

# **PODRĘCZNIK TRENERA**



SŁAWOMIR JARMUŻ – doktor psychologii, założyciel firmy szkoleniowo-doradczej MODERATOR. Pracuje także jako adiunkt w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej. Zajmuje się praktycznym zastosowaniem wiedzy z zakresu psychologii zarządzania i psychologii osobowości. Opublikował wiele artykułów naukowych poświęconych osobowości, w tym – osobowości menedżerów. Łącząc wiedzę teoretyczną z doświadczeniem

praktycznym, przygotował i przeprowadził szereg programów szkoleniowych z zakresu negocjacji, sprzedaży, motywowania ludzi oraz komunikacji interpersonalnej. W swojej karierze przeszkolił przeszło 4000 osób. Jest członkiem założycielem GLOBE – *The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*, którego celem jest wypracowanie międzykulturowej teorii efektywnego przywództwa. Ponadto uczestniczył w międzynarodowym projekcie badań poświęconych koncepcji osobowości, czyli tzw. Wielkiej Piątce. Lubi rozwiązywać zagadki logiczne i grać w piłkę nożną.



TOMASZ WITKOWSKI jest doktorem psychologii. Współzałożyciel firmy MODERATOR. Pracował jako adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, w 1997 roku w Instytucie Psychologii Uniwersytetu w Hildesheim w Niemczech. Obecnie wykłada w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. Współpracuje z wieloma firmami jako konsultant w zakresie psychologii zarządzania doboru

kadr, negocjacji, usprawniania przepływu informacji. Jest współzałożycielem elitarnej Szkoły Trenerów Biznesu we Wrocławiu, która funkcjonuje od 2000 roku. Opublikował kilkadziesiąt artykułów naukowych i popularnonaukowych w renomowanych czasopismach polskich i zagranicznych. Jest redaktorem książki *Nowoczesne metody doboru personelu*, a także współautorem wydanej w Bibliotece Moderatora *Psychologii konfliktów*. W 2000 r. opublikował *Psychomanipulacje. Jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*. W 2002 r. ukazała się *Psychologia kłamstwa. Motywy – strategie – narzędzia* również jego autorstwa. Słucha muzyki jazzowej i uprawia wspinaczkę wysokogórską.

SŁAWOMIR JARMUŻ  
TOMASZ WITKOWSKI

# PODREČZNIK & TRENERA

PRAKTYKA PROWADZENIA SZKOLEŃ

BIBLIOTEKA  
**moderatora** 

Redaktor serii:  
Tomasz Witkowski

Redakcja:  
Anna Sokolska

Projekt graficzny serii:  
Krzysztof Albin

Zdjęcie na okładce:  
Jacek Czarnik

Projekty stron tytułowych:  
Jacek Czarnik

Rysunki:  
Marek Tybur

Zdjęcia:  
Tomasz Witkowski

Skład:  
Alicja M. Lewińska

Copyright © 2004 by MODERATOR Tomasz Witkowski

ISBN 83-920207-2-3

Wydanie pierwsze

MODERATOR, tel. 074 86 98 202,  
[www.moderator.wroc.pl](http://www.moderator.wroc.pl)  
e-mail: [moderator@moderator.wroc.pl](mailto:moderator@moderator.wroc.pl)

*Źle się wywdzięcza mistrzowi,  
kto zawsze tylko jego uczniem zostaje.*

*Friedrich Nietzsche*

*Naszemu mistrzowi prof. Michałowi Dąbkowi  
pracę tę dedykujemy*

*Autorzy*



# SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
Rozdział I	
ZAWÓD – TRENER	15
<i>Predyspozycje psychologiczne do pracy trenera</i>	26
Stabilne cechy osobowościowe	26
<i>Przyszłość</i>	34
Rozdział II	
SZKOLENIE A TRENING	37
Rozdział III	
PRZYGOTOWANIE SZKOLEŃ	51
<i>Nawiązywanie współpracy</i>	53
<i>Prowadzenie rozmów z klientami</i>	56
<i>Badanie potrzeb szkoleniowych</i>	60
<i>Prezentacja</i>	67
<i>Przygotowanie programu</i>	70
Podstawowe pytania dotyczące szkolenia	71
Przygotowanie poszczególnych modułów	74
Pomoce i sala szkoleniowa	78
Rozdział IV	
TRENER W AKCJI	83
<i>Rozpoczęcie szkolenia</i>	85
<i>Badanie nastawienia i poziomu motywacji</i>	89
<i>Identyfikacja problemów szkoleniowych</i>	92
<i>Metody aktywizowania grupy</i>	94
Zadawanie pytań	94
Organizowanie pracy w zespołach	99
Prowokowanie dysksji	102
Zarządzanie konfliktem	105
Myślenie twórcze, zadania i zagadki	108

<i>Zespół trenerów</i>	110
<i>Zakończenie szkolenia</i>	114
<i>Miły w pracy trenera</i>	116
<b>Rozdział V</b>	
<b>WARSZTAT TRENERA – METODY PROWADZENIA ZAJĘĆ</b>	121
<i>Lodołamacze</i>	123
<i>Ćwiczenia</i>	126
<i>Zadania egzystencjalne</i>	127
<i>Testy psychologiczne</i>	128
<i>Wykład</i>	131
Cel wykładu w ramach szkoleń i treningów	131
Przygotowanie wykładu	132
Prezentacja wykładu	132
<i>Odgrywanie ról</i>	135
Procedury bezpieczne	137
Procedury publiczne	140
<i>Dyskusja</i>	145
<i>Analiza przypadku (case study)</i>	152
Informacje ogólne	152
Istota i konstrukcja analizy przypadku	153
<i>Gry</i>	156
<i>Symulacja</i>	160
<b>Rozdział VI</b>	
<b>SYTUACJE TRUDNE W PRACY TRENERA</b>	165
<i>Ogólne dyrektywy w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami</i>	169
<i>Sytuacje wynikające z błędów w przygotowaniu</i>	173
<i>Sytuacje wynikające z czynników niezależnych od trenera</i>	177
<i>Sytuacje powstające w trakcie prowadzenia warsztatu</i>	188
<i>Sytuacje prowokowane przez trudnych uczestników</i>	192
<i>Metody radzenia sobie w trudnych sytuacjach</i>	204
Metody podstawowe	204
Metody uzupełniające	212



Spis treści	9
<i>Odpieranie zastrzeżeń uczestników</i>	214
<i>Specyfika polskich szkoleń</i>	221
Rozdział VII	
JEZYK TRENERA	225
<i>Chwasty językowe</i>	227
<i>Słowa obcojęzyczne</i>	229
<i>Metamodel języka</i>	231
<i>Retoryka w pracy trenera</i>	237
Rozdział VIII	
PO SZKOLENIU...	245
<i>Coaching i mentoring</i>	247
<i>Badanie efektywności szkoleń</i>	254
Rozdział IX	
TRENER SAM Z SOBĄ	263
<i>Indywidualny styl trenera</i>	268
<i>Wypalenie zawodowe</i>	273
<i>Etyczne problemy w pracy trenera</i>	278
ZAKOŃCZENIE	285
DODATEK	287
LITERATURA	293
INDEKS	297



# WSTĘP

W grudniu 1990 roku, krótko przed świętami Bożego Narodzenia, po raz pierwszy wystąpiliśmy w roli trenerów pomocniczych w treningu prowadzonym dla kadry kierowniczej. Celem tego szkolenia było umożliwienie odnalezienia się menedżerów przedsiębiorstwa państwowego w warunkach gospodarki rynkowej. O ile nam wiadomo, część z nich przystosowała się dość skutecznie do nowej sytuacji. Ale to szkolenie było przełomowe głównie dla nas, wtedy właśnie bowiem rozpoczęła się nasza przygoda i jednocześnie nasza kariera ściśle związana z edukacją ludzi pracujących w różnych sferach gospodarki. Od tamtej pory przeprowadziliśmy kilkaset przeróżnych szkoleń. Ich uczestnikami byli pracownicy zajmujący się prostą obsługą klienta, handlowcy, menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania, poczynając od mistrzów w zakładach produkcyjnych, aż po zarządy firm, prawnicy, władze samorządowe, przedstawiciele związków zawodowych, politycy.

Doskonalenie naszego warsztatu często okupione było popełnianymi błędami, a uczestnicy nierzadko w sposób bezlitosny naprowadzali nas na lepsze rozwiązania, wymuszali na nas twórcze podejście do pracy trenera. Warto zwrócić również uwagę na czas, w którym kształciliśmy swoje umiejętności. Początek lat dziewięćdziesiątych to okres, kiedy inżynier musiał zacząć myśleć jak menedżer, a dostawca towarów, o którego względy wcześniej zabiegali wszyscy klienci, znalazł się w odmiennej pozycji – jako zabiegający o względy klienta. Łatwo sobie wyobrazić, że nasza praca nie mogła polegać tylko na kształceniu umiejętności i przekazywaniu wiedzy. Zanim do tego doszło, musieliśmy najpierw zmienić sposób myślenia tych ludzi. Doprowadziło nas to do wypracowania odmiennego niż na zachodzie Europy stylu prowadzenia szkoleń. A po-

nieważ początek lat dziewięćdziesiątych to również okres intensywnej pomocy dla Polski, mieliśmy to szczęście, że mogliśmy uczestniczyć już to w różnego rodzaju szkoleniach dla trenerów organizowanych przez zachodnie firmy, już to w transferze programów szkoleniowych do Polski. Kontakt z trenerami z Europy Zachodniej oraz ze Stanów Zjednoczonych nauczył nas bardzo wiele, ale również uświadomił konieczność wypracowania własnego podejścia do szkoleń – specyficznego w warunkach transformacji i – naszym zdaniem – nieco bardziej elastycznego.

Samo jednak prowadzenie szkoleń i uczestnictwo w nich nie wystarczy, aby upoważnić nas do występowania w roli autorów podręcznika. To, co legitymizuje nasze działania w stopniu bardziej przekonującym to fakt wykształcenia następców. W okresie, kiedy swoje działania jako najemnych i niezależnych trenerów postanowiliśmy zamienić w działania własnej firmy szkoleniowej, konieczne okazało się zwiększenie możliwości prowadzenia szkoleń. Niestety, odnalezienie „gotowych” trenerów na rynku, i to takich, których styl działania korespondowałby z naszym stylem prowadzenia szkoleń, okazało się zadaniem niezwykle trudnym. Zdecydowaliśmy się zatem wykształcić swoich trenerów. Podołaliśmy temu zadaniu, a sugestie ze strony uczestników naszych szkoleń, studentów, jak również tendencje rynkowe doprowadziły nas do podjęcia decyzji o założeniu własnej Szkoły Trenerów Biznesu. Absolwenci tej szkoły, ich opinie, ale przede wszystkim ich sukcesy są najlepszym mandatem pozwalającym wystąpić nam w roli autorów *Podręcznika trenera*<sup>1</sup>. Liczymy również na to, że nasza wiedza psychologiczna umożliwiła uzasadnienie wielu prostych rad i dyrektyw dotyczących zachowania dobrze zbadanymi mechanizmami psychologicznymi.

Prezentowany czytelnikom podręcznik zawiera dziewięć rozdziałów, przy czym treść, która je wypełnia, nie

---

<sup>1</sup> Osoby zainteresowane opiniami absolwentów naszej szkoły odsyłamy na strony internetowe: [www.moderator.wroc.pl](http://www.moderator.wroc.pl).

jest przez nas jednakowo mocno akcentowana. Postanowiliśmy poświęcić najwięcej uwagi kwestiom, których czytelnik nie znajdzie w innych pracach. Tak więc w rozdziale I poddajemy refleksji czytelnika odkrycie, iż oto w naszej rzeczywistości ekonomicznej pojawił się zupełnie nowy zawód – trener. Zastanawiamy się nad sylwetką psychologiczną trenera i jego predyspozycjami. Analizujemy tendencje rynkowe i zapotrzebowanie na pracę trenerów. Przedstawiamy także inne funkcje trenera związane z doradztwem, *mentoringiem* czy *coachingiem*.

Rozdział II poświęcony jest różnicom pomiędzy klasycznym szkoleniem a treningiem. Przyszłym trenerom zwracamy uwagę na precyzyjne zdefiniowanie i zrozumienie celów szkolenia, od czego zależy najczęściej jego powodzenie. Wprowadzamy również pojęcie celu egzystencjalnego – podstawowe dla zrozumienia istoty treningów.

Rozdział III obejmuje sferę badania potrzeb szkoleniowych w firmie. Koncentrujemy się tutaj również na trafnym przygotowaniu scenariuszy szkoleń, adekwatnym doborze treści i form prowadzenia zajęć.

*Trener w akcji* to tytuł rozdziału poświęconego pracy „na wybiegu”, jak często w rozmowach między sobą określamy przestrzeń, w której mają miejsce zdarzenia nazywane treningiem. Zachowanie grupy, utrzymywanie motywacji, aktywizowanie, złudzenia i mity, którym ulega trener, to tylko niektóre zagadnienia opisywane w tej części podręcznika. W skrócie można nazwać ten rozdział psychologią treningu.

Nie mogliśmy również pominąć w podręczniku części poświęconej prezentacji różnych form i metod prowadzenia szkoleń. Przy tym, podobnie jak w całej książce, staraliśmy się skoncentrować na zagadnieniach, które są mniej znane bądź zupełnie nowe. Staraliśmy się zatem przekazać podstawową wiedzę na temat różnych metod, jednocześnie pokazując warsztat. Czy wykład zawsze musi być nudny? W jaki sposób skonstruować ćwiczenia? Gdzie szukać do nich materiałów? Jak przygotować własną grę? Jakie niebezpieczeństwa tkwią w odgrywaniu ról? Jak można ze-

psuć relacje między ludźmi, używając kamery? Czy możliwe jest przeprowadzenie symulacji? Liczymy na to, że lektura rozdziału V udzieli odpowiedzi nie tylko na te pytania.

Jednym z najobszerniejszych jest rozdział poświęcony sytuacjom trudnym podczas treningu. Nie znaleźliśmy w żadnym dostępnym nam podręczniku odpowiedzi na pytanie, jak poradzić sobie z kłopotliwymi uczestnikami szkoleń, a w swojej pracy spotkaliśmy takich wielu. Rozdział ten powstał zatem w oparciu o nasze doświadczenia i uzupełniony został wiedzą z zakresu erystyki. Do walki z zastrzeżeniami pojawiającymi się w trakcie szkoleń zaadaptowaliśmy również niektóre metody stosowane przez terapeutów, ale również... sprzedawców.

Rozdział VII dotyczy językowej sfery działań trenerskich. Omawiamy w nim nie tylko sposób posługiwania się językiem przez trenerów, lecz także częste błędy językowe uczestników oraz sposoby reagowania w takich sytuacjach. Tematyka jest również pretekstem do kilku ogólniejszych refleksji nad językiem w biznesie oraz jego rolą w rozwoju zawodowym i osobistym.

Praca trenera nie kończy się jednak w chwili zejścia „z wybiegu”. Często jego zadaniem jest również sporządzenie raportu, zbadanie efektywności szkolenia. Na ten temat napisano sporo. Odsyłając czytelnika do rzetelnej literatury, kładziemy jednocześnie nacisk na kwestie, których nie znaleźliśmy w książkach. Jak powinien zachowywać się trener w kontakcie z grupą po szkoleniu? Jaki to ma wpływ na samo szkolenie, a także na kontakty ze szkoloną firmą? Rozdział VIII poświęcony został takim właśnie kwestiom.

Podręcznik zamykamy rozdziałem o wieloznacznym tytule – *Trener sam z sobą*. Cóż się za nim kryje? Krótko rzecz ujmując, osobiste dylematy trenera – jak się rozwijać, jak dopracować się indywidualnego stylu, jakie mogą wystąpić etyczne problemy w pracy trenera i wreszcie cóż to takiego wypalenie zawodowe i rutyna oraz jak się przed nimi bronić.

# ROZDZIAŁ I



## ZAWÓD – TRENER

*Powiedz mi, zapomnę.  
Pokaż, może zapamiętam.  
Zaangażuj mnie w to, a zrozumieję.*

*Przysłowie chińskie*





Chociaż nie wiemy dokładnie, kiedy życie pojawiło się na Ziemi, jesteśmy całkiem pewni, że stało się to ponad cztery miliardy lat temu. Pierwsi współcześni ludzie pojawili się natomiast dopiero jakieś 100 tysięcy lat temu. Gdyby przyrównać okres istnienia życia na Ziemi do jednej doby, to okazuje się, że na zegarze ewolucji istniejemy dopiero nieco ponad 2 sekundy! Całą naszą cywilizację możemy odmierzać zaledwie w milisekundach. Proces rozpoczynający się pojawieniem się pierwszych organizmów żywych i doprowadzający do ukształtowania mózgu współczesnego człowieka zajął ewolucji ok. 4 miliardów lat. Ten mózg w ostatnich milisekundach działania ewolucji doprowadził do rewolucji informatycznej, spowodował, że poruszamy się z zawrotnymi jak na nasze możliwości prędkościami, przetwarzamy ogromne ilości informacji. Niestety, procesy ewolucyjne korzystające głównie z dziedziczenia jako formy przekazywania doświadczeń jednostkowych nie nadążają w przystosowywaniu naszych organizmów do zmian. A jednak człowiek znalazł metodę, aby szybciej przystosowywać się do otoczenia. Tą metodą jest przekazywanie jednostkowych doświadczeń innym jednostkom i kolejnym pokoleniom – uczenie ich. Przeszliśmy więc zmundną drogę ewolucyjnych prób i błędów, przekazując „na skróty” informacje służące do przeżycia i przystosowania do zmieniających się warunków.

Czytelnik pewnie zastanawia się, po co *Podręcznik trenera* sięga aż tak daleko? Otóż głębokie zrozumienie własnej roli w kontakcie z uczestnikami szkoleń, jak się później okaże wielokrotnie, zwiększa jego możliwości działania. Trener nierzadko bywa postawiony w sytuacji, kiedy ludzie wybierają „ewolucyjny” sposób działania, będąc przekonani o wyższości wiedzy nabytej metodą prób i błędów od tej przekazywanej przez innych, często utożsamia-

nej z „teorią” niemającą związku z rzeczywistością. Nic bardziej błędnego. Wiedziano o tym w starożytnych Indiach, gdzie stworzono przysłowie: „Doświadczenie prowadzi szkołę, w której lekcje są bardzo drogie”. Znano ograniczenia takiego sposobu zdobywania wiedzy i w naszym kręgu kulturowym. Wyrażają to słowa Liwiusza: „Doświadczenie jest nauczycielem ignorantów”, a potwierdza stwierdzenie Benjamina Franklina: „Doświadczenie jest bardzo kosztowną szkołą, niemniej istnieją głupcy, którzy w żadnej innej niczego nie umieją się nauczyć”.

Warto przytoczyć w tym miejscu opis obrazujący skuteczność zgoła odmiennego sposobu przekazywania wiedzy. Jego „autorem” jest jeden z lepiej przystosowanych do drastycznych warunków środowiska gatunek – szczur wędrowny (*Rattus norvegicus*). Otóż zwierzęta te potrafią przez kilkadziesiąt pokoleń przekazywać sobie skutecznie informację o zapachu zatrutego pożywienia! A jak się to odbywa? Jeden z przewodników stada podchodzi do pokarmu i obwąchuje go. Jeśli uzna, że pokarm jest zatruty, nie zaczyna go jeść, lecz odchodzi. Pozostałe szczury podchodzą do pożywienia i obwąchują je, aby zapamiętać zapach. Na końcu wreszcie oznaczają pokarm moczem i kałem jako nienadający się do spożycia. Robią to nawet wówczas, gdy pożywienie jest w miejscu, w którym trudno pozostawić takie ślady. Cóż jednak stałoby się w sytuacji, gdyby szczur przewodnik nie znał tego zapachu, a byłaby to trucizna? Prawdopodobnie on sam lub osobnik wysłany do wypróbowania pokarmu (często jest to szczur słaby lub stary) przypląciłby to życiem, lecz szczury, które przeżyłyby taką przygodę, stają się mądrzejsze o jeden zapach więcej. W ten sposób, przez społeczne uczenie się, nie tylko są w stanie przetrwać w trudnych warunkach urządzanych na nie ciągłych polowań i zasadzek, ale stają się coraz mądrzejsze i nie korzystają przy tym z bardzo powolnego mechanizmu przekazywania informacji, jakim jest dziedziczenie<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Dokładny opis społecznego uczenia się u szczurów czytelnik znajdzie w: K. Lorenz, *Tak zwane zło*. PIW, Warszawa 1996.

Od organizacji społecznego systemu uczenia się w stadzie szczurów już tylko krok do koncepcji organizacji uczącej się – uważanej dzisiaj za jedyną formę organizacji zdolnej przystosować się do szybko zmieniających się warunków. Jej założenie jest banalnie proste. Aby przetrwać, aby nadążyć z przetwarzaniem informacji, nie wystarczy organizować pracy, zarządzać nią itp. Organizacja i wszyscy jej członkowie muszą się ciągle uczyć, dokładnie tak, jak szcury nowych zapachów. Nie wystarczy, że będzie rozwijał się przywódca stada, przewodnik. Co ciekawe, tę dość banalną prawdę specjaliści od zarządzania odkryli stosunkowo niedawno.

Warto przypomnieć sobie, że do połowy lat osiemdziesiątych można było osiągać wielkie sukcesy w zarządzaniu nie wymawiając nawet słów „uczyć się”. My sami mamy doświadczenia z tego okresu. Dziś coraz większa grupa ludzi działających w sektorze publicznym i prywatnym uważa koncepcję *organizacji uczącej się* za doskonały wzorzec struktury i zachowań organizacji w XXI wieku. Wzorzec ten można uznać za wizjonerski, ale każda organizacja – mała, średnia czy duża – będzie musiała stworzyć własną jego wersję, jeśli chce dobrze funkcjonować. (...) Szanse nie tylko na sukces, ale nawet na przetrwanie mają tylko te osoby, które będą aktywnie kierować własnym procesem uczenia się<sup>3</sup>.

Peter Senge uważany za jednego z głównych twórców koncepcji organizacji uczącej się wskazuje również na formy i sposoby uczenia się organizacji. Powołuje się przy tym na przykłady ze sportu, ale także sztuk scenicznych, ukazując wielorakość form uczenia się i różnice w ich oddziaływaniu. Inaczej szkoli swoich zawodników trener sportowy, inaczej uczy aktorów reżyser.

Wysoka specjalizacja wiedzy, zróżnicowane formy jej przekazywania to narzędzia, dzięki którym człowiek i stworzona przez niego organizacja są w stanie wytrzy-

---

<sup>3</sup> E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.



mać tempo rozwoju cywilizacji. Trenerzy są jednym z ogniw złożonego procesu „wyprzedzania” ewolucji. Ogniw to jest dość istotne, bo chodzi głównie o przekazywanie wiedzy zwanej proceduralną – a więc takiej, która daje człowiekowi przekonanie, że „potrafi”, a nie tylko „wie”. W tym miejscu warto chyba również wspomnieć o dość wyjątkowej sytuacji, jaka miała miejsce w naszej polskiej rzeczywistości ekonomicznej. O ile poszczególne jednostki na zachodzie Europy czy w Ameryce uczestniczyły w ewolucyjnym rozwoju systemu kapitalistycznego, o tyle Europa Środkowa, w tym Polska, stanęła na początku lat dziewięćdziesiątych w obliczu zmian rewolucyjnych. Przystosowanie jednostek w tych warunkach było szczególnie utrudnione. A jednak większość ludzi zdołała dostosować się do tych dramatycznych zmian, nabyć w krótkim czasie wiele nowych umiejętności. Czy odbywało się to metodą prób i błędów? W przypadku niektórych – z pewnością, ale czy ich przystosowanie zakończyło się sukcesem?

Aby pisać o roli trenera w organizacji, należałoby w tym miejscu precyzyjniej określić kim jest trener, rozwiązać nie-

które mity i nieporozumienia. Jak wspomnieliśmy wcześniej, zadaniem trenera jest przekazywanie wiedzy proceduralnej w odróżnieniu od deklaratywnej. Przekazywaniem tej ostatniej zajmują się głównie szkoły, wyższe uczelnie, choć oczywiście przesadą byłoby twierdzić, że koncentrują się one tylko na tym. Jaka jest różnica pomiędzy jednym a drugim rodzajem wiedzy? Weźmy najprostszy przykład – narciarza. Może wiedzieć, jak należy ustawić ciało w stosunku do zbrocza, na którą część narty wywrzeć nacisk podczas skrętu, w które miejsce należy wbić kijek i jaka jest dynamika jazdy. To wszystko jednak zdaje się często na nic w momencie odepchnięcia się kijkami i ruszenia w dół, a efektem wiedzy deklaratywnej nierzadko bywa potężny obłok śnieżnego pyłu powstający ponad ciałem narciarza, które pomimo tej wiedzy, w sobie tylko wiadomy sposób, ale z wykorzystaniem siły ciężenia, zmierza w dół stoku. Wiedza proceduralna wyraża się natomiast w pełnym wdzięku kontrolowaniu ciała podczas kolejnych śmigów. Narciarz potrafi jeździć, choć być może nie do końca zdaje sobie sprawę z mechaniki wszystkich swoich ruchów. Zadaniem trenera, który uczy jazdy na nartach, jest wykształcenie umiejętności, a przekazywanie wiedzy może być tylko środkiem do osiągnięcia tego celu. Tak więc zawód trenera powstał głównie w oparciu o zapotrzebowanie na szybkie uczenie umiejętności w różnych sferach działalności człowieka. Takie też są w stosunku do niego stawiane oczekiwania. Nawiasem mówiąc, często są to oczekiwania nierealistyczne.

W tym miejscu narzuca się analogia do trenera sportowego i jednocześnie pojawia pewna wątpliwość co do kompetencji trenera. Analogia jest dość trafna, trener sportowy bowiem to osoba, która ma zdecydowanie większą wiedzę deklaratywną od trenowanych zawodników. On zna tajniki metabolizmu mięśni, potrafi ocenić wytrzymałość, obliczyć ćwiczenia tak, aby poprawić kondycję zamiast ją niszczyć. Trener sportowy ma jeszcze jedną niezwykle istotną umiejętność – potrafi uczyć. On wie, jakie ćwi-

czenia należy wykonywać po kolei, w jakim tempie, jakie ruchy trenować, jakie partie mięśni rozwijać, aby doprowadzić swoich podopiecznych do mistrzostwa. I tutaj należy rozwiać podstawowy stereotyp, który mówi, że trenerem może zostać tylko dobry zawodnik. Ten stereotyp (poza nielicznymi wyjątkami) nie sprawdza się w sporcie. W chwili, kiedy piszemy te słowa z funkcji trenera polskiej kadry piłki nożnej został odwołany Zbigniew Boniek – jeden z najlepszych polskich piłkarzy, jacy kiedykolwiek grali w piłkę. Niestety, ten stereotyp jest często przenoszony na trenera zajmującego się trenowaniem umiejętności niezbędnych w biznesie. Nierzadko, o czym będzie jeszcze mowa w rozdziale poświęconym sytuacjom trudnym, spotkamy się z zastrzeżeniem: „A czy ty sam sprzedajesz (zarządzasz, negocjujesz itp.)?”. Najlepszy handlowiec, jakiego kiedykolwiek poznaliśmy, postanowił zostać również trenerem. Uczestniczył w zajęciach naszej Szkoły Trenerów Biznesu. Jego pierwsze próby trenowania były wręcz tragiczne. Uczestnicy szkolenia poza tym, że kompletnie nie rozumieli treści, które im przekazywał, zostali zanudzeni na śmierć. Wiele pracy kosztowało nas wykształcenie w nim umiejętności trenowania. Przykłady można by mnożyć, a wniosek z nich płynie jeden – aby zostać trenerem, trzeba przede wszystkim umieć uczyć i temu właśnie poświęcona jest niniejsza książka.

Metodyka uczenia – warsztat pracy trenera – jest bardzo bogata głównie dlatego, że źródła, z których czerpie, są niezwykle różnorodne. Wspomnieliśmy wcześniej o analogii do trenera sportowego. Rzeczywiście część metod pochodzi z ich warsztatu. Innym źródłem są doświadczenia psychoterapeutów pracujących z grupami. Ważne i często niedoceniane źródło metod warsztatowych to działania reżyserów i zespołów scenicznych. Niewyczerpana, acz nieco zapomniana dziedzina, do której sięgają trenerzy, to klasyczna sztuka retoryki, powodzenie zaś treningów skoncentrowanych na budowaniu zespołów pokazuje, że metody oddziaływania na ludzi stosowane w jednostkach militarnych czy grupach ratowniczych również mogą być przydatne. Po-

nieważ zawód trenera musi charakteryzować twórcze podejście do pracy, szukają oni narzędzi pracy niemal wszędzie. Sami jesteśmy pod wrażeniem szkolenia, w którym niedawno uczestniczyliśmy, przeprowadzonego dla grupy handlowców przez... zawodowego muzyka!

Oczywiście, fakt, że potrafimy uczyć nie upoważnia nas do trenowania wszystkiego, co nam tylko przyjdzie do głowy. Wiedza merytoryczna o przedmiocie i doświadczenie to oczywiście kolejne niezbędne elementy w pracy. Często wiedza ta ma na tyle szeroki zakres, że powoduje to, iż praca trenera przybiera niezwykle renesansowy charakter. Sami jesteśmy z wykształcenia psychologami, a jednak musieliśmy przyswoić sobie bardzo wiele wiadomości z zakresu ekonomii, informatyki, a nawet polityki. Często z konieczności zostajemy minieksperkami w branży kosmetyków, konstrukcji stalowych, leków generycznych i tym podobnych, pozornie obcych nam dziedzin. Otwartość poznawcza jest jedną z bardziej podstawowych cech trenera.

Zanim jednak zaczniemy pisać o innych, niezbędnych do prowadzenia szkoleń predyspozycjach, proponujemy wypełnienie krótkiego testu. Jego wynik wskaże czytelnikowi, na ile dotychczas nabyte umiejętności społeczne usposabiają go do pracy w charakterze trenera<sup>4</sup>.

1. Kiedy słucham innych, staram się odkryć słabe strony rozmówcy lub wychwycić informacje korzystne dla mnie:
  - a) często
  - b) czasami
  - c) rzadko
2. Słuchając innych, zdarza mi się stracić koncentrację uwagi do tego stopnia, że nie potrafiłbym powtórzyć istoty wypowiedzi rozmówcy:

---

<sup>4</sup> Wyniki testu należy traktować wyłącznie jako wskazówki, nie zaś jako diagnozę. Test ten nie przeszedł odpowiedniej procedury walidacji, dlatego też należy traktować go raczej jako psychozabawę niż rzetelne narzędzie.

- a) często
  - b) czasami
  - c) rzadko
3. Kiedy z kimś rozmawiam i słyszę jakąś opowieść, staram się przypomnieć sobie coś podobnego, aby opowiedzieć, jak tylko mój rozmówca skończy swoją historię:
- a) często
  - b) czasami
  - c) rzadko
4. Kiedy ktoś opowiada o jakimś swoim problemie, staram się udzielić mu możliwie najlepszej rady:
- a) często
  - b) czasami
  - c) rzadko
5. Kiedy rozmowa zmierza w niepożądanym dla ciebie kierunku, potrafisz zbagatelizować problem przez obrócenie go w żart:
- a) często
  - b) czasami
  - c) rzadko
6. Kiedy słyszę dobry dowcip, pierwsza myśl, jaka przychodzi mi do głowy, to przypomnieć sobie jeszcze lepszego i opowiedzieć go:
- a) często
  - b) czasami
  - c) rzadko
7. Kiedy ktoś wypowiada swoje zdanie głośno i podniesionym tonem, jestem przekonany, że stara się mnie zaatakować:
- a) często
  - b) czasami
  - c) rzadko
8. Kiedy mam tremę bądź też ktoś mnie zdenerwuje, wiem dość dobrze jak to będzie się objawiało i jak długo będą trwały poszczególne objawy:
- a) tak
  - b) trudno powiedzieć
  - c) nie



9. Jeśli mam do wyboru zagrać w grę, której zasady bardzo dobrze znam, lub nauczyć się nowej gry, bo właśnie pojawiła się okazja, wybieram:
  - a) starą grę
  - b) nową grę
10. Należę do osób, które zadają innym sporo pytań:
  - a) tak
  - b) raczej tak
  - c) nie
11. W sytuacji społecznej, kiedy wystąpił jakiś problem organizacyjny:
  - a) staram się problem rozwiązać
  - b) staram się ustalić osobę odpowiedzialną za ten problem
12. Kiedy udaję się na ważne spotkanie lub rozmowę, staram się dokładnie przygotować do rozmowy:
  - a) zawsze
  - b) czasami
  - c) nigdy
13. Kiedy ktoś na mnie krzyczy:
  - a) staram się bronić
  - b) staram się uwolnić od tej osoby
  - c) zadaję sobie pytanie o przyczynę wzburzenia tej osoby
14. Kiedy bronię długo jakiegoś poglądu i zostaną mi przedstawione dowody na jego bezpodstawność:
  - a) staram się rozmydlić argumenty i osłabić dowody, broniąc do końca swojej racji
  - b) przyznaję rację stronie przeciwnej
15. Spójrz teraz na zegarek, zobacz dokładnie, która jest godzina. Zakryj go i poczekaj, kiedy miną, twoim zdaniem, 2 minuty. Nie licz w myślach sekund. Pomyliłeś się o:
  - a) mniej niż 15 sekund
  - b) pomiędzy 15 a 30 sekund
  - c) ponad 30 sekund

Punktacja i analiza odpowiedzi znajduje się na końcu książki w *Dodatku*.

## *Predyspozycje psychologiczne do pracy trenera*

Mówiąc o tym, co pomaga w pracy trenera, powinniśmy obszar czynników sprzyjających podzielić przynajmniej na dwie sfery: sferę w miarę stabilnych cech naszej osobowości i sferę umiejętności społecznych. Ten pierwszy obszar określiliśmy dość niejednoznacznie – „w miarę stabilnymi cechami”. Uczyniliśmy to specjalnie, aby uniknąć wgłębiania się w niemający końca spór psychologów o genetyczne pochodzenie niektórych cech i ich społeczną modyfikowalność. Dla przeciętnego czytelnika zainteresowanego pracą trenera spór ten ma marginalne znaczenie. Wystarczy, że przyjmie on założenie, iż niektóre nasze właściwości w wieku, w którym rozmyśla się o podjęciu pracy, są bardzo trudne do zmodyfikowania. Do tych właściwości związanych ściśle z pracą trenera należą: stabilność emocjonalna, ekstrawersja, pragmatyzm, lęk społeczny, koncentracja na sobie i wreszcie niektóre czynniki demograficzne (płeć, wiek itp.).

Drugi obszar wypełniają nabyte w toku naszego życia sposoby reagowania w różnych sytuacjach. Właśnie ten obszar był przedmiotem badania naszego psychotestu. Umiejętności społeczne ważne w pracy trenera to: umiejętność zadawania pytań, sposób reagowania w trudnych sytuacjach, zdolność empatii, zachowanie się w sytuacjach konfliktowych, znajomość i umiejętność kontroli własnych emocji, otwartość poznawcza związana ściśle z myśleniem twórczym.

Przedstawimy pokrótce opisywane własności, aby czytelnik (poza rezultatem psychotestu) mógł ocenić swoje dopasowanie osobowościowe do psychologicznego portretu „idealnego” trenera.

### STABILNE CECHY OSOBOWOŚCIOWE

Jedną z najbardziej podstawowych cech osobowościowych, która ma decydujące znaczenie w kontaktach z in-

nymi ludźmi, jest stabilność emocjonalna. Osoby emocjonalnie stabilne są najczęściej spokojne, zrelaksowane i zdolne do zmagania się ze stresem. Nie doświadczają zbyt wielu obaw, napięć i rozdrażnień. Na drugim krańcu stabilności mamy do czynienia z neurotyzmem. Osoby neurotyczne z kolei często odczuwają lęk i przygnębienie, mają poczucie winy i niską samoocenę. Często zdarzają im się stany napięcia, a nawet agresywnej wrogości. Nieobce są im stany depresyjne, impulsywność, nadwrażliwość. Neurotyzm bywa również źródłem nieśmiałości, któremu towarzyszy poczucie zmieszania w obecności innych. Osoby o dużym nasileniu tej cechy są podatne na irracjonalne pomysły, mniej zdolne do kontrolowania swoich popędów oraz zmagania się ze stresem, wykazują tendencję do zamartwiania się, łatwo zniechęcają się i załamują w trudnych sytuacjach.

Stabilność emocjonalna jest warunkiem koniecznym do pracy w charakterze trenera. Chcielibyśmy jednocześnie podkreślić, że nie mówimy tutaj o stabilności wybitnej. Przeciętnie stabilny emocjonalnie człowiek jest w stanie poradzić sobie w sytuacjach treningowych. Osoby, które charakteryzuje neurotyzm, będą w warunkach szkoleniowych same prowokowały sytuacje trudne i konfliktowe, nie mówiąc już o tym, że ich koszty psychologiczne ponoszone w związku z taką pracą z pewnością będą przewyższały zyski, jakimi są satysfakcja i zadowolenie z dobrze przeprowadzonego treningu.

Ekstrawersją psychologowie nazywają taki zestaw zachowań, który powoduje, że osoby ekstrawertywne są przyjacielskie i serdeczne, towarzyskie i rozmowne, skłonne do zabawy oraz poszukiwania stymulacji, wykazują tendencję do dominowania w sytuacjach społecznych i są życiowo aktywne i pełne wigoru, wykazują optymizm życiowy i pogodny nastrój. Przeciwnieństwem ekstrawersji jest introwersja. Introwertycy charakteryzują się tym, że wykazują większą rezerwę w kontaktach społecznych, brak im optymizmu oraz preferują przebywanie w samotności i są nieśmiałe. Nietrudno sobie wyobrazić, że łatwiej

będzie nawiązać kontakt z grupą trenerowi, który wykazuje więcej zachowań ekstrawertywnych niż introwertywnych. Przy tym, podobnie jak przy wcześniej omówionej stabilności emocjonalnej, nie jest niezbędne, aby trener charakteryzował się skrajną ekstrawersją. Zbyt wysoki jej poziom wiąże się z dominacją, a to może nawet przeszkadzać w pracy z ludźmi<sup>5</sup>.

Sposób reagowania na innych ludzi oraz sposoby wchodzenia z nimi w interakcje jest w dużym stopniu zależny również od tzw. pryncypializmu (idealizmu) lub pragmatyzmu. Pryncypialista to człowiek przywiązany do własnych zasad i przyjmowanych wartości, prezentuje głębszą ich internalizację, wyrażającą się w zachowaniach zgodnych z normami nawet wtedy, gdy nie spodziewa się kontroli zewnętrznej. Skrajnego pryncypialistę będzie bardzo trudno skłonić do ustępstw, do zmiany własnego stanowiska.

Przeciwieństwem pryncypialisty jest pragmatyk. Cel doraźny jest o wiele bardziej istotny od wyznawanych przez niego zasad. Zdaje sobie sprawę z faktu, że ludzie zmieniają swoje poglądy. Dlaczego zatem nie zrobić tego, aby osiągnąć jakiś określony cel? O ile pryncypialista będzie raczej uparty, o tyle pragmatyk będzie nieodgadniony. Jego cele i interesy nie będą się wyraźnie rysowały, a jego reakcje będą trudniejsze do przewidzenia. Pragmatycy starają się być pożądaną osobą niemal w każdej sytuacji. Taki typ funkcjonowania może sprzyjać wytworzeniu wielu systemów czy hierarchii wartości, które mogą być powoływane na użytek bieżących sytuacji. Wykorzystywanie wiedzy o innych w celu tworzenia odpowiedniej autoprezentacji daje nie tylko duże możliwości kontroli własnych zachowań, ale przez tworzenie odpowiedniego „wrażenia” umożliwia kierowanie czy wpływanie na zacho-

---

<sup>5</sup> Czytelników zainteresowanych dokładniejszym opisem tych dwu czynników odsyłamy do: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Część 2: Psychologia ogólna*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

wania innych, przez co możliwa jest realizacja własnych zamierzeń.

Pragmatycy ze względu na chęć zdobycia jak największej ilości informacji istotnych o innych mają większe niż pryncypialisci umiejętności odraczania i powstrzymywania reakcji emocjonalnych, zwłaszcza w nowych sytuacjach. Podporządkowanie własnej aktywności osiąganym celom oraz odpowiedniej autoprezentacji powoduje nie tylko konieczność konstruowania różnych „ja”, ale wymaga także stosowania różnych technik sterowania wrażeniem. Odmienność funkcjonowania idealistów i pragmatyków polegać będzie prawdopodobnie na tym, że ci pierwsi będą realizować takie wartości, które cieszą się największą estymą w danym kręgu kulturowym i społecznym, a pragmatycy będą wykorzystywać standardy typowości funkcjonujące w danej kulturze.

Niepodważalny jest również fakt, że u pryncypialistów preferowane wartości pełnią istotną funkcję regulacyjną, a także stanowią podstawę do wyjaśniania zachowań innych. W przypadku pragmatyków preferowane wartości stanowią wiedzę bardziej deklaratywną niż proceduralną, stąd też pragmatycy wyjaśniając zachowania innych, odwołują się do kategorii abstrahujących od wartości osobistych<sup>6</sup>.

Nie oceniając aspektu etycznego zachowań pragmatyków i pryncypialistów, należy podkreślić, że zachowania charakterystyczne dla tak opisanego pragmatyzmu sprzyjają pełnieniu funkcji trenera. Pryncypialista przywiązany do własnych norm, zasad i poglądów może prowokować więcej sytuacji konfliktowych niż pragmatyk, który na czas jakiś potrafi „odwiesić na kołek” swoje przekonania. Co istotne, ten drugi łatwiej dostosuje się zarówno do grupy młodych sprzedawców, jak i do starszej wiekiem kadry zarządzającej. Z naszych obserwacji wynika, że częsty

---

<sup>6</sup> E. Ścigała, *Akceptowane wartości ostateczne i instrumentalne a wyjaśnianie zachowań innych przez pragmatyków i idealistów*. „Przegląd Psychologiczny” nr 2, 1990, s. 325–343.

u początkujących trenerów problem, jakim jest wiek („co ty młody człowieku możesz na ten temat wiedzieć?”), występuje w o wiele bardziej ograniczonym zakresie u pragmatyków niż u pryncypialistów. A to dlatego, że nie są oni skłonni do nadmiernego prezentowania swoich poglądów. Wykorzystywanie argumentu wieku jest wszak tylko jednym ze sposobów obrony przekonań uczestników szkoleń.

Człowiek jest o tyle dziwnym stworzeniem, że bywa nie tylko podmiotem poznającym aktywnie swoje otoczenie, podobnie jak czyni to większość stworzeń. Charakterystyczna dla ludzi świadomość sprawia, że bywamy sami dla siebie również obiektem poznania. Uwaga jednostki może być w danym momencie w pełni skoncentrowana na własnej osobie bądź całkowicie na obiektach zewnętrznych. Z tym wiążą się określone konsekwencje. Pojawienie się dostępnej dla naszej świadomości rozbieżności pomiędzy stanem pożądanym (jaki chciałbym być) a stanem faktycznym (jaki jestem) bywa doświadczeniem przykrym i mogą towarzyszyć mu negatywne emocje, takie jak: wstyd, poczucie winy, lęk itp. Motywują one podmiot do podejmowania działań redukujących zaistniałą rozbieżność oraz unikania rozbieżności przewidywanych. Najprościej wyobrazić sobie to na przykładzie człowieka, który udaje się na zakupy. Nagle spostrzega swój wizerunek we wszechobecnych lustrach. Jego uwaga przenosi się z obszaru półek sklepowych, na których miał nadzieję znaleźć poszukiwany produkt, na dużo bardziej koncentrujący jego uwagę wizerunek siebie. „Nie wyglądam zbyt dobrze w tej starej kurtce” – może pomyśleć w duchu. „Czas najwyższy również wybrać się do fryzjera”. Takie myśli najprawdopodobniej pchną go w kierunku działań zmierzających do redukcji dostrzeganej rozbieżności.

Oczywiście koncentracja na sobie może dotyczyć nie tylko wyglądu zewnętrznego. Obejmuje ona nasze kompetencje, zdolności itp. Pojawia się w charakterystycznych sytuacjach, takich właśnie jak obecność lustra, kamery, publiczności itp. Jednak psychologowie twierdzą, że oprócz tej sytuacyjnej występuje także charakterystyczna dla da-

nego człowieka dyspozycyjna koncentracja na sobie. Po prostu niektórzy ludzie cechują się tym, że częściej niż inni koncentrują swoją uwagę na własnych stanach wewnętrznych, analizują własne zachowanie czy wygląd zewnętrzny. Wskaźnikami dyspozycyjnej koncentracji na sobie są: zaabsorbowanie własnymi przeszłymi, teraźniejszymi i przyszłymi zachowaniami; wrażliwość na własne stany wewnętrzne; rozpoznawanie pozytywnych i negatywnych atrybutów własnej osoby; dokonywanie introspekcji; skłonność do wyobrażania sobie własnej osoby; świadomość własnego wyglądu fizycznego i autoprezentacji; uwzględnianie ocen innych ludzi.

Jakie znaczenie w pracy trenera ma dyspozycyjna koncentracja na sobie? Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba uwzględnić jej trzy aspekty, a są to:

- ja prywatne;
- ja publiczne;
- lęk społeczny.

Osoby mocno skoncentrowane na ja prywatnym mają większą świadomość przeżywanych własnych stanów emocjonalnych i większą zgodność zachowania z przeżywanymi emocjami. Są mniej uległe wobec nacisków grupowych i wykazują mniejszą podatność na sugestię. Koncentracja na ja prywatnym sprzyja przypisywaniu w większym stopniu sobie odpowiedzialności za zdarzenia. Opisywane osoby wykazują również większą trafność i dokładność w dokonywanych samoopisach i są bardziej skłonne do reagowania oporem w sytuacjach, kiedy im ktoś stara się coś narzucić.

Z kolei osoby mocno skoncentrowane na ja publicznym wykazują większą uległość wobec nacisków grupowych oraz wrażliwość na odrzucenie przez grupę. Dokładniej przewidują i spostrzegają wrażenia, jakie wywołują na innych. Mają również tendencję do łagodzenia własnych postaw pod wpływem antycypowanej oceny innych.

Lęk społeczny powoduje natomiast spore spięcie w kontakcie z dużą grupą ludzi, łatwe popadanie w zakłopotanie, onieśmienie w kontaktach z nieznanymi, nieśmia-

łość, niepewność w kontaktach z obcymi, niepokój przed publicznym wystąpieniem<sup>7</sup>.

Nietrudno zatem udzielić już teraz odpowiedzi na pytanie o udział dyspozycyjnej koncentracji na sobie w sytuacjach szkoleniowych. Szczególnie korzystna wydaje się koncentracja na ja prywatnym. Ale i pewna doza koncentracji na ja publicznym pomaga kontrolować wrażenie, jakie wywołujemy u innych. Jednak zbyt silna koncentracja na tym aspekcie może spowodować zachowania konformistyczne trenera, aż po podatność na sterowanie przez grupę. Rzeczą niezwyklej wagi jest również lęk społeczny. Zbyt duże jego natężenie wręcz dyskwalifikuje trenera, co nie znaczy, że przeciętnego lęku społecznego, znanego pod potoczną nazwą tremy, nie można opanować. Sprzyja temu z całą pewnością dobre przygotowanie i doświadczenie.

Dość banalnymi czynnikami, które jednak mają bardzo duży wpływ na funkcjonowanie trenera, są wiek i płeć. Wspomnieliśmy już wcześniej o dość charakterystycznych formach podważania wypowiedzi trenera odwołujących się do wieku. Niestety, okazuje się, że trener odpowiedniego wieku nie osiąga... nigdy! Początek kariery w pracy trenera to najczęściej gorsze samopoczucie w grupach znacząco starszych. Mając około trzydziestu lat, dość trudno zbudować autorytet w grupie mistrzów przedsiębiorstwa produkcyjnego, gdzie średnia wieku może znacznie przekraczać 50 lat. Ale to nie jedyne problemy. Kiedy trener staje się starszy i wydaje się, że już argument wieku nie zostanie wykorzystany przeciwko niemu, zaczyna pojawiać się ogromny dystans, który manifestują swoim zachowaniem szczególnie młodzi uczestnicy szkoleń. Czterdziestoletni trener bywa przez dwudziestoparolatków traktowany jak wykopalisko! Cóż, pozostaje nam jedynie wiedza,

---

<sup>7</sup> J. Zakrzewski, A. Strzałkowska, *Dyspozycyjna koncentracja na sobie: teoria i pomiar (polska adaptacja)*, (w:) R.L. Drwał, (red.) *Techniki kwestionariuszowe w diagnostyce psychologicznej*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1989, s. 189–210.



doświadczeniem i umiejętnościami społecznymi kompensować ciągłą nieodpowiedniość wieku.

Choćbyśmy mogli sobie tego życzyć, to jednak również płeć nie pozostaje bez znaczenia w pracy trenera. Jak wiemy z opowieści wielu kobiet trenerów, pracuje im się o wiele trudniej niż mężczyznom. Skąd taki wniosek? Otóż kobiety, a szczególnie te atrakcyjne, stają się obiektami zakusów panów przeświadczonych o własnych zdolnościach uwodzicielskich. Sytuacja społeczna może takie zachowanie nasilać. Jedno nieodpowiednie zdanie, zbyt długi kontakt wzrokowy mogą zostać opacznie zrozumiane i opisywany „don Juan” intensyfikuje swoje wysiłki, a trener koncentruje się na odpieraniu ataków raczej niż na pracy z grupą. Podobnie opacznie mogą być rozumiane zachowania po szkoleniu, podczas uroczystej kolacji, w trakcie rozmów nieformalnych. Trudności, jakie te sytuacje stwarzają trenerom kobietom, muszą zostać rozwiązane przez niezwykle umiejętne wyważenie własnej przychylności do uczestników spotkania z jednej strony, a pokazywanie dystansu z drugiej. Jakiegokolwiek przesunięcie w jedną bądź drugą stronę powoduje negatywny odbiór i odbija się na jakości prowadzonego szkolenia. Warto również wspomnieć, że obecność kobiety w grupie złożonej z samych mężczyzn bądź też mocno zdominowanej przez nich nasila zachowania rywalizacyjne pomiędzy nimi.

Inną cechą, która ma niebagatelne znaczenie w pracy trenera, jest otwartość poznawcza i twórcze podejście do rzeczywistości. Ucząc kolejne roczniki trenerów w naszej szkole, powtarzamy im niezmiennie: twórczym i rozwijającym się trenerem zostaje się naprawdę dopiero wówczas, kiedy każdy dowcip, zagadkę, opowieść, ciekawe zdarzenie, program telewizyjny itp. analizuje się pod kątem możliwości ich wykorzystania we własnych programach szkoleniowych. Przetwarzanie takich zdarzeń na ćwiczenia, gry i zadania szkoleniowe, wplatanie anegdot w wypowiedzi powoduje, że trener odnajduje swój charakterystyczny, niepowtarzalny styl, a jego szkolenia różnią się jakościowo od tych, które są prowadzone przez tzw. performe-

rów, czyli osoby perfekcyjnie odtwarzające jakiś program, ale potrafiące niestety tylko to. Twórcze podejście do szkoleń powinno objawiać się również tym, że trener potrafi wymyślić nowe zadanie, specjalnie na potrzeby danej sytuacji szkoleniowej i z odwagą je zrealizować. Najciekawsze nasze zadania powstawały często „na wybiegu”.

## *Przyszłość*

Rozdział ten rozpoczęliśmy od zarysowania bardzo szerokiej perspektywy ukazującej znaczenie nabywania nowych umiejętności w przystosowywaniu się ludzi do niezwykle dynamicznie zmieniającego się środowiska cywilizacyjnego. Myśląc o przyszłości, nie sposób uwolnić się od wizji coraz bardziej dynamicznych i rewolucyjnych zmian już to technologicznych, już to społecznych. Nasuwa się dość oczywisty wniosek o rosnącej roli zawodu trenera jako osoby umożliwiającej innym nabycie nowych, niezbędnych umiejętności. Symptomy takiego rozwoju sytuacji możemy już dzisiaj obserwować na rynku pracy. Coraz więcej firm zatrudnia na stałe trenerów wewnętrznych – osoby odpowiedzialne za rozwój umiejętności personelu. Warto przy tym zaznaczyć, że rynek pracy w chwili, kiedy piszemy te słowa nie oferuje zbyt wiele w tym zakresie. Wykwalifikowanej kadry, która mogłaby pełnić funkcję trenerów wewnętrznych, na rynku po prostu nie ma. A już szczytem marzeń jest znalezienie pracownika na to stanowisko z dłuższym stażem. Doświadczeni i wykwalifikowani trenerzy pracują w firmach szkoleniowych lub jako osoby niezależne, a jakość ich usług jest zbyt wysoko ceniona, aby pracodawca był skłonny zapłacić jej równowartość w postaci stałej pensji. Poszukuje się zatem rozwiązań pośrednich – do takich należy zatrudnianie np. absolwentów psychologii, o których się sądzi, że potrafią pracować z ludźmi. Innym rozwiązaniem jest poszukiwanie trenerów wśród własnych pracowników. Tak więc np. trenerem sprzedawców zostaje dobry handlowiec, szkolenia

produktowe prowadzą menedżerowie produktów itp. I jedno, i drugie rozwiązanie ma swoje mankamenty. Absolwenci psychologii dysponują co prawda szeroką wiedzą niezbędną do pracy trenera, ale jest to najczęściej tylko wiedza deklaratywna. Brakuje im najczęściej doświadczenia. Rozwiązanie drugie również ma swoje minusy. Przede wszystkim w sytuacji, kiedy dobrego sprzedawcę mianuje się na stanowisko trenera, tracimy dobrego pracownika, osłabiając w ten sposób siły sprzedaży. Dysponuje on co prawda doświadczeniem, ale również nie potrafi „uczyć”. Klasyczne, oferowane na rynku pracy szkolenia pod nazwą *Train the trainer* również nie rozwiązują problemu. Trudno jest zostać trenerem po kilku dniach najlepszego nawet szkolenia.

Sytuacja taka sprawia, że przed osobami, które wybierają karierę trenera, rysują się dość szerokie perspektywy. Jednocześnie jednak muszą one zdawać sobie sprawę z trudności zadań, w obliczu jakich najpewniej staną. Absolwenci psychologii zatrudnieni przez firmę finansową będą musieli poznać tajniki dyskonta, oceny ryzyka kredytowego, formy amortyzacji itp. Pracodawca będzie wymagał od nich prezentacji wiedzy, której sam dostarczy. Oznacza to ciągłą potrzebę uczenia się i rozwoju. Sądzi my jednak, że osoby, które taki trud podejmą, będą miały zapewnioną pracę w zawodzie trenera.

Dodatkowy wskaźnik popytu na pracę trenera to coraz częściej pojawiające się zapotrzebowanie na *coaching*<sup>8</sup>. Działania związane z *coachingiem* wywodzą się z tzw. trenowania w polu. W przeszłości dotyczyły one najczęściej handlowców. Młody stażem sprzedawca odbywał w warunkach naturalnych rodzaj praktyki pod okiem bardziej do-

---

<sup>8</sup> Słowo to nie ma jeszcze precyzyjnego i stabilnego odpowiednika w literaturze polskiej. W metodologii nauk społecznych działania podobne do *coachingu* nazywano często obserwacją uczestniczącą. Nazwa ta nie funkcjonuje jednak na rynku usług, dlatego też pozostawimy słowo *coaching* wraz ze wszelkimi odmianami w brzmieniu oryginalnym.

świadczonego kolegi. Ten udzielał mu informacji zwrotnych na temat jego działań, korygując je. Dzisiaj *coaching* dotyczy całego spektrum umiejętności. *Coachingiem* bywają objęte zarówno osoby z poziomu obsługi klienta, jak i prezesi firm. Nie mając zbyt wiele czasu na szkolenie, są obserwowani w swoich naturalnych sytuacjach i otrzymują bieżące informacje zwrotne dotyczące konkretnych umiejętności. Więcej na temat *coachingu* i *mentoringu* będziemy pisać w rozdziale VIII.

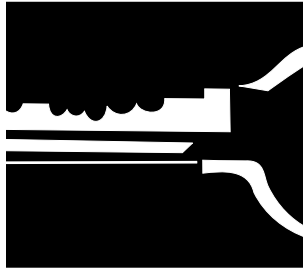
Rola trenera nie kończy się zresztą na *coachingu*. Bardzo często wymaga się od niego pełnienia funkcji moderatora w różnego rodzaju spotkaniach i dyskusjach publicznych. Trener bywa również facylitatorem, który kieruje grupą wypracowującą nowe rozwiązania. Wymaga się od niego również pełnienia funkcji mentora, a doświadczeni trenerzy są traktowani jako doradcy i konsultanci<sup>9</sup>.

Rozdział ten nosi tytuł *Zawód – trener*. Podsumowując nasze rozważania na ten temat, chcielibyśmy raz jeszcze podkreślić fakt, że trener działający w rzeczywistości ekonomicznej (lub jakiegokolwiek innej) nie jest osobą przypadkową. Wymagane predyspozycje psychologiczne, wiedza merytoryczna i umiejętności stawiają go na równi z innymi wysoko wyspecjalizowanymi zawodami. I choć jest to zawód w Polsce stosunkowo nowy, z pewnością jego rola i znaczenie będą wzrastały.

---

<sup>9</sup> W tym miejscu pojawiają się spory i polemiki dotyczące znaczenia poszczególnych słów i różnicy funkcji pomiędzy mentorem, *coachem* czy trenerem (zob. tabela w rozdziale VIII). Czytelników zainteresowanych szczegółami tych rozróżnień odsyłamy do: E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Wyd. cyt.

# ROZDZIAŁ II



## SZKOLENIE A TRENING

*Nasza mądrość wywodzi się z naszego doświadczenia,  
a nasze doświadczenie z naszych głupstw.*

*Sacha Guitry*



W rozdziale tym postaramy się pokazać, że od tego, co ma w głowie trener przed rozpoczęciem spotkania zależy przebieg wydarzeń na sali szkoleniowej. Prawda to może dość banalna, a jednak jej zrozumienie zmienia zasadniczo jakość działań trenerskich. Aby to zrozumieć, przyjrzyjmy się celom szkoleniowym formułowanym przez trenera. Oczywiście zakładamy, że jakiś cel trener formułuje, w myśl bowiem znanego powiedzenia brak celu lub nieprecyzyjny cel prowadzi do precyzyjnych absurdów. Rozważmy zatem kilka sformułowanych celów oraz ich konsekwencje.

#### Sformułowanie 1

Celem szkolenia jest przekazywanie wiedzy na temat prowadzenia szkoleń.

Tak sformułowany cel skupia się na czynnościach prowadzącego, a nie na efektach dotyczących uczestników. Jeśli w głowie trenera cel sformułowany jest w ten sposób, to prawie zawsze jest on spełniony, lecz paradoksalnie jego realizacja nie powoduje zmiany zachowań uczestników. Bardzo często taki cel stawiają sobie wykładowcy akademicy. Realizując go, zyskują najczęściej miano nudziarzy. Owszem, może się zdarzyć, że szkolenie realizujące taki cel będzie atrakcyjne. Będzie to jednak wynik zbiegu okoliczności pozostający poza kontrolą trenera.

W tym miejscu nasuwa się szereg przykładów realizacji podobnie sformułowanych celów. Czy przypominacie sobie Panię nauczycielki ze szkoły podstawowej, które „realizują program”? Wielokrotnie jako uczniowie słyszeliśmy, że nie możemy pozwolić sobie na dłuższe omawianie ja-

kichś problemów, ponieważ „mamy jeszcze do zrealizowania mnóstwo materiału”. Tak więc realizowaliśmy wytrwale program dla spokoju sumienia naszej Pani nauczycielki. I pewnie w ten sposób realizowała ona swoje cele nauczania aż do spokojnej emerytury z poczuciem dobrze spełnionego obowiązku. To, że część uczniów dawno już straciła kontakt z „materiałem” mogło co najwyżej irytować ową nauczycielkę, ale z pewnością nie powstrzymało jej od spełnienia założonych celów.

Inny dość kuriozalny przykład realizacji celu polegającego na przekazywaniu wiedzy miał miejsce kilkanaście lat temu, kiedy autorzy tej książki byli przyjmowani do pracy na Uniwersytecie Wrocławskim. Aby zostać asystentem, należało odbyć szkolenie z zakresu obrony przeciwpożarowej. Zajmowała się tym jednostka na terenie Uniwersytetu, której odnalezienie zajmowało więcej czasu niż samo szkolenie. W gmachu głównym, po natrafieniu na jakieś boczne schody i przebyciu kilku pięter, gdzieś na poddaszu, w przedziwnej atmosferze docierało się w końcu do małego, zakurzonego pomieszczenia. Wewnątrz urzędował „szkoleniowiec”, którego sam wygląd przywoływał nieodparte wrażenie, że żyje on tam odkąd powstała ta, ważna dla wyższej uczelni, komórka i będzie „szkolił” dopóty, dopóki będzie funkcjonował Uniwersytet. Ów „szkoleniowiec” wręczał młodemu adeptowi starą grubą księgę z dużą liczbą ilustracji poświęconych gaśnicom, kocom azbestowym itp. zagadnieniom. Księga ta zatłuszczona i nadgryziona zębem czasu nosiła ślady wielu „szkoleń”. Następnie „szkoleniowiec” wydawał polecenie zapoznania się z treścią księgi. Po obejrzeniu kilku obrazków przerwaliśmy resztę stron oświadczając – „już”. „Szkolenie” trwało jakieś 3 minuty, a kończyło się złożeniem przez nas podpisu na formularzu oświadczającym, że oto zostaliśmy przeszkoleni w zakresie p.poż.

Opisany „szkoleniowiec” z pewnością realizował cel, jakim było przekazywanie wiedzy. Nie o to jednak idzie w prowadzeniu treningów. Spójrzmy zatem na kolejne



sformułowanie, które przybliży nas do rozumienia istoty treningów.

### Sformułowanie 2

Celem szkolenia jest poznanie przez uczestników metod prowadzenia szkoleń.

W tym przypadku trener skupia się na nie tylko na przekazywaniu treści, ale także na ich zrozumieniu przez uczestników. Jednakże w przypadku treningów najważniejszą rzeczą jest zdobycie nowych umiejętności, a nie tylko zrozumienie, na czym one polegają. Trener, który sformułował cel w wymieniony sposób, w trakcie szkolenia podaje wiele przykładów, tłumaczy, sprawdza, czy uczestnicy rozumieją przekazywane treści, ale mniejszą uwagę poświęca ćwiczeniu i nie koncentruje się na zdobywaniu przez uczestników nowych umiejętności. Ponadto trudno jest zweryfikować w praktyce efekty szkolenia o tak postawionym celu. A trzeba nam wiedzieć, że bardzo istotną sprawą w ich stawianiu jest także określenie wskaźników nabycia konkretnej umiejętności. Postarajmy się zatem jeszcze precyzyjniej określić cel.

### Sformułowanie 3

Celem szkolenia jest zdobycie przez uczestników umiejętności prowadzenia szkoleń.

Tak sformułowany cel wydaje się formalnie poprawny. Jednak jego realizacja, szczególnie w trakcie jednego lub kilku szkoleń, jest bardzo trudna. Prowadzenie szkoleń jest bowiem złożoną czynnością, a jej opanowanie wymaga zazwyczaj długiego procesu szkolenia i nabywania doświadczeń. Błąd w sformułowaniu celu polega więc na zbyt dużej ogólności. Aby uniknąć frustracji spowodowanej niemożnością zrealizowania tego celu, należałoby postawić sobie bardziej konkretny i wymierny.

#### Sformułowanie 4

Celem szkolenia jest zdobycie przez uczestników umiejętności przygotowania atrakcyjnego programu treningowego.

Tak sformułowany cel jest konkretny i możliwy do realizacji w ramach jednego szkolenia. Podczas pracy trener będzie koncentrował się na działaniach szkolonych. Aby doprowadzić do realizacji tego celu, będzie musiał zaprojektować ćwiczenia, uwzględnić dyskusję nad wynikami pracy i udzielać informacji zwrotnych na temat projektów wykonywanych przez uczestników. Widzimy więc już pierwsze różnice, jakie występują pomiędzy klasycznym szkoleniem z zakresu np. bhp czy p.poż. a treningiem umiejętności przygotowywania programów treningowych. Szkolenie koncentruje się na czynnościach prowadzącego związanych przede wszystkim z przekazywaniem wiedzy, podczas gdy trening zawiera cele związane z aktywnością uczestników, głównie w zakresie ćwiczenia nowych umiejętności. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że wymiernym efektem szkolenia o tak sformułowanym celu może być przygotowanie przez uczestnika programu szkoleniowego.

Wydaje się więc, że wiemy już o co chodzi w formułowaniu celu szkolenia. A jednak najbardziej nawet precyzyjne sformułowanie celów nie wystarcza do tego, aby szkolenie się powiodło. Ba, czasami nawet trudno z dobrze przygotowanym szkoleniem wystartować. Trener przybywa na zajęcia z perfekcyjnie przygotowanym planem treningu, długo opracowywanymi ćwiczeniami, sprawdzonymi w innych grupach, tylko że... nikt nie chce ich wykonywać. Uczestnicy sugerują skrócenie zajęć, domagają się przerwy, kwestionują wszystko. Czy coś zrobiliśmy źle, czy po prostu trafiliśmy na paskudną grupę? Niestety, formułując cele, nie uwzględniliśmy jeszcze ich jednej, płaszczyzny – w zakresie postaw.

Jeśli nie przewidzieliśmy postawy uczestników i jej udziału w szkoleniu, na nic zda się wówczas najlepszy

program, nasz zapał i energia – rozbiją się one o postawę ludzi, których mamy zamiar szkolić. Czym jest postawa?

Chociaż wśród psychologów społecznych nie ma zupełnej zgody co do precyzyjnej definicji postawy, większość zgadza się, że jest to trwała ocena – pozytywna lub negatywna – ludzi, obiektów i idei. (...). Postawy są trwałe w tym sensie, że często utrzymują się przez dłuższy czas. Chwilowa irytacja z powodu czegoś, co ktoś powiedział, nie jest postawą, ale trwałą, negatywny obraz tej osoby jest postawą. Postawy są oceną, to znaczy, że są one pozytywną lub negatywną reakcją na coś<sup>10</sup>.

Jeśli jako uczestnik szkolenia wytworzyłem w sobie negatywną postawę w stosunku do ludzi o rudych włosach (wiadomo wszak, że rudzi są fałszywi!), to na widok trenera o rudych włosach będę reagował oporem, niechęcią lub nawet agresją. Tym przykładem zilustrujemy od razu elementy składowe postawy, a są to:

- Komponent emocjonalny (odczuwana niechęć do rudego trenera).
- Komponent poznawczy (przekonanie, że „rudzi są fałszywi”).
- Komponent behawioralny (przejawiany opór, niechęć i agresja).

Ale czy ten wywód o postawach ma oznaczać, że namawiamy trenerów do badania przed szkoleniem wszystkich ich postaw? Byłoby to oczywiście dość absurdalne, ale jeszcze bardziej absurdalne bywa nieuwzględnianie postaw uczestników. Wystarczy bowiem, że w firmie odbyło się szkolenie prowadzone w sposób wybitnie nieprofesjonalny, trener zanudzał uczestników, wykazywał brak podstawowej wiedzy o przedsiębiorstwie, w którym pracował, dość,

---

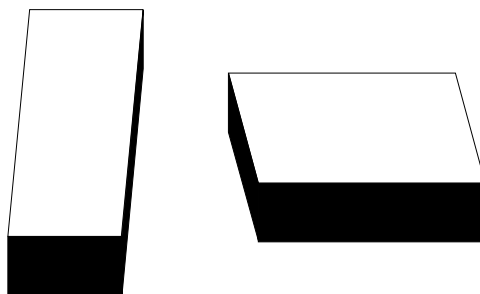
<sup>10</sup> E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.

aby większość pracowników uznała, że był to stracony weekend. I oto mamy spotkać się z tą samą grupą. Jeśli nie weźmiemy pod uwagę faktu, że poprzednie zdarzenie wytworzyło dość specyficzną postawę w stosunku do szkoleń, będziemy przez pół dnia zmagać się z niezrozumiałym oporem grupy.

Powody negatywnych postaw uczestników szkoleń mogą być jeszcze bardziej banalne – oto okazuje się, że dowiedzieli się o szkoleniu (a co za tym idzie o konieczności rezygnacji z planów weekendowych) trzy dni przed szkoleniem. Trudno oczekiwać, aby byli dla trenera mili i wyrozumiali. Wszak jest on elementem zdarzenia, które spowodowało ich negatywne emocje. Podobne przykłady można by mnożyć i to niestety opowiadając najczęściej o negatywnych postawach, choć zdarza się, że i trener bywa zaskoczony niezwykle pozytywną postawą w stosunku do szkolenia. Wbrew pozorom i to bywa trudne dla niego, gdyż wymagania grupy są czasami na tyle wysokie, że trenerowi może brakować kompetencji lub wiedzy.

Opisane przykłady postaw są dość łatwe do zmiany, ponieważ nie są one trwałe. Gorzej, jeśli ktoś próbował wielokrotnie zastosować metody prezentowane podczas wcześniejszych szkoleń i za każdym razem kończyło się to porażką bądź jakimś przykrym negatywnym zdarzeniem. Wówczas napotykaną opór będzie odpowiednio silniejszy i trener musi go uwzględnić. Często zatem przed cel – nazwijmy go racjonalnym – wysuwa się cel związany ze zmianami postaw uczestników. Trener nie tylko powinien zidentyfikować dominujące postawy w stosunku do szkolenia, do własnej osoby, do proponowanych metod, ale również tak przygotować program treningu, aby na te postawy wpłynąć. Jak to zrobić? Chyba najlepszym sposobem zaprezentowania tego będzie wykonanie kilku krótkich ćwiczeń.

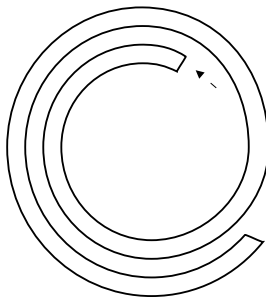
1. Czy wymiary pokryw tych dwóch pudełek są różne?



2. Czy znasz to powiedzenie?

LEPSZY  
WRÓBEL W  
W GARŚCI

3. Rysunek poniżej przedstawia wykrzywioną rurę leżącą płasko na stole. W miejsce wskazywane przez strzałkę zostaje wstrzelona kula bilardowa z taką siłą, że przebywa drogę w rurze i wypada na zewnątrz. Narysuj drogę, jaką przebywa kula w rurze, a następnie po jej opuszczeniu.



4. Państwo Kowalscy jechali do miasta swoją „Syrenką” z przeciętną prędkością 60 km/godz. Niestety, w drodze powrotnej był dość duży ruch i ich przeciętna prędkość wyniosła zaledwie 30 km/godz. Jaka średnią prędkość uzyskali na całej trasie do miasta i z powrotem?

5. Pewien farmer kupił konia za 60 dolarów i sprzedał go za 70. Następnie kupił go z powrotem za 80 dolarów i sprzedał po raz kolejny za 90. Ile pieniędzy zarobił farmer na sprzedaży swojego konia?
6. Tasuję właśnie partię kart składającą się z 80 kart koloru czerwonego i 20 kart koloru czarnego. Obiecuję zapłacić ci złotówkę za każdym razem, kiedy zgadniesz, jaka karta znajduje się na spodzie talii po kolejnym tasowaniu. Aby wygrać jak najwięcej pieniędzy, jak powinieneś zgadywać? Jaki procent prób powinieneś wskazywać na czarne, a jaki na czerwone?
7. Zakładając, że nasz rok kalendarzowy ma 365 dni, w grupie musi być 366 osób, aby istniała pewność, że przynajmniej dwie mają urodziny w tym samym dniu. Jak duża musi być grupa, aby szansa znalezienia osoby urodzonej w tym samym dniu wyniosła 50%?

Poprawne odpowiedzi znajdują się w *Dodatku* na końcu książki.

Po cóż całe to ćwiczenie? Po to, aby zapytać ciebie czytelniku, jak się czułeś, kiedy odkrywałeś, że popełniasz błędy w stosunkowo prostych zadaniach. Było ci głupio? A może czułeś się oszukany? A może dalej nie wierzysz w poprawność niektórych odpowiedzi? Tak, dokładnie takie odczucia chcieliśmy w tobie wzbudzić, proponując ci to ćwiczenie. I nie wynika to z tego, że jesteśmy z natury złośliwi. Chcieliśmy, abyś doświadczył choćby drobnego przeżycia. Głównie po to, aby doprowadzić cię do przekonania (do zmiany lub ukształtowania postawy), że nasze intuicyjne procesy spostrzegania i rozumowania niekoniecznie muszą być zgodne z rzeczywistością, a opieranie na nich swoich decyzji może prowadzić do powstawania poważnych błędów.

Czy gdybyśmy napisali to samo stwierdzenie kilka stron wcześniej, byłbyś skłonny przyjąć je na wiarę? Prawdopodobnie twoje przekonanie o poprawności własnych spostrzeżeń byłoby dużo silniejsze niż ma to miejsce teraz. Wykonane ćwiczenie miało dać namiastkę tego, co na-

zywamy na treningach realizacją celów egzystencjalnych. Tym bowiem różni się trening od szkolenia, że wiedzę buduje się na bazie doświadczeń i przeżyć uczestników. Często bywają to przeżycia negatywne, ale to one właśnie umożliwiają zmiany postaw. Możemy wygłosić godzinny wykład na temat znaczenia zadawania pytań podczas prowadzenia rozmowy handlowej. Wystarczy, że nasze wypowiedzi trafią do ludzi nastawionych do tego obojętnie lub nieznacznie negatywnie – godzina naszej pracy wraz z czasem poświęconym na przygotowanie zostały zmarnowane. Dużo efektywniejsze jest przygotowanie ćwiczenia, podczas którego uczestnicy przekonają się, że osoby zadające pytania były skuteczne i szybko rozwiązały problem, ci natomiast, którzy nie zadawali pytań, narzucali się, czuli się bezradni i nie uzyskali żadnego widocznego efektu.

Podział na cele racjonalne i egzystencjalne pojawił się w wyniku poznania specyfiki uczenia się ludzi dorosłych. O ile dzieci chętnie uczą się przez naśladownictwo, przyjmują poglądy i prawdy wygłaszane przez autorytety, o tyle ludzie dorośli uczą się niestety głównie w oparciu o własne doświadczenia. Przeciętny uczestnik treningu przychodzi nań z ogromnym bagażem własnych doświadczeń, nawyków i opinii. Czasami niezmiernie trudno jest tak planować doświadczenie podczas szkolenia, aby dało ono w rezultacie dochodzenie do wniosków przez nas oczekiwanych. Trudno np. karać ludzi w trakcie treningu po to tylko, aby pokazać prawidłowości stosowania kar. Ale korzystanie z doświadczeń i przeżyć nawet w tym zakresie nie jest niemożliwe. Kiedy metodą wykładową omawialiśmy prawidłowości stosowania kar i nagród, budziło to wiele dyskusji, brak akceptacji – było nie było, precyzyjnie i naukowo udowodnionych praw. W takiej sytuacji wystarczyło poprosić uczestników o opisanie sytuacji, kiedy czuli się niesłusznie ukarani bądź kiedy bardziej niż zwykle cieszyli się z jakiejś nagrody. Odpowiednie „obrobienie” takiego przeżytego materiału doprowadza uczestników do właściwych wniosków bez

potrzeby stosowania niezwyklej środków perswazyjnych ze strony prowadzącego<sup>11</sup>.

■



Mówiąc o specyfice uczenia się dorosłych, warto jeszcze wspomnieć o konieczności wzbudzenia aktywności i zaangażowania w proces. Niemal niemożliwością jest uczenie dorosłych tylko przez przekazywanie im wiedzy. Inna prawidłowość dotyczy również bezpieczeństwa. Ludzie dorośli o wiele częściej i intensywniej angażują się w procesy obrony samooceny niż czynią to dzieci. Ten fakt przyczynia się do tego, że wszelkie sytuacje, w których dorośli nie czują się bezpiecznie, natychmiast powodują przekierowanie uwagi z treści szkolenia na odzyskanie bezpieczeństwa.

Podsumowując nasze rozważania w zakresie celów, należy podkreślić, że prawidłowo przygotowany trening powinien uwzględniać zarówno cele racjonalne, jak i egzystencjalne. W zakresie celów racjonalnych na-

<sup>11</sup> Szczegółowo o tych metodach „obróbki” przeżyć opowiemy w rozdziale IV w części poświęconej dyskusji zogniskowanej.



leży wyróżnić płaszczyzny wiedzy i umiejętności. Wiedza dotyczy zasobu informacji, jakie mają zdobyć uczestnicy. Umiejętności wiążą się ze zmianami zachowania, utrwaleniem nowych nawyków. Cele egzystencjalne są natomiast równoznaczne z uwzględnieniem płaszczyzny postaw. Postawy odnoszą się do ukształtowania przekonań na dany temat. W niektórych szkoleniach celem może być jedynie zmiana postawy lub nabycie umiejętności. Niekiedy wszystkie trzy płaszczyzny są realizowane. Dobrze przygotowany trener powinien zadać sobie pytanie o każdy z tych rodzajów celów.

Podsumowanie rozdziału zatytułowanego *Szkolenie a trening* zawarliśmy w tabeli.

#### Różnice pomiędzy szkoleniem a treningiem – synteza

Różnice w zakresie	Szkolenie	Trening
Celu głównego	cel skoncentrowany na czynnościach prowadzącego związanych głównie z przekazywaniem wiedzy	cel skoncentrowany na aktywności uczestników, głównie na wykonywanych przez nich czynnościach
Postaw	nie uwzględnia postaw	zawiera cele związane z postawami
Celów szczegółowych	uwzględnia najczęściej płaszczyznę wiedzy	uwzględnia płaszczyznę wiedzy, umiejętności i postaw
Sposobu realizacji	opiera się na przekazie informacji	zapewnia przeżycia egzystencjalne, na których buduje się wiedzę
Aktywności	oczekuje jej od uczestników	przewiduje formy aktywizujące uczestników

Na zakończenie tego rozdziału chcielibyśmy wyjaśnić sposób używania przez nas słów „szkolenie” i „trening”. Wyraźne rozróżnienie tych dwóch form posłużyło nam głównie do pokazania dwóch różnych podejść do procesu nauczania. Nie chcemy jednak zajmować ortodoksyjnego stanowiska w tej sprawie, dlatego też w dalszej części używamy obu określeń zamiennie z zastrzeżeniem, że pojęcie szkolenia oznacza takie podejście jak to zdefiniowaliśmy w odniesieniu do treningu, choć nie odwrotnie.