

Dynamika grupy szkoleniowej oraz metody pracy trenera

Materiały opracowane przez Grzegorza Idziaka z Percepti Edukacja
oraz Radosława Świergosza z Instytutu Nauki Lektikon

“Aby stać się wielkim kapitanem,
należy przepłynąć wzburzone morze.”

Spis treści

SPIS TREŚCI	2
DYNAMIKA GRUPY, FAZY ROZWOJU GRUPY, ĆWICZENIA BUDUJĄCE ZESPÓŁ	3
POZIOMY FUNKCJONOWANIA GRUPY	3
FAZY PROCESU GRUPOWEGO.....	3
OPÓR W GRUPIE	5
WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA OPORU UCZESTNIKÓW	5
SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z OPOREM.....	5
DRABINKA INTERWENCJI.....	6
ROLE W GRUPIE SZKOLENIOWEJ, TZW. „TRUDNI” UCZESTNICY	7
KOMUNIKACYJNE TECHNIKI TRENERSKIE	10
GRY I SYMULACJE W PROWADZENIU SZKOLEŃ	11
ZALETY GIER SYMULACYJNYCH	11
ZAGROŻENIA PŁYNĄCE Z ZASTOSOWANIA GIER SYMULACYJNYCH	11
O CZYM TRZEBA PAMIĘTAĆ STOSUJĄC GRY SYMULACYJNE	12
JAKĄ METODĘ ZASTOSOWAĆ, BY ZREALIZOWAĆ CELE SZKOLENIOWE?	13
ZASADA 4P DO TWORZENIA ĆWICZEŃ	13
KRYTERIA WYBORU METOD SZKOLENIOWYCH.....	13
WYBRANE METODY SZKOLENIOWE	14
ŹRÓDŁA, LITERATURA	17

Dynamika grupy, fazy rozwoju grupy, ćwiczenia budujące zespół

Poziomy funkcjonowania grupy

Grupy szkoleniowe funkcjonują na dwóch poziomach:

- poziom jawny (skład, funkcje, cele jawne, normy jawne, np. wynikające z kontraktu)
- poziom niejawny (proces grupowy, nieformalne role grupowe, cele niejawne, normy niejawne)

Fazy procesu grupowego

Każda grupa, także grupa szkoleniowa, żyje wg pewnego cyklu, który przebiega w kilku fazach. Fazy te nie przechodzą najczęściej płynnie jedna w drugą i trudno jest najczęściej wychwycić ich początek i koniec. Niekiedy etapy życia grupy występują w innej kolejności, powracają, nakładają się na siebie. Jednak ich uświadomienie sobie pomaga lepiej przygotować program szkolenia, który będzie uwzględniał te fazy. Pozwoli także lepiej przygotować się trenerowi i uniknąć frustracji i poczucia zagrożenia w czasie prowadzenia zajęć oraz pozwoli na adekwatne reagowanie na zmiany zachodzące w funkcjonowaniu grupy szkoleniowej.

Intensywność i długotrwałość poszczególnych faz zależy od wielu czynników, np.:

- charakterystyki grupy szkoleniowej (np. czy uczestnicy znali się wcześniej, pracują ze sobą itp.)
- czasu trwania szkolenia (w krótkich szkoleniach niektóre fazy mogą nie wystąpić)
- osobowości i zachowania trenera
- czynników zewnętrznych (np. problemów *przyniesionych z zewnątrz*)

FAZA ORIENTACJI / FORMOWANIA/ZALEŻNOŚCI

- Stadium początkowe – poznawanie się
- Członkowie różnie postrzegają cel, który chcą osiągnąć
- W grupie panuje niski poziom wzajemnego poznania
- Uczestnicy jeszcze niezbyt sobie ufają
- Uważają na to co mówią, są raczej zamknięci w sobie
- Zaczynają dopiero się poznawać
- Cele indywidualne uczestników nie są jeszcze tożsame z celami zespołu, jako całości
- Uczestnicy potrzebują bezpieczeństwa: bycia przyjętym przez grupę, jasności co do zasad pracy i dalszych kroków
- Ważne by uświadomić uczestnikom wspólną odpowiedzialność za osiągnięcie zamierzonych celów oraz zebrać ich potrzeby i obawy, uzgodnić zasady wspólnej pracy
- Na tym etapie zwykle grupa przyjmuje, że to trener jest jej liderem i zdaje się na jego propozycje

FAZA BUNTU / BURZY / ŚCIERANIA SIĘ (czasem nazywana „fazą konfliktu”)

- Mogą się pojawiać odmienne zdania co do celu i sensu szkolenia
- Ale też może być to konflikt przywództwa, roli w grupie lub zasad działania
- Tworzą się podgrupy, często rywalizujące ze sobą, co rodzi napięcia
- Widać pierwsze nieporozumienia i różnice poglądów
- Niekiedy pojawiają się silne emocje
- Może pojawić się zniechęcenie
- Czasem też widać brak wiary w sukces końcowy
- Ważne by konflikt ten zaistniał w sposób kontrolowany i konstruktywny
- Może pojawić się bunt jawny i niejawny przeciw trenerowi (jednostek lub grup)
- Walka o wpływy, sabotowanie decyzji prowadzącego, okazywanie niezadowolenia
- Konfrontacja z trenerem, próba przejęcia kontroli
- Opór jest często wynikiem uświadomienia sobie konieczności zmian i próbą obrony przed ich dokonaniem
- Ważne jest by ujawnić tę fazę procesu grupowego i wykorzystać w procesie uczenia (np. *Widzę, że... Co jest tego przyczyną? Co możemy z tym zrobić? Czego uczy nas ta sytuacja?*)
- Na tym etapie warto odwoływać się do zasad i celów szkolenia, zapytać o potrzebę ich modyfikacji

FAZA NORMOWANIA / PORZĄDKOWANIA/SPÓJNOŚCI

- Uczestnicy zaczynają wspólnie stosować ustalone zasady działania
- Zaczynają zauważać wartość bycia członkiem grupy – „MY”
- Relacje podmiotowe dominują nad przedmiotowymi
- Cel grupy staje się jawny, precyzyjnie określony i akceptowany
- Uczestnicy grupy pełniej utożsamiają się z celami szkolenia, dostrzegają korzyści z ich osiągnięcia
- Zaufanie pomiędzy członkami grupy jest na wyższym poziomie
- Komunikacja staje się bardziej otwarta, trudne sytuacje są rozwiązywane w sposób konstruktywny
- Na tym etapie grupa jest gotowa do wykonywania trudniejszych zadań i większej osobistej otwartości

FAZA WSPÓŁPