

# KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt →](#)


Tytuł: Budowanie zespołu. Przygotowywanie i prowadzenie szkoleń outdoor

Autor: Rafał Szczepaniak

ISBN: 83-7197-948-7

Liczba stron: 92

„Budowanie zespołu” to poradnik napisany w niezwykle praktyczny sposób, oparty na polskich i zagranicznych przykładach. Adresowany jest nie tylko do specjalistów oraz menedżerów szkoleń w przedsiębiorstwach. Autor radzi, jak zorganizować szkolenie własnymi siłami, jak wybrać dobrą firmę szkoleniową do bardziej złożonych projektów, jak sprawdzać trenerów, którzy próbują nam sprzedać szkolenie. Pisze też o tym, jak zajęcia integracyjne wpisują się w życie firmy i życie konkretnych zespołów – na co dzień i w momentach szczególnych – takich, jak fuzje czy zmiana strategii działania.

Autor jest partnerem i trenerem w firmie Training Partners. Wcześniej pracował jako trener Copenhagen Business School, odbył też staż w Gwatemali. Prowadzi regularnie szkolenia typu team building, głównie w formie outdoor. Do tej pory prowadził zajęcia z zakresu pracy w zespole i integracyjne m.in. dla firm: Microsoft, Polkomtel, Siemens, Assi Domain, House of Prince, UPC/Wizja TV, Komfort, Pilkongton Sandoglass, BRE Leasing, Biomedica, Gaspol i wielu innych. Prowadzi też wykłady na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania ludźmi w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej. Opublikował kilkadziesiąt artykułów na temat zarządzania ludźmi i szkoleń, większość w Businessman Magazine, Managerze, Personelu i Rzeczpospolitej.

[fragment →](#)
[spis treści →](#)
[kup książkę →](#)

# Spis treści

<b>Wstęp.....</b>	<b>7</b>
<b>Rozdział 1. Podstawowa wiedza o zespole.....</b>	<b>9</b>
Cykl życia zespołu.....	9
Forming .....	9
Storming .....	10
Norming.....	10
Performing.....	11
Transforming.....	11
Role zespołowe.....	11
Proces budowania zespołu.....	13
Zespół a grupa .....	14
Relacje i rezultaty.....	15
Moje miejsce w zespole.....	16
Wspólne działanie .....	16
Dlaczego nauka przez doświadczenie .....	17
<b>Rozdział 2. Organizacja i logistyka szkolenia outdoor.....</b>	<b>19</b>
Wybór hotelu .....	19
Ubiór uczestników .....	22
<b>Rozdział 3. Samodzielne prowadzenie prostych wydarzeń integracyjnych.....</b>	<b>25</b>
Krok po kroku.....	25
Style uczenia się .....	27
Zanim rozpocznesz.....	27
Budowanie atmosfery szkolenia.....	28
1. Przygotuj ćwiczenia przed sesją .....	29
2. Bądź kreatywny .....	30
3. Zaplanuj kolejność zabaw .....	31
4. Zadbaj o efekt edukacyjny .....	31
5. Kiedy brakuje pomysłów .....	32
Sposób prowadzenia poszczególnych modułów .....	33
Prowadzenie gry.....	34
Zadawanie pytań podsumowujących i wnioskujących .....	35
Rozwiązywanie problemów .....	36
Zasady prowadzenia dyskusji podsumowujących.....	37

## 4 | Budowanie zespołu

Feedback — informacja zwrotna po ćwiczeniu .....	39
Trudni uczestnicy .....	40
1. Cicha Czesia.....	40
2. Dominujący Darek.....	40
3. Będący zawsze przeciw Bazyl.....	41
4. Przeszkadzający Piotrek.....	41
5. Wątpiący Wacek.....	41
6. Narzekający Norbert.....	42
7. Wiedząca najlepiej Wiesia .....	42
8. Złośliwa Zosia.....	42
9. Mający osobiste problemy Marek .....	43
10. Błądzący Błażej .....	43
11. Mądra Monika.....	43
12. Zmieniająca temat Zenobia.....	44
Koszty podwykonawców.....	44
<b>Rozdział 4. Budowanie zespołu we współpracy z zewnętrzną firmą szkoleniową.....</b>	<b>45</b>
Rodzaje szkoleń outdoor .....	45
Wybór firmy szkoleniowej.....	46
1. Czy firma szkoleniowa oferuje treningi integracyjne czy także edukacyjne?.....	46
2. Jeśli cel jest edukacyjny — to czy firma buduje swoje szkolenia w oparciu o konkretny model kształcenia?.....	47
3. Czy trenerzy samodzielnie wymyślają ćwiczenia i gry terenowe — pod potrzeby konkretnego zlecenia — czy też korzystają jedynie z posiadanego zestawu ćwiczeń? ..	47
4. Czy można zażyczyć sobie ćwiczeń mniej ekstremalnych, ale bardziej innowacyjnych?.....	47
5. Jeśli szkolenia wykorzystują sporty ekstremalne czy survival, to w jaki sposób zapewnione jest bezpieczeństwo? .....	48
6. Czy firma szkoleniowa nie ma w swoich tradycjach wyłącznie szkół przeżycia?.....	48
7. Czy — w przypadku szkoleń połączonych ze szkołą przeżycia — będziemy spać w namiotach czy w hotelu? .....	49
8. Czy trenerzy są przygotowani na nagłe zmiany pogody?.....	49
Szkolenia z manipulacją.....	50
Wybór trenerów.....	50
Survivalowcy.....	51
Imprezowicze .....	51
Psychoterapeuci.....	51
Analiza potrzeb szkoleniowych.....	54
Współpraca po szkoleniu.....	55
<b>Rozdział 5. Specyficzne zastosowania szkoleń outdoor .....</b>	<b>57</b>
Kształtowanie otwartości na zmiany .....	57
Wprowadzanie zmian strategicznych.....	61
Szkolenia dla dużych zespołów.....	65
Wyprawy integracyjne.....	66
Kreowanie wizerunku pracodawcy .....	68

<b>Rozdział 6. Przykładowe gry integracyjne i komunikacyjne .....</b>	<b>71</b>
Komunikacja zespołowa.....	71
Umiejętność słuchania.....	73
Komunikacja międzykulturowa.....	74
Planowanie zespołowe.....	77
Koordynacja pracy zespołu .....	78
Wyznaczanie celów .....	79
<b>Aneksy — przykłady narzędzi wykorzystywanych w szkoleniach integracyjnych.....</b>	<b>81</b>
Przykładowy program szkolenia integracyjnego.....	81
Ankieta dla uczestników szkolenia team building .....	83
Przykładowa ankieta oceniająca proste wewnętrzne szkolenie integracyjne.....	85
List do uczestników — zapowiedź szkolenia.....	86
Przykładowe case’y wspomagające dyskusję, która podsumowuje poszczególne gry .....	87

# Rozdział 3.

## Samodzielne prowadzenie prostych wydarzeń integracyjnych

### W tym rozdziale:

- krok po kroku,
- style uczenia się,
- zanim rozpocznesz,
- budowanie atmosfery szkolenia,
- sposób prowadzenia poszczególnych modułów,
- feedback — informacja zwrotna po ćwiczeniu,
- trudni uczestnicy,
- koszty podwykonawców,

## Krok po kroku

Prace nad projektem szkolenia w terenie, realizowanego od początku do końca własnymi siłami, mają następujący przebieg:

### 1. Analiza potrzeb szkoleniowych

W przypadku zewnętrznej firmy szkoleniowej, która od zera musi poznawać swojego klienta, taka analiza jest mocno rozbudowana. Jeśli jednak szkolenie organizujemy własnymi siłami, wystarczy często bieżąca wiedza i rozmowa z 2 – 3 potencjalnymi uczestnikami.

Pamiętać trzeba, iż analiza potrzeb powinna dotyczyć także formy szkolenia. Jeśli np. połowa osób ma lęk wysokości, wspinaczka raczej odpada.

### 2. Konstruowanie merytorycznej zawartości programu

Na tym etapie chodzi jedynie o dobór tematyki. Trzeba podjąć decyzję, czy np. szkolenie ma koncentrować się na komunikacji w zespole, umiejętności wspólnego podejmowania decyzji, rozwijaniu asertywności w kontaktach z innymi czy też na pracy w zespole międzykulturowym. Podczas jednego szkolenia (zwykle 2 – 3 dni) nie powinno się poruszać więcej niż 5 – 6 tematów szczegółowych. Nadmiar omawianych treści powoduje bowiem, że uczestnicy szybko zapominają o tym, co było podczas zajęć.

Kiedy już znamy zakres tematyczny, trzeba ustalić, co po kolei będziemy omawiać.

### 3. Dobór i testowanie ćwiczeń

Ten etap to projektowanie konkretnych ćwiczeń i gier. Jeśli np. zdecydowaliśmy się na temat „komunikacja”, należy znaleźć ćwiczenia, które rozwijają tę konkretną umiejętność. Przykłady takich zadań prezentuję w ostatniej części książki.

Etap ten jest trudny dla osoby, która nigdy wcześniej nie prowadziła szkoleń outdoor. Oczywiście jest, że nie można ich prowadzić, jeśli nigdy nie było się ich uczestnikiem. Ale nawet ktoś, kto wielokrotnie brał w nich udział, może mieć problemy z doбором ćwiczeń. Doborem — bo projektowanie własnych od zera to zadanie dla osób bardziej doświadczonych.

Początkującym polecam albo konsultacje z zaprzyjaźnioną firmą szkoleniową, albo książki z opisami gier team building (w wersji anglojęzycznej można znaleźć dzieła takich w księgarni Amazon). Tego typu opracowania zawierają nawet i po 100 różnych gier.

Można też zwrócić się po radę do podwykonawców (patrz punkt „Koszty podwykonawców”), ale ostateczna decyzja należeć powinna do nas jako organizatorów.

Każde z ćwiczeń powinno być w miarę możliwości przetestowane, choćby na małej grupie. Zajęcia outdoor to nie prezentacje — nie da się do końca przewidzieć czasu ich trwania ani przebiegu. Jeśli gry nie przetestujemy, może się okazać, że zamiast rozwijać zdolności przywódcze, wywołuje ona konflikty. Zamiast bawić — męczy. I trwa dwie godziny, a nie pół. Tego typu wpadki są czymś naturalnym dla początkującego trenera. To element nauki, trzeba ich doświadczyć. Ważne, by w warunkach testowych, a nie na prawdziwym szkoleniu.

#### **4. Ustalenie listy pytań, które są punktem wyjścia do dyskusji**

Żeby ćwiczenie miało sens, uczestnicy muszą wciągnąć z niego wnioski. Żeby tak się stało, trzeba po ćwiczeniu dokonać jego analizy. Oczywiście nie w formie monologu trenera. To powinna być dyskusja, w której prowadzący pytaniami naprowadza uczestników na właściwy tor myślenia. Powinien mieć jednak świadomość, iż są pytania, które warto zadać i takie, jakich lepiej unikać. Są też takie, jakie można zadać na początku i takie, z jakimi lepiej nieco poczekać. Dlatego właśnie już na starcie powinien mieć listę pytań, jakie chce zadać uczestnikom po każdym ćwiczeniu.

Oczywiście nie należy się tej listy uczyć na pamięć. Nie warto też trzymać się jej w stu procentach. Pewne dodatkowe pytania wymusi przebieg dyskusji. Innych nie trzeba będzie zadawać, bo już wcześniej na nie odpowiedziano. Ważne jednak, by nie zapomnieć o najważniejszych zagadnieniach, które chcemy przedyskutować.

Możliwe pytania i metodykę ich zadawania poruszymy dokładniej w kolejnych punktach.

#### **5. Znalezienie podwykonawców**

Nie wszystko przygotowujemy sami. Sprzęt do wspinaczki, wybór terenów do biegów na orientację, organizacja pikniku, itp. — to wszystko lepiej zlecić poszczególnym podwykonawcom. Przykładowe koszty, z jakimi wiąże się podwykonawstwo, przedstawiam na kolejnych stronach.

#### **6. Załatwienie spraw organizacyjnych i ubezpieczenia**

O tym mówiliśmy w poprzednim rozdziale.

#### **7. Przeprowadzenie szkolenia**

Więcej na ten temat w kolejnych punktach.

#### **8. Ocena po szkoleniu, wnioski, propozycje zmian organizacyjnych po szkoleniu itp.**

## Style uczenia się

Szkoleniowcy powinni przekazywać wiedzę w sposób dostosowany do ludzkich możliwości i stylów uczenia. Te ostatnie można podzielić na trzy podstawowe grupy: audytywny, wizualny i kinestetyczny. Oznacza to, że trener powinien przekazać każdą informację trzy razy, w różnej formie, tak by dotarła do wszystkich uczestników niezależnie od ich stylów uczenia.

Styl audytywny oznacza, że informacje przyswajamy poprzez słuch. Zapamiętujemy dźwięki, słowa, melodię, mocno reagujemy na barwę głosu czy intonację. Osoby uczące się wizualnie — wręcz odwrotnie — pamiętają to, co widziały. Kolory, kształty, napisy i wykresy — to przyswajają najlepiej. A kinestetycy uczą się poprzez ruch i dotyk. Rozumieją to, czego mogli dotknąć i użyć, pamiętają to, co miało w sobie jakąś dynamikę. Chętnie uczestniczą w inscenizacjach, grach menedżerskich, ćwiczeniach grupowych.

Sprawny trener nie powtarza zwyczajnie trzy razy tej samej informacji. Po prostu mówi o czymś i jednocześnie pokazuje wykresy czy slajdy dotyczące poruszanego zagadnienia. Dodatkowo odpowiednio porusza się po sali i gestykuluje. Wreszcie, kiedy omówi dany punkt, przeprowadza dynamiczne (kinestetyczne) ćwiczenie utrwalające wiedzę czy sprawdzające zdobytą umiejętność w praktyce.

Najlepsi trenerzy idą nawet o krok dalej. Dostosowują do owych trzech kanałów także przekaz głosowy i wizualny. „Jak to brzmi?” — dopytują się osób o stylu audytywnym. „Widać tutaj wyraźną zależność” — przekonują wizualistów. „Poruszmy kolejny punkt” — mówią do kinestetyków. Używają na przemian słów kojarzonych z dźwiękiem, ruchem i obrazem, by podtrzymywać uwagę wszystkich trzech typów uczestników szkolenia. Podobnie postępują z pokazywanymi obrazami. Prezentują nie tylko wykresy i hasła, ale także rysunki przedstawiające rzeczy kojarzące się z ruchem, dotykiem czy muzyką — np. biegnących sportowców albo fortepian.

W przypadku outdooru kinestetyka jest czymś naturalnym. Outdoor to przecież ruch. Równie oczywista jest konieczność przedyskutowania ćwiczeń (słuchowcy). Ale często zapomina się o jeszcze jednym elemencie: zanotowaniu wniosków (wzrokowcy). Jak to zrobić, skoro w terenie nie ma tablicy czy flipcharta? Ja stosuję prosty zabieg — noszę ze sobą markery i kartki papieru. Rozdaję je i proszę, by każdy zanotował na swojej kartce jeden wniosek. Potem je krótko podsumowuję, pokazując kartki. Na koniec, po powrocie do sali szkoleniowej rozwieszam wszystkie kartki na ścianie.

## Zanim rozpocznesz

Prowadzący powinien być w pełni przygotowany na wszelkie niespodzianki na szkoleniu. Powinien też upewnić się, że sprawy organizacyjne są dograne, nawet jeśli to inna osoba odpowiada za logistykę. To od trenera zależy efekt końcowy i to jego będą uczestnicy winić za wpadki, nawet jeśli wpadką będzie ulewa. Bo to trener miał zadbać, by wszyscy mieli peleryny.

Oto lista rzeczy, które powinieneś zrobić lub sprawdzić na kilka, kilkanaście godzin przed szkoleniem.

- Pojaw się na miejscu szkolenia na kilka godzin przed uczestnikami i obejrzyj dokładnie ośrodek.
- Sprawdź, czy kucharze słyszeli kiedyś o wegetarianach.
- Upewnij się, że stojący przy recepcji automat do kawy działa. Jeśli nie, uprzedź obsługę, że muszą ją dostarczać w inny sposób.
- Skoro planujesz ćwiczenia plenerowe, sprawdź wersję zapasową (sala gimnastyczna, korytarz) na wypadek załamania pogody, szczególnie w górach.
- Weź zapasowy przedłużacz, bezpieczniki i żarówki do rzutnika i więcej flipchartów.
- Miej w bagażniku samochodu zestaw nietypowych rekwizytów do gier i zabaw, które wykorzystasz, gdyby trzeba było rozbudzić i zmotywować uczestników do pracy.
- Zaplanuj ewentualne atrakcje (konkursy, gitara itp.) na wieczorną imprezę, która jest zwykle nieodłączną częścią szkolenia. Trener powinien być jej dobrym animatorem. Po pierwsze, poprawia to atmosferę szkolenia i integrację uczestników. Po drugie, obecność trenera na imprezie zwykle w magiczny sposób zmniejsza rozmiary porannego bólu głowy uczestników.
- Załóż wersję najgorszą: w ośrodku nie będzie projektora LCD, dziurkacza, drukarki, przedłużacza ani ksera. Czy wiesz, jak się wtedy zachowasz?
- Pamiętaj, że i tak najważniejsza jest twoja postawa, uśmiech, pomysłowość i zaangażowanie. To ty — a nie zepsuta kserokopiarka — decydujesz o końcowym efekcie.

## Budowanie atmosfery szkolenia

To, w jaki sposób trener rozpocznie szkolenie, wpływa na cały efekt edukacyjny. Pierwsze minuty determinują nastawienie uczestników do prowadzącego, tworzą atmosferę w grupie i pobudzają do myślenia lub usypiają. Dlatego trenerzy opracowują specjalne ćwiczenia (ice-breakers) na rozpoczęcie szkolenia czy jednej z jego sesji.

Ice-breakers (przełamywacze pierwszych lodów) to drobne, kilku-, kilkunastominutowe ćwiczenia, które mają rozluźnić atmosferę, pobudzić myślenie i zintegrować uczestników szkolenia. Mogą polegać na tradycyjnym przedstawianiu się w małych podgrupach, ale mogą też opierać się na łamaniu konwencji i stereotypów — aż do rzucania w określony sposób zgniłymi pomidorami do tarczy. Wszystko zależy od celu ćwiczenia, momentu, w którym je prowadzimy, i specyfiki grupy.

Zdaniem Juliusa Eittingtona („The winning trainer”, Gulf Publishing Company, 1996) rolą ice-breakers jest:



- Rozbudzenie uczestników i rozluźnienie ich, jeśli przyszli na szkolenie spięci czy zestresowani, co w naturalny sposób utrudniłoby im uczenie się.
- Przedstawienie uczestnikom stylu prowadzenia zajęć — ice-breaker przeprowadzony na początku kursu (ice-breakers wykorzystujemy też po przerwach) powinien być przeprowadzony w takim stylu, w jakim będzie przebiegało szkolenie: zabaw, zajęć terenowych, dyskusji, prezentacji czy też mieszanki tych form (można wtedy zacząć od kilku różnych ćwiczeń rozluźniających).
- Zwrócenie uwagi, że za proces uczenia się odpowiadają uczestnicy — w takim samym stopniu jak trener, który nie jest wszechwiedzącym ekspertem lecz partnerem i facilitatorem.
- Zaprezentowanie stylu pracy trenera: przyjaciel czy pozostający na dystans autorytet, prowadzący szkolenie w całkowicie nieformalnej atmosferze czy zachowujący pewne konwencje biznesowe, itp.
- Pokazanie związków pomiędzy poruszonym na szkoleniu tematem a tematami pokrewnymi, np. komunikacją a pracą w zespole.

## 1. Przygotuj ćwiczenia przed sesją

Jak planować i dobrać ice-breakers? Podstawowe kryteria to specyfika grupy, jej oczekiwania względem szkolenia, długość szkolenia, moment, kiedy ice-breaker zostanie przeprowadzony, kultura organizacyjna firmy, dla której prowadzimy szkolenie (w przypadku szkoleń zamkniętych), osobowość trenera.

Trener musi czuć się komfortowo z ćwiczeniem, które proponuje. Jeśli jest to nietypowa, harcerska zabawa, której sam nie chciałby wykonywać, nie przekona do niej grupy — albo zrobi to w sposób sztuczny, tworzący barierę między nim a grupą. Np. trener preferujący zachowanie dystansu między sobą a uczestnikami (choćby z racji dużej różnicy wieku) nie przekona nikogo do ćwiczenia wymagającego fizycznej bliskości — bo nie będzie sam przykładem, jak dobrze je wykonać.

Ważna jest też specyfika grupy. Wspomnianej już harcerskiej zabawy zwykle nie będą zbyt chętnie wykonywać prezesi poważnego banku, przynajmniej na początku szkolenia. Bo warto pamiętać, że ice-breakers stosowane są także np. po przerwie obiadowej, by przebudzić osoby uśpione zbyt ciężkim posiłkiem. Im dalej posuwamy się w szkoleniu i im lepsza atmosfera w grupie, na tym dziwniejsze i intymniejsze (fizycznie i psychicznie) ćwiczenia możemy sobie pozwolić. Oczywiście nie można przesadzić — szczególnie jeśli grupa składa się z osób o dość konserwatywnym spojrzeniu na formę szkolenia albo nie jest przygotowana (wiek, ubiór itp.) na ćwiczenia wymagające sprawności fizycznej i ruchu. Ice-breaker ma przecież integrować ludzi i pobudzać ich do myślenia, a nie narażać ich na fizyczny czy psychiczny szok.

Oczywiście ilość przeprowadzanych ćwiczeń łamiących lody zależy od czasu szkolenia. Kilkogodzinny trening zostawia nam kilkunastominutowe pole na zabawę, weekendowe szkolenie — daje nawet dwie godziny czasu. Z całą pewnością czas poświęcony na dobrze

przygotowane i poprowadzone ćwiczenia rozluźniające nie jest zmarnowany. Dobra atmosfera i psychiczny komfort znacznie zwiększają tempo uczenia się. A mocno zintegrowani uczestnicy będą bardziej skorzy do wygłaszania szczerych poglądów podczas dyskusji.

## 2. Bądź kreatywny

Stali bywalcy szkoleń narzekają, że trenerzy ciągle wykorzystują te same zestawy ćwiczeń na rozpoczęcie sesji. Standardem jest zadanie polegające na przechadzaniu się po sali i wyszukiwaniu osób o tym samym znaku zodiaku, wykształceniu czy hobby, co nasze. Podobnie popularne jest budowanie swojej wizytówki z klocków czy rysowanie swojego portretu i potem tłumaczenie, co on wyraża.

To, że pierwsze ćwiczenia nie mogą być zbyt intymne czy dowcipne, nie zwalnia nas z kreatywności. Nawet zabawę polegającą na przedstawianiu się można przeprowadzić w niekonwencjonalny sposób. A wszystkie następujące po niej z całą pewnością mogą być nietypowe — np. zbuduj z zadanych materiałów trampolinę i spadochron dla jajka, zbuduj z klocków samochód, gdy wszyscy uczestnicy zabawy mają zawiązane oczy, przedstaw — według otrzymanego scenariusza — jeden ze skeczy Latającego Cyrku Monthly Pythona.

Oczywiście do przeprowadzenia wielu ćwiczeń wystarczy papier, długopis i fantazja. Warto jednak zabierać ze sobą na szkolenie nieco więcej rekwizytów — można wtedy przygotować naprawdę nietypowe zabawy. Zestaw takich rekwizytów prezentuję poniżej. Taki komplet często pozostanie niewykorzystany w całości, warto go jednak mieć na wypadek jakichś nieprzewidzianych sytuacji.

### Zestaw rekwizytów do projektowania ice-breakers:

- papier, nożyczki, kolorowe pisaki, spinacze, karteczki samoprzylepne (etykiety kopertowe i post-it), taśma klejąca;
- kilka piłeczek do tenisa;
- puzzle i mała paczka klocków;
- zapałki lub inne małe patyczki;
- paczka baloników;
- kilka jajek;
- kolorowe kijki o długości ok. 70 cm;
- zwój cienkiego sznurka i kilka kolorowych linek lub wstążek, kilka gumek aptekarskich;
- kawałek miękkiego, plastycznego kabla;
- kilka gwizdków;
- kilka małych pluszowych maskotek;
- opaski do zawiązywania oczu;
- niebrudząca plastelina;
- karty do gry;
- kilkanaście woreczków foliowych lub toreb reklamowych;
- wszelkiego rodzaju dowcipne gadżety. Można je kupić w specjalnych sklepach z pamiątkami i gadżetami.

### 3. Zaplanuj kolejność zabaw

Prowadzący zajęcia musi ustalić, w jakiej kolejności przeprowadzi zaplanowane ćwiczenia. Trudno rozpoczynać od zabaw wymagających bardzo nieformalnej atmosfery, gdy uczestnicy dopiero się poznali. Warto wtedy rozpocząć od niekonwencjonalnej firmy przedstawiania się, opowiadania o swoich oczekiwaniach względem treningu itp.

Dopiero po jakimś czasie można przeprowadzić ćwiczenia wymagające od uczestników więcej szczerości i zaufania. Można wtedy np. poprosić o to, by dobrali się w trzyosobowe grupy i opowiedzieli nawzajem o najbardziej nietypowym dniu, jaki zdarzył im się w ciągu ostatniego roku.

Wreszcie można przejść do zadań bardziej nietypowych, wymagających bardziej nieformalnej atmosfery ale też lepiej integrujących uczestników i zmuszających do ruszania się (ważne dla kinestetyków). Można np. poprosić grupę, by ustawiła jak najwyższy domek z kart, ale wszyscy, prócz jednego członka zespołu, będą mieli związane oczy. Pamiętaj, że tego typu ćwiczenie można przeprowadzić dopiero, gdy uczestnicy są na tyle ośmieleni i zrelaksowani, by móc śmiać się z własnego zachowania w tak nietypowej sytuacji.

Kiedy uczestnicy są naprawdę odprężeni i zintegrowani, możesz przedstawić im ćwiczenia wymagające dotykania się nawzajem i wspólnych ćwiczeń fizycznych — np. noszenia się na plecach czy łapania spadających ze stołu uczestników (zabawy rozwijające wzajemne zaufanie).

To, jak długo zajmie przejście od tradycyjnego przedstawiania się do niemal szalonych kilkuminutowych zabaw, zależy nie tylko od danej grupy. Dużo ważniejsza jest osobowość prowadzącego. Zdarza się, że w identycznych grupach jedni trenerzy po kilku dniach wciąż nie potrafią wyjść poza rozmowy w podgrupach, podczas gdy inni na tyle ośmielili grupę, że już pierwszego dnia domaga się ona uczestnictwa w zabawach, jakie pamięta z harcerstwa.

### 4. Zadbaj o efekt edukacyjny

Uczestnicy nietypowych ćwiczeń czy gier czasem mogą być im niechętni. — Czy to, że zbuduję sześć trójkątów z czterech zapalek albo zrobię kilka podskoków ma jakikolwiek związek z tematem szkolenia? — powątpiewają. Trener musi wtedy dokładnie wytłumaczyć cel zabawy, schodząc czasem nawet do poziomu biologii i fizjologii („Po obiedzie jesteście nieco ociężali i trudno wam się myśli, a trochę ruchu i śmiechu pozwoli wam się rozbudzić”).

Trener powinien też dokładnie wytłumaczyć, na czym polega zadanie. Jest ono w końcu nietypowe, ma przełamywać stereotypowe myślenie, trudno więc oczekiwać, że uczestnicy wykonają je zgodnie z oczekiwaniem trenera, jeśli nie dostaną zrozumiałych instrukcji. Zrozumiałych — nie znaczy kompletnych. Czasem właśnie chodzi o to, by części domyślili się sami.

Jeśli zadanie wymaga rozpisania ról, lepiej zrobić to na osobnych kartkach i wręczyć je uczestnikom. Inaczej sporo czasu zostanie poświęcone na tłumaczenie każdemu z uczestników z osobna jego obowiązków.

Trener powinien przetestować ice-breaker, zanim przeprowadzi go po raz pierwszy. Można to zrobić na grupie innych trenerów z firmy. Inaczej trudno będzie przewidzieć, ile czasu zajmie nietypowa gra czy ćwiczenie. Może się też zdarzyć, że przebiegnie ona całkowicie niezgodnie ze scenariuszem, jaki trener wymyślił.

**Uwaga** | Jednym ze źródeł inspiracji trenera opracowującego ice-breaker mogą być książki z zagadkami logicznymi. W jednej z nich znalazłem zadanie typu: w trzech zbiornikach o określonych pojemnościach znajduje się w sumie losowo rozlane 2 litry wody. W 5 przelaniach doprowadzić do sytuacji, w której w każdym ze zbiorników będzie ta sama ilość wody. Uznałem, że jest to proste zadanie, które może pobudzić myślenie po przerwie obiadowej. Kupiłem pojemniki, oznaczyłem kreską poziomy wody i przetestowałem to na grupie znajomych. Okazało się jednak, że w sytuacji, gdy zadanie rozwiązuje cała grupa (sprzeczne pomysły, trudności z komunikacją) i nie wolno prowadzić notatek, jest ono dużo trudniejsze. Musiałem więc zwiększyć limit czasu na wykonanie zadania i ilość przelań wody do siedmiu. Noszę też przy sobie kartkę z prawidłowym rozwiązaniem — na wypadek, gdyby grupa go nie znalazła, a ja go zapomnę.

Jeśli to możliwe, warto przeprowadzić część tego typu ćwiczeń na świeżym powietrzu — szczególnie jeśli świeci słońce, a przed ośrodkiem szkoleniowym jest odpowiednio duży trawnik. Spacer i ćwiczenia na świeżym powietrzu niewątpliwie pobudzają szare komórki do dalszej pracy. Najlepiej iść tam, gdzie jest dużo zieleni, a nie tylko na taras przed budynkiem.

Ice-breakers, które nie są prowadzone na początku zajęć, nie służą przedstawianiu i poznawaniu się. Powinny one wtedy nieść ze sobą jakiś efekt edukacyjny: rozwijać kreatywność, zdolności komunikacyjne czy pracy w zespole, itp. Najlepiej jest, jeśli są związane z tematyką szkolenia. Warto wtedy przedyskutować wynikające z takich ćwiczeń wnioski i poprosić uczestników o ich zanotowanie.

## 5. Kiedy brakuje pomysłów

Trenerzy pracujący w USA czy Europie Zachodniej są w stosunku do Polaków dość uprzywilejowani, jeśli chodzi o dostęp do materiałów szkoleniowych. Np. pracownicy Copenhagen Business School mają do dyspozycji ogromną bibliotekę pełną materiałów szkoleniowych, podzielonych tematycznie. Gdy przygotowywałem trening z kreatywności dla menedżerów sprzedaży, wpisałem do komputerowego katalogu temat „creativity”. Na ekranie pojawiło się kilkadziesiąt pozycji. Dopiero zawężenie tematu do „creativity and sales” dało 4 pozycje. Mogłem więc nie trudzić się z samodzielnym wymyśleniem ice-breakers. Wystarczyło zaadaptować propozycje z książek do specyfiki mojej grupy.

W wielu zachodnich bibliotekach i księgarniach ekonomicznych książki dla trenerów zapełniają wiele półek. Można znaleźć po kilka pozycji dotyczących najbardziej zawężonych tematów — m.in. książki z opisami setek ćwiczeń rozluźniających i krótkich zabaw. Przygotowano je specjalnie z myślą o trenerach prowadzących kursy menedżerskie.

Np. sposób wydania książki ułatwia zrobienie kopii dla uczestników — są one w folde-rach, a każdą kartkę można wyjąć. I jest to całkowicie legalne — wydawca uwzględnił w cenie egzemplarza prawa do kopiowania na użytek szkoleń.

Oczywiście takie „gotowce” rzadko są wykorzystywane w 100%. Najczęściej służą jedy-nie jako pomoc i inspiracja do przygotowywania własnych treningów. Trudno przecież mówić o szkoleniu „skrojonym dokładnie na potrzeby klienta”, gdy skopiowaliśmy słowo w słowo książkę.

Polscy trenerzy, którzy jeżdżą doszkalać się na kursach na Zachodzie, mogą kupić tego typu opracowania w dobrych księgarniach biznesowych. Jeśli ktoś mówi tylko po an-gielsku, nie musi jechać do Anglii. Niezależnie od kraju, do jakiego się udamy — ku-pimy wersję anglojęzyczną (nie spotkałem jeszcze lokalnych tłumaczeń). Osoby, które w najbliższym czasie nie planują zagranicznych wojaży, też nie są bez szans. Sporo opi-sów ćwiczeń i zabaw wykorzystywanych podczas szkoleń znajduje się w Internecie.

## Sposób prowadzenia poszczególnych modułów

Szkolenie w terenie nie powinno opierać się na modelu, w którym prowadzący mówi, a uczestnicy słuchają. Rolą szkoleniowca w większym stopniu jest wspieranie procesu sa-mouczenia niż nauczanie. Coraz częściej mówimy więc nie o trenerach, lecz facilitatorach.

Dla większości osób zajmujących się szkoleniami oczywiste jest, że tradycyjnymi tech-nikami można przekazywać specjalistyczną wiedzę dotyczącą np. informatyki czy księ-gowości. Ale trudno poprzez wykład czy prezentację rozwijać umiejętności tzw. miękkie — negocjacji, pracy w zespole, komunikacji itp.

Do tego dochodzi brak wyłączności na rację. W dziedzinach „twardych” często istnieje tylko jedno rozwiązanie problemu — determinuje to prawodawstwo czy matematyka. W dziedzinach „miękkich”, społecznych nikt nie ma monopolu na rację. Rozwiązań danego problemu będzie tyle, ile osobowości i charakterów uczestników szkolenia. Postawa, wcześniejsze doświadczenia czy charakter wpływają na to, w jaki sposób komuniku-jemy się, pracujemy z ludźmi i samymi sobą. Nikt nie może więc odgórnie nauczyć nas właściwych metod pracy i samorozwoju. Może jedynie zaprezentować użyteczne tech-niki, stworzyć atmosferę sprzyjającą uczeniu i wesprzeć nas w rozwiązywaniu własnych problemów. Dlatego wykład czy prezentacja tu nie zadziała — ona może być tylko czę-ścią szkolenia.

Wychodząc z tego założenia, coraz więcej uczestników oczekuje od prowadzących za-jęcia, że nie będą trenerami, lecz facilitatorami. Facilitator to ktoś, kto wspiera i ułatwia proces samouczenia i samorozwoju. Jego rolą w mniejszym stopniu jest dostarczanie wiedzy, a w większym — zapewnienie takiej struktury szkolenia, w której uczestnicy będą się efektywnie uczyć i sami dochodzić do rozwiązań postawionych problemów.

Podstawowym założeniem pracy facilitatora jest to, że nie powinien on występować w roli eksperta. Uczestnicy muszą oczywiście wiedzieć, że pracują z kimś, kto ma bogate

doświadczenie w danej dziedzinie, potrafi pracować z ludźmi i potrafi rozwiązywać problemy. Jednak nie przychodzi on na sesję, by zaprezentować gotowe rozwiązania. „Jestem tu, byśmy wspólnie zastanowili się nad tematem szkolenia, jestem tak samo przygotowany do dyskusji jak wy, nikt nie jest lepszy” — powinien uświadomić uczestnikom na samym początku.

Facilitator nie stoi więc cały czas przed grupą. Raczej siada między uczestnikami i większość czasu — oczywiście już po przeprowadzeniu gry czy ćwiczenia terenowego — przeznacza na rozmowę. Komunikuje się głównie poprzez zadawanie przyjaznych, otwartych pytań.

Celem pracy facilitatora jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy każdy z uczestników z osobna (lub czasem cała grupa) samodzielnie osiągnie założony na początku poziom rozwoju danej umiejętności lub w określony sposób zmieni swoją postawę.

Dobry facilitator musi oczywiście posiadać zwykłe zdolności trenerskie. Jednak przede wszystkim potrzebne mu są dwie umiejętności: zadawania pytań i przekładania dyskusowanego ćwiczenia na konkretne problemy firmy.

W przypadku szkoleń w terenie każda z sesji prowadzona jest w następujący sposób:

- wyjaśnienie celów gry, symulacji czy ćwiczenia;
- przeprowadzenie gry;
- zadanie pytań podsumowujących (jak się czuliście, jakie macie wnioski itp.);
- dyskusja na temat problemu, którego dotyczyło dane ćwiczenie. Np. jeśli chodziło o komunikację werbalną, po pytaniach dotyczących gry powinna się pojawić dyskusja na temat konkretnych problemów firmy. Rolą prowadzącego jest znalezienie — wspólnie z uczestnikami — możliwych rozwiązań dyskusowanego problemu.

## Prowadzenie gry

Każda gra (zabawa, ćwiczenie) ma określony porządek prowadzenia:

- wyjaśnienie reguł;
- podanie ewentualnych przykładów zachowania właściwego i niewłaściwego (ludzie znacznie lepiej zapamiętują treść podaną na przykładach);
- czas na pytania uczestników;
- upewnienie się, że wszystko jest jasne (reguły w grach bywają nietypowe i skomplikowane);
- ogłoszenie rozpoczęcia gry i od tego czasu monitorowanie sposobu zachowań uczestników (w tym dbałość o bezpieczeństwo);
- wprowadzanie ewentualnych zmian zasad w czasie trwania zabawy, dodatkowe sugestie, podpowiedzi itp.;
- zakończenie ćwiczenia.

## Zadawanie pytań podsumowujących i wnioskujących

Zadawanie pytań to jedno z najważniejszych narzędzi facilitowania sesji. Powinny to być pytania otwarte, zadawane w przyjaznej atmosferze. Chodzi o to, by naprowadzały uczestników na właściwe rozwiązania i sprzyjały myśleniu. Jednym z najważniejszych pytań jest „dlaczego” w kontekście sposobu zachowania. By trwale zmienić swoje zachowanie — a to jest zwykle głównym celem szkolenia — uczestnik musi zrozumieć motyw swojego postępowania. Często nie wystarczy tu pojedyncze „dlaczego”. Ludzie zwykle podają jakąś odpowiedź, w stosunku do której znowu trzeba postawić pytanie „dlaczego” i powtarzać to aż do ujawnienia najbardziej elementarnych motywów i czynników. Dopiero ich przedyskutowanie pozwala na zmianę zachowań. Np. na pytanie „Dlaczego niechętnie uczestniczymy w spotkaniach z przełożonymi?” może paść odpowiedź „Bo panuje na nich niedobra atmosfera”. Trzeba wtedy znowu zadać pytanie „Dlaczego ta atmosfera jest niedobra?” i powtarzać to aż do poznania elementarnych czynników powodujących problem nieefektywności spotkań z szefem.

Dyskusja, w której facilitator zadaje pytania, zmusza nie tylko do otwartej, dwustronnej komunikacji. Facilitator musi często pozostać neutralny wobec spornych kwestii. Np. w szkoleniu dotyczącym organizacji pracy może się wywiązać spór na temat porządkowania biurka — czy konieczne jest ich sprzątnięcie, czy też można pracownikom zezwolić na twórczy bałagan. Rolą facilitatora nie jest wtedy obstawanie przy którejś z opcji. Ma on jedynie uzmysłowić uczestnikom czynniki, które wpływają na tę lub inną opinię, i przedyskutować wady i zalety każdego z rozwiązań.

Dobry facilitator przygotowuje wcześniej listę pytań, które, postawione w odpowiedniej kolejności, doprowadzą rozmowę do określonego rezultatu. Musi też przewidzieć różne, często sprzeczne odpowiedzi na swoje pytania. Powinien wiedzieć, jak w takich sytuacjach będzie reagował i dostosowywał dalszą rozmowę do pojawiających się odpowiedzi. Jedną z bowiem najważniejszych cech facilitatora jest elastyczność. Nigdy nie da się do końca przewidzieć różnych zachowań i toru przebiegu rozmowy. Dlatego ważne jest, by dobrze czuć się w temacie, którego dotyczy szkolenie — tylko wtedy zejście z głównej ścieżki szkolenia nie zapędzi prowadzącego w kozi róg.

Opracowanie właściwych, pobudzających do myślenia pytań to połowa sukcesu. Druga to odpowiednie ich zadawanie. Warto tu pamiętać o kilku zasadach:

- Początkowo skieruj pytanie do całej grupy, nie wyszczególniając, kto ma odpowiedzieć.
- Pozwól grupie przez chwilę w ciszy pomyśleć.
- Gdy ktoś odpowie, docień wysiłek i kontynuuj rozmowę na dany temat. Np. poproś o podanie przykładów, o bardziej szczegółowy opis, o indywidualne opinie i wnioski.
- Jeśli przez dłuższą chwilę nikt nie odpowiada, poszukaj niewerbalnych sygnałów — często uczestnicy szkolenia nie chcą „wrywać się do odpowiedzi”, ale całym sobą pokazują, że mają na dany temat coś do powiedzenia.
- Jeśli rzeczywiście nikt nie jest skory do rozmowy, zastanów się, czy zostałeś zrozumiany. Zadaj pytanie, używając innych słów, podaj jakiś przykład, który pokaże, co masz na myśli. Nie pytaj, czy delegaci cię rozumieją. Pytaj, czy wyraziłeś się wystarczająco konkretnie i zrozumiale.

- Unikaj pytań zamkniętych.
- Buduj pytania w sposób pozytywny, tak by nikt nie poczuł się urażony. Zasada „oddziel ludzi od problemu” obowiązuje także podczas zadawania pytań.
- Jeśli ktoś odpowie pytaniem do ciebie, przekaz je na grupę. Powiedz np. „To ciekawy problem, czy ktoś już się kiedyś z tym zetknął?”
- Jeśli grupa utknęła w martwym punkcie, zadaj pytanie podsumowujące: „Z naszej dotychczasowej dyskusji wynika to i to, a skoro tak, to jaki powinien być następny krok?” Takie pytania ułatwiają pójście dalej. Często bowiem przyczyną przyblokowania rozmowy jest to, że uczestnicy, przytłoczeni mnogością dyskutowanych wątków, zwyczajnie się gubią. Podsumowanie pozwala im spojrzeć na całość dotychczasowej dyskusji. Ułatwia odnalezienie kierunku, w którym powinno zmierzać szkolenie.

Przykładowe pytania zadawane często po ćwiczeniach z zakresu budowania zespołu i komunikacji:

- Jak się wam pracowało?
- Co pomagało, co przeszkadzało?
- Co czujecie?
- Czym jest zaufanie?
- Czy to zadanie było trudniej zrobić na początku szkolenia niż teraz?
- Jakie emocje powoduje takie wejście na skałę?
- Jakimi zasadami (nawet podświadomie) się kierowaliście?
- Jak się podzieliliście rolami, zadaniami?
- Kto był liderem?
- Jak to się stało, że zostałeś liderem?
- Jaki lider to dobry lider?
- Jak zmotywowałaś resztę, by dobrze pracowała?
- Kto wymyślał koncepcję? Jak przekonałaś resztę do swoich pomysłów?
- Czy były momenty konfliktów? Kto je rozładowywał? Jak?

## Rozwiązywanie problemów

Podczas szkolenia prowadzonego metodą facilitowania często zdarza się, że uczestnicy mówią: „tak, ale...” i prezentują konkretny problem, który ich zdaniem przeczy dyskutowanym treściom. W takich sytuacjach facilitator może poprowadzić szkolenie w taki sposób, by głównym omawianym przykładem był właśnie ów problem. Zdarza się, że taką formę narzucają sami uczestnicy. Można wykorzystać wtedy proces zespołowego rozwiązywania problemów składający się z pięciu faz: ustanowienia zasad pracy zespołu, skonkretyzowania celów, identyfikacji przyczyn zaistnienia problemu, identyfikacji potencjalnych rozwiązań i planowania działań.



Pierwszy etap — ustalenie zasad pracy — powinien być przeprowadzony na samym początku szkolenia. Jest on szczególnie istotny, jeśli zespół ma pracować ze sobą dłużej. Bez ustalonych reguł działania uczestnicy mogą nie być efektywni, może też pojawić się chaos i wzajemne niezrozumienie.

Przykładowe zasady to: ustalenie, że to, co zostało powiedziane podczas szkolenia, nie wyjdzie poza drzwi pokoju szkoleniowego; zdecydowanie o tym, że dyskusja trwa do momentu, aż wszyscy będą mieli zgodną opinię i ten sam poziom rozumienia problemu, itp. Oczywiście poza tymi regułami obowiązują takie, jakie ustanawia się na każdym szkoleniu: punktualność, szacunek dla odmienności opinii, otwarta komunikacja, itp.

Skonkretyzowanie celów to etap, w którym definiujemy, jaki rezultat będzie dla nas zadawalający. Problem prezentowany przez grupę może często być niekonkretny — wiemy, że coś jest nie tak, jak powinno, ale nie wiemy, co dokładnie i dlaczego. Facilitator musi mieć umiejętność przekładania wypowiedzi uczestników na konkretne, krótko i zwięźle sformułowane cele i rezultaty.

Wreszcie przystępujemy do analizy problemu — co wpływa na obecny stan i dlaczego problem istnieje. Tutaj przydaje się umiejętność zadawania pytania „dlaczego?”. Facilitator nie zna przecież powodów pojawienia się problemu. Musi odpowiednimi pytaniami doprowadzić uczestników do sytuacji, w której sami będą w stanie dokonać odpowiedniej analizy.

Dopiero sprecyzowanie celu działania i zrozumienie przyczyn, które wpłynęły na pojawienie się problemu, pozwalają na zaproponowanie kilku potencjalnych rozwiązań i w efekcie wybranie jednego. Na samym końcu następuje zaplanowanie, krok po kroku, jak będziemy wybrane rozwiązanie wdrażać.

## Zasady prowadzenia dyskusji podsumowujących

### 1. Zaczynaj program od rzeczy pozytywnych i na pozytywnych punktach kończ

To pozwoli uczestnikom na początku przybrać bardziej pozytywne nastawienie, a pod koniec wniesie motywację do wdrożenia w życie podjętych decyzji.

### 2. Pozwalaj na różnice zdań i konstruktywną krytykę

Uczestnicy powinni być świadomi, że szkolenie jest właśnie tym miejscem, na którym można przedstawić różne, często wzajemnie sprzeczne poglądy. Prowadzący musi zachowywać się, tak by nikt nie bał się zaprezentować zdania innego niż zdanie np. szefa. Ale jeśli różnice w opiniach są znaczne, dbaj, by dyskusja nie przerodziła się w niekontrolowany konflikt. Naucz ludzi, że konstruktywna, rzeczowa krytyka nie jest naganą, tylko prezentacją innego poglądu, a nikt nie ma monopolu na rację. Promuj zespołowe, a nie indywidualne rozwiązania — wtedy nikt nie będzie bronił jakiegś tezy, tylko dlatego, że jest to jego własna teza.

Przydatne jest też nauczenie uczestników kanapkowej formy prezentacji krytyki (patrz punkt „Feedback — informacja zwrotna po ćwiczeniu”).

### **3. Pilnuj, by każdy miał możliwość wypowiedzenia się**

Ta zasada odnosi się do wszystkich, niezależnie od stanowiska służbowego. Ale to, że każdy może się wypowiedzieć, nie oznacza, że każdy ma nieograniczony czas na wypowiedź. Dyskretnie ograniczaj gaduły (w tym miejscu przypomina mi się pewne zebranie, które prowadziłem rok temu. Pojechałem na miejsce autobusem. Siedzenia tego zielonego... nie, autobus był czerwony.... Chociaż, nie, no przecież miał zielone reklamy na bokach. Właśnie, wtedy trwała przecież kampania reklamowa...) i ciągnij za język milczków (ale nie nagle, z zaskoczenia, bo ich wystraszysz).

### **4. Jeśli dyskusja utknie w martwym punkcie, podsumuj dotychczasowe ustalenia**

Czasem w ferworze dyskusji zaczynamy skupiać się na jakimś nieistotnym, ale emocjonującym wątku. Potem mamy problem z powrotem do zasadniczego tematu rozmowy — po prostu pogubiliśmy się w strukturze rozmowy. Warto wtedy raz jeszcze przedstawić główny cel rozmowy i podsumować dotychczasowe ustalenia. Uczestnikom ułatwi to ogarnięcie całości sesji, dostrzeżenie, w którym punkcie się znajdują i jaki powinien być kolejny krok.

### **5. Pilnuj czasu dyskusji**

Jeśli rozważasz w zbyt dużej grupie wiele złożonych problemów, dyskusja może przeciągać się w nieskończoność. Lepiej podzieli wtedy ludzi na podgrupy i każdej daj do przedyskutowania dany problem. Potem każda z podgrup zaprezentuje końcowy wynik dyskusji, a reszta uczestników zebrania skomentuje to. W ten sposób nie każdy będzie miał szansę wypowiedzieć się, ale zmarnujesz znacznie mniej czasu.

### **6. Dąż do tego, by w dyskutowanej sprawie osiągnąć konsensus**

Jeśli to niemożliwe, lepiej będzie, gdy jako trener podejmiesz ostateczną decyzję, niż poddasz problem pod głosowanie. Ale pamiętaj, że wtedy musisz wyjaśnić swoje argumenty za daną opcją. Zrób to w taki sposób, by ci, którzy mieli odmienne zdanie, nie czuli dyskomfortu.

### **7. Organizuj minimum co półtorej godziny kilkuminutowe przerwy**

Postaraj się, by wszyscy wyszli w tym czasie, poruszali się, albo chociaż wstali. Nie chodzi tylko o odrobinę ruchu. Fizyczna zmiana miejsca ułatwia umysłowi oderwanie się od tematu zebrania i relaks.

### **8. Zakończ dyskusję podsumowaniem**

Po pierwsze, przypomnij raz jeszcze, co zostało ustalone, po drugie, uzmysłowisz uczestnikom, że jednak sporo osiągnęli. Powoli im to opuścić sesję w pozytywnej atmosferze.

## 9. Nie sądź, że dyskusja sama w sobie coś zmienia

Musisz wyznaczyć osoby odpowiedzialne za wdrożenie konkretnych wniosków i pomysłów oraz wyznaczyć terminy realizacji tych zadań. Bez tego najczęściej zapanuje odpowiedzialność zbiorowa: „wszyscy to popieramy, więc ktoś z nas to kiedyś wdroży”.

Więcej o umiejętnościach facilitatorskich można przeczytać w książce „Facilitation Skills for Team Leaders” wydanej w 1994 r. przez Kogan Page.

## Feedback — informacja zwrotna po ćwiczeniu

Na poprzednich stronach wspomnieliśmy, iż ważną umiejętnością, jaką powinni posiadać uczestnicy szkolenia, jest przyjmowanie informacji zwrotnej. Chodzi o to, by każdy potrafił dobrze przyjąć pozytywne i krytyczne uwagi na temat swojego zachowania, sugestie jego zmiany. Tu przedstawiam zasady, jakie warto wyjaśnić (i nawet przećwiczyć) na początku szkolenia terenowego. Poniższe zestawienie można nawet wydrukować i dać każdemu uczestnikowi na początku szkolenia (ale rozdanie kartek nie zwalnia z wyjaśnienia przedstawionych na nich zasad).

Przekazywanie drugiej osobie naszej opinii o niej wymaga wiele delikatności i odpowiedzialności. Zanim coś powiesz, powinieneś się zastanowić nad skutkami swojej wypowiedzi. Musi ona zabrznieć tak, byś ty osiągnął swój cel, ale i osoba „opiniowana” odczuła satysfakcję z odpowiedzi. Oznacza to, że czasem — np. w przypadku krytyki — nie można odpowiedzieć wprost. Lepiej zrobić to za pomocą przykładu, przenośni, pytania, które sprawi, że słuchający sam dojdzie do właściwych wniosków. A czasem potrzebna jest dłuższa rozmowa, bo odpowiedzią „prosto z mostu” można zdemotywować rozmówcę.

Warto pamiętać, że krytyka ma mu przede wszystkim pomóc, pod warunkiem oczywiście że jest konstruktywna, połączona z propozycjami usprawnień i pozbawiona negatywnych emocji. Nie powinna wywoływać w nikim stresu — i tak mamy go wiele w codziennej pracy.

W języku angielskim słowo krytyka zwykle zastępowane jest mniej negatywnym: feedback, co można przetłumaczyć jako informacja zwrotna. Taką informację można dawać nie tylko w cztery oczy, ale także podczas szkolenia. Cały zespół zbiera się wtedy razem i wszyscy wypowiadają swoją opinię o wszystkich — także podwładni o szefie.

By dyskusja zawierająca elementy informacji zwrotnej się udała, trzeba spełnić kilka warunków:

- Mówimy o konkretnych zachowaniach (nie: jesteś głupi, ale: w czwartek na zebraniu zachowałeś się głupio, bo...).
- Sesja musi przebiegać w przyjaznej atmosferze, w której ludzie otwarci są na informacje wypowiadane bez negatywnych emocji.

- Wszyscy uczestnicy doceniają rolę informacji zwrotnej i potrafią otwarcie przyjąć krytykę.
- Osoba, która otrzymała informację zwrotną, nie komentuje jej w żaden sposób, także niewerbalny (np. grymasem twarzy). Zostawia to sobie do przemyślenia.
- Krytykę podajemy w wersji kanapkowej: najpierw coś pozytywnego, potem coś negatywnego, na koniec znów pozytywy. Ważne, by pozytywy były szczere, inaczej będą odbierane jako nic nie znaczący lukier.
- Obowiązuje zasada: to, co zostało powiedziane podczas sesji, nie wychodzi poza grupę i nie jest obiektem plotek.

## Trudni uczestnicy

Na każdym szkoleniu zdarzają się tzw. trudni uczestnicy. To osoby, które zachowują się niewłaściwie, przeszkadzają, rozbijają przebieg zajęć albo spowalniają go — nie zawsze świadomie. Oczywiście tylko niewielka część uczestników szkoleń zachowuje się niewłaściwie. Zwykle — jedna, maksymalnie dwie osoby na statystyczną grupę.

Poniżej przedstawię główne kategorie trudnych uczestników i sposoby radzenia sobie z nimi (na podstawie „The Winning Trainer”, Julius E. Eittington, Gulf Publishing Company, 1996).

### 1. Cicha Czesia

Cicha Czesia to uczestnik, który pozostaje w ogóle niezauważony. Biernie uczestniczy, siedzi cicho jak trusia — nie ze znużenia, ale z nieśmiałości. Nie robi problemów — bo tak naprawdę nie robi nic — ale jeśli przyjmiemy, że Cicha Czesia ma coś wynieść ze szkolenia, to trzeba ją pobudzić do aktywności mimo jej nieśmiałej natury.

**Sugestie** | Zrób początkowo ćwiczenie w parach (wtedy Czesia będzie musiała uczestniczyć), potem w trójkach, wreszcie w 5-, 7-osobowych zespołach. Na zakończenie zadaj niezbyt trudne pytanie do grupy i poproś, by odpowiadali wszyscy po kolei (np. od prawej do lewej). Po ćwiczeniach w grupach Czesia powinna już być w stanie wypowiedzieć się na łatwy temat na forum.

### 2. Dominujący Darek

Dominujący Darek to facet, który chętnie gadałby cały czas — na każdy temat ma coś do powiedzenia i oczywiście musi podać pięć przykładów. Może jest gadułą, a może chce zabłysnąć?

**Sugestie** | Przypisz mu rolę notującego (sekretarz), to zajmie sporo jego czasu i uwagi. Powiedz mu, że możemy rozwinąć temat podczas przerwy, bo czas nas goni. Powiedz grupie, że na kolejne pytanie powinien odpowiedzieć każdy, ale maksymalny czas to minuta na odpowiedź.

### 3. Będący zawsze przeciw Bazyl

Bazyl nigdy nie zgadza się z trenerem i zawsze ma argumenty na poparcie tezy dokładnie przeciwnej niż założona. — Myślę, że trener myli się, twierdząc, że koń ma cztery nogi — twierdzi Bazyl — bo ja widziałem konia, który...

- Sugestie** | Pamiętaj, że żaden trener nie wygrał jeszcze sporu z Bazylem, bo przecież Bazyl dobrze wie, że liczba kończyn konia zamyka się w przedziale od 1 do 3 i jest pewny, że ma rację. Poza tym, jeśli zbyt długo będziemy się spierać z uczestnikiem, to w końcu grupa weźmie go w obronę („To przecież jeden z nas”).
- Dlatego lepiej samej grupie pozwolić rozprawić się z Bazylem. „Co sądzicie o opinii Bazyla?” — możesz spytać uczestników.
- Możesz też stwierdzić: „Rozumiem, że pozostajesz przy swoim zdaniu, ale pozwolisz, że ja także pozostanę przy swoim i przejdziemy do kolejnego punktu”. Albo: „Zgadzam się z tobą i myślę, że grupa też, wobec tego kontynuujmy temat”.

### 4. Przeszkadzający Piotrek

Piotrek ciągle przerywa mówiącemu albo gada z uczestnikiem siedzącym obok. Może nie jest zainteresowany, a może wręcz przeciwnie — ma tyle pomysłów na dany temat, że nie może się powstrzymać, by przestać mówić. Niezależnie od przyczyny — wprowadza szum i bałagan.

- Sugestie** | Naciskaj na wypowiedzianie się we właściwym czasie: „Wiem, Piotrek, że twoje obserwacje są bardzo ciekawe, ale przecież Monika nie skończyła jeszcze swojej wypowiedzi”.
- Zapytaj: „Piotrek, nie zrozumiałem, co Zosia przed chwilą powiedziała, mógłbyś to wyjaśnić z twojego punktu widzenia?”. Jeśli Piotrek nie słyszał, bo gadał, powinien zrozumieć, o co chodzi. Możesz też spytać o podobną rzecz „Piotrek, co sądzisz o pomysle Zosi?”

### 5. Wątpiący Wacek

Wacek zawsze twierdzi, że to, co proponuje trener lub któryś z uczestników, nie zadziała. — To się nie może udać — twierdzi Wacek — próbowaliśmy tego rok temu, a poza tym nie spełniamy kryteriów i to jest za drogie i za długo trwa. Zresztą dyrekcja na pewno nie zezwoli.

Najczęściej Wacek jest przeciwny wszelkim zmianom, jest urodzonym pesymistą albo zazdrości, że prezentowane pomysły nie są jego własnymi. Może być kłopotliwy, ponieważ swoją krytyką zabija kreatywność uczestników.

- Sugestie** | Spytaj resztę uczestników, czy podzielają opinię Wacka. Poproś Wacka, by w takim razie podał swój własny pomysł, a wtedy grupa zadecyduje, czy dalej będziemy dyskutować jego pomysł, czy ten, który skrytykował. A jeśli Wacek podał dobry pomysł — oczywiście pociągnij go dalej. Dzięki temu Wacek, zamiast krytykować innych, skupi się na własnym pomysle.

## 6. Narzekający Norbert

Narzekający Norbert jest ze wszystkiego wiecznie niezadowolony. — Dlaczego nie ma do dyspozycji ksero? — pyta — a poza tym na obiad były niedobre ogórki i do tego to krzesło się rozlatuje. Czy moglibyśmy w ogóle zmienić temat szkolenia, bo ten jest nudny?

Norbert potrafi znaleźć problem w każdej sytuacji, ale nie należy oczekiwać, że będzie się starał ten problem rozwiązać.

**Sugestie** | Zachęć go do podejścia skupiającego się na rozwiązaniu problemu: „Masz jakiś pomysł, by to zmienić? Masz na to jakąś radę? Czy kiedyś już się z tym zetknąłeś?”  
 Powiedz mu: „Jako człowiek, który wie, jak konstruktywnie przekazywać krytykę, potrafisz na pewno znaleźć jakieś pozytywy”. A kiedy znajdzie jeden plus, spytaj go „Tylko to pozytywnego w tym dostrzegasz? Spróbuj dokonać głębszej analizy”.  
 Jeśli czepia się nie organizacji zajęć, ale merytorycznej ich zawartości („To prawda, co mówimy o sprzedaży, ale u nas w firmie mamy taki problem...”), zgódź się z nim: „To prawda, że u was w firmie macie taki problem... i właśnie po to się tu spotykamy, by wspólnie poszukać jakiegoś rozwiązania. Masz jakieś pomysły?”

## 7. Wiedząca najlepiej Wiesia

Wiesia zawsze wie najlepiej, jak rozwiązać dany problem. To ona zna najlepszą odpowiedź, a co więcej, nikt inny nie może jej znać, bo prawidłowa odpowiedź jest tylko jedna — ta, którą poda Wiesia. I jeśli ktoś poda inne rozwiązanie, to Wiesia będzie walczyć do upadłego, by jej — i tylko jej — pomysł dalej dyskutować (ale rzecz jasna dyskutować to znaczy chwalić).

**Sugestie** | Powiedz „Wiesiu, myślę, że dokładnie przedstawiłaś swój pomysł. A myślisz, że jesteś w stanie podać jeszcze jedno lub dwa inne rozwiązania? A czy inni mogą też dorzucić coś swojego?”. Jeśli dobrze Wiesię podpuścisz, na pewno poda jeszcze 2 inne rozwiązania („Co, ja nie dam rady?”), a w tym czasie inni podadzą i swoje pomysły. Skoro Wiesia się zorientuje, że sama podała w sumie 3 pomysły a każdy inny, zauważy (albo ty zauważ, ale mówiąc nie do Wiesi, ale do całej grupy), że może istnieć wiele różnych punktów widzenia.  
 Powiedz Wiesi: „Wiesiu, na pewno zgodzisz się, że każdy problem można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Myślisz, że potrafisz opisać punkt widzenia tego problemu inny niż twój?”.

## 8. Złośliwa Zosia

Złośliwa Zosia jest gorszą wersją krzyżówki Bazyla i Wacka. Nigdy się nie zgadza i zawsze wątpi, ale jej ataki mają charakter personalny. Ona po prostu odczuwa potrzebę zniszczenia kogoś. Najlepiej trenera — przecież on jest najbardziej widoczny. Zadaje więc złośliwe, męczące pytania, które mają wytrącić trenera z równowagi i pokazać grupie, jaki on jest głupi.

**Sugestie** | Podstawowa strategia to nie dać się wyprowadzić z równowagi ani wciągnąć w potyczkę. Możesz jej złośliwie wypowiedzi parafrazować w bardziej obiektywny sposób. Gdy Zosia powie „Hmm, wygląda na to, że trener nie przeczytał ostatniej książki na temat, o którym mówi”, powiedz „To prawda, nikt nie może czytać wszystkiego, ale jeśli masz jakieś nowe dane na ten temat, czy mogłabyś je przedstawić?”.  
Możesz też powiedzieć „Widzę Zosiu, że jesteś silnie emocjonalnie związana z tym, co mówisz. Skoro tak cię to interesuje, posłuchaj opinii reszty grupy”.

## 9. Mający osobiste problemy Marek

Marek to człowiek, który co chwila wciela się w inną postać: Zosię, Wacka, Norberta... Właściwie nie zależy mu na tym, by pograżyć trenera czy trening, albo pokazać, jaki to on jest mądry. Marek ma po prostu wewnętrzne problemy (depresja, kryzys w rodzinie, kłótnia z szefem) i nieświadomie zachowuje się tak, że utrudnia trening.

**Sugestie** | Stwórz atmosferę, w której Marek poczuje przyływ pozytywnych emocji. Zaaranżuj ćwiczenia (najlepiej zabawy i odgrywanie ról), w których Marek dostanie do odegrania pozytywną, optymistyczną rolę. Może to pozwoli mu wrócić nieco do równowagi.  
Porozmawiaj z Markiem na przerwie — jeśli uznasz, że potrafi przyjąć krytykę. Marek może być tak skupiony na własnym problemie, że nie zauważa, jak się zachowuje. Jeśli mu to uświadomisz, powinien się wyciszyć.

## 10. Błążący Błążej

Błążący Błążej co chwilę się wygłupia albo opowiada dowcipy związane z tematem.

**Sugestie** | Zaangażuj go w dyskusję wtedy, gdy dyskutujesz poważne punkty. Jeśli wiesz, że za chwilę przejdziesz do poważnej części, zadaj przy jej okazji pytanie Błążejowi: „Czy miałeś podobne doświadczenia, co o tym sądzisz?”  
Chwal każdą poważną i sensowną wypowiedź Błążeja (zauważy, że może się „pokazać” — a o to mu zwykle chodzi — także w poważnych kwestiach) i nie nagradzaj żadnych jego dowcipów.  
Kiedy powie żart, nie śmiej się, a potem poproś go, by wyjaśnił o co chodzi, bo nie rozumiałeś.

## 11. Mądra Monika

Mądra Monika musi pokazać, że ma 5 doktoratów. — W świetle najnowszych badań — twierdzi Monika — wydaje się, że interdyscyplinarne ujęcie tego zagadnienia pozwoli dojść do konkluzji, że...

**Sugestie** | Jeśli Monika wypowiada się równie często jak Dominujący Darek, zastosuj podobne jak dla Darka techniki. Jeśli wypowiada się rzadko, nie jest to wielki problem. Poproś ją więc tylko od czasu do czasu, by powiedziała to raz jeszcze prostym językiem, albo podała praktyczny przykład na to, co mówi. Możesz też ją czasem zaskoczyć elementarnie prostym pytaniem, na które nie można odpowiedzieć innym niż potoczny językiem.

## 12. Zmieniająca temat Zenobia

Zenobia to taka osoba, która, gdy skończysz mówić o strategii sprzedaży, stwierdzi: „Rzeczywiście, to ma sens, pamiętam, kiedyś byłam na wczasach i tam był basen...”. Zenobia uwielbia podawać przykłady nie na temat.

**Sugestie** | Poproś grupę, by skomentowała wypowiedź Zenobii, odnosząc ją do głównego tematu szkolenia. Cisza na sali uświadomi nieco Zenobię.  
Ale uwaga! Czasem Zenobia po prostu stosuje skróty myślowe tak duże, że tylko wydaje się, że mówi nie na temat. Tymczasem ona może po prostu pokazywać inny punkt widzenia problemu. Uważaj, żeby tego nie zniszczyć.

## Koszty podwykonawców

Jeśli chcemy szkolenie zorganizować sami, ale zależy nam na bardziej ekstremalnych ćwiczeniach, np. wspinaczce czy spadochronach, musimy wynająć podwykonawców. Mogą to być np. instruktorzy alpinizmu czy survivalu, ratownicy wodni, itp. Oczywiście podnosi to koszty organizacji wyjazdu. O ile? Poniżej podaję ceny dwóch firm mogących oferować podwykonawstwo (ceny z początku roku 2002).

W przypadku samodzielnej organizacji szkolenia cena zależy od tego, co kupimy. W firmie turystycznej Kompas można zamówić m.in. takie ćwiczenia:

- wynajem ścianki wspinaczkowej — 1 000 zł za każdy dzień;
- biesiada przy ognisku z oprawą muzyczną — 800 zł;
- poszukiwanie skarbów (gra na orientację, komunikacja i taktyka) — 500 zł za grupę;
- zjazd na linie — 1 500 zł.

Powyższy zestaw to mniej więcej tyle, ile potrzeba, by zorganizować jeden intensywny dzień szkolenia.

Inne zajęcia można kupić w firmie Ultimate Sports:

- sesja paintballa (za grupę ok. 15 osób) — 1 500 – 2 000 zł;
- rafting na Dunajcu — 1 500 – 2 500 zł.

Do samodzielnej organizacji szkolenia trzeba też doliczyć ubezpieczenie dla uczestników. W Hestii zapłacimy za to od 200 do 600 zł za całe szkolenie (kwota ta zależy od wysokości odszkodowania, rodzaju zajęć, itp.). Oczywiście także do tej sumy trzeba doliczyć hotel, chyba że outdoor potraktujemy ekstremalnie: noclegi w szałasach, jedzenie przy ognisku, kąpiel w jeziorze. Ale to propozycja tylko dla odważnych.