



Model prowadzenia szkoleń w oparciu o innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+

- I. Wprowadzenie metodologiczne do modelu prowadzenia szkoleń w oparciu o innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób w wieku 50+
- II. Komunikacyjne narzędzia pracy trenera
- III. Droga do wnętrza próbą poznania siebie
- IV. Rozwój osobisty
- V. Przedsiębiorczość
- VI. Umiejętności sprzedażowe

Model prowadzenia szkoleń w oparciu o innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+, jest jednym z elementów opracowanego produktu projektu innowacyjnego pt. **Dojrzała Przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób w wieku 50+”**.



I. WPROWADZENIE METODOLOGICZNE DO MODELU PROWADZENIA SZKOLEŃ W OPARCIU O INNOWACYJNY MODEL PREINKUBACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ OSÓB W WIEKU 50+.

Metody szkoleniowe odpowiadające na potrzeby procesu uczenia się osób dorosłych to przede wszystkim: dyskusja moderowana, odgrywanie ról w scenkach, analiza studium przypadku. Kluczowe jest stworzenie takiej sytuacji szkoleniowej, która sprzyja samodzielnemu poszukiwaniu wiedzy, wyciąganiu wniosków, eksperymentowaniu, uczeniu się przez refleksję o własnym sposobie działania, przyjmowaniu informacji zwrotnej.

Niniejszy Model prowadzenia szkoleń opiera się na podejściu aktywizującym, które polega na korzystaniu przez trenera ze wskazanych powyżej metod i narzędzi aktywizujących uczestników szkolenia. Metody te pobudzają uczącego się dorosłego do podjęcia samodzielnej aktywności – nie otrzymuje on gotowej odpowiedzi, lecz pomoc w jej poszukiwaniu. Sytuacja taka sprzyja przejmowaniu odpowiedzialności za własny proces uczenia się. Dokonując wyborów lub przynajmniej uczestnicząc w wyborze tego, w jaki sposób i jaką wiedzę czy umiejętności opanuje, pogłębi czy rozwinie, uczestnik szkolenia staje się odpowiedzialny, lub co najmniej współodpowiedzialny za proces i efekty własnego uczenia się.

W procesie uczenia się osób dorosłych niezwykle istotne jest stosowanie się do zasad uczenia ludzi dorosłych. David Kolb twierdzi, iż warto proces uczenia się postrzegać, jako proces, w którym kluczowa rolę odgrywa doświadczenie osoby uczącej się i jego analiza. W procesie tym wyodrębnić można cztery etapy:

Konkretne doświadczenie – proces uczenia się ma swój początek w konkretnym doświadczeniu dokonującym się tu i teraz. Doświadczenie to zgadza się z dotychczasowymi poglądami uczącego się lub im przeczy.

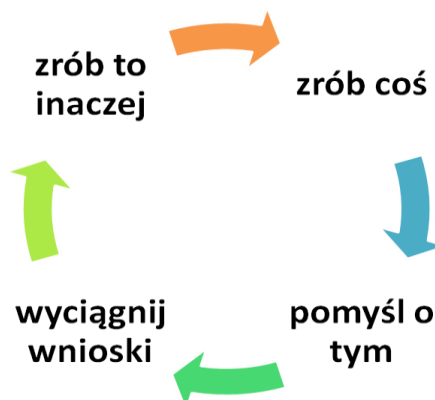
Refleksyjna obserwacja - doświadczenie jest analizowane, ujmowane z różnych perspektyw, następuje zbieranie danych, obserwacja, refleksja.

Abstrakcyjna konceptualizacja – uczący się zaczyna wyciągać wnioski z doświadczenia. Tworzy uogólnienia i pewne własne teorie, które integrują jego obserwacje w logiczną całość. Zaczyna się proces internalizacji tego, czego się nauczył z konkretnego doświadczenia.

Aktywne eksperymentowanie – uczący się zmienia swoje zachowanie, sprawdza nową wiedzę, aby zobaczyć jak nowo wypracowane teorie sprawdzają się w praktyce, w nowych sytuacjach, w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji.

Przyjęcie tego modelu miało implikacje dla procesu projektowania szkoleń ujętych w Innowacyjnym modelu preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+. W tradycyjnym podejściu do nauczania przyjmowano, że najpierw należy podać teorię, a gdy uczący się z nią zapozna, można przejść do ćwiczeń praktycznych. Jest to jedna z możliwości. Natomiast koncepcja Davida Kolba sugeruje, iż najpierw dorosłemu uczącemu się, zwłaszcza jeśli ma on bardzo bogate doświadczenie, z jakim mamy do czynienia u osób w wieku 50+, należy stworzyć

okazuje do bezpośredniego doświadczenia, by potem mógł wyciągnąć wnioski, a w dalszej kolejności odnieść osobiste doświadczenie do szerszych koncepcji teoretycznych. Podczas tego procesu wiedza zostaje bezpośrednio odniesiona do osobistego doświadczenia, w które uczący się był zaangażowany, a co za tym idzie przestaje być obca, odległa od rzeczywistości uczestnika szkolenia. Zatem moduły szkoleniowe zostały zaprojektowane w sposób aktywizujący uczestnika poprzez angażowanie jego doświadczeń i/lub stwarzanie możliwości bezpośredniego, konkretnego doświadczenia, wykorzystując kolejne kroki cyklu uczenia się ludzi dorosłych według Davida Kolba:



zrób coś (wykonywanie doświadczeń na obecnym poziomie w oparciu o doświadczenie),

pomyśl o tym (refleksja) - zapewnienie refleksji jest podstawowym zadaniem trenera prowadzącego szkolenie. Dzięki niej uczestnik czuje się odpowiedzialny za zmianę. Trener analizuje wspólnie z uczestnikiem, co się wydarzyło, jak doszło do zaistnienia rezultatów,

nadaj temu znaczenie - refleksja umożliwi wyprowadzenie wniosków na poczet przyszłych zachowań oraz wizję i motywację do zmiany,

zrób to inaczej - planowanie działań i działanie w nowym standardzie.

Zastosowanie metod i narzędzi aktywizujących uczestników szkolenia, wyzwala ich kreatywność, wzmacniając odpowiedzialność za osiągnięcie osobistych celów rozwojowych podczas szkolenia i przede wszystkim stwarzanie warunków uczenia się opartych o doświadczenie, w istotny sposób wpływa na efektywność szkoleń.

Wymagania wobec trenera prowadzącego szkolenie w oparciu o prezentowany Model

- Wykształcenie wyższe.
- Doświadczenie w prowadzeniu warsztatów grupowych z określonych obszarów tematycznych minimum 300 h.
- Umiejętność pracy z grupą.

- Wysokie kompetencje interpersonalne.
- Mile widziane doświadczenie w pracy z osobami w wieku 50+
- Znajomość dostępnych form kształcenia i rozwoju indywidualnego.
- Mile widziana wiedza z zakresu przedsiębiorczości i problematyki samozatrudnienia.
- Dobra znajomość obsługi komputera i urządzeń biurowych.

Poglądowo, w poniższej tabeli zawarto porównanie zawierające kluczowe elementy składające się na profesjonalną postawę trenera, zwiększającą jego skuteczność w realizacji celów szkoleniowych.

| Trener intuicyjny często... | Trener profesjonalny pamięta, że... |
|---|--|
| Wiele mówi - koncentruje się głównie na sobie i tym, co chce powiedzieć | Aktywnie słucha - koncentruje się na potrzebach klienta i jego samopoczuciu. |
| Słucha, ale nie zawsze słyszy , co klient ma do powiedzenia, przez co czasem traci okazję do znalezienia szans na zbudowanie relacji. To on jest ważny podczas szkolenia. Na szkoleniu najważniejsze jest to, co powie trener. | Słyszy , co chce powiedzieć klient. Widzi przez to szerszą szansę na zbudowanie relacji. Daje klientowi poczucie, że jest ważny - szkolenie jest dla uczestnika, a nie uczestnik dla szkolenia. |
| Kieruje rozmową głównie poprzez mówienie . | Kieruje rozmową poprzez aktywne słuchanie (pytania, parafraza) |

W kontakcie z niepracującymi osobami w wieku 50+, bardzo ważna jest również empatia i akceptacja. Empatia rozumiana jako zdolność "wchodzenia" w sytuację innych i rozumienia tego jak widzą rzeczywistość, a także co czują myśląc o różnych sprawach. Jak pokazały doświadczenia z fazy testowania niniejszego Modelu, są to jedne z kluczowych elementów budowania zaufania wśród uczestników, na bazie, którego kształtuje się relacja sprzyjająca pracy ukierunkowanej na rozwój.

II. KOMUNIKACYJNE NARZĘDZIA PRACY TRENERA

1. PYTANIA W PRACY TRENERA

Rola pytań w procesie szkoleniowym:

- Pytania pozwolą kontrolować przebieg dyskusji,
- Uczestnik nie czuje się anonimowy. Bierze czynny udział i ma poczucie, że jest kimś ważnym,
- Modelują myślenie uczestników w wybranym kierunku,
- Naprowadzają na cel,
- Mogą być pomocne w unikaniu dygresji.

Swoją skuteczność zwiększysz, gdy poprzedzisz pytanie podaniem intencji: „Pytam, ponieważ..”

Co utrudnia stawianie pytań:

- Brak atmosfery w grupie, która sprzyja udzielaniu odpowiedzi,
- Niedocenianie wagi tego narzędzia,
- Brak przygotowania do stawiania pytań (zbyt częste zadawanie pytań zamkniętych, bądź zadawanie przypadkowych pytań, które z punktu widzenia klienta niczego nie wnoszą),
- Nieokazywanie słuchania, gdy ktoś odpowie,
- Negowanie uzyskanej odpowiedzi,
- Zadawanie zbyt wielu pytań i niepozostawianie przestrzeni do refleksji.

Stawiaj przemyślane pytania, na które klient chętnie odpowie, bo może się pochwalić - np. „ciekaw jestem, jak Pani ...”),

Słuchaj aktywnie - aby zachęcić do dialogu stosuj podsumowania wypowiedzi klienta, używaj parafrazy, ukonkretniaj niejasne wypowiedzi klienta.

Zaprzeczeniem aktywnego słuchania są „blokady komunikacji interpersonalnej”. Oto przykłady takich wypowiedzi:

1. Rozkazywanie, komenderowanie, kierowanie:
 - Trzeba tak robić.
 - Oczekuję, że w takiej sytuacji zrobisz...

2. Ostrzeganie, namawianie, grożenie:
 - Jeśli tego nie zrobisz to...
 - Lepiej nie próbuj tego...

3. Moralizowanie, prawienie kazań:
 - Powinieneś spróbować.
 - To twój obowiązek.

4. Pozorne doradzanie, sugerowanie:
 - Było by dla ciebie najlepiej jeślibyś...
 - Najlepiej będzie jak zrobisz tak....

5. Sądzenie, krytykowanie, strofowanie:
 - Mylisz się.
 - To bezsensowne tak mówić.

6. Obrażanie, wyśmiewanie, zawstydzanie:
 - Mówisz jak *Pan profesor*.
 - Rzeczywiście postąpiłeś nielogicznie.

7. Interpretowanie, stawianie diagnoz, wyciąganie daleko idących wniosków:
 - Mówisz tak bo jesteś sfrustrowany.
 - Jesteś trochę załęczniony dlatego...

8. Pocieszanie, uspokajanie, podtrzymywanie na duchu (pozorne):
 - Zobaczysz, sprawy jakoś się ułożą.
 - Nie martw się o to tak bardzo.
 - Nie jest, aż tak źle.

9. Przesłuchiwanie, wypytywanie, badanie:

- Dlaczego to zrobiłeś?
- Co zrobiłeś, żeby to zmienić?
- Kto ci powiedział, że tak będzie dobrze?

10. Odwracanie uwagi, zmiana tematu rozmowy, zabawianie:

- Spróbuj na razie o tym w ogóle nie myśleć.
- To przypomina mi czasy, gdy...

O czym pamiętać zadając pytania:

- Niech twoje pytania naprowadzają na rozwiązania,
- Zaczynaj od tematów bezpiecznych (ogólnych przechodząc do szczegółów),
- Swobodnie zadawaj pytania o drażliwe kwestie - przemyśl wcześniej, jak o nie zapytasz,
- Zastanów się czy jakiś pytań lepiej uniknąć (drażliwych, dotyczących przykrych kwestii),
- Bądź szczególnie uważny stawiając pytania o problemy, unikając szukania winnych (w kimkolwiek, a szczególnie w uczestnikach, bądź organizatorach szkolenia)
- Ukonkretniaj niejasne wypowiedzi klienta, jeżeli odpowiedź nie jest wyczerpująca. „Jak konkretnie..? A co przez to Pan rozumie...?”

Po uzyskaniu odpowiedzi w jednym temacie podsumuj wypowiedź klienta parafrazą i wskaż na obszar, który teraz warto zbadać, przed końcowymi ustaleniami. Aby uniknąć *efektu przesłuchania* stosuj podsumowania wypowiedzi klienta, używaj parafrazy.

Odpowiedzi uczestników pozwalają trenerowi na:

- Uniknięcie nieporozumień wynikających z niezrozumienia intencji,
- Poznanie opinii uczestników,
- Kontrolowanie procesu uczenia się,
- Dają możliwość szybkiego zareagowania, jeśli dany temat jest trudny i niezrozumiały,
- Koncentrację na uczestnikach szkolenia, a nie tylko na przekazywanej treści.

2. PARAFRAZA

Parafraza jest podstawową metodą aktywnego słuchania. Parafrazując wypowiedź rozmówcy **upewniasz się, że intencje i treść wypowiedzi uczestnika zostały przez Ciebie poprawnie zinterpretowane**. Parafraza polega na powtórzeniu własnymi słowami treści wypowiedzi przedmówcy. Zazwyczaj rozpoczyna się od zwrotów:

„Z tego, co mówisz, rozumiem, że...”

„Czy dobrze rozumiem, że...”

„Czyli chodzi o...”

„Rozumiem, że...”

„Jak rozumiem, chciał Pan powiedzieć...”

„Innymi słowy...”

Dzięki parafrazom trener:

- Skupia uwagę uczestników na temacie rozmowy,
- Porządkuje rozmowę, uściśla temat,
- Zapamiętuje to, co powiedział uczestnik,
- Unika nieporozumień, ponieważ ewentualne błędne zrozumienie intencji zostaje wyjaśnione,
- Daje sygnał uczestnikom, że jest gotowy przyjąć wspólne kryteria,
- Potwierdza podążanie i zainteresowanie procesem rozumowania uczestnika

lub

- Spowolnia nieco rozmowę, gdy staje się ona zbyt emocjonalna, wyciszając emocje.
- Skraca nieco rozmowę - gdy niebezpiecznie się przedłuża, przechodząc do sedna problemu,
- Przejmuje kontrolę nad rozmową.

Parafrazując trener powinien unikać:

- Okazywania oznak pozytywnego lub negatywnego odbioru komunikatu od uczestnika,
- Pochwał lub krytyki wyrażonych w połączeniu z parafrazowaną wypowiedzią uczestnika,
- Tłumaczenia czy perswazji treści wypowiedzianych przez uczestnika.

Budowanie skutecznej parafrazy jest cenną umiejętnością. Łatwo bowiem pomylić ją z interpretacją, która może zrazić naszego klienta.

Zastanów się:

- Co sparafrazować?
- Co wydaje ci się ważne z punktu widzenia celów, które realizujesz w trakcie warsztatu?
- Co skieruje rozmowę w korzystną dla ciebie stronę? (Uwaga: nie koncentruj się na tym, co was różni, w czym się nie zgadzacie: np. „rozumiem, że nie interesuje Pana ten temat”. Skup się na tym, co was zbliży: „a więc rozumiem, że na ten moment woli pan skupić się na..”).

3. JAK PRZEPROWADZAĆ ĆWICZENIA I CASE STUDIES

Profesjonalne i rzetelne przygotowanie treści i aktywności szkoleniowych dla uczestników jest jednym z najistotniejszych elementów decydujących o sukcesie dydaktycznym szkolenia. Pamiętaj, że każde ćwiczenie opracowane w ramach Modelu składa się co najmniej z trzech części:

- **wprowadzenia/instrukcji** mającej na celu wytłumaczenie, na czym będzie polegało zadanie dla uczestników (nazwanie co jest celem ćwiczenia), jak je powinni wykonać i na co powinni zwrócić uwagę, wraz z określeniem Twojej roli jako trenera. Pamiętaj o języku osobistych korzyści, ludzie mają zrobić ćwiczenie dla siebie, a nie dla trenera (oczywiście nie ujawniamy efektów ćwiczenia).
- **realizacji aktywności** przewidzianej w ćwiczeniu, wraz ze wsparciem i kontrolą nad przebiegiem ze strony trenera.
- **zamknięcia ćwiczenia** zawierającego ocenę wykonanego przez uczestników zadania, omówienie lub przedyskutowanie wniosków wynikających z tego ćwiczenia bądź podkreślenie kluczowych elementów, których uczestnicy powinni się nauczyć właśnie w efekcie realizacji tego ćwiczenia.

Struktura Powiedz – Pokaż – Przećwicz

Powiedz - tzn. wytłumacz, przekaz wiedzę.

Pokaż - pokaż, jak ta wiedza może być wykorzystana w praktyce. Zamodeluj na jakimś przykładzie. Omawiając zaangażuj w omawianie. Ustalisz w ten sposób poziom zrozumienia i pobudzisz do samodzielnego myślenia.

Pytaj: Jak sądzisz, dlaczego tak, a nie inaczej?

Przećwicz - zaprosz do samodzielnego ćwiczenia albo zachęć do omówienia, co po kolei zrobiliby uczestnik w sytuacji zbliżonej do wcześniej omawianej.

Angażuj pytaniami:

- Jak chcesz to zrobić?
- Co teraz chcesz zrobić?
- Po co to robisz?
- Co mógłbyś zrobić inaczej?
- Jaki będzie rezultat?

Przydatne wskazówki:

- Bądź dynamiczny i stanowczy,
- Bądź pozytywny,
- Bądź cierpliwy,
- Dawaj jasny, wyrazisty feedback,
- Precyzyjnie przekaz instrukcję, ale nie wdawaj się w niepotrzebne szczegóły, np. jakie będą następne elementy (może powstać szum informacyjny, utrudniający zrozumienie instrukcji). Być może grupa nie musi teraz tego wiedzieć. Jeżeli jednak ta część ćwiczenia może mieć konsekwencje dla innej części - uprzedź o tym, że będzie dalszy ciąg.

Jeśli chodzi o przygotowanie studium przypadku, powinieneś mieć przygotowane rozwiązanie oraz zebrane własne doświadczenia pozwalające omówić i uargumentować prawidłowe rozwiązanie. Przy korzystaniu ze źródeł historycznych, konieczne jest podawanie co najmniej ogólnych uwarunkowań zaistniałego przypadku poddanego studium.

4. DYSKUSJA MODEROWANA JAKO SKUTECZNE NARZĘDZIE AKTYWIZACJI GRUPY

Sytuacja pracy grupowej wymaga od prowadzącego realizacji treści /zadania, ale również modelowania i prowadzenia procesu rozwoju i pracy grupy. Moderator, to osoba, która zna mechanizmy i dynamikę pracy grupowej, rozumie i czuje jej przejawy, zna techniki pracy grupowej potrafi je trafnie wykorzystać do osiągnięcia założonego przez grupę celu i rezultatu. W swojej praktyce Moderator musi brać pod uwagę dwa wymiary pracy grupy; zadanie i treść pracy grupy, również relacje pomiędzy członkami grupy i dynamikę procesów

grupowych. W naszym rozumieniu działań moderatora, moderacja pracy grupy jest umiejętnością kierowania, a może bardziej wspierania procesu pracy grupy. Moderator nie kieruje grupą, on kieruje procesem pracy grupy. Zakres tego kierowania rozciąga się od aktywnego, dominującego prezentera - eksperta, który wie jak ma być, wie jak to osiągnąć i „narzuca” procedury działania, do doradcy - facylitatora, który nie zna optymalnego rezultatu, ale wie, jakie sposoby działania można zastosować, aby do niego dojść.

Kluczowe zadania i umiejętności moderatora:

- Podtrzymywanie poziomu aktywności i uwagi grupy,
- Ustalenie i przestrzeganie zasad i procedur współdziałania grupy,
- Uważność i dbałość o dobre relacje między uczestnikami,
- Strukturyzowanie i proponowanie technik pracy grupowej,
- Świadomość i prowadzenie procesu rozwoju grupy,
- Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w grupie.

Rola moderatora:

- Ma pytanie wiodące będące tematem dyskusji,
- Ma pytania pomocnicze, ukierunkowuje,
- Zbiera i podsumowuje,
- Spisuje,
- Panuje nad grupą i angażuje ludzi,
- Wyciąga wnioski/pomaga wyciągnąć wnioski grupie.

Rozpoczęcie dyskusji:

- Podaj temat dyskusji.
- Podaj czas, jaki jest przeznaczony na dyskusję, np.: „Przez następne 20 minut skupimy się na możliwych metodach badania potrzeb klientów. Ciekaw jestem jakie są Wasze doświadczenia w tym zakresie.”
- Przypomnij zasady jakie powinny towarzyszyć dyskusji (mówienie pojedynczo, poszanowanie dla opinii innych, mówienie na temat itp.), np.: „Dla ułatwienia nam pracy przypomnę zasady dyskusji. Każdy będzie miał okazję się wypowiedzieć, ale proszę mówić pojedynczo i nie przerywać sobie. Ponieważ nasz czas jest ograniczony, więc bardzo proszę, aby Wasze wypowiedzi były związane z tematem, który chciałbym zaproponować.”

Przykładowe zasady/normy grupowe:

- „Jesteśmy współodpowiedzialni za efekty naszej pracy.”
- „Każdy pomysł jest ważny/zdanie każdego jest ważne.”
- „Szukaj rozwiązań, a nie problemów.”
- „Nie powtarzamy.”
- „Koncentruj się na problemach, nie osobach.”
- "Mamy wyciszone telefony."

Podaj pytanie, przypomnij temat dyskusji, tak by uczestnicy mogli rozpocząć. Zaproś ich do wypowiedzi, np.: „Jeżeli wszystko jest jasne i nie macie pytań, to możemy zacząć naszą dyskusję, a zatem: Jakie są możliwe metody badania potrzeb klientów? Jakie są Wasze opinie i doświadczenia w tym zakresie?”

W trakcie trwania dyskusji

Koordynuj dyskusję, np.: „Wygląda na to, że mamy tu trzy kwestie. Chciałbym się upewnić, że dobrze wszystko zrozumiałem. Jedna kwestia dotyczy ról i odpowiedzialności, druga konsekwencji finansowych, zaś trzecia waszych doświadczeń z poprzednimi pracodawcami. Czy coś pominąłem, Czy wszystko dobrze zrozumiałem?”

Udzielaj głosu, np.: „Proszę, aby wszystkie osoby, które chcą się wypowiedzieć podniosły rękę. Marcin będzie pierwszy, Joanna druga, Mirek trzeci, [gdy Marcin skończył mówić] Kto był drugi? Joanna, proszę! [gdy ostatnia osoba skończyła] Czy ktoś jeszcze chciałby coś powiedzieć?”

Zakończenie dyskusji

- Podziękuj wszystkim za aktywność, wszystkie wypowiedzi i uwagi.
- Jeżeli dyskusja została przerwana, ponieważ wyczerpał się czas na nią przeznaczony, wyraż żal z tego powodu i zaproponuj, że jeżeli będzie czas to spróbujecie do tego wrócić lub powiedz, że niestety dyskusja musi zostać przeniesiona na przerwę.
- Podsumuj to, co zostało powiedziane.
- Jeszcze raz podziękuj wszystkim za udział w dyskusji.

Wyzwania trenera-moderatora

Dyskusje na tematy niezwiązane z tematem głównym spotkania

Rolą prowadzącego jest „ucinięcie” lub ograniczanie takich dyskusji. Trzeba jednak pamiętać, że nie można przy tym zrazić uczestników generalnie do udziału w dyskusji. Niezaplanowane dyskusje mogą się też wywiązać wokół nieznanych, nieporuszonych dotychczas kwestii i przez to mogą być bardzo cenne. Wówczas należy przenieść taką dyskusję na inne spotkanie, np.: „Tak, to jest bardzo ważny temat, cieszę się, że wywiązała się wokół niego burzliwa dyskusja, proponuję jednak przenieść tę dyskusję na czas przerwy, natomiast teraz powróć do głównego tematu naszego spotkania.”

Przedłużające się dyskusje

Zdarza się, że prowadzona dyskusja przedłuża się, nie wnosząc już dalej wartości w omawiane zagadnienie. Powinno się wówczas dyskusję przerwać i spróbować ją zamknąć. Np.: „Bardzo dobrze, spróbujmy podsumować tę dyskusję w trzech punktach”.

Utrata uwagi uczestników

Jeżeli zauważymy, że uczestnicy z różnych przyczyn tracą uwagę wskazane jest, aby w takim przypadku zrobić krótką przerwę. Po przerwie powinniśmy zmobilizować uczestników do koncentracji lub zaangażowania, poprzez przypomnienie celu spotkania oraz początkowych ustaleń.

Dominacja niektórych uczestników

Zdarza się, że jeden kilku z uczestników zaczynają nadmiernie dominować swoimi dyskusjami lub monologami na spotkaniu. Powinno się najpierw delikatnie spróbować ich ograniczyć próbując uaktywnić pozostałych uczestników lub w skrajnych przypadkach przerwać im/ jemu, np.: „Proszę wybaczyć, ale musimy też dać innym szansę do wypowiedzi.”

Uaktywnianie uczestników

Aby uaktywnić uczestników spotkania można posłużyć się jednym z poniższych sposobów:

- krótkie jasne pytanie o pomysły i kilkunastosekundowa cisza,
- „rundka” - pytanie do każdego uczestnika spotkania,
- podział na dwu-trzyosobowe podgrupy, aby zmniejszyć obawy przed wypowiedzianiem własnych opinii i publiczne przedstawienie dorobku z pracy w podgrupach.

Ważnym jest, aby każdy uczestnik aktywnie uczestniczył w spotkaniu:

W sytuacji, gdy któryś z uczestników spotkania pomimo stosowania powyższych sposobów pozostaje na uboczu ostatecznie możemy zadać mu jakieś pytanie, np.: „Piotr, co o tym sądzisz?”.

Gdy grupa uczestników jest zróżnicowana pod względem znajomości tematu, kompetencji lub przynależności do różnych poziomów zarządzania trzeba wstawić się za „słabszymi” uczestnikami, wesprzeć ich, stanąć po ich stronie, np.: „Wydaje mi się że uwaga Marcina jest bardzo cenna.”

Posumowanie, wnioski, planowane działania

Każde spotkanie powinno być odpowiednio zakończone. Kończąc należy przypomnieć ustalenia i wnioski wynikające ze spotkania.

Docenienie udziału uczestników

Spotkanie zawsze powinno być zakończone, nawet jeżeli nie udało się zakończyć wszystkiego zgodnie z planem. Wówczas można przenieść niezrealizowane punkty spotkania na inne spotkanie, np.: „Ponieważ czas naszego spotkania już dobiegł końca proponuję aby zamknąć temat na następnym spotkaniu, za tydzień w piątek.”

Moderacja - podsumowanie

Kiedy zastosować?

- Gdy pojawiają się emocje,
- Gdy ludzie koncentrują się na jednym punkcie widzenia, a są inne,
- Gdy chcesz ludzi przekonać do czegoś,
- Gdy ludzie narzekają, a nie dostrzegają wyjścia,
- Gdy chcesz uporządkować chaos.

Gdy podczas moderacji jest impas:

- Dobrze zdefiniuj problem- przeznaczn czas, dzieląc problem na mniejsze,
- Zaczynaj od szukania rozwiązań dla mniejszego problemu,
- Pokazuj, gdzie już doszliście do porozumienia, oddzielając rzeczy jasne od niejasnych.

5. BURZA MÓZGÓW JAKO METODA TWÓRCZEJ PRACY:

Burza mózgów (z ang. brainstorming) jest jedną z efektywnych i popularnych metod szkoleniowych. Jest stosowana w sytuacjach, gdy zależy nam na stworzeniu listy jak największej liczby możliwych rozwiązań problemu i wybraniu najlepszego z nich. Jest skutecznym narzędziem pobudzającym do myślenia i pracy twórczej, generowania pomysłów, dzielenia się nimi, a co szczególnie warte uwagi pozwala na wyzwolenie się z pewnych utrwalonych schematów myślowych w pracy z grupą – umożliwia i pobudza myślenie nowatorskie, twórcze i pozwala na wyzwolenie z rutyny.

Najważniejsze zalety burzy mózgów to pobudzanie do kreatywnego myślenia i działania – grupa odpowiednio zachęcona przez trenera do podania propozycji rozwiązania problemu staje się aktywniejsza, a luźno rzucane propozycje dają grunt następnym, co w rezultacie może zaowocować znaczącym wzrostem stopnia innowacyjności pomysłów i maksymalizacji ich liczby. Ważną zaletą tej techniki jest także jej demokratyczny charakter – wszystkie pomysły muszą być zaakceptowane, a moment ewaluacji i weryfikacji jest odroczone w czasie. W ten sposób uczestnicy nie czują presji bycia ocenianym i swobodnie mogą generować najbardziej nawet nietypowe pomysły, a żaden z nich nie powinien być z gruntu oceniony, jako zły lub niewłaściwy. Niemniej ważną kwestią jest efekt integrujący grupę szkoleniową – uczestnicy współdziałają, przerzucają się pomysłami, słuchają siebie nawzajem, czują się zaangażowani, dążą do wspólnego celu, a pomysły każdego z nich mają jednakową wartość.

W gruncie rzeczy technika burzy mózgów jest bardzo prosta w swej zasadzie i łatwa do zastosowania do rozwiązywania różnorodnych zadań, w rozmaitych grupach szkoleniowych i przeróżnych nauczanych przedmiotach. Jej stosowanie jest zwykle także okazją do zabawy i rozluźnienia typowej atmosfery wykładu czy prezentacji.

Podstawowe zasady burzy mózgów:

- Minimalna liczba uczestników to 5 - 6 osób. Mniejsza liczba nie gwarantuje różnorodności pomysłów. Zbyt duża grupa, powyżej 15 osób, uniemożliwia sprawne notowanie pomysłów, osłabia kontakt z grupą i dynamikę jej pracy.
- Należy wybrać osobę prowadzącą, która będzie pilnowała przestrzegania reguł oraz tego, żeby wszyscy rozumieli, co się dzieje i dlaczego.
- Na wstępie należy jasno sformułować problem, którego burza mózgów ma dotyczyć (na jakie pytanie mamy odpowiedzieć?).
- Uczestnicy mówią pojedynczo.
- Nie ocenia się i nie komentuje pomysłów przed zakończeniem burzy mózgów.
- Wszystkie pomysły, nawet te nietypowe, są zapisywane.
- Burza mózgów ma ograniczony czas trwania, maksymalnie 20 minut.
- Należy zadbać o utrzymanie dobrej, swobodnej atmosfery.

- Pierwszy etap poświęcony jest wygenerowaniu jak największej liczby pomysłów.
- Aby metoda była efektywna, należy zadbać o to, by każdy mógł się wypowiedzieć – rolą osoby prowadzącej jest zachęcenie wszystkich do uczestnictwa.
- Należy przeczekać moment, w którym pomysły się wyczerpały i zachęcić do dalszego wymyślania. W następnych rundach powstają jakościowo lepsze pomysły.
- Każdy pomysł powinien zostać zapisany w miejscu widocznym dla wszystkich.

Przebieg burzy mózgów:

- Przygotuj salę (stoły, karty flipcharta, pisaki).
- Przydziel uczestnikom miejsca przy stole. Staraj się rozdzielić osoby zbyt blisko ze sobą związane. Sprawdź czy każdy uczestnik ma papier do notowania.
- Znajdź sekretarza i przedstaw siebie, jako prowadzącego burzę mózgów.
- Podaj uczestnikom spotkania zasady burzy mózgów.
- Podaj temat lub tezę do analizy, używając formy pytającej, np.: „Jak znaleźć pomysł na biznes?“, „Jeżeli nie praca na etacie, to co?“ itp.
- Przeprowadź pierwszą rundę. Poproś o kreatywność w myśleniu i poszukiwanie rozwiązań nietypowych, np.: „Nie ograniczajcie się do tego co proste“, „Poszukujcie pomysłów niekonwencjonalnych!“

Kontroluj przebieg pracy. Zadbaj przede wszystkim o:

- Właściwe tempo pracy, tak aby wszystkie pomysły zostały zapisane.
- Podawanie pomysłów przez uczestników w sposób zwięzły, jako haseł. Dopiero po zakończeniu autorzy pomysłów będą mogli je przedstawić w sposób szczegółowy.
- Atmosferę skupienia. Na sali powinna panować cisza, tak aby uczestnicy mogli się skupić w poszukiwaniu pomysłów.
- Zapisywanie dokładnie tak jak podaje osoba zgłaszająca. Pamiętaj, że to nie ty podajesz pomysły, nie możesz więc ich interpretować przy zapisywaniu.
- Pochwal uczestników za pierwszą rundę. Podziękuj za wygenerowane pomysły. Poproś ponownie o kreatywność w przedstawianiu pomysłów i szukanie niekonwencjonalnych rozwiązań.
- Rozpocznij następną rundę, wg podanych zasad. Powinno być 3-5 rund w czasie których generowane są pomysły.
- Zakończenie burzy mózgów.

- Przeczytaj, ile pomysłów udało się grupie stworzyć. Podziękuj za nie. Teraz przeczytaj je wszystkie po kolei. W zależności od tego, do czego były ci te rozwiązania potrzebne, możesz zakończyć pracę (na przykład zastanowić się nad nimi sam lub w węższym gronie) lub wybrać najlepsze rozwiązanie stosując któreś z narzędzi grupowego podejmowania decyzji.

6. FEEDBACK, CZYLI INFORMACJA ZWROTNA W PRACY TRENERA

Konstruktywna informacja zwrotna udzielona w trakcie szkolenia przez trenera, może stać się kluczowym elementem uczenia się uczestnika. Sposób, w jaki przekazuje on informację zwrotną, może wpływać na czynienie postępów przez uczestnika szkolenia. Przy realizacji każdego ćwiczenia, podczas którego uczestnicy szkolenia uczą się nowego zachowania, trener i grupa przekazują sobie informacje zarówno na temat pozytywnych jak i negatywnych skutków zachowań.

Ogólny model udzielania informacji zwrotnej:

Krok 1. Podsumowanie celów zadania. Zacznij od przypomnienia, jaki był cel zadania. Powtórz go, aby było całkowicie jasne, jakie zachowanie będzie omawiane.

Krok 2. Zapytaj o reakcję. Pozwól, na “wypuszczenie pary” emocji, wtedy łatwiej jest wysłuchać uwag.

Krok 3. Pytania. Po pierwszych reakcjach zapytaj o komentarze do zadania. Spytaj, co poszło dobrze, a co mogłoby być lepiej.

Krok 4. Podaj pozytywną informację zwrotną, wyszczególnij pozytywne elementy w zachowaniu. Wyjaśnij, że chciałbyś, aby to zachowanie było kontynuowane. Nie zapomnij wspomnieć o pozytywnym efekcie, który zauważyłeś w reakcji na takie zachowanie.

Krok 5. Podaj negatywną informację zwrotną - Przedyskutuj elementy, które były mniej efektywne. Łącząc zachowanie z niepożądanymi rezultatami, można sprawić, że komunikat nie będzie tak bardzo negatywny, nie tracąc nic z jego efektywności. Nie osądzaj, lecz opisz zachowanie i reakcję na to zachowanie.

Krok 6. Przedyskutuj alternatywy dla mniej efektywnych zachowań. Po omówieniu elementów pozytywnych i negatywnych dobrze jest wspólnie przedyskutować, czym można zastąpić niewłaściwe zachowanie. Ten krok jest bardzo motywujący, ponieważ skupia się na poprawieniu zachowań w przyszłości, a nie na popełnionych pomyłkach.

Krok 7. Podsumowanie. Na tym etapie podsumuj wszystkie elementy zadania oraz pomysły na przyszłość. Zakończ wypowiedź, przypomnieniem tych elementów, które należy wzmocnić.

Cechy efektywnej informacji zwrotnej:

- Dotyczy zachowania osoby, a nie jej samej.
- Pozbawiona jest generalizowania, dotyczy bieżącej sytuacji, operuje faktami, zasadą udzielania informacji zwrotnej jest mówienie –Tu i Teraz, czyli nie odnosi się do zachowań, jakie dany uczestnik reprezentuje w swojej pracy, na co dzień, ale do tego, co zostało zaobserwowane podczas ćwiczenia szkoleniowego.
- Jest skupiona na zachowaniu drugiej strony, a nie na wyciąganiu wniosków, interpretowaniu i wydawaniu sądów, gdyż w ten sposób zniekształcają informację zwrotną, np. „Po każdej przerwie wracasz 10 minut po czasie, przeszkadza mi to w prowadzeniu zajęć, oczekuję, że następnym razem będziesz punktualnie”, a nie „Ciągłe się spóźniasz, pewnie, na codzień też tak traktujesz innych i dziwisz się, że nie masz dobrych wyników”.
- Pozbawiona jest rad – dzięki temu odbiorca sam podejmuje decyzje o zmianach w swoim zachowaniu.
- Formułowana jest w pierwszej osobie liczby pojedynczej -w postaci komunikatu JA, np. „Cieszę się, że słyszę. Jestem zaskoczona Pana wypowiedzią. Nie podoba mi się sposób, w jaki Pan do mnie mówi.”
- Uczestnik będzie w stanie zastosować się do Twoich informacji tylko, jeśli informacja ta będzie jasna i klarowna na temat elementów, które należy poprawić oraz które należy wzmocnić. Jeśli wypowiedź jest sformułowana zbyt ogólnie, prawdopodobne jest, że uczestnik nie zrozumie, co robić. Bądź tak dokładny, jak to możliwe opisując zachowanie i efekt, jakie to zachowanie powoduje. Podawaj konkretne przykłady.
- Oddziel pochwały od krytyki. Jasne oddzielenie pochwał od krytyki uczyni Twoją wypowiedź bardziej zrozumiałą.

Materiały źródłowe:

- I. Sroczyńska –Skoratko (2008). Podręcznik trenera. Opracowanie przygotowane w ramach projektu *Dobry Trener NGO* przez Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland i Fundację Obserwatorium Zarządzania.
- Fortuna P.(2009). Studium przypadku w praktyce szkoleniowej. GWP, Sopot.
- Łasiński G. (2007). Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacja w praktyce. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Łaguna M. (2003). Szkolenia-jak je prowadzić by... GWP, Gdańsk