć podczas szkoleń proces uczenia się jest dużo bardziej skomplikowany, to obejmuje oba omówione powyżej style opanowania wiedzy i umiejętności. Przyswajanie nowych informacji, nabywanie nowych kompetencji zachodzi nie tylko dzięki działaniom trenera (instruowanie, wskazywanie, wzmacnianie, informowanie o efektach), ale także wynika z aktywnej postawy samego uczącego się i jego wcześniejszych doświadczeń. Co więcej uczenie się zachodzi wtedy, gdy jego rezultatem jest zmiana zachowania jednostki, która charakteryzuje tę jednostkę przez pewien czas.

Podsumowanie

Podczas uczenia się zbieramy doświadczenia, a dzięki nim zachodzą w naszym zachowaniu względnie trwałe zmiany. Owe zmiany umożliwiają nam adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Uczenie się jest procesem rozłożonym w czasie i potrzebuje cyklicznych działań oraz ustawicznego wsparcia ze strony trenera.

Cykl uczenia się [6] [7] [8] [9]

Nauka, jako proces, rozłożona jest w czasie, posiada również kilka następujących po sobie faz. Pominięcie którejkolwiek z nich odbije się na efektywności uczenia. Jest to jeszcze trudniejsze, gdy zdamy sobie sprawę, że każda z tych faz wymaga innych metod oddziaływania trenerskiego podczas szkolenia.



Ilustracja 1. Fazy procesu uczenia się
http://humanly.pl/cykl-kolba 03.03.2019

[6] M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kulwer Polska Sp. z o. o., Łódź, 2017, s. 45
[7] http://humanly.pl/cykl-kolba 03.0319

Uczenie dające zadawalające rezultaty nie może się obejść bez przejścia lub, tak jak w przypadku trenerów, przeprowadzenia uczącego się przez cztery kolejno występujące po sobie fazy.

Doświadczenie jest pierwszym etapem uczenia się. Człowiek nie żyje w próżni, zawsze coś dzieje się wokół niego, jest uczestnikiem jakichś sytuacji, świadkiem zdarzeń, oddziałują na niego różnego rodzaju bodźce. *Podczas szkolenia cykl uczenia się można rozpocząć dwoma sposobami. W pierwszym z nich aktywizujesz uczestników poprzez zaproszenie do wykonania ćwiczenia - symulacji, gry, odgrywania ról itd. Możesz również przywołać do sali ich doświadczenia, przez które przeszli poza nią. Jak to zrobić? Dając zadania typu: „Przypomnij sobie, kiedy ostatnio…", „Kiedy miałeś do czynienia z…?". Jako trener zafunduj uczestnikom doświadczenie, na bazie którego będą mogli się uczyć.*

Drugim etapem jest refleksja. Nie wystarczy samo doświadczenie jakiejś sytuacji. Niezwykle ważna jest świadomość tego, co się wydarzyło. Aby proces uczenia się mógł pójść dalej, należy wyjść niejako poza sytuację, której doświadczamy. Jak to zrobić? Zadając pytania, które pomogą przyjrzeć się omawianemu doświadczeniu z boku. Przykładowe pytania to: *Co się stało? Jak było? Jakie odnieśliście wrażenia? Co zaobserwowaliście? Jak się czuliście? Co wam się podobało, co się nie podobało?* Na tym etapie im bardziej wzmożoną dyskusję zaobserwujesz, tym bardziej poruszające było to doświadczenie dla uczestników szkolenia. Daj im przestrzeń i szansę do dzielenia się wszystkimi ważnymi refleksjami. Jeśli tego nie zrobią, nie będą mogli przejść do kolejnej fazy.

Konceptualizacja to przedostatni etap uczenia się. Polega na wyciąganiu wniosków z poczynionych wcześniej obserwacji. Odnosząc się do naszego doświadczenia, tworzymy teorie i uogólniamy. Staramy się zrozumieć, co z

tego wynika. Co to znaczy (że coś się zadziało)?

Ważne, aby teorie czy uogólnienia odnosiły się ściśle do tego, czym podzieliło się audytorium. Na tym etapie Twoim zadaniem będzie podsumowanie wiedzy uczestników. Oto jakiego typu pytania można zadać, by przeprowadzić grupę przez ten etap: *O czym to wszystko świadczy? Co na tej podstawie można stwierdzić? Co z tego wynika? Jak to rozumiesz? Jakie wnioski można wyciągnąć z tych wszystkich obserwacji? Jak te wrażenia można zebrać w całość i podsumować?*

Eksperymentowanie jest ostatnim etapem cyklu. To faza, w której podejmujemy próby zastosowania naszych wniosków w praktyce. Takich poczynań możemy dokonać po uprzednim opracowaniu poprzedniego etapu, bez tego działamy bez planu i na oślep. Pytania, które należy zadać grupie to: *Co mogę zmienić? Jak mogę to zastosować? Jak mogę to wykorzystać?* Tak przygotowani uczestnicy, wcielają w życie wypracowane rozwiązania, konsekwencją czego są kolejne doświadczenia. Obserwujemy, czy dane rozwiązanie działa czy też nie, poddajemy je refleksji, wyciągamy wnioski, szukamy odpowiedniego sposobu, by wcielić je w życie i cykl się powtarza.

Podsumowanie

Aby cykl uczenia się przebiegł prawidłowo powinien składać się z 4 etapów:
-zaangażowanego doświadczania - aby się czegoś nauczyć, trzeba się zaangażować i brać aktywny udział

- refleksyjnej obserwacji - ważna jest świadomość, że coś się zadziało oraz umiejętność spojrzenia na wydarzenia z dystansu
- abstrakcyjnej konceptualizacji - wysnuwanie wniosków i wytwarzanie wiedzy z własnego doświadczenia
- aktywnego eksperymentowania - wcielanie wniosków w życie.

Nabywanie wiedzy i umiejętności[10] [11] [12] [13]

Wiedza jest to sieć informacji przechowywana w strukturach pamięci długotrwałej. Pamięć ta stanowi magazyn wszystkiego, co wiemy i z czego w dowolnej chwili możemy skorzystać. Jednak jak pokazują badania, informacje (czyli jeszcze nie wiedza, a samo zmagazynowanie danych) nie decydują o uczeniu się. „Dysk twardy" z zakodowanymi danymi to jeszcze nie wiedza

Nabywanie wiedzy, tak jak uczenie się, jest procesem. Podczas jego trwania zachodzi strukturyzowanie i organizowanie danych w odpowiednie kategorie. Warto zaznaczyć, że wiedza dzieli się na deklaratywną (wiedza „że") oraz proceduralną (wiedza „jak").

Wiedza deklaratywna to wiedza o rzeczach, ludziach, zdarzeniach oraz powiązaniach między nimi. Ma charakter ogólny, szczegółowy lub jest związana z konkretnymi wydarzeniami z życia człowieka. Wiedza ogólna to inaczej semantyczna, ponieważ wyrażana jest za pomocą pojęć. Wiedza szczegółowa nazywana czasem wiedzą epizodyczną, powstaje w wyniku epizodów, czyli opisów jednostkowych przypadków. Konkretne wydarzenia z życia człowieka budują wiedzę autobiograficzną. Podział ten jest istotny ze względu na sposób utrzymywania i wydobywania wiedzy z naszej pamięci.

Podstawą do rozwijania nowych umiejętności jest wiedza proceduralna, czyli sposoby działania trwale zakodowane w naszej pamięci. Bazą do wiedzy proceduralnej jest wiedza deklaratywna. Jakie są różnice pomiędzy rodzajami wiedzy? Wiedzą deklaratywną dysponujemy lub nie (znamy jakieś fakty lub ich nie znamy), z kolei wiedzę proceduralną możemy mieć w różnym stopniu

[10] M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kulwer Polska Sp. z o. o., Łódź, 2017, s. 49
[11] M. Ledzińska., *Uczenie się wykraczające poza warunkowanie*, w: *Psychologia*, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007, s. 117-136
[12] E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia Poznawcza*, PWN, Warszawa, 2005,
[13] M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kulwer Polska Sp. z o. o., Łódź, 2017, s. 49

(możemy w określonym stopniu wykonywać daną czynność).

Dowiadując się o jakimś fakcie nabywamy wiedzy deklaratywnej, a wykonując określone czynności stopniowo nabywamy wiedzę proceduralną. Wiedzę deklaratywną można komuś zakomunikować, a wiedzę proceduralną najprościej jest zademonstrować. Chcąc skutecznie przyswoić wiedzę deklaratywną, należy ją często przypominać, a wiedzę deklaratywną - ćwiczyć.

Jak przekazywać wiedzę, by została przyswojona?

Jak już wcześniej wspomniano, wiedza jest siecią informacji. Każdy z nas posiada jakąś sieć. **Zadaniem trenera jest odwołać się do sieci uczestników i na jej podstawie dołączać kolejne ogniwa.** Ale jak to zrobić, by wiedza została z uczestnikami na długo? W tej kwestii istnieje kilka zasad, którymi powinien kierować się dobry trener.

Po pierwsze stopniuj poziom trudności. Wyjdź od tego, co jest uczestnikom bliskie, znane i krok po kroku przechodź do rzeczy mało znanych, następnie zupełnie nowych. Na początku skup się na zagadnieniach łatwych do przyswojenia, stopniowo przechodząc do coraz trudniejszych. Pracuj na skojarzeniach, przykładach, metaforach. Materiał powinien być podawany małymi partiami. Konieczne jest uwzględnienie czasu na przetworzenie serwowanego materiału oraz dostosowane do tego tempo mówienia.

Po drugie działaj poglądowo. Do przekazywania wiedzy, zwłaszcza tej deklaratywnej, używaj wszystkich dostępnych Ci dróg. Nie tylko słowa mówionego, ale także obrazu, dźwięku, a nawet ruchu. Jeśli to tylko możliwe daj „wejść w sytuację" swoim uczestnikom, by wspólnie mogli doświadczać, obserwować, wyciągać wnioski, a na ich podstawie tworzyć rozwiązania. Wielozmysłowe poznanie jest bardzo ważne w kontekście trwałości wiedzy.

Kolejna zasada dotyczy przekładania wiedzy deklaratywnej na proceduralną. Jeśli to konieczne i możliwe po gruntownym zapoznaniu uczestników z wiedzą deklaratywną przejdź jak najszybciej do ćwiczeń z zastosowaniem wiedzy proceduralnej, wszak to właśnie w trakcie ćwiczeń zostaje ona najlepiej przyswojona.

Kolejną wytyczną w pracy trenera jest zasada logiczności i systematyczności. Ma ona dwa wymiary. Pierwszy z nich dotyczy podawanych informacji. Powinny być one poukładane w sposób logiczny. Poszczególne partie materiału powinny stanowić całość zagadnienia. Drugi odnosi się zarówno do powtórek dotyczących wiedzy deklaratywnej, jak i ćwiczeń z zakresu wiedzy proceduralnej. Systematyczność w obu tych aspektach jest nieodzowna, jeśli mówimy o skutecznym przyswojeniu wiedzy.

Ostatnia, nie mniej ważna, zasada to zasada indywidualizacji. Podczas prowadzenia szkoleń należy mieć na uwadze to, że każdy z nas jest inny i potrzebuje nieco innych technik przekazywania wiedzy. Ten punkt mocno łączy się z wielozmysłowym poznaniem. Więcej na temat różnic indywidualnych w dalszej części publikacji.

Podsumowanie

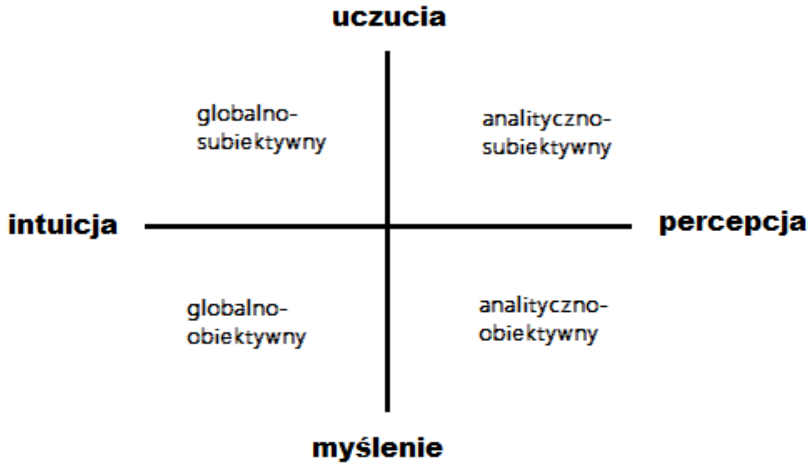
Wiedza to sieć powiązanych ze sobą informacji. Dzielimy ją na deklaratywną (wiedza, „że") oraz proceduralną (wiedza" jak"). Aby skutecznie przekazywać wiedzę należy kierować się zasadami: przystępności, poglądowości, przechodzenia od teorii do praktyki, systematyczności oraz indywidualizacji.

- abstrakcyjnej konceptualizacji - wysnuwanie wniosków i wytwarzanie wiedzy z własnego doświadczenia
- aktywnego eksperymentowania - wcielanie wniosków w życie.

Różnice indywidualne w uczeniu się [14]

Tak jak różnimy się kolorem oczu, włosów, czy wzrostem, różni nas również styl uczenia się. Mając świadomość tych różnic, trener prowadząc szkolenie może dobrać bardziej skuteczne metody, przez co przekazywana wiedza będzie efektywniej przyswajana. Co jest źródłem tych różnic? Odmienne preferencje poznawcze.

Style poznawcze uzależnione są od sposobu odbioru i klasyfikacji informacji. Zasadniczo bodźce z otaczającej nas rzeczywistości odbieramy na dwa podstawowe sposoby, za pomocą intuicji i percepcji.



Ilustracja 2. Cztery podstawowe wymiary stylów poznawczych

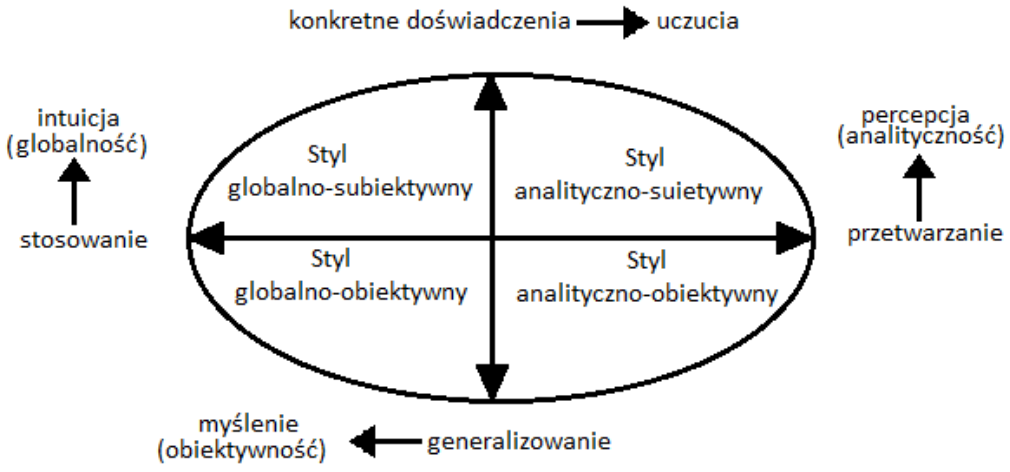
Jeśli informacje są przez nas odbierane w sposób intuicyjny, to odbieramy globalnie, całościowo, konfiguratywnie, skupiamy się na ogólnym obrazie zdarzenia. Natomiast jeśli naszym stylem poznawczym jest percepcja, odbieramy, analitycznie, systematycznie i sekwencyjnie, skupiając się na pojedynczej informacji, która dopiero w późniejszym etapie łączona jest w większą całość.

[14] M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kulwer Polska Sp. z o. o., Łódź, 2017, s. 49

Wszystkie odbierane bodźce podlegają procesom klasyfikacji za pomocą emocji lub myślenia. Klasyfikując emocjonalnie, oceniamy bodźce na drodze doznań, odczuć i doświadczeń, a następnie odnosimy je do naszych osobistych standardów: tego, co wiemy oraz tego, co uważamy za ważne. Klasyfikując racjonalnie, odnosimy się do standardów zewnętrznych takich jak normy, reguły, zasady panujące w otoczeniu, fakty, logika, powszechnie podzielana wiedza.

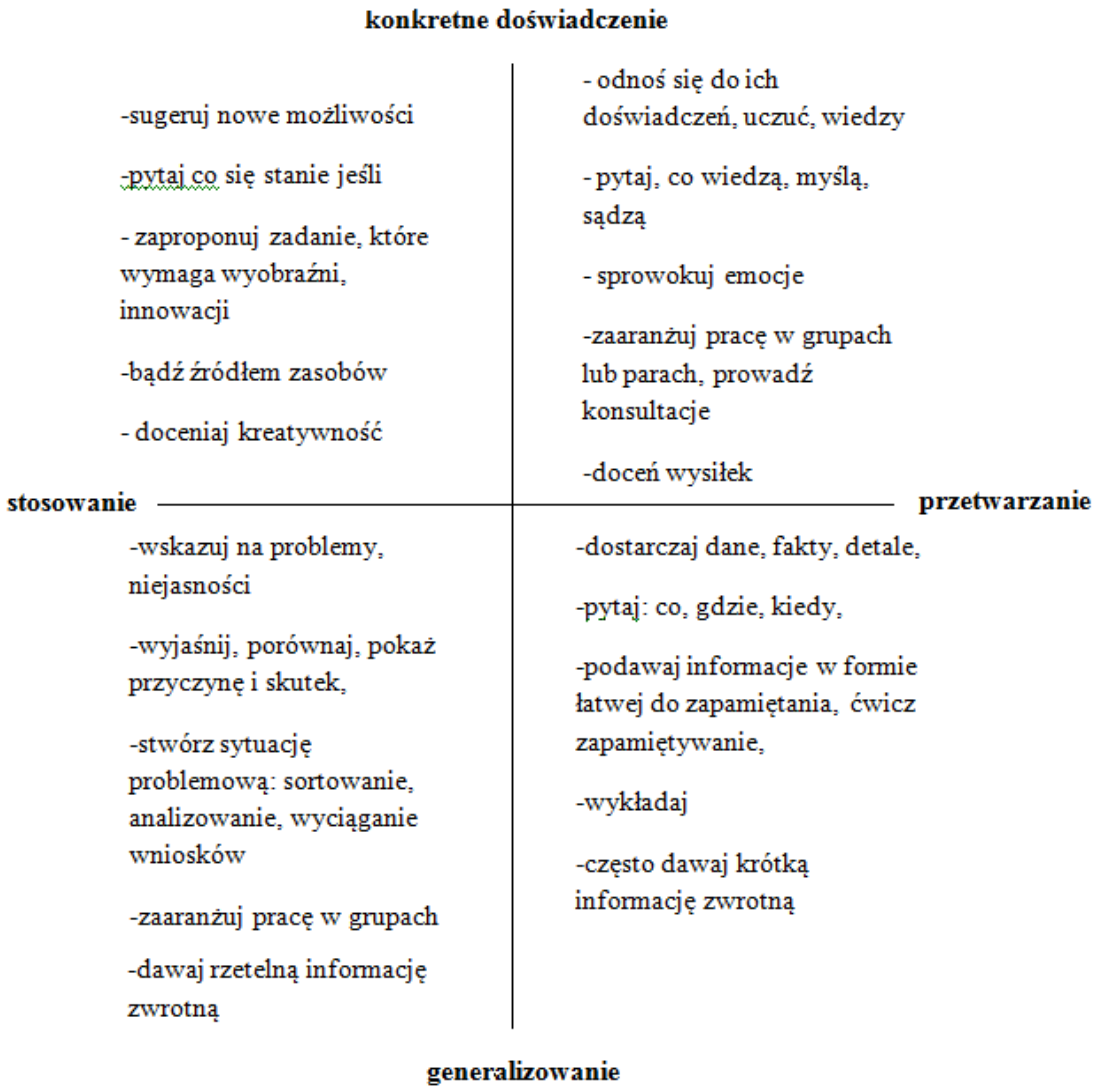
Z racji tego wszystkie informacje docierające do nas muszą zostać odebrane i sklasyfikowane. Według badaczy istnieją cztery możliwe sposoby poznania (ilustracja 2).

Jeśli ludzie reprezentują cztery różne sposoby poznania, logicznym wydaje się, że będą reprezentować różne style uczenia się: przyjmowania, organizowania, oceniania i zapamiętywania informacji przeznaczonych do nauczenia się.



Ilustracja 3. Style poznawcze a style uczenia się

Ale co z tej całej teorii wynika dla trenera? Mając wiedzę na temat stylów uczenia się, możemy wybrać taki sposób przedstawienia materiału, aby był przystępny dla uczestnika. Wszystko zależy od preferencji danej grupy, a nawet jednostki. Są ludzie, do których bardziej przemawia pracowanie nad rozwiązaniem problemu, inni wolą przyswajać fakty. Jedni wolą być chwaleni, inni otrzymać krótką, ale częstą informację zwrotną. To zadaniem trenera jest wybrać najlepszy dla grupy styl pracy.



Ilustracja 4. Style uczenia się a działania szkoleniowe.

Podsumowanie

Ludzie różnią się wieloma cechami, dla potrzeb szkoleniowych najważniejsze są różnice indywidualne w stylach uczenia się. Trener, biorąc pod uwagę te różnice, dobiera odpowiednie sposoby przekazywania wiedzy i umiejętności.

Uczesnicy szkolenia, jako całość - co warto wiedzieć o grupie?

Choć współcześnie przynależność do grupy nie decyduje o przetrwaniu, to bycie częścią społeczności jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania, wszak człowiek to istota społeczna.

To w społeczeństwie ludzie realizują opisane przez Abrahama Maslowa potrzeby wyższego rzędu takie jak przynależność, szacunek, uznanie, samorealizacja. Do realizacji tych pragnień niezbędni są inni ludzie, najczęściej zorganizowani w mniejsze bądź większe grupy. Przyjrzyjmy się kilku mechanizmom zachodzącym w grupie.

Mechanizmy występujące w grupie [15] [16] [17] [18]

Facylitacja społeczna to mechanizm wynikający z faktu przynależności do grupy. To zaskakujące, że wystarczy sama fizyczna obecność innych ludzi (nie trzeba wchodzić z nimi w jakiekolwiek interakcje), by zadział ten mechanizm. Na czym on polega? Gdy jesteśmy w grupie, poziom naszego pobudzenia jest wyższy. Obecność innych ludzi sprzyja sprawniejszemu wykonywaniu prostych wyuczonych wcześniej umiejętności. Absolutnie nie sprawdza się podczas wykonywania zadań trudnych (bardziej złożonych) i wymagających. Podczas gdy przy zadaniach łatwych pobudzenie wynikające z obecności innych ludzi pomaga, niejako „dopinguje", o tyle przy skomplikowanych zadaniach paraliżuje, przeszkadzając lub uniemożliwiając wykonanie dyspozycji - jest to tak zwany efekt hamowania. Co z tego wynika dla trenera? Zadania łatwe

[15] M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kulwer Polska Sp. z o. o., Łódź, 2008, s. 83-84
[16] E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna*, Zysk i s-ka, Poznań, 2012,
[17] M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kulwer Polska Sp. z o. o., Łódź, 2008, s. 88-89
[18] https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/polaryzacja-grupowa;3959315.html dostęp 7.03.2019

mogą być wykonywane przez jedną osobę, która niejako konfrontuje swoje umiejętności z grupą szkoleniową. Należy wystrzegać się zlecania zadań trudnych i złożonych tylko jednej osobie, która pod uważnym okiem innych członków grupy będzie wykonywała daną czynność, ponieważ może to rodzić opór i niechęć w uczestnikach szkolenia wynikający z lęku przed konfrontacją swoich umiejętności z oceną grupy.

Naśladownictwo jest zachowaniem wynikającym z naszej biologii. Tendencje do naśladowania są sprawą bardziej automatyczną niż związaną ze świadomością. Dlaczego nie możemy się powstrzymać, by nie ziewnąć, gdy zobaczymy kogoś ziewającego? Dlaczego czasem, będąc w towarzystwie śmiejemy się do rozpuku z czegoś, czego na osobności nie uznalibyśmy za aż tak komiczne? To nie dlatego, że ziewanie czy śmiech są zaraźliwe. To kwestia nieuświadomionego kopiowania zachowań. Z naśladownictwem wiąże się informacyjny wpływ społeczny. Polega na tym, że człowiek, który w danej sytuacji nie wie, jak powinien się zachować, obserwuje zachowanie innych i traktując je jako źródło informacji, naśladuje to zachowanie, co pomaga mu poradzić sobie z niejasną sytuacją. Co z tego wynika dla osób prowadzących szkolenia? Pewne kwestie nie są wynikiem intencjonalnych działań, a jedynie biologii i należy mieć to na uwadze, gdy np. grupa szkoleniowa nie potrafi przestać dokazywać.

Jak nazywa się zjawisko, w którym im więcej osób wykonuję tę samą pracę jako grupa, tym gorsze wyniki uzyskują oni w porównaniu do sumy ich rezultatów osiąganych samodzielnie? To próżniactwo społeczne. W większym lub mniejszym stopniu pojawia się ono podczas współdziałania grupy. Co należy zrobić, by zapobiec takiej sytuacji? Trzeba wziąć pod uwagę dwa czynniki - stopień trudności zadania oraz możliwość oceny indywidualnego zaangażowania w pracę. Należy wystrzegać się przydzielania łatwych zadań

małym (około pięcioosobowym) zespołom, ponieważ takie zadania nie stanowią wyzwania dla uczestników i zwiększają szanse na mniejsze zaangażowanie oraz pojawienie się próżniactwa. Trudne zadania odwracają ten schemat, ludzie czują się zmotywowani, a suma ich osiągnięć z dużym prawdopodobieństwem będzie większa niż indywidualne działania. Ważnym czynnikiem jest również indywidualna ocena wkładu pracy. Ludzie bardziej angażują się w wykonywaną pracę, gdy wiedzą, że ich wysiłki będą oceniane indywidualnie. W takiej sytuacji są bardziej rzetelni w wykonywaniu zadania, które zostało im powierzone, a odpowiedzialność się nie rozmywa.

Innym ciekawym zjawiskiem występującym podczas pracy z grupą jest polaryzacja grupowa. W wyniku dyskusji dochodzi do radykalizacji poglądów wobec omawianego tematu. Po takiej dyskusji członkowie grupy prezentują poglądy bardziej skrajne niż te deklarowane przed podjęciem rozmów. Co z tego wynika dla trenera? Dyskusja może być świetnym narzędziem aktywizującym uczestników, jednak należy trzymać rękę na pulsie, jeśli wymknie się spod kontroli może spowodować, że z nieznacznej różnicy zdań przerodzi się w dotkliwy konflikt. Więcej o formach aktywizacji uczestników w dalszej części publikacji.

Role grupowe [19]

Mimo że nie wszyscy ludzie są aktorami, wszyscy bez wyjątku mają w swoim życiu przypisane role. Jest to naturalna konsekwencja przynależności do społeczeństwa. Już w najmniejszej komórce społecznej, jaką jest rodzina, człowiek ma szereg ról. Jest dzieckiem swoich rodziców, rodzicem dla swoich dzieci, partnerem dla męża czy żony, kuzynostwem dla dalszej rodziny. A to dopiero początek. W pracy jest pracownikiem dla swoich przełożonych,

[19] https://witalni.pl/baza_wiedzy/role-w-zespole-wg-belbina/ Dostęp 08.03.2019

czasem równocześnie przełożonym dla swoich pracowników. Przykłady można mnożyć. Żyjąc w społeczeństwie, nie sposób uciec od ról. Dla trenerów najbardziej istotne będą role pojawiające się w grupie szkoleniowej. Przyjrzyjmy się im.

Zaprezentowane poniżej role podzielone są na trzy kategorie:

- role zorientowane na działanie
- role zorganizowane na ludzi
- role „intelektualne”

Wszystkie wymienione role dysponują typowymi dla siebie cechami, mają pozytywne strony, ale także potencjalne słabości. Oto krótka charakterystyka każdej z nich:

1. „Praktyczny organizator” - zwykle jest pewny siebie, ekstrawertyczny, aktywizuje innych członków grupy do działania. Posiada umiejętność trafnego określania celów i przydzielania zadań. Grupa może go postrzegać jako kogoś, kto manipuluje lub wyręcza się innymi ludźmi. Kierowanie pracą i procesami w zespole, ustalanie celów i priorytetów, angażowanie członków zespołu w dyskusje to jego rola w grupie. Mocnymi stronami praktycznego organizatora są koncentrowanie pracy zespołu na zadaniu, łagodzenie bieżących trudności, podsumowywanie dyskusji, utrzymanie zespołu w ruchu. Choć aktywizowanie członków grupy do działania jest mocną stroną praktycznego organizatora, to powinien on zwrócić uwagę na sposób, w jaki kieruje grupą. Warto, aby wykazywał się większym szacunkiem wobec pracy innych.

2. „Koordynator - naturalny lider” - zazwyczaj to człowiek aktywny, energiczny, odważny. Zdarza się, że jest niecierpliwy lub impulsywny. Podczas pracy kieruje się logicznym i przejrzystym myśleniem. Jest

wsparciem dla swojej grupy. Stawia przed nią wyzwania, jest wytrwały w pokonywaniu przeszkód. Jego rola w zespole to zazwyczaj wybór metody i nakreślenie sposobu działania. Z powodzeniem łączy kila pomysłów. Często przejmuje inicjatywę. Mocne strony koordynatora to nieprzerwane prowadzenie zespołu do celu, dostarczanie motywacji i energii w trudnych chwilach. To on interweniuje w czasie kryzysu, zapewnia ogólny kształt pracy i ciągłość w realizowaniu zadań. Może zdarzyć się tak, że lider jest zbyt dominujący, rywalizujący, apodyktyczny, ma skłonności do przypisywania sobie nadmiernych uprawnień - to obszary, nad którymi powinien popracować.

3. „Innowator – Kreator" - na ogół skupiający się na najistotniejszych kwestiach poruszanych podczas pracy zespołu. Ufny i kreatywny introwertyk z wyobraźnią. Cechuje się nieszablonowym myśleniem. Tworzy niebanalne rozwiązania problemów. Jest tak bardzo skupiony na tym, by efektywnie komunikować się z innymi członkami zespołu, że czasem ignoruje szczegóły. Zdarza mu się krytycznie odnieść się do pomysłów innych ludzi. Jego rola w zespole to formułowanie niebanalnych pomysłów, nietuzinkowych rozwiązań, wychodzenie poza schematy i „ratowanie" zespołu z opresji. Umiejętnościami, jakimi może pochwalić się kreator są formułowanie nowych pomysłów lub szukanie nowych koncepcji. Koncentruje się na najważniejszych zagadnieniach i określa podstawową strategię działania, wybiera właściwy czas na zaproponowanie nowych pomysłów. Kreatora przytłacza zbyt duża ilość osób ekstrawertycznych, gdy znajdzie się w takiej grupie, wstrzymuje się ze swoimi pomysłami. Sprawia wrażenie autorytetu w zbyt wielu obszarach, dlatego może być postrzegany jako zarozumiały. To kompetencje, nad którymi warto popracować.

4. „Analityk – Sędzia” jest osobą zrównoważoną, bywa wyjątkowo krytyczny, przez co może być odbierany jako nieskory do nowych pomysłów. Charakteryzuje się wnikliwością, stonowaniem, inteligencją, Jest rzeczowy, posiada umiejętność wskazywania na silne i słabe strony planowanych przedsięwzięć, co niekiedy ostudza zapał grupy. Posiada predyspozycje dobrego stratega i zdolność obiektywnej oceny sytuacji oraz wysoki stopień ogólnej uważności. Przeważnie mało energiczny introwertyk. Rolą analityka jest stała interpretacja otaczających go informacji, pracy w zespole, ocena i dostarczanie wartościowej informacji zwrotnej. Umiejętnością, która może przydać się w pracy grupą jest właściwe korzystanie z umiejętności krytycznego myślenia. To on dba o to, aby zespół podejmował bezpieczne i rozsądne decyzje. Sędzia powinien popracować nad zbyt pochopną oceną pomysłów oraz pewnością siebie podczas przedstawiania swojego punktu widzenia na forum grupy.

5. „Poszukiwacz źródeł – człowiek od kontaktów” najczęściej jest entuzjastyczny, ekstrawertyczny, wyposażony w wysokie kompetencje interpersonalne. Na ogół w tempie ekspresowym nawiązuje relacje z innymi ludźmi i jest lubiany. Emanuje „pozytywną energią”, z zasady towarzyski i zrelaksowany. Jego rola w grupie polega na komunikacji z otoczeniem na zewnątrz grupy. Zajmuje się również pozyskiwaniem kontaktów i zbieraniem informacji. Chętnie wciela się role reprezentanta grupy, ma zdolność do improwizowania. Dzięki wysokiemu poziomowi kompetencji miękkich, poszukiwacz potrafi zmniejszyć napięcia w zespole. Łatwość w nawiązywaniu kontaktów, relacji z innymi ludźmi oraz badanie nowych możliwości to atuty poszukiwacza. Na co człowiek od kontaktów powinien zwrócić uwagę? Na lepszą komunikację z własną grupą, właściwe

zachowanie w niektórych sytuacjach oraz to, że czasem przedkłada dobre relacje nad realizację zadań zespołowych.

6. „Perfekcjonista” – skrupulatny wykonawca nastawiony na osiągnięcie wyznaczonego celu w najwyższej jakości i standardzie. Czasem skupia się na nieistotnych szczegółach podjętego przedsięwzięcia. Często przejmuje się problemami, które jeszcze nie wystąpiły. Jest skrupulatny i pracowity, jednak niechętnie oddelegowuje zadania. Kontrola nad postępami prac swoich i innych członków zespołu oraz wprowadzenie ogólnie pojętego ładu i porządku to główne role perfekcjonisty. Skrupulatny wykonawca dotrzymuje terminów, realizuje plan działania. Do zespołu wnosi uważność, skupia się na detalach każdego z pomysłów, co przekłada się na podniesienie jakości wykonywanych zadań. Kontrola nad przebiegiem pracy grupy to jego mocna strona. Perfekcjonista powinien popracować nad zbyt wysokim krytycyzmem, przesadnym przywiązywaniem uwagi do szczegółów, przejmowaniem się na wyrost. Z dużą dozą prawdopodobieństwa nie doceni możliwości, jakie kryje w sobie grupa, będzie miał kłopot z odpowiednim delegowaniem zadań.

7. „Człowiek grupy – dusza zespołu – gracz grupowy” - nie dąży do dominacji, zwykle jest spokojny, pozbawiony agresji, nie rywalizuje z innymi. To człowiek aktywnie słuchający innych, umiejętnie zachęca rozmówców do dzielenia się opiniami na dany temat. Troszczy się o to, by współpraca w grupie przebiegała sprawnie i w dobrej atmosferze. Posiada wysoką inteligencję emocjonalną, jest empatyczny i lojalny wobec grupy. Zdarza mu się być niezdecydowanym i jednostronnym. Gracz grupowy integruje zespół, podtrzymuje na duchu wszystkich jego członków, dba o morale, angażuje innych. Dusza zespołu dba o poprawną komunikację w zespole,

niweluje napięcia zaistniałe w grupie, rozwija sugestie i pomysły innych członków grupy. Człowiek-dusza zespołu powinien uważać, by nie dać się wciągnąć w rywalizację, której przedmiotem będzie pozycja w grupie.

8. „Realizator” - bardzo pracowity, człowiek czynu i działania. Myśli w sposób logiczny i zdroworozsądkowy. Systematyczny i efektywny, zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie. Inni członkowie grupy uważają, że jest godny zaufania. Lubi gdy sytuacja jest stabilna, bywa mało elastyczny, czasem wręcz konserwatywny. Zwykle opanowany i zrównoważony. Pobudza do działania, z łatwością określa role i zadania, organizuje pracę, nakreśla spójny sposób realizacji zadań. Cechy realizatora przydatne w pracy z grupą to: wprowadzenie do zespołu transparentności i przejrzystości, wdrażanie pomysłów w życie, upór w dążeniu do celu oraz sprawna realizacja zadań. Jakie obszary powinien rozwijać realizator? Rywalizację o pozycję w zespole oraz elastyczność w podejściu do realizacji zadań i pracy.

9. „Specjalista” - choć sam preferuje pracę indywidualną, jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania grupy. Jak sama nazwa wskazuje, doskonale zna się na swojej pracy, posiada wysokie umiejętności i kompetencje w swojej dziedzinie. Posiada rozwinięty i bardzo dobrze funkcjonujący system motywacji własnej. Inni mogą odbierać go jako osobę arogancką, ponieważ zbyt krytycznie patrzy na niektóre pomysły. Jego zespołowym zadaniem jest służenie unikalną wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami niezastąpionymi podczas realizacji zadania. Analityczność, refleksyjność i rozwaga to cechy specjalisty, które przydają się w pracy z grupą. Aby specjalista był jeszcze lepszy, powinien rozwijać takie obszary jak otwartość na innych, umiejętności interpersonalne, wyobraźnia. Czego powinien się wystrzegać? Zbyt pochopnej krytyczności.

Trenerzy, będąc świadomi występowania tych ról, mogą przewidzieć prawdopodobieństwo wystąpienia różnych zachowań oraz wspomóc w rozwijaniu deficytów w poszczególnych obszarach każdego z członków grupy.

Podsumowanie

Podczas pracy z grupą pojawiają się mechanizmy zarówno pozytywne, jak i te mniej pożądane. W zespole szkoleniowym ludzie przybierają różnego rodzaju role. Każda z ról ma swoje mocne strony i możliwe mankamenty. To od wiedzy trenera zależy, które mechanizmy i atrybuty ról ujawnią się podczas pracy zespołu.

O komunikacji i języku

Mów poprawnie, przy użyciu najmniejszej liczby słów, ale zawsze wyraźnie, ponieważ celem wypowiedzi nie jest ostentacja, a żeby ludzie cię rozumieli.
William Penn

Tworząc ten podręcznik, nie sposób nie napisać o najbardziej naturalnych narzędziach w pracy trenera, jakimi są język i (nierozerwalnie z nim związana) komunikacja. Sposób porozumiewania się, formułowania myśli, dobór słów jest ważny z dwóch powodów: po pierwsze - wpływa na urzeczywistnienie zakładanych celów szkolenia, po drugie - decyduje o jego atrakcyjności.

Komunikacja

We współczesnym świecie nie da się uniknąć ani ominąć komunikacji. Istnienie ludzi bez mówienia, pisania, słów, używania gestów wydaje się być niemożliwe. Porozumiewamy się z innymi ludźmi, ale również sami ze sobą, gdy rozmyślamy. Komunikowanie bywa różnie rozumiane, lecz wszyscy są zgodni, co do jego istoty. Porozumiewamy się, ponieważ chcemy przekazać informacje - sensem komunikacji jest transmitowanie faktów od nadawcy do odbiorcy tak, aby dotarły, zostały zrozumiane i mogły być wykorzystane przez odbiorcę.

Ten podręcznik ma mieć charakter bardziej praktyczny niż teoretyczny, dlatego wszelkie informacje dotyczące podziału, funkcji składowych komunikacji (niemające wpływu na działanie podczas szkoleń) zostały ograniczone do minimum.

Elementy komunikacji [20] [21] [22]

Istnieją dwa rodzaje komunikacji: werbalna i niewerbalna.

KOMUNIKACJA	
POZAWERBALNA • Gesty • Mimika • Pozycja ciała • Dotyk • Wygląd fizyczny • Dźwięki paralingwistyczne • Dystans względem innych	WERBALNA • Słowa • Mowa • Aktywne słuchanie

W pierwszej kolejności zostanie omówiona komunikacja pozawerbalna, a w dalszej części tego rozdziału - komunikacja werbalna.

Gesty, czyli pantomimika, są to ruchy rąk, głowy i całego ciała. Ruchy te wspierają wypowiadane przez nas słowa, uwydatniają ich znaczenie i stanowią część całego procesu porozumiewania się. Ręce, bo to nimi wykonujemy większość gestów, są najprawdopodobniej najbardziej ekspresyjnymi częściami ciała człowieka (poza twarzą - twarz to mimika, ale o niej za chwilę), są znaczącym instrumentem aktywnej komunikacji. To dzięki nim możemy wyrazić swoje uczucia i postawy. Z jednej strony powściągliwość, hamowanie ekspresji ruchowej, rezygnacja ze spontanicznych odruchów uniemożliwia wyrażanie siebie. Prowadzi do sytuacji, w której to my i nasze komunikaty nie znajdujemy zrozumienia u drugiego człowieka. Z drugiej zaś - nadużywanie tego rodzaju komunikacji niewerbalnej powoduje zakłócenia w odbiorze tego,

[20] http://z.nf.pl/i_ngo/doc/komunikacja_niewerbalna.pdf Dostęp 10.03.19
[21] https://www.easyvoice.pl/czytelnia/artykul/182/glos-w-komunikacji-cz-2-kiedy-glos-mowi-wiecej-niz-slowa
[22] Dolińska D. MOWA CIAŁA JAKO ASPEKT KOMUNIKACJI MIĘDZYLUDZKIEJ ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2013 Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 65 Nr kol. 1897

co chcemy przekazać. Ważny jest umiar i dostosowanie środków do sytuacji.

Mimika twarzy to rodzaj komunikacji niewerbalnej, wzbudzający najmniej kontrowersji, ponieważ jest on najprostszy do zauważenia. Nasz wzrok zwykle skupia się właśnie na twarzy rozmówcy. To ona jest dla innych ludzi głównym źródłem informacji o emocjach, jakie przeżywamy. Mimika jest doskonałym dostarczycielem tego typu informacji, jednak ważny jest również kontekst sytuacyjny. Dlaczego? Jeśli ktoś płacze, to jest to dla nas sygnał, że przeżywa silne emocje, jednak to okoliczności towarzyszące tym emocjom pozwalają nam stwierdzić, czy ktoś płacze ze szczęścia czy smutku. Kontekst pomaga nam odróżnić emocje, które wyrażamy w podobny sposób. Większość ludzi rodzi się z wiedzą na temat istoty poszczególnych ekspresji i nie musimy się tego uczyć. Wyjątek stanowią osoby ze spektrum autyzmu, które mają trudności w sferze kontaktów społecznych, w tym także z odczytywaniem emocji ukazanych za pomocą mimiki.

Mimika opiera się na mikroekspresji. Są to krótkotrwałe wyrazy mimiczne pojawiające się na ludzkiej twarzy. Czas trwania takich wyrazów, jak sama nazwa wskazuje, jest bardzo niedługi – zwykle to mniej niż jedna sekunda. W tak krótkim czasie na twarzy pojawia się taki układ oczu, ust, mięśni twarzy, który informuje nas o pewnym stanie emocjonalnym. Mikroekspresje to symptomy naszych rzeczywistych emocji. O ile emocje możemy trzymać na wodzy, deintensyfikować, neutralizować i maskować, o czym więcej za chwilę, o tyle ten ułamek sekundy, nazywany mikroekspresją, pozostaje poza naszą kontrolą. Nie jest on nawet świadomie rejestrowany przez odbiorców, ale na niższych poziomach przetwarzania jest zapisywany i wywołuje określoną reakcję.

Czy możemy jakoś wpłynąć na nasz sposób wyrażania emocji za pomocą

mimiki? Służą do tego techniki kierowania mimiką. Za ich pomocą możemy:

- intensyfikować emocje (np. kiedy spotykamy osobę, do której nie żywimy ciepłych uczuć, staramy się ukryć naszą obojętność i w czasie rozmowy poprzez odpowiedni wyraz twarzy okazujemy zadowolenie ze spotkania.);

- deintensyfikować emocje (np. wyrażając złość wobec szefa, zachowujemy się znacznie bardziej powściągliwie niż wobec osoby, która nie ma możliwości zastosować wobec nas jakichkolwiek sankcji.);

- neutralizować emocje (np. normy kulturowe nakazują, by mężczyźni nie okazywali emocji, ponieważ jest to przejaw zniewieściałości. Kiedy pięcioletni "mężczyzna" płacze, ponieważ przewrócił się i zranił w kolano, mówimy: *jesteś mężczyzną, bądź dzielny, to tylko małe zadrapanie i na pewno wcale nie boli*. W ten sposób dziecko uczy się ukrywać emocje. Na szczęście trend zaprzeczania uczuciom dzieci powoli odchodzi do lamusa);

- maskować emocje (np. słuchając opowieści sąsiadki o tym, co się jej przydarzyło, kiedy czekała na wizytę u lekarza, staramy się ukryć znużenie. Zamiast tego okazujemy zainteresowanie, współczucie etc.).

To może wydawać się nieprawdopodobne, ale nawet z pozoru tak nieistotne rzeczy jak sposób siedzenia czy stania jest komunikatem na temat naszego samopoczucia. Jedną z informacji ujawnianych przez postawę ciała jest stan napięcia psychicznego. Jego wskaźnikami są znaki statyczne, takie jak stopy przylegające do siebie, ręce blisko ciała, zamknięte dłonie oraz kinetyczne nieustanne poruszanie stopami, rękoma, kręcenie głową.

Nasza postawa ciała to również komunikat dla odbiorcy. Jeśli jesteśmy ustawieni bezpośrednio do niego, utrzymujemy kontakt wzrokowy,

pozwalamy sobie i jemu na dotyk, wtedy on postrzega nas jako pozytywnie nastawionych do kontaktu ludzi. Zupełnie odwrotnie sytuacja ma się, gdy zachowujemy dystans, unikamy wzroku drugiej strony, odchylamy się od naszego rozmówcy - taka postawa jest odbierana jako zamknięta na komunikację. W kontekście komunikacyjnym ruchy ciała i indywidualne gesty są nierozerwalnie związane z przynależnością społeczną, tłem geograficznym, zwyczajami, a nawet wykształceniem!

Dotyk to taki rodzaj komunikacji niewerbalnej, która ma bardzo dużą siłę oddziaływania. Dlatego też normy społeczne regulują dopuszczalny obszar i liczbę dotyków. Związane jest to z charakterem związku interpersonalnego. Są sytuacje, kiedy kontakt cielesny jest akceptowany. Sport, taniec, badanie lekarskie to tylko niektóre przykłady. Wszystkie te sytuacje łączy brak związku między dotykiem a poczuciem intymności, ponieważ są to przykłady dotyku formalnego. Dotyk jest jednym z najlepszych transmiterów sympatii, współczucia i zrozumienia. Jednak to rodzaj relacji stanowi o tym, jaki przekaz niesie za sobą dotyk. Jeśli relacje są bliskie i dobre, komunikuje sympatię, wsparcie, życzliwość, natomiast w relacjach oficjalnych jest to wskaźnik władzy, dominacji i statusu.

Dystans fizyczny, podobnie jak dotyk, jest obwarowany społecznymi regulacjami. Bliskość dwóch osób jest wprost proporcjonalna do stopnia zażyłości ludzi. Wyróżniamy 4 stopnie dystansu w kontaktach międzyludzkich:

- intymny (od 0 do 45 cm) - jest to przestrzeń dla ludzi w biskich kontaktach emocjonalnych. Jeśli w tej sferze pojawi się ktoś obcy, odbieramy to jako zagrożenie.

- osobisty (od 45 do 120 cm) - tym dystansem posługujemy się na co dzień, w normalnym komunikowaniu się.

- społeczny (od 120 do 360 cm) - w takim obszarze odbywają się kontakty oficjalne, np. firmowe negocjacje.

- publiczny (więcej niż 360 cm) - to sfera odpowiednia do zebrań, ale także do wystąpień przed szerszą publicznością, np. koncerty. Zapewnia dobry kontakt uczestnikom i poczucie bezpieczeństwa występującym.

  Jaki dystans komunikacyjny jest najlepszy dla trenera? To zależy od osobistych preferencji trenera i grupy, z którą pracuje. Ludzie zazwyczaj mają tendencje do jednego z dwóch stylów komunikacji. Afiliatywny, czyli bliski dystans, dotyk, kontakt wzrokowy, uśmiech lub też wybierają styl nominatywny – wyprostowana postawa, uniesiona głowa, szybka mowa, jednostronna komunikacja werbalna. Jednak ze względu na charakter pracy trenera, niewłaściwym wydaje się przekraczanie 45 cm w kontaktach z uczestnikami szkolenia.

  Przysłowie mówi: „Nie oceniaj książki po okładce" - to samo powinno tyczyć się ludzi. Jednak rzeczywistość bywa inna. O ile jako ludzie dorośli w toku socjalizacji nauczyliśmy się, że nie wszyscy piękni ludzie są dobrzy, a brzydcy - źli, o tyle bardzo łatwo jest nam przypisać pewne cechy ludziom w konkretnych strojach czy stylach ubioru. Z drugiej strony to właśnie przez wygląd możemy wyrażać siebie i stosunek do świata. Prawdą jest też to, że jako społeczeństwo mamy nałożone pewne konwenanse dotyczące aparycji. Na przykład wizerunek biznesmena zazwyczaj kojarzy nam się z koszulą, krawatem, garniturem i dobrze ułożonymi włosami, a rockowy artysta - ze skórzaną kurtką i podartymi spodniami. Każdy z nich jest wizytówką swojej działalności, jednak mają one odmienne charaktery. Jeśli chodzi o szkolenia, wystąpienia i prowadzenie zajęć, warto aby strój był adekwatny do charakteru

spotkania. Dobrze jest prezentować się inaczej na szkoleniu z młodzieżą niż z wysokiej rangi menadżerami wielkiej korporacji.

Język jest jednym z podstawowych instrumentów pracy trenera (o czym przeczytasz w dalszej części) - to, w jaki sposób się nim posługuje jest bardzo istotne. Głos, jako narzędzie komunikacji, łączy ludzi. Relacja, atmosfera komunikacyjna, która nawiąże się miedzy nami a odbiorcami zależna jest od właściwości naszego głosu i sposobu, w jaki z niego korzystamy.

Na odbiór naszego głosu wpływa technika mówienia, czyli wysokość (głos niski lub wysoki), intonacja (ciepła lub zimna), tempo mówienia (monotonne lub dynamiczne), sposób wypowiadania słów (spokojnie lub nerwowo, twardo lub niepewnie), siła głosu (głos wątły lub silny), akcentowanie (w sposób prawidłowy lub nieprawidłowy), barwa głosu. O ile na tę ostatnią cechę nie mamy wpływu, o tyle nad wszystkimi innymi możemy popracować. Dzięki głosowi, poza słowami, możemy również operować dźwiękami paralingwistycznymi. Są to wszystkie odgłosy, które nie tworzą słów i ich części, np. śmiech, płacz, westchnienia, pomruki, sapanie, gwizdanie.

R. Leicher rozszyfrował informacje wysyłane przez ton głosu oraz sposób mówienia, określając pewne wskaźniki (plusy i minusy) osobowości. I tak np.:

- Silny głos może być odbierany za przejaw witalności, pewności siebie, otwartości wobec ludzi lub też jako pewna „gruboskórność", pragnienie znaczenia. Cichy głos może kojarzyć się ze zrównoważeniem, rzeczowością i skromnością, ale może być objawem zamknięcia w sobie, braku pewności siebie.
- Bogata intonacja wskazuje na wrażliwość, błyskotliwość, łatwość w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych. Monotonną zaś jesteśmy

skłonni odbierać jako przejaw racjonalności myślenia, silnej woli lub też obojętności.

Nawet sprawa tak oczywista na pierwszy rzut oka jak wyraźna artykulacja ma dwa oblicza. Z jednej strony jest wyrazem zdyscyplinowanej postawy i żywotności, z drugiej może mieć wydźwięk fałszywego patosu. Jednak już niedbała artykulacja traktowana jest jako ukrywanie uczuć, gnuśność, brak wewnętrznej dyscypliny, małe zainteresowanie otoczeniem.

Jaka nauka płynie z tego dla trenerów? Powinni oni operować silnym, zdecydowanym głosem, wszak to oni są gospodarzami szkolenia. Teoria mówi, że w starciu niski vs. wysoki, głosem bardziej godnym zaufania wydaje się być ten niski. Jednak jeśli weźmiemy pod uwagę głos na siłę obniżany i naturalny, zawsze wyga ten drugi - warto więc zostać przy swoich rejestrach głosowych. Sposób intonowania zależy od tego, co chcemy przekazać naszym uczestnikom. Jeśli poruszamy poważny temat, lepiej użyć nieco ostrzejszego tonu niż wtedy, gdy opowiadamy jakąś anegdotę obrazującą omawiany wątek. Należy dostosować tempo mówienia do odbiorców, jednak zawsze skłaniać się ku bardziej dynamicznym niż monotonnym wystąpieniom. Należy dbać o poprawną artykulację, unikać połykania końcówek, seplenienia. Zestresowanym trenerom zdarza się robić przerwy pomiędzy wyrazami, wplatając w wypowiedź dodatkowe głoski typu: *eeeeeeee*, *yyyyyyy*. Dla trenera jest to wygodne, bo pomaga zebrać myśli. Jednak przez taki zabieg odbiorcom bardzo trudno jest się skupić na przekazywanej treści. Zamiast tych dodatkowych głosek wskazane jest zrobić głębszy oddech, uspokoi on ciało, co pozytywnie wpłynie na naszą kondycje podczas wystąpienia. Innym sposobem na radzenie sobie z takim dodawaniem głosek jest po prostu cisza. To nic złego, jeśli trener na moment zamilknie. Więcej ćwiczeń na poprawę głosu w dalszej części podręcznika.

W pracy trenera oprócz prawidłowej postawy, odpowiedniego dystansu, nastawienia głosu i poprawnej artykulacji przy posługiwaniu się mową ważne jest również aktywne słuchanie. To nic innego jak dawanie rozmówcy do zrozumienia, że jesteśmy szczerze zainteresowani tym, co ma nam do przekazania. Jest wiele technik dobrego słuchania, oto kilka z nich:

- Komunikowanie intencji

  Nazywamy wprost swoje intencje np.:

  - *Zależy mi na tym, żebyśmy się porozumieli…*
  - *Nie jest to dla mnie łatwa sytuacja…*
  - *Jestem odpowiedzialny za Pana sprawę i w związku z tym…*
  - *Pytam, bo chcę zrozumieć sytuację, żeby zdecydować, co dalej zrobić…*

- Kontraktowanie pytań

  Chciałbym mieć pewność, że dobrze Pana zrozumiałem, w związku z tym zadam Panu kilka pytań. Pozwoli Pan…

- Pytania

  Zadajemy pytania o konkrety i dopytujemy o wszystkie nieścisłości np.:

  - *Kiedy dokładnie otrzymał Pan dokumenty?*
  - *Co dokładnie jest dla Pana niejasne?*
  - *Co jeszcze budzi Pana wątpliwości?*

- Parafraza

  Ujmujemy w inne słowa to, co ktoś powiedział, sprawdzając, czy dobrze zrozumieliśmy np.:

  - *O ile dobrze Pana zrozumiałam…*
  - *Zatem twierdzi Pan, że…*
  - *Czyli sądzi Pan, że…*
  - *Jak rozumiem, chce Pan powiedzieć, że…*

- Wyrażanie zainteresowania

  Tu wchodzą do akcji dźwięki paralingwistyczne, które zostały opisane już wcześniej. Dla przypomnienia: to wszystkie pomruki i westchnienia, które nie są słowami, ale dają znać naszemu rozmówcy, że go słuchamy.
- Odzwierciedlanie uczuć oraz treści wypowiedzi

  Mówimy komuś, jakie naszym zdaniem są jego odczucia np.:
  - *Zdaje się, że jest Pan zdenerwowany.*
  - *Słyszę, że jest Pan wzburzony.*
  - *Wygląda na to, że jest pan zirytowany.*
  - *Słyszę, że mocno Pana zirytowała ta sytuacja.*
- Klaryfikacja

  Doprecyzowywanie, naprowadzanie rozmówcy na główne wątki rozmowy, robienie podsumowań np.:
  - *Wróćmy do głównego wątku rozmowy…*
  - *Cofnijmy się do punktu, od którego odeszliśmy…*
  - *Dotychczas mówiliśmy, że…*
- Skupianie się na najważniejszym

  Prosimy mówiącego o skoncentrowaniu się na najważniejszej sprawie np.:
  - *Słyszę, ze to wszystko jest dla Pana bardzo ważne, ale czy jest jakaś konkretna rzecz, z którą możemy coś zrobić?*
  - *Która z tych spraw jest dla Pana najważniejsza?*

Podsumowanie

Komunikacja dzieli się na werbalną i niewerbalną. Proces komunikacji niewerbalnej składa się z bardzo wielu elementów, wszystkie są potrzebne i istotne. Ważny jest również kontekst, w jakim zostały ukazane.

Błędy językowe[23] [24]

Zacznijmy od spraw najbardziej elementarnych, czyli błędów językowych. W tym rozdziale skupimy się na najczęstszych błędach popełnianych przez trenerów związanych z używaniem języka.

Tak zwane *chwasty językowe* to często powtarzane sformułowania, które nie wnoszą treści, a niekiedy nawet zniekształcają wypowiedź. Przykładem dobrze ilustrującym nadużywanie pewnych zwrotów jest słowo „tak" na końcu wypowiedzi. W takim przypadku nie wiadomo, czy mówiącemu chodzi o aprobatę tego, co powiedział czy może zwraca się do słuchaczy z prośbą, by uznali jego stanowisko za prawdziwe. Podobnie jest ze słowem „nie" częściej używanym w życiu codziennym niż podczas oficjalnych sytuacji, jednakowoż mających miejsce.

Do kanonu używanych nadmiernie określeń należy „prawda" i jego odmiana „nieprawdaż". Istnieje anegdotka doskonale ilustrująca, jak bardzo zniekształcić wypowiedź może tego typu chwast językowy. Brzmi ona tak: Pewien profesor podczas zajęć z logiki nazbyt często korzystał ze słowa „prawda", co obfitowało w wypowiedzi rodzaju „W filozofii prawda, prawda, była definiowana na różne, prawda, sposoby".

Kolejny zwrot upodobali sobie szczególnie psycholodzy i egocentrycy. Zdarza się więc, że niektórzy trenerzy zamiast myśleć, *myślą sobie*. Konia z rzędem temu, kto odnajdzie różnicę pomiędzy dwoma „myśleniami".

Często spotykanym wypełniaczem, który daje czas na sformułowanie zdania mówiącemu, jest wyrażenie „jakby". I znów, nadużywane bądź wykorzystywane w nieodpowiednim momencie, zniekształca sens

[23] S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera praktyka prowadzenia szkoleń*, Moderator, Wrocław, 2004, s. 227-229

[24] https://sjp.pwn.pl/szukaj/wnioskowa%C4%87.html Dostęp 08.03.2019

wypowiedzi. Weźmy na tapetę polityka. Jeśli mówi: „Nasz rząd jest jakby wiarygodny", to czy faktycznie chciał przekazać to, co powiedział? Podobnie sprawa ma się z wplataniem w wypowiedź sformułowania „nie wiem". Weźmy na przykład taką wypowiedź: „To rozwiązanie, nie wiem, jest bardzo interesujące". Odebranie sformułowania „nie wiem" wprost podważa wiarygodność wypowiedzi. Pozostańmy na chwilę w świecie polityki. Posłowie często „wnioskują o" zajęcie się tą lub inną sprawą, a przecież w języku polskim to określenie oznacza „rozumowanie polegające na wyprowadzeniu wniosków ze zdań uznanych za prawdziwe".

Chcąc podkreślić fakt, że sąd lub opinia przez nich wygłaszana jest ich osobistą zaczynają swoją wypowiedź od słowa „mówię", co brzmi jak *masło maślane*. Podobnie sprawa ma się z „powiem tak". Nagminne używanie tych określeń może budzić podejrzenia, że wypowiadający je nie jest pewny wypowiadanych treści, aby to ukryć dobitnie zaznacza własne autorstwo. Niektóre z nadużywanych zwrotów są prostymi tłumaczeniami z języków obcych i tak używanie słów „dokładnie" lub „dokładnie tak" nie jest błędem samym w sobie, lecz może razić uszy słuchaczy.

Nie jest możliwe, aby w tym podręczniku omówić wszystkie pojawiające się błędy językowe. W kontekście tej publikacji może wydawać się to paradoksalne, lecz aby nie pozostawiać na lodzie zainteresowanych tym tematem odsyłam na bardzo ciekawy kanał w serwisie YouTube: „Mówiąc inaczej". Znajduje się tam ponad 130 filmów poświęconych błędom językowym, które popełniamy.

Słowa obcojęzyczne[25]

Język polski, jak wszystkie języki na świecie, ulega transformacjom. Zmianom podlegają wszystkie jego aspekty, gramatyka, ortografia, ale również słownictwo. Jedne słowa stają się anachroniczne i wypadają z obiegu, w ich miejsce pojawiają się nowe, często związane z rozwojem poszczególnych dziedzin życia. Nie ma nić złego w tym, że niekiedy zapożyczamy słowa z innych języków do określenia rzeczy, na które w języku polskim nie mamy nazwy. Języki, aby się rozwijać, czerpią od siebie nawzajem i to jest naturalne. Problem pojawia się wtedy, gdy używamy terminów (najczęściej) anglojęzycznych, podczas gdy język polski posiada dokładne i zrozumiałe odpowiedniki. Weźmy pod lupę „outdoor trainig" lub nieco spolszczone zajęcia outdoorowe oraz odwrotne do nich zajęcia indoorowe (swoją drogą mocno kojarzą się z drobiem). A przecież chodzi tu o „najzwyklejsze" zajęcia w terenie lub w pomieszczeniu. Podobnie ma się sprawa z nazywaniem obcojęzycznymi określeniami stanowisk, które mają w języku polskim swoje odpowiedniki. Być może ich zapożyczone wersje dodają więcej prestiżu i powagi.

Zasadniczo nie powinno się mieć nic przeciwko używaniu zapożyczeń z innych języków, o ile robi się to rozsądnie, by nie zubażać własnego języka. Warto pamiętać, że pod płaszczykiem operowania obcojęzycznym żargonem może kryć się brak profesjonalnej wiedzy lub też próba dowartościowania się.

Metamodel języka[26]

W naszym języku istnieją struktury utrudniające efektywną komunikację.

[25] S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera praktyka prowadzenia szkoleń*, Moderator, Wrocław, 2004, s. 229-231

[26] http://www.technikinlp.pl/perswazja-metamodel.html 09.03.19

Korzystamy z nich, ponieważ chcemy w najkrótszym czasie uporządkować rzeczywistość wokół nas, a także zarejestrować dużą ilość informacji. Mechanizmy te są dla nas niezbędne, w innym wypadku zatonęlibyśmy w oceanie bodźców, nie moglibyśmy zwyczajnie egzystować, gdyby nasz mózg dokładnie analizował wszystkie sytuacje przez nas doświadczane. Mimo że korzystanie z tego typu schematów myślenia ułatwia nam życie, należy się ich mocno wystrzegać, ponieważ przynoszą więcej szkód niż pożytku.
Mechanizmy, o których mowa to:

- generalizacja - ma miejsce, gdy podstawą do zbudowania ogólnych przekonań na temat całej kategorii są pojedyncze doświadczenia
- usunięcie - zachodzi, gdy całą uwagę kieruje się tylko na pewien wycinek informacji, kompletnie bagatelizując pozostałą część
- zniekształcenie - odnosi się do nieprawidłowego interpretowania i przypisywania faktom mylnego znaczenia.

Aby sobie z nimi poradzić, należy skorzystać z tak zwanego metamodelu języka. Brzmi skomplikowanie, ale jest to proste, a przede wszystkim skuteczne, narzędzie. Czym więc jest metamodel? To zbiór pytań, dzięki którym dostrzeżemy usunięte, zniekształcone lub poddane generalizacji fakty. Działanie metamodelu najlepiej pokazać na przykładach:

- „Są w życiu pewne rzeczy, które mężczyzna musi zrobić sam.” - to stwierdzenie zawiera usunięcie, aby się go pozbyć należy zapytać: *Jakie to są rzeczy?*
- „Ta sytuacja mnie przerasta.” - tu również znajdziemy usunięcie, a gdy zapytamy: *Która sytuacja Cię przerasta?*, dowiemy się, jakie fakty zostały usunięte.

- „Zachowujesz się jak głupek.” - w tej sytuacji osoba wypowiadająca się zastosowała uogólnienie. Chcąc dotrzeć do sedna sprawy zapytamy: *Które dokładnie zachowanie uznajesz za głupie?*
- „Muszę kupić trochę nowych ciuchów, żeby poczuć się pewniej.” - takie sformułowanie jest ilustracją zniekształcenia. Dobrym pytaniem w takiej sytuacji jest: *Czy jest jakaś sytuacja, w której czujesz się pewnie bez kupowania nowych ciuchów?*

Kolejnym przykładem zniekształcenia jest wypowiedź: „Nie mogę mieć udanego związku, dopóki nie stracę na wadze.” - wówczas zapytamy: *Jaka jest relacja między udanym związkiem a wagą? Czy znasz jakieś osoby, które mają udany związek bez tracenia na wadze?*

To tylko mała próbka tego, jak powszechne są te mechanizmy. Po co znajomość metamodelu trenerowi? Dzięki zastosowaniu tego narzędzia jest on w stanie efektywnie porozumiewać się z uczestnikami szkolenia, a także skutecznie radzić sobie w sytuacjach trudnych, o których w dalszej części podręcznika.

Retoryka w pracy trenera[27]

Z poprzednich części tego rozdziału wiemy już, jakich słów się wystrzegać, jakie pytania warto zadawać, aby efektywnie się komunikować. Przyszedł czas, by dowiedzieć się, na czym polega sztuka wygłaszania mów, bo tym właśnie jest retoryka. Warto jeszcze tylko doprecyzować, że w kręgu naszych zainteresowań będzie retoryka jako narzędzie docierania do grupy szkoleniowej oraz jako patent na poszerzanie słownictwa, co oczywiście ma wpływ na rozwój kompetencji.

[27] S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera praktyka prowadzenia szkoleń*, Moderator, Wrocław, 2004, s. 237-244

Jeżeli podczas szkolenia chcemy coś opowiedzieć (niekoniecznie musi to być wykład czy prezentacja, choć oczywiście może), to zgodnie z zasadami sztuki dobrego wysławiania się, nasza wypowiedź powinna składać się z 4 następujących po sobie części:

1. Wstęp
2. Zapowiedź treści
3. Treść właściwa
4. Zakończenie

Można zacząć swoje wystąpienie w sposób konwencjonalny, używając takich zwrotów jak: „Dzień dobry, proszę o uwagę" „Witam, dzisiejsze spotkanie będzie poświecone...". Można również zacząć mniej tradycyjną metodą: „Pewnego razu stary mistrz zen postanowił wybrać swojego następcę...". Nawet jeśli temat szkolenia, jakim jest przerwa od technologii, jest absolutnie nie do połączenia z nurtem zen, to taki wstęp zagwarantuje przyciągnięcie uwagi słuchaczy. Inne zwroty, od których warto rozpocząć to : „Pewnego razu…", „Dawno, dawno temu…", „W czasach, gdy". Najważniejsze to pamiętać, że ta metoda jest skuteczna tylko wtedy, gdy zręcznie powiążemy początkową opowieść z głównym tematem szkolenia.

Istnieje wiele sposobów na przykucie uwagi uczestników szkolenia. Jeden z nich nierozerwalnie łączy się z omawianym w pierwszym rozdziale cyklem uczenia się. Jest to bowiem nawiązanie do osobistych doświadczeń. Taką wypowiedź można zacząć słowami: „Proszę sobie wyobrazić, co spotkało mnie tydzień temu", lub „Muszę się Wam do czegoś przyznać". Ten sposób wykorzystuje fakt, iż ludzie to (jak wspomniano w jednym z wcześniejszych rozdziałów) to istoty społeczne, więc na ogół są zainteresowani osobistymi doświadczeniami innego człowieka - w tym wypadku trenera.

Innym pomysłem na rozpoczęcie szkolenia jest zadanie takiego pytania uczestnikom, które tylko z pozoru niezwiązane jest z tym, o czym będziemy mówić na szkoleniu. Należy dać szansę odpowiedzieć na to pytanie grupie. A następnie, popierając to faktami, sprytnie połączyć z głównym tematem szkolenia. Organizując w ten sposób początek spotkania, dostarczamy grupie szkoleniowej drobne doświadczenie, które zapoczątkuje proces uczenia się.

Jeśli chcemy utrzymać uwagę słuchaczy, po interesującym wstępie należy poinformować (zapowiedzieć), jaka będzie treść wystąpienia. Element zapowiedzi jest o tyle istotny, że pozwala uczestnikom śledzić strukturę wywodu trenera. Daje poczucie ładu. W zapowiedzi warto zasygnalizować trzy lub cztery główne części. Od kreatywności prowadzącego będzie zależała treść zapowiedzi. Dobrze jest w tym momencie przemówienia użyć porównania, opisując schemat przygotowanego wystąpienia. Dobrze sprawdza się analogia do drzewa. „Metodę, sposób, praktykę, (wstaw dowolne), którą chcę Wam dziś pokazać, doskonale można zilustrować za pomocą drzewa. Na początku będę mówić o korzeniach, czyli skąd bierze swe źródła to, o czym będziemy dziś mówić. Jakie podwaliny teoretyczne ma temat naszego dzisiejszego spotkania. Pnąc się po korzeniach ku górze, omówię to, co stanowi pień i główne gałęzie, a więc jak wygląda omawiane przez nas zagadnienie. Pod koniec zastanowimy się, jakich efektów, czyli owoców, możemy się spodziewać po zastosowaniu omawianej przez nas kwestii”.

Kiedy już przykujemy uwagę słuchaczy oraz przedstawimy plan naszego wystąpienia, czas przejść do sedna sprawy. W tym miejscu również mamy możliwość zainteresowania słuchaczy. Retoryka podsuwa nam cały arsenał środków, które mogą zostać wykorzystane. Jednak dla nas najbardziej interesujące są te najbardziej przydatne podczas szkolenia.

Przykłady i porównania obrazują abstrakcyjne treści, przez co są one łatwiejsze do przyswojenia i zapamiętania. Dzięki użyciu takich figur trenerowi znacznie łatwiej osiągnąć zaplanowane cele niż wtedy, gdy prowadzi on mądre, ale zawiłe, a przez to niezrozumiałe dla uczestników dywagacje. Dzięki porównaniom dostarczamy grupie doświadczeń, które (jak wiemy z rozdziału pierwszego) są bardzo istotne w kontekście mechanizmów uczenia się. Porównania mają jeszcze jedną funkcję - dzięki nim uczestnicy mogą w prosty sposób zrozumieć trudne pojęcia.

Narracja prezentuje ciąg zdarzeń w porządku chronologicznym lub logicznym. Odpowiednio zbudowana narracja dynamizuje wypowiedź, przez co siła oddziaływania tego środka zwiększa się. Ten sposób opowiadania jest skuteczny, gdy zastosujemy dwie techniki. Są to: cytowanie potocznych wypowiedzi oraz zmiana czasu gramatycznego wypowiedzi z przeszłego w teraźniejszy. Te proste zabiegi sprawią, że przekaż stanie się żywszy a uczestnicy poczują dramatyzm sytuacji przedstawianej w opowiadaniu. Uczestnikom szkolenia łatwo będzie utożsamić się z postaciami występującymi w wypowiedzi, co spowoduje większe zaangażowanie w sytuację szkoleniową.

Może wydać się to nieprawdopodobne, ale przydatną figurą retoryczną jest również dowcip. Odgrywa on rolę dydaktyczną, ale również doskonale pobudza grupę. Najbardziej wartościowe są dowcipy, które stanowią clou omawianych zjawisk. Bywa czasem tak, że jeden krótki dowcip bardziej wyjaśnia dane zagadnienie niż długotrwałe tłumaczenie. Jednak, jak we wszystkim, ważne jest wyczucie umiaru i znalezienie złotego środka.
Interesującym zabiegiem podczas wystąpień jest uprzedzanie zarzutów. Nierzadko zdarza się, że proponowane metody spotykają się z brakiem entuzjazmu, a nawet oporem ze strony uczestników szkolenia. Usłyszymy

wówczas, że proponowane przez nas rozwiązanie jest trudne do zrealizowania lub zbyt czasochłonne albo niemożliwe. W celu zapobiegnięcia takim sytuacjom, trener może sam wygłosić spodziewane obiekcje, zanim zrobi to grupa. Chcąc podważyć słuszność takich twierdzeń, warto powołać się na doświadczenie. Jak to wygląda w praktyce? Prześledźmy to na przykładzie trenera prezentującego metodę uczenia się za pomocą mapy myśli: „Pewnie na sali znajdą się osoby, które pomyślą że robienie mapy myśli jest zbyt czasochłonne, jednak jak pokazuje doświadczenie - po nabraniu wprawy w robieniu tego typu notatek, czas ich sporządzania jest krótszy niż klasyczna metoda przepisywania". Oczywiście to tylko kilka z całej palety narzędzi dobrego mówcy, jednak te są najbardziej adekwatne do potrzeb, jakie pojawiają się podczas szkoleń.

Zakończenie jest ostatnim, ale nie najmniej ważnym, etapem wystąpienia i nie ma tu znaczenia, czy kończymy wykład, prezentację, szkolenie czy cały cykl szkoleń. Dobre zakończenie powinno zawierać podsumowanie przedstawianych treści. Należy zaakcentować główne myśli lub ustalenia, jednak należy kierować się zasadą „koniec bez zakończenia jest niedobry, ale zakończenie bez końca okropne".
Warto pamiętać, że język jest podstawowym narzędziem w pracy trenera. Ma on bezpośredni wpływ nie tylko na wiedzę uczestników, ale pośrednio wpływa na postrzeganie języka ojczystego jako elementu kultury. Dobrze jest mieć świadomość, że mamy wpływ również na tę sferę rozwoju ludzi.

Ćwiczenia usprawniające emisję głosu[28]

Jak już wiemy z poprzednich rozdziałów, głos jest istotnym składnikiem komunikacji. Pomaga przekazywać nie tylko myśli czy słowa, ale również

[28] http://zppp.ids.czest.pl/dokumenty/publikacje3/emisjaglosu.pdf

emocje. Tak jak kucharze dbają o swoje noże, by długo służyły im w pracy, tak trenerzy powinni ćwiczyć swój głos, bo o ile kucharz może wymienić swoje noże, gdy się zużyją, o tyle trener nie wymieni swojego głosu na nowy. Poniżej znajduje się kilka ćwiczeń wspomagających lepszą emisję głosu, lista zawsze jest otwarta i stanowi niejako inspirację do własnych poszukiwań i odkrycia tych najbardziej pasujących każdemu trenerowi.

Ćwiczenia motoryki narządów mowy:

- Żuchwa:
    - energiczne opuszczanie i unoszenie dolnej szczęki,
    - opuszczanie i unoszenie dolnej szczęki zaznaczeniem trzech faz (umiarkowane otwarcie, pogłębione otwarcie, maksymalne otwarcie),
    - wysuwanie żuchwy do przodu i jej cofanie.

Nie ćwiczymy ruchów szczęki na boki, ponieważ możemy spowodować wypadnięcie żuchwy ze stawu skroniowo-żuchwowego. Podczas ćwiczeń żuchwy język leży swobodnie i płasko na dnie jamy ustnej.

- Język:
    - wysunięty język wysuwamy jak najdalej w kierunku nosa, brody, lewego i prawego ucha,
    - czubkiem języka przejeżdżamy po podniebieniu od przednich zębów jak najdalej w kierunku jamy gardłowej, następnie wracamy do pozycji wyjściowej,
    - na początek wymawiamy powoli: p, t, cz, ć, k następnie zwiększamy tempo wymawiania proponowanego zestawu głosek.

- Wargi:
    - przy zwartych wargach maksymalne przesuwanie warg w lewą i prawą stronę,
    - parskanie, czyli wydobywanie powietrza z wibracją obu warg,
    - ściągamy usta, jak przy samogłosce u, następnie spłaszczamy, cofając kąciki jak przy samogłosce i. Ćwiczenie powtarzamy wielokrotnie.

- Krtań i podniebienie miękkie:
    - ziewnij (język pozostaje za dolnymi zębami),
    - połącz wydech z ziewnięciem na poszczególne głoski a, o, u, e, i, y,
    - kaszlnij z językiem wysuniętym na zewnątrz ust.

Ćwiczenia oddechowo – głosowe:

Oddech brzuszno-dolnożebrowy jest prawidłowy dla człowieka. Wdech zaczyna się od uwypuklenia dolnej części brzucha i rozszerzenia dolnych żeber, po czym klatka piersiowa unosi się i rozszerza; natomiast wydech rozpoczyna się od szczytu klatki piersiowej, by zakończyć się ściągnięciem dolnych żeber i wciągnięciem brzucha.

1. Leżąc na plecach, rozluźniamy całe ciało, wykonujemy kilka maksymalnie głębokich wdechów, po wydechu zostajemy przez chwilę na bezdechu.
2. Leżąc przez około 20 sekund, reguluj oddech tak, żeby powietrze przy minimalnym ruchu klatki piersiowej bezwładnie wpływało i wypływało nosem.
3. Leżąc na plecach z podkurczonymi nogami, wdychamy powietrze nosem, a wydychając - gwiżdżemy na jednym tonie legato (płynnie), a potem staccato (przerywając).
4. Na jednej fali wydechowej:
    - wypowiadamy samogłoski: a, o, u, e, i, y;

- wypowiadamy spółgłoski, np.: ba, wa, ko;
- liczymy: jeden, dwa, trzy, cztery, …;
- powtarzamy: Siedzi kura w koszyku, liczy jaja do szyku: jedno jajo, drugie jajo, trzecie jajo…;
- wypowiadamy tekst: Jedna wrona bez ogona, druga wrona bez ogona, trzecia wrona bez ogona…

Jednorazowo ćwiczenia oddechowe należy ćwiczyć 5-10 minut. Jeśli pojawią się zawroty głowy, to należy na chwilę przerwać ćwiczenia.

Ćwiczenia emisyjne:

1. Leżąc na wznak, połóż otwartą dłoń lekko stroną wewnętrzną na twarzy i – nie uciskając dłonią nosa i warg – wymawiaj głoskę mmm płynnie, a potem m…m…m… w sposób przerywany. Staraj się zaobserwować wibracje i drżenia, jakie wywołuje głoska m, przy czym zmieniaj położenie dłoni i szukaj miejsca, w którym dźwięk rezonuje najwyraźniej.
2. Leżąc nadal na wznak połóż dłoń stroną wewnętrzną na czubku głowy i wymawiaj raz jeszcze płynnie m i n. Staraj się tak kierować dźwięk, by uzyskać wyraźne wibracje właśnie w tym miejscu. Celem tych ćwiczeń jest uruchomienie tych rezonatorów głowowych i uświadomienie sobie miejsc wibracji i drżeń.
3. W pozycji leżącej wymawiaj głoskę m, utrzymując dźwięk na jednym tonie, na przemian: mmm (legato) i m…m…m…(staccato). Dodawaj do głoski m samogłoski, pamiętając o utrzymaniu dźwięku na jednym tonie: mmmaaa, mmmyyy mmmiii mmmooo mmmuuu mmmaaa mmmeee, i o u a e y, o u a e y i, u a e y i o
4. Wymawiamy tekst z korkiem (1,5cm do 2 cm grubości) włożonym między zęby:
    - Aktualny ideał to przeogromny areał.

- Adam adorował Agatę.
- Aromat ananasa w Mombasa.
- Angielska ambasada aprobuje apelację amerykańskiego agenta.
- Admirał angielski atakował awionetkę armii Aleksandra.
- Amerykański artysta akceptował afisz ambitnej Agaty.
- Ekipa elektryczna ekspresowo edukowała etatowych elektroników.
- Ela eksperymentowała energetyzujące efekty esencji eukaliptusowej.
- Elegancka Emilia eksponowała efektowny ekspres.
- Eleonora eksperymentowała z esencją.
- Inteligentna Irena informuje impulsywnego Ireneusza ile inwestuje.
- Ignacy importuje idealne imbryczki imadła.
- Izę interesują idealne inwestycje.
- Irmina interpretuje interesująco inwokację.
- Ola obrała ogromnego ogórka ostrym obierakiem.

Sytuacje trudne w pracy trenera

Gdy spodziewasz się najgorszego,
otrzymujesz w końcu coś, co nie jest takie złe.
Mark Twain

Nie ma, co ukrywać, sytuacje trudne w pracy trenera - jak w każdym innym zawodzie - zdarzały się, zdarzają się i będą się zdarzać. Ważne jest, by być na nie przygotowanym i umieć sobie z nimi radzić. Sprawne i skuteczne działanie możliwe jest tylko dzięki poznaniu metod i ćwiczeniu ich w praktyce.

Sytuacje wynikające z czynników niezależnych od trenera [29]

Są to zazwyczaj problemy natury organizacyjno-technicznej. „Niezależne" nie oznaczają, że trener nie może nic z nimi zrobić. Wręcz przeciwnie, powinien jak najszybciej je rozwiązać.

Zacznijmy od tych najprostszych, dotyczą one szeroko pojętej fizjologii naszych uczestników i jej wpływu na funkcjonowanie. Może to być nieodpowiednia temperatura w sali (zbyt zimno lub zbyt gorąco), nieodpowiednie oświetlenie (rażące w oczy słońce lub mrugająca żarówka), niedopasowane krzesła (nikt nie mówi, by na szkoleniach były komfortowe fotele z masażerem, lecz zbyt niskie lub małe krzesła wpływają na nieprawidłową postawę przybieraną podczas szkolenia, szybszą męczliwość i dekoncentrację), problemy z napojami czy jedzeniem itp.

[29] S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera*, Moderator, Wrocław, 2004, s. 177- 188

Co w tej sytuacji może zrobić trener? Jeśli są to proste rzeczy, z którymi dasz sobie radę sam (np. wywietrzenie sali), po prostu to zrób. Nie ma sensu zawracać głowy organizatorom w sprawach tak błahych jak otwarcie okna, prawda? Jeśli jednak są to komplikacje, które nie obejdą się bez interwencji inicjatora tego spotkania (np. zbyt mała ilość miejsc siedzących), nie wstydź się prosić o pomoc. Są jednak kwestie, które mimo interwencji u organizatora nie zostaną rozwiązane. Jak się wtedy zachować? Nie odczuwać skutków tej sytuacji. Może wyda się to zaskakujące, jednak, jeśli zaczniemy pokazywać, że odczuwamy skutki danej sytuacji, a co gorsza - zaczniemy o niej mówić, nie tylko spotęguje to nasz dyskomfort, ale również skieruje uwagę uczestników na przeżywanie tej sytuacji. Jest jeszcze jeden sposób reagowania na takie okoliczności. Warto przemyśleć, czy tak patowej sytuacji nie można wykorzystać na potrzeby szkolenia, które właśnie prowadzimy lub dla własnego rozwoju. Może tkwią w niej jakieś ukryte możliwości?

Czas szkolenia to czynnik, który potencjalnie może powodować sytuacje trudne. Idealny scenariusz zakłada, że termin i czas szkolenia dopasowany jest do wszystkich uczestników, a w czasie jego trwania nie dzieją się żadne interesujące wydarzenia. Jak wiadomo - rzeczywistość nie zawsze jest tak kolorowa.

Co robić, gdy czas szkolenia wypada w czasie ważnych dla uczestników wydarzeń sportowych, np. skoków narciarskich? Jeśli nie będzie to kolidować z programem szkolenia, można zrobić krótką przerwę na obejrzenie zmagań wybranego skoczka. Jeśli natomiast uczestnicy nalegają na szybsze zakończenie szkolenia, warto przemyśleć skrócenie przerwy obiadowej, co pozwoli nam zyskać na czasie. Bywa, że grupa szkoleniowa wychodzi z inicjatywą skrócenia zajęć o pół dnia lub przerwy na obejrzenie całego

meczu, są nachalni i zrzędliwi. W takich warunkach prowadzenie szkolenia staje się bardzo trudne, a uczestnicy niewiele z niego wyniosą. Najprostszą metodą jest zweryfikowanie, ilu uczestnikom rzeczywiście zależy na wcześniejszym zakończeniu szkolenia, przerwie itd. Zwykle okazuje się, że są to dwie lub trzy osoby, które wciągnęły resztę grupy, co należy rozwiązać dość stanowczo.

Może zdarzyć się tak, iż uczestnicy szkolenia, które prowadzimy zostali zaskoczeni informacją o mającym się odbyć spotkaniu, co siłą rzeczy czasem kłóci się z ich planami zawodowymi czy osobistymi. W takiej sytuacji z całą pewnością pojawią się prośby o szybsze zakończenie i marudzenie w temacie złej organizacji. W takim wypadku można się pokusić o krótki apel, np.,: „Mam świadomość, że jesteście niemiło zaskoczeni terminem naszego spotkania i jest ono Wam kompletnie nie po drodze. Ktoś podjął decyzję za Was i postanowił zorganizować Wam część życia według swojego uznania. Podobnie mój wycinek życia został zaplanowany, by spotkać się z Wami. Teraz już tego nie zmienimy. W tej sytuacji mamy dwa wyjścia: albo siedzieć i marudzić na zaistniałe okoliczności, albo zrobić coś zgoła odmiennego. Jesteśmy na siebie skazani, rozważmy, jak najefektywniej wykorzystać czas, który został dla nas zaplanowany, mamy sposobność, aby udoskonalić siebie, wykorzystajmy to.” Taki lub podobny apel powinien zawierać stwierdzenie o zrozumieniu sytuacji, w jakiej znaleźni się uczestnicy. Dobrze jest wykazać się empatią i pokazać zbieżność sytuacji uczestników ze swoją oraz zaakcentować fakt nieodwracalności zdarzenia. Istotne jest, by zamienić słowo *czas*, *godzina*, *dzień* na słowo *życie*, ponieważ zamieniając nieistotne określenia czasu na termin *życie*, zmieniamy optykę patrzenia. W większości ludzie nie mają problemu z rozrzutnością w kwestii czasu, marnują go lub wykorzystują na różne sposoby. Jednak marnowanie życia nie przychodzi im już z taką łatwością.

Drugi sposób stanowi odwołanie do wartości. Polega na zadaniu grupie sokratejskiej serii pytań. Taka seria może wyglądać następująco: „Czy w tym, co robicie uważacie się za profesjonalistów?" Odpowiedź oczywiście będzie twierdząca. „A co Waszym zdaniem składa się na to, że jesteście skłonni powiedzieć o sobie w ten sposób?" Odpowiedzi padną różne, z dużym prawdopodobieństwem znajdą się w wśród nich te dotyczące punktualności, rzetelności i uczciwości. Następne pytanie może brzmieć: „A jak myślicie, czy trener, który zdeklarował się przeprowadzić szkolenie, dostał za to pieniądze, po czym skrócił je o jedną czwartą, również będzie odbierany jako profesjonalista? To sytuacja podobna do tej, kiedy sprzedawca najpierw wziął pieniądze, a potem dostarczył o jedną czwartą towaru mniej niż w zamówieniu. Proszę, pozwólcie mi wykonać moją pracę należycie, nie utrudniajcie mi zadania." Ta metoda pozwala grupie na zmianę perspektywy patrzenia ze swojej na trenera. W wywodzie bardzo ważne jest odwołanie się do wartości, w tym wypadku profesjonalizmu, rzetelności, uczciwości. W bardzo subtelny sposób dajemy do zrozumienia uczestnikom, że starają się nakłonić nas do nieuczciwości i jednocześnie prosimy, by zaprzestali takiego działania.

W sytuacjach trudnych związanych z czasem, absolutnie nie sprawdzą się różnego rodzaju metody dyscyplinujące takie jak listy obecności czy odwoływanie się do przełożonych, ponieważ chodzi nam o zbudowanie pozytywnego podejścia do szkolenia i nas jako gospodarzy takiego spotkania, a nie zduszenie zastrzeżeń.

Inną grupą wyzwań organizacyjnych, przed którą staje czasem trener, są te związane ze sprzętem. Zdarza się, że brakuje rzutnika, tablicy, ekranu, flipcharta, w ekstremalnych sytuacjach nawet sali! Gdy prowadzący nie ma absolutnej pewności, w jakich warunkach przyjdzie mu pracować, z całą

stanowczością powinien pojawić się na miejscu szkolenia na długo przed jego uczestnikami. Pozwoli to w razie braku sprzętu na szybką interwencję u organizatora, zorganizowanie odpowiednich zamienników, przemodelowanie przestrzeni do warunków szkoleniowych lub w ostateczności przeorganizowanie szkolenia do zastanych możliwości. Takie postępowanie zaoszczędzi trenerowi stresu oraz pozwoli zachować status profesjonalisty na wypadek nieprzewidzianych okoliczności natury technicznej.

Kolejną niespodzianką, z jaką musi sobie poradzić trener jest odmienna od zakładanej liczba uczestników. Istnieją dwie ogólne wskazówki postępowania w przypadku grup o niewłaściwej liczbie uczestników. Jeśli grupa jest zbyt liczna, należy podzielić ją na więcej małych zespołów oraz wykonywać częstsze ćwiczenia w małych grupach, rozwiązywać problemy, wprowadzając aktywne metody. Jeśli natomiast na szkoleniu pojawi się grupa dużo mniejsza niż zaplanowana i uniemożliwia nam to przeprowadzenie szkolenia w sposób wcześniej zaplanowany, warto przekształcić szkolenie w coś na kształt sesji doradczej. Skupiamy się wówczas na rozwiązywaniu problemów uczestników, pomocna w tym wypadku jest metoda dyskusji.

Bardzo duży wpływ na przebieg szkolenia ma nastawienie, z jakim przychodzą uczestnicy. Jeśli tuż przed szkoleniem nasi uczestnicy dostali jakieś poruszające informacje lub miało miejsce dyscyplinujące spotkanie ze zwierzchnikiem, warto zdawać sobie sprawę ze stanu emocjonalnego grupy, dać się im wygadać i ponarzekać, oczywiście w granicach zdrowego rozsądku, dawać dłuższe początkowe przerwy. W odpowiednim momencie trener powinien ustosunkować się do zaistniałej sytuacji, choćby w taki sposób: „Mam świadomość, że te informacje bardzo Was poruszyły/zaskoczyły/zbulwersowały. Są to jednak Wasze wewnętrzne

sprawy, na które ja nie mam wpływu, mam propozycję, zajmijmy się tym, na co wspólnie wpływ mamy. Przeanalizujmy wspólnie…(w tym miejscu możemy nawiązać do tematu szkolenia lub dajemy początek dyskusji na temat bliski jego programowi)".

Motywacja, a raczej jej brak, wśród uczestników szkolenia jest nie lada sprawdzianem dla umiejętności trenera. Brak motywacji może wynikać z nienajlepszych wcześniejszych doświadczeń związanych ze szkoleniami. Powodów do niezadowolenia może być wiele, między innymi: poprzednie szkolenia były nudne, uczestnicy nie wynieśli z nich nic, co mogłoby przyczynić się do ich rozwoju osobistego czy zawodowego, byli zmuszani do odgrywania ról (co jest rzeczą trudną i nie zawsze się udaje). Jednak dobrze przygotowany program (i trener) szkoleniowy, realizowany z uważnością i rozwagą może mieć pozytywny wpływ na postrzeganie szkolenia przez uczestników, a nawet spowoduje, że włączą się do pracy.

Inną trudną sytuacją - zarówno dla trenera, jak i uczestnika - jest przymusowa obecność na szkoleniu. Naturalne jest w takich sytuacjach pojawienie się oporu czy nawet agresji wobec prowadzącego, o braku motywacji nie wspominając. W tak trudnej dla obu stron sytuacji należy wykazać się zrozumieniem, dać uczestnikom szansę na odreagowanie i wygadanie się. Kolejne kroki są podobne, jak w przypadku szkoleń przeprowadzanych w nieodpowiednim terminie. Staramy się zmienić perspektywę patrzenia uczestników na sytuację, zaakcentować fakt niezmienności zaistniałych okoliczności oraz wzbudzić dojrzałą postawę wobec szkolenia.

Sytuacje powstające w trakcie szkolenia [30]

Nie wszystkim sytuacjom udaje się zapobiec przed rozpoczęciem szkolenia. Przyczyna jest dość prosta - szkolenie jest procesem dynamicznym i nawet najlepiej przygotowany trener nie jest w stanie przewidzieć, jakie reakcje wywołają zadane przez niego pytania, a to one przysparzają najwięcej trudności. Prześledźmy kilka typowych trudnych sytuacji i sposoby rozwiązania ich.

Sytuacja pierwsza

Uczestnik zajmujący wysoką pozycję w grupie podczas szkolenia udziela błędnej odpowiedzi na zadane przez trenera pytanie. Jak w tej sytuacji powinien zachować się trener? Jego zadaniem jest skorygowanie odpowiedzi w taki sposób, aby „uratować twarz" osoby błędnie odpowiadającej, jednakże nie może to się odbyć ze szkodą dla sympatii trenera ze strony osoby, która się pomyliła. Strategią wartą zastosowania jest powtórzenie niepoprawnej wypowiedzi i zapytanie, co o tym pomyśle sądzi reszta grupy.

Przykładem niech będzie takie sformułowanie: „Jan powiedział, że… Co sądzicie o takim rozwiązaniu?" Zwykle grupa wspólnie dochodzi do prawidłowego rozwiązania danego problemu. Najbardziej korzystna sytuacja jest wtedy, kiedy osoba, która popełniła błąd uczestniczy w korygowaniu swojej wypowiedzi. Przy takim doborze strategii trener jest osobą neutralną, wstrzymującą się od krytyki.

Sytuacja druga

Trener zadaje pytanie. Uczestnik odpowiada. Prowadzący nie rozumie odpowiedzi udzielonej przez uczestnika. W takim wypadku możliwych jest

[30] S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera*, Moderator, Wrocław, 2004, s. 188-192

kilka scenariuszy:

1. Trener prosi o przeformułowanie odpowiedzi lub
2. Prowadzący parafrazuje tę część odpowiedzi uczestnika, którą zrozumiał i prosi o objaśnienie niezrozumiałej reszty.
   Punkt drugi może brzmieć: „Z tego, co mówisz rozumiem że… Jednak nie do końca jest dla mnie jasne, co dokładnie miałeś na myśli mówiąc, że…"
3. Trener może również poprosić o wsparcie grupę. Jak to zrobić? Sformułować wypowiedź np. w ten sposób: „Czy wszyscy zrozumieli wypowiedź Jana? Ja nie jestem do końca przekonany, czy dobrze rozumiem to, co powiedział. Czy mógłby mi ktoś pomóc?"

Sytuacja trzecia

Trener zadaje pytanie. Żaden z uczestników nie odpowiada na nie. Należy zastanowić się, co jest przyczyną milczenia grupy. Oto 3 najczęstsze powody:

1. Pytanie zadane przez prowadzącego było banalne i nikomu nie chce się wysilić, by na nie odpowiedzieć. Należy zapytać uczestników, czy pytanie było za proste, a może przyczyna braku odpowiedzi leży gdzie indziej.
2. Pytanie postawione przez trenera było zbyt trudne, a uczestnicy boją się podać odpowiedź, ponieważ nie są pewni swojej wiedzy. Zadaniem trenera jest zachęcenie do udzielania odpowiedzi, doprecyzowując, że rozwiązanie problemu nie jest łatwe i nikt nie musi znać najlepszej odpowiedzi, by zabrać głos.
3. Brak odpowiedzi na zadane pytanie może być oznaką innej trudności, np. znużenia czy niepokoju o to, że wyjdą na jaw wrażliwe informacje. Trener powinien dowiedzieć się, w czym tkwi problem braku odpowiedzi. Zwykle w takich sytuacjach pojawia się niezręczne cisza, prowadzący nie powinien „zagadywać" problemu. Dobrym pomysłem jest delikatne wycofanie się, jeśli brak reakcji uczestników wynika z poruszenia przez trenera drażliwych kwestii.

Sytuacja czwarta

Uczestnik zadaje pytanie. Trener nie potrafi na nie odpowiedzieć.

Początkujący trenerzy są przekonani, że powinni znać odpowiedź na każde pytanie. A brak odpowiedzi jest równoznaczne z brakiem kompetencji. Czasem skutkuje to tym, że trener, chcąc ukryć swój brak wiedzy, odpowiada w sposób zbyt zagmatwany. W takiej sytuacji najstosowniej jest przyznać się do niewiedzy, ale zapewnić, że sprawdzi się odpowiedź w źródłach. Jeśli do tej pory prowadzący umiał odpowiedzieć na każde pytanie grupy taka postawa paradoksalne podniesie wiarygodność trenera, a on sam zyska uznanie. Nie ulega wątpliwości, że trener nie może zbyt często przyznawać się do niewiedzy, gdyż takie postępowanie podważa jego autorytet i psuje wizerunek.

Sytuacja piąta

Uczestnicy lub, co gorsza, prowadzący wyrażają swoje zdanie w formie oceny np.:

- „ Jesteście nieodpowiedzialni”
- „Wasza wiedza na ten temat jest ograniczona”
- „Nie znasz się na temacie, który omawiamy”

Takie oceny, nawet jeśli są prawdziwe, nie wnoszą niczego dobrego, a jedynie opór i chęć odwetu. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że adresat takich słów poczuje się urażony, co więcej będzie chciał się zrewanżować i jest to absolutnie zrozumiałe. A zamiast koncentrować się na rozwiązaniu problemu, będzie szukał okazji do odpłacenia się. Obie strony szkolenia (trener i uczestnicy) powinny wystrzegać się wyrażania ocen. Dużo lepszym pomysłem jest skupianie się na faktach. Przykładowo zamiast mówić: *Ten płaszcz jest drogi* (opinia), powiedzmy: *Ten płaszcz kosztuje 1800 zł* (fakt).

Sytuacja szósta

Wyciąganie zbyt pochopnych wniosków i dokonywanie odruchowo bądź świadomych interpretacji powoduje pojawienie się bariery komunikacyjnej. Przykładem niech będzie przedstawiona poniżej sytuacja:

- Nasze działania są ograniczone, ponieważ działamy tylko lokalnie.
- To znaczy, że jesteście zbyt słabi na działania na szczeblu krajowym.

Niewiele jest osób, które lubią się tłumaczyć, a poprzez takie „rozegranie" sytuacji rozmówca czuję się do tego zobligowany. Może się zdarzyć, że zareaguje gniewem i agresją.

Sytuacja siódma

Może się wydawać, że nie ma nic lepszego niż dobra rada. Jednak jeśli jest podawana zanim jeszcze uczestnik zdąży wypowiedzieć się do końca, tworzy się kolejna z barier w komunikacji. Takim zachowaniem podczas rozmowy dajemy wyraz braku uwagi, np.: „Czy próbowałeś już…", „W tej sytuacji powinieneś…". W znakomitej większości reakcją na „dobre rady" będzie rozpoczęcie gry w „tak, ale" (o której więcej w następnej części podręcznika), a wtedy trudno spodziewać się jakiegokolwiek porozumienia.

Sytuacje prowokowane przez trudnych uczestników[31]

Jeśli prowadząc szkolenie przebrnęliśmy przez organizacyjne zawieruchy i udało nam się zgrabnie wybrnąć z sytuacji, które nastręczały nam reakcje uczestników na nasze pytania, możemy być z siebie dumni. Warto jednak być gotowym na inny rodzaj wyzwań. Na sytuacje prowokowane przez innych uczestników. W tym rozdziale przyjrzymy się kilu typom trudnych uczestników.

[31] S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera*, Moderator, Wrocław, 2004, s. 192-204

Uczestnik „Ja wiem lepiej”

Podczas szkolenia jeden z uczestników dobitnie daje do zrozumienia, że wie lepiej, co jest przedmiotem szkolenia i jak to robić lepiej, podważając w ten sposób autorytet trenera. Tendencje do tego typu zachowań mają osoby najstarsze z grupy. Co zrobić w takiej sytuacji? Nie zaprzeczając jego racjom, należy wystawić pogląd lub działania uczestnika na ocenę grupy. W ten sposób wykorzystujemy siłę grupy, aby podważyć rację trudnego uczestnika. Taki schemat postępowania sprawdzi się, jeśli prowokator nie jest nieformalnym przywódcą grupy lub kimś znaczącym.

Uczestnik „teoria swoje, a życie swoje”

Podczas szkolenia przedstawiamy grupie jakąś teorię związaną z tematem zajęć. Wtem odzywa się uczestnik ze stwierdzeniem: „teoria swoje, a życie swoje”. Wariantów takiej koncepcji jest wiele: „teoretycznie tak, ale praktyka pokazuje zupełnie co innego”, „to ładnie brzmiąca teoria, ale w rzeczywistości...”, długo by można wymieniać. Jak sobie radzić z takim uczestnikiem? Należy wytłumaczyć mu, że teoria, która została przedstawiona nie wzięła się znikąd, ale z praktyki. To praktyka jest źródłem teorii, a nie odwrotnie. Żaden twórca teorii nie siedział w domu za biurkiem i nie wymyślał teorii, ale obserwował rzeczywistość, badał prawidłowości zjawisk i na tej podstawie skonstruował teorię. Poza tym warunkiem koniecznym do stwierdzenia prawdziwości teorii jest jej przełożenie na praktykę. Jeśli takie przełożenie nie zachodzi, teoria jest fałszywa, posiada błąd. Należy znaleźć ten błąd i podważyć teorię. Wtedy teoria nie będzie już teorią, a stanie się zbiorem hipotez. Jeśli takie wyjaśnienia nie przynoszą rezultatu, możemy wejść w dyskusję z uczestnikiem. Poniżej znajduje się przykładowy schemat przebiegu takiej wymiany zdań:

- Twierdzisz, że przestawiona przeze mnie teoria nie jest zgodna z rzeczywistością, prawda?

~ (Tu nastąpi potwierdzenie)
- Z tego, co mówisz: coś w teorii nie jest w porządku, skoro nie pasuje do praktyki, zgadza się?
~ (Tu znów następuje potwierdzenie)
- Zatem podyskutujmy o tym, co w przedstawionej teorii jest niewłaściwego.
W tym miejscu możliwe są dwa scenariusze: albo po takim toku rozumowania nasz rozmówca gubi się, albo też wchodzi w obszar teoretycznych rozważań, w których trener jest bardziej biegły.
Te rozwiązania są czasochłonne, lecz działają. Pod warunkiem, że trener jest dobrze przygotowany pod względem merytorycznym.

Uczestnik „wszyscy, zawsze, nigdy"

W języku polskim występują tak zwane kwantyfikatory ogólne: „wszyscy", „zawsze", „nigdy", „żaden", „nikt". Utrudniają one rzeczową dyskusję, ponieważ działają na wysokim stopniu ogólności. Jeśli w grupie szkoleniowej znajdzie się uczestnik, który nagminnie używa tej figury, dobrym pomysłem jest odniesienie się do jego wypowiedzi stwierdzeniem „wszyscy na pewno umrzemy", a następnie dodanie prośby o unikanie tego typu zwrotów podczas rozmowy, ponieważ blokują one skuteczne porozumiewanie się.

Uczestnik „trybun ludowy"

Ten typ uczestnika używa kwantyfikatorów ogólnych wypowiadając się w imieniu całej grupy szkoleniowej, a to - jak już wiadomo - utrudnia pracę. Wyrażenia, jakich używa „trybun ludowy" to: „bo my wszyscy", „nikt z nas nigdy". W takim przypadku powinno pomóc sformułowanie: „Rozumem, że jest to Twoja opinia, zapytajmy innych, czy mają takie samo zdanie w tej sprawie". Jeśli takie rozwiązanie nie przyniesie efektu, wtedy warto zwrócić się do grupy wprost: „Dobrym zwyczajem podczas rozmowy jest wypowiadanie się w swoim imieniu. Bardzo proszę, unikajmy wyrażeń: *my wszyscy*, *każdy z nas* i tym podobnych".

I na koniec gra w „tak, ale”

Może zdarzyć się, że w grupie szkoleniowej pojawi się uczestnik, który swoją wypowiedź będzie rozpoczynał zwrotem „tak, ale”. Jest to o tyle trudna sytuacja, że nie do końca wiemy, czy rozmówca jest naszym oponentem czy zwolennikiem. W takim przypadku niezbyt dobrym posunięciem jest powtórne tłumaczenie danego zagadnienia, ponieważ rodzi to okazję do ponownego zagrania w „tak, ale”. Najlepszym wyjściem z sytuacji jest poproszenie uczestnika by zamienił „tak, ale” na bardziej adekwatne „nie, ponieważ”. Jeśli taki wybieg nie przynosi efektów, a uczestnik nadal stosuje tę formę negacji, warto odsłonić strategię takiego uczestnika, nazwać ją grą i wyjaśnić jej mechanizm: „W komunikacji między ludźmi istnienie wiele gier, które utrudniają skuteczne porozumiewanie się. Jedną z nich jest gra „tak, ale”. Polega na tym, że nie ma znaczenia, co powie jedna strona, druga odpowie jej „tak, ale”, co uniemożliwia dojście do porozumienia. Od pewnego czasu odpowiadasz mi w ten sposób, proponuję, abyśmy wszyscy zamienili „tak, ale” na „nie, ponieważ”, gdy mamy jakieś zastrzeżenia”.

Takie postawienie sprawy nazywa dane zachowanie, jest jednocześnie sygnałem dla wszystkich: „znam takie techniki, wiem czym próbujesz ze mną *walczyć*”, jest to dobry sposób na osłabienie impetu „atakującego”. Warto pamiętać, że „tak, ale” ma swoje odmiany: „ i tak, i nie”, „w zasadzie tak, a jednak…”, „no tak, aczkolwiek”.

Podsumowanie

Powyżej zostały przedstawione najbardziej uciążliwe i najczęściej występujące typy uczestników, jednak nie wszystkie. Możliwe, że jeden uczestnik będzie prezentował więcej niż jeden typ zachowania. Uczestnikom zdarza się przeszkadzać również poprzez ciągłe rozmowy czy łamanie dyscypliny.

Metody radzenia sobie w trudnych sytuacjach

Ten podrozdział to swoiste podsumowanie wszystkich do tej pory wymienionych metod oraz dodanie kilku nowych propozycji na rozwiązanie kłopotliwych sytuacji.

1. Zmiana perspektywy poznawczej

Metoda ta odwołuje się do wartości uczestników. Polega na skłonieniu do refleksji. Uczestnicy patrząc na sytuację szkoleniową z perspektywy życia, swojego rozwoju osobistego, podchodzą do niego poważniej, angażują się w proces, są bardziej skupieni na przekazywanych treściach. Ta metoda jest właściwa też ze względów moralnych. Stosując ją, trener prezentuje wysoko podmiotowe podejście do uczestników, nie ma mowy o jakiejkolwiek manipulacji. Dzięki czemu nie przysparza ona dylematów, czego nie można powiedzieć o innych metodach opisanych poniżej.

2. Wsparcie grupy

Ta metoda sprawdza się, gdy chcemy uniknąć otwartego konfliktu ze sprawiającym trudności uczestnikiem. Zamiast wchodzić z nim w utarczki słowne, lepiej jest zwrócić się o opinię do grupy. Zapytać, co sądzi o jego twierdzeniach czy postępowaniu. Plusami tej metody są aktywizacja pozostałej części grupy, uniknięcie otwartego kwestionowania treści szkoleniowych, informacja, jaką pozycję zajmuje trudny uczestnik oraz ogólne informacje o rozkładzie sił w grupie. Wykorzystując tę metodę, trener nie może zapomnieć, jak niszczycielską moc ma grupa. Powinien stać na straży godności wszystkich uczestników i w razie potrzeby obronić człowieka, który jeszcze przed chwilą był jego przeciwnikiem. Wykluczone jest stosowanie tej

metody w celu zemsty na uczestniku, który zaszedł nam mocno za skórę. Nie wolno tej metody stosować automatycznie i bezrefleksyjnie.

3. Huśtawka

Skuteczniejszą od „wsparcia grupy", ale bardziej wątpliwą moralnie jest metoda „huśtawki". Polega ona na stosowaniu wobec trudnego uczestnika na przemian wzmocnień negatywnych i pozytywnych. Zazwyczaj konsekwencją takiego oddziaływania jest zmiana postawy z negatywnej na pozytywną. Przeanalizujmy schemat postępowania z użyciem tej metody:

Uwaga trenera skupia się wokół trudnego uczestnika. Prowadzący stara się wychwycić jego błędne wypowiedzi i zachowania, dające mu możliwość krytyki uczestnika, a nawet wyśmiania. Jednocześnie trener musi znaleźć takie, które są zgodne z tym, co on sam przekazuje. Następnie krytykuje błędy i chwali celne spostrzeżenia trudnego uczestnika - na zmianę. Dzięki zastosowaniu takiej strategii uzyskamy kilka efektów. Kłopotliwy uczestnik przestaje nas atakować i uznawać za wroga, wszak również go chwalimy. Nasz „przeciwnik" staje się nieco zdezorientowany, ponieważ nie wie, jakiego rodzaju komunikat (pochwałę czy naganę) zaraz otrzyma. Skutkuje to tym, że bardziej kontroluje swoje zachowanie, a jego argumenty stają się rzeczowe. Efekt ten można spotęgować wsparciem grupy dającej negatywne wzmocnienia, przez co trudny uczestnik hamuje swe destrukcyjne działania. Jeśli pod sam koniec szkolenia wzmocnienia pozytywne będą narastać w odpowiednim tempie, taki uczestnik zmieni się z „wroga" w sprzymierzeńca. Metoda ta, choć bardzo skuteczna, wymaga niezwykłego wyczucia, uwagi i czujności, ponieważ może zrobić krzywdę drugiemu człowiekowi.

4. Pomoce na okoliczność

Są to wszystkie drukowane materiały, które pomagają obnażyć mechanizmy trudnych uczestników. Najlepiej jest mieć tyle kopii tych materiałów, ilu jest

uczestników. Gdy któryś z nich zaczyna używać nagminnie sformułowania pochodzącego z mechanizmów utrudniających komunikację, można przerwać tok szkolenia i odnieść się do zaistniałej sytuacji.

	NAZWA MECHANIZMU	
	Zabójcy zdrowej dyskusji	Mordercy pomysłów
PRZYKŁADY	Trybun ludowy: „bo my wszyscy”, „nikt z nas nigdy” Tak, ale: „ i tak, i nie”, „w zasadzie tak, a jednak…” „no tak, aczkolwiek...”.	U nas to się nie przyjmie Na Zachodzie dawno się z tego wycofali Jesteśmy na to za mali/duzi Jesteśmy zbyt wyjątkowi na takie rozwiązanie To na pewno wymyślił jakiś jajogłowy profesor To nie może się udać

Pod hasłem „Zabójcy zdrowej dyskusji” zostały umieszczone wcześniej omawiane mechanizmy „trybuna ludowego” oraz gra „tak, ale”, natomiast „Mordercy pomysłów” to wszystkie te sformułowania, które utrudniają pracę podczas ćwiczeń mających na celu wykreowanie nowych rozwiązań.

5. Przejęcie kontroli poprzez zadawanie pytań

Szczególnie przydaje się, gdy uczestnik nie kryje się z zastrzeżeniami i wprost krytykuje przedstawiane przez nas treści. Umiejętne zadawanie pytań powoduje opanowanie sytuacji i pomaga uczestnikom dojść do właściwych wniosków. Przykład przejęcia kontroli poprzez zadawanie pytań dobrze obrazuje rozmowa z uczestnikiem ”teoria swoje, a życie swoje” zamieszczona w poprzednim podrozdziale.

6. Pozorna odpowiedź

Ta metoda świetnie sprawdza się, gdy uczestnik zada trudne lub nieprzemyślane pytanie, a odpowiedź na nie wymaga zbyt dużego nakładu czasu lub niekoniecznie chcemy na takie pytanie odpowiedzieć. W takim wypadku najlepiej jest posłużyć się pozorną odpowiedzią. Zwykle przybiera ona formę krótkiej opowieści, anegdoty lub przykładu. Nawiązuje do pytania, jakie zadał uczestnik, jednak nie daje konkretnej odpowiedzi. Grupa skupia się na opowieści trenera i na zrozumieniu puenty, zwykle poprzestaje na takim „wyjaśnieniu".

7. Koło ratunkowe

Są to gotowe zwroty, które przesuwają w czasie odpowiedź na poruszany problem. W zależności od potrzeb możemy zastosować jeden z poniższych zwrotów:

„Ten problem jest zbyt złożony, by go teraz/ tutaj wyjaśnić"

„To temat na inne spotkanie"

„To będziemy omawiać innym razem"

Jak sama nazwa wskazuje, stosujemy tę metodę w bardzo wyjątkowych sytuacjach, ponieważ zbyt często używana podważa autorytet trenera. Warto o tym pamiętać.

8. Odpieranie zastrzeżeń uczestników

Niejednokrotnie uczestnicy mają pewne zastrzeżenia co do przebiegu, treści, metod szkolenia. Dobrze jest mieć w swoim zestawie narzędzia, które pomogą nam uporać się z tego typu sytuacjami. Niezależnie od wyboru narzędzia, jakim się posłużymy, nasza reakcja powinna być natychmiastowa, ponieważ to ona buduje nasz autorytet i daje czasową przewagę.

A. Odłożenie na później

Im szybciej zareagujemy na dezaprobatę uczestników, tym lepiej, co nie oznacza, że zawsze trzeba udzielać natychmiastowej odpowiedzi. Czasem warto odłożyć ją w czasie, by móc sprawnie powrócić do głównego tematu. Tak jak zostało to zrobione w poniższym przykładzie:

- To rozwiązanie jest zbyt trudne, by stosować je na co dzień.

~ Rozumiem, że to może wydawać się skomplikowane, zaraz wyjaśnię, dlaczego tak się dzieje. Teraz przeanalizujmy, jakie mogą być korzyści z wdrożenia takiego rozwiązania, chodzi przecież o to, by było lepiej, a nie gorzej.

B. Zamiana w pytanie

Trudniej jest zwalczać obiekcje uczestników niż odpowiadać na pytania. Dlatego, kiedy to tylko możliwe, warto przekształcać zarzuty uczestników w pytania, łatwiej się wtedy z nimi rozprawisz. Przykładem niech będzie ten dialog:

-Stosowane przez nas metody do tej pory się sprawdzały.

~ Rozumiem, w takim razie zapewne chcecie wiedzieć, dlaczego proponowane przeze mnie sposoby mogą być jeszcze bardziej efektywne?

-Tak.

C. Bumerang

Niekiedy zastrzeżenia uczestników mogą stać się głównymi zaletami, jak w poniższym przykładzie:

- To szkolenie jest za długie.

~ Owszem jest długie, ale nie bez powodu. Z całą świadomością przeznaczyliśmy tyle czasu, aby gruntownie poznać temat, który będzie omawiany.

Skuteczność tej metody bierze się z wykorzystania tego, co dostaliśmy od uczestnika. Wymaga jednak dobrego refleksu i błyskotliwości.

D. Zmiana oceny na opinię

W jednym z poprzednich podrozdziałów wspominano, jak dużo szkód w porozumiewaniu się przynoszą oceny. Dla lepszej komunikacji warto jest zamienić je na opinie, a dopiero potem się z nimi nie zgodzić. Tak jak w przykładzie poniżej:

- Znasz tylko teorie, praktyka jest Ci obca.

~ To przykre, że tak uważasz (zamiana w opinię), jednak nie mogę się z Tobą zgodzić, ponieważ mam inne zdanie na ten temat (własna opinia).

E. Demaskowanie aluzji

Kiedy zarzuty nie są kierowane wprost, lecz rzucane w formie aluzji, bardzo trudno jest z nimi dyskutować. Chcąc sobie z nimi poradzić, należy najpierw sprowokować uczestnika do wyrażenia swojej opinii wprost, a dopiero potem walczyć z krytyką poprzez jeden z powyższych sposobów. Dobrze jest mieć świadomość, że osoby „wywołane do odpowiedzi wprost", tracąc pewność siebie, często się wycofują lub bagatelizują to, co wcześniej powiedziały.

Podsumowanie

Sytuacje trudne na szkoleniach to bardzo stresujący moment dla trenerów. Wymaga dobrego refleksu, błyskotliwości, dobrej znajomości reakcji ludzi na sytuacje i zjawiska. Są to jednak sytuacje nieuniknione, z którymi prowadzący powinien nauczyć się sobie radzić. Miejmy nadzieję, że przeczytanie tego rozdziału, jak i całej książki, będzie w tym pomocne.

Jak to wszystko wcielić w życie, czyli trener w akcji!

To ostatni rozdział podręcznika dla trenerów. To właśnie w nim zostanie przedstawiony cały schemat szkolenia krok po kroku. Od tego, co warto zrobić zanim jeszcze wejdzie się na salę szkoleniową aż po to sposób odbierania informacji zwrotnej na temat przeprowadzonego szkolenia. Część rad może wydać się nazbyt oczywista, ale jak to mówią: najciemniej pod latarnią. Mamy nadzieję, że po lekturze tego rozdziału wszystkie wątpliwości zostaną rozwiane.

Co warto zrobić na kilka dni przed?

- ✓ Dowiedz się, z kim będziesz mieć szkolenie. Ile będzie osób? Jaki będzie skład grupy, same kobiety czy mężczyźni, a może mieszany? W jakim są mniej więcej wieku?
- ✓ Przygotuj się do prowadzenia szkolenia, nie tylko pod względem tematyki (merytorycznie), ale również organizacyjnie - scenariusz czy konspekt przebiegu szkolenia jest niezbędny. Tak jak i materiały szkoleniowe w odpowiedniej ilości.

Co na dzień przed?

- ✓ Sprawdź kompletność materiałów, spakuj je. Unikniesz gorączkowego rozmyślania, czy wszystko zostało zabrane. Dzięki temu również nie dojdzie do sytuacji, w której na przykład chcesz rozdać uczestnikom „pomoce na okoliczność", a zbrakło Ci kopii.
- ✓ Przygotuj ubranie. Ta rada może wydawać się trywialna dopóki nie zaśpisz i w pośpiechu będziesz biegać po całym domu, kompletując części garderoby. (Czego oczywiście nikomu nie życzymy, ale wiadomo jak jest.

Jedna drzemka za dużo, telefon padł przez noc i poranny kryzys gotowy). Dobierz strój do odbiorcy. Kompletnie nie namawiamy do tego, by na spotkanie z młodzieżą ubrać luźne spodnie i bluzę z kapturem czy mini sukienkę i kolorowe rajstopy. Jednak w takim wypadku można sobie pozwolić na nieco mniej oficjalny wygląd niż na spotkanie w wielkiej korporacji.

- ✓ Zrelaksuj się. Żyjemy ciągłym biegu i mało, kto ma czas na odpoczynek czy relaks. Znajdź, chociaż pół godziny na to, aby nastroić się przed jutrzejszym wyzwaniem.

W dniu szkolenia:

- ✓ Zjedz śniadanie, przyda Ci się porcja energii z rana i absolutnie nie chodzi o dzbanek kawy na czczo. A jeśli jesteś tym typem człowieka, który z rana nie jest w stanie nic przełknąć, zabierz śniadanie ze sobą. Człowiek lepiej słyszy własne myśli, gdy nie zagłusza ich burczenie w brzuchu.
- ✓ Rozruszaj swój głos. Zrób kilka ćwiczeń na emisję głosu (przykładowe znajdziesz w rozdziale trzecim), niektóre z nich możesz wykonać jeszcze zanim wstaniesz z łóżka.
- ✓ Wyjdź wcześniej. Nieważne, czy na spotkanie jedziesz własnym czy publicznym środkiem transportu, wyjście wcześniej sprawi, że nawet drobny korek czy awaria nie zakłóci twojego spokoju.

Tuż przed szkoleniem:

- ✓ Pojaw się na miejscu wcześniej. Ile? To zależy, jeśli jest to szkolenie w miejscu, którego nie znasz, dobrze jest być około godzinę wcześniej. Dlaczego? To będzie Twój czas na zapoznanie się z obiektem, znalezienie sali, toalety czy miejsca dla palących. Poza tym ze spokojem zorganizujesz przestrzeń szkoleniową, ustawisz też ławki i krzesła, sprawdzisz, czy sprzęt potrzebny do zajęć jest i czy działa, a w razie potrzeby będzie czas na interwencję lub plan b. Jeśli to szkolenie wyjazdowe, dobrze jest

przyjechać wieczór wcześniej, „zrobić rozpoznanie w terenie”, przygotować sprzęt lub zorganizować zamienniki, a w ostateczności przemodelować szkolenie do warunków zastanych.

- ✓ Weź 3 głębokie oddechy. Jeśli się stresujesz, głęboki oddech to dla mózgu sygnał, że wszystko jest w porządku i można być spokojnym. Jeśli się nie stresujesz, dostarczysz organizmowi dodatkową porcje tlenu, będzie Ci za to wdzięczny!

W czasie szkolenia:

- ✓ Zacznij punktualnie. To bardzo ważne, pokazuje że jesteś dobrze zorganizowany. Jeśli jednak chcesz poczekać na spóźnialskich, podziękuj tym, którzy przyszli na czas i zapytaj, czy wyrażają na to zgodę.
- ✓ Przywitaj się. Przedstaw się i powiedz kilka słów o sobie. Nie chodzi o to, by się przechwalać, jak cudownym jesteś człowiekiem (choć zapewne tak jest), ale ludzie lubią wiedzieć, z kim mają do czynienia. Naprawdę wystarczą 3 zdania, daj się polubić (ale nie przypodobać) uczestnikom, nawiąż swoją osobą do ich sytuacji. Ludzie lubią ludzi, którzy są do nich podobni.
- ✓ Ustal zasady. Jako gospodarz spotkania ustal zasady, jakie na nim obowiązują. Jeśli jest na to czas, dobrze jest wypracować takie zasady wspólnie z grupą, jeśli natomiast tego czasu nam brakuje, nie pozostaje nic innego, jak je po prostu ogłosić. W obu przypadkach bardzo ważne jest spisanie tych zasad.
- ✓ Przedstaw program i cele. Da to uczestnikom poczucie bezpieczeństwa. Będą mogli na bieżąco śledzić, w którym punkcie szkolenia są i co ich jeszcze czeka.
- ✓ Realizuj program zgodnie z założonym scenariuszem.
- ✓ Dostosuj język do odbiorcy. Używaj zrozumiałych zwrotów. Unikaj błędów i chwastów językowych, używaj meta modelu języka. Zagadnienia te zostały opisane w rozdziale trzecim.

- ✓ Pamiętaj, że Twoje ciało też wysyła komunikaty. Gesty pomogą Ci podkreślić to, co masz do przekazania, a odpowiednia intonacja i natężenie głosu sprawi, że Twoja opowieść będzie ciekawsza.
- ✓ Pamiętaj, aby to, co masz do przekazania uczestnikom było podawane według zasad wymienionych w rozdziale pierwszym.
- ✓ Omów każde zakończone ćwiczenie. Choćby miało być to jedno zdanie. Wysłuchaj, co na ten temat myśli grupa, może macie różne spostrzeżenia, podyskutujcie o tym.
- ✓ Zaskocz uczestników. Zrób coś, czego się niespodziewaną, to sprawi, że się ożywią, a szkolenie zostanie zapamiętane.
- ✓ Zaktywizuj grupę. Zadawaj pytania, daj się wykazać, jeśli to możliwe - zleć zadanie w mniejszych zespołach
- ✓ Bądź otwarty na sugestie uczestników. Jeśli ktoś ma jakieś zastrzeżenia, po lekturze rozdziału czwartego już wiesz, jak sobie z nimi poradzić. Naturalnym odruchem jest wycofanie się. Zrób coś kompletnie odwrotnego, podejdź bliżej do uczestnika i spokojnie zastosuj najbardziej adekwatny sposób radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Po szkoleniu

- ✓ Postaraj się o informacje zwrotną. To ważne, ponieważ na szkoleniu uczą się uczestnicy, ale Ty również. Dobrze jest wiedzieć, co było dobre a nad czym trzeba jeszcze popracować, co się podobało a co można udoskonalić.
- ✓ Doceń i podziękuj za poświęcony czas.
- ✓ Pożegnaj uczestników.
- ✓ Pozostaw po sobie dobre wrażenie. Nie tylko na uczestnikach szkolenia, ale również na organizatorach - zostaw po sobie porządek.
- ✓ Wróć do domu z poczuciem dobrze wykonanego zadania.

Powodzenia!

Bibliografia

1. Błaszczyk, W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2005

2. Dolińska D. Mowa ciała, jako aspekt komunikacji międzyludzkiej zeszyty naukowe politechniki śląskiej 2013 Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 65 Nr kol. 1897

3. Jarmuż, S., Witkowski, T., *Podręcznik trenera praktyka prowadzenia szkoleń*, Moderator, Wrocław, 2004

4. Kossakowska, M., Jarmuż, S., Witkowski, T., *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kulwer Polska Sp. z o. o., Łódź, 2017

5. Kupisiewicz, C. *Podstawy dydaktyki*, PWN, Warszawa, 2005

6. Kurcz I, *Pamięć uczenie się język*, PWN, Warszawa, 1995

7. Ledzińska, M., *Uczenie się wykraczające poza warunkowanie*, w: *Psychologia*, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007

8. Nęcka, E., Orzechowski, J., Szymura, B., *Psychologia Poznawcza*, PWN, Warszawa, 2005

9. Pudełko, M., *Prawdziwa historia Internetu*, ITStart, Piekary Śląskie, 2013

10. Schaffer, R. , *Społeczny kontekst rozwoju psychobiologicznego*, w: *Dziecko w świecie ludzi i przedmiotów*, Zysk i S-ka, Poznań, 1994

11. Syśko -Kunowska, M., Wąsowicz, G.*, Uzależnienie od e-czynności wśród młodzieży: diagnoza i determinanty. Raport*, 2014

12. Włodarski, Z., *Psychologia uczenia się*, PWN, Warszawa, 1999

Źródła internetowe

1. humanly.pl/cykl-kolba 03.0319
2. www.technikinlp.pl/perswazja-metamodel.html
3. z.nf.pl/i_ngo/doc/komunikacja_niewerbalna.pdf
4. zppp.ids.czest.pl/dokumenty/publikacje3/emisjaglosu.pdf
5. psychopierdy.pl/warunkowanie-instrumentalne/
6. sjp.pwn.pl/szukaj/wnioskowa%C4%87.html
7. witalni.pl/baza_wiedzy/role-w-zespole-wg-belbina/
8. www.crazynauka.pl/uwaga-osoby-nadmiernie-powa-ne-proszone-s-o/
9. www.easyvoice.pl/czytelnia/artykul/182/glos-w-komunikacji-cz-2-kiedy-glos-mowi-wiecej-niz-slowa

Marketing Gate

GLAFKA

KRE-AKTYWNI

ASEDDEDIPE

Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”

CYFROWY DETOKS

Podręcznik dla trenerów

PROJEKT “Take a Digital Break” O NUMERZE REERENCYJNYM 2018-1-PL01-KA205-049992
WSPÓŁFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH PROGRAMU ERASMUS+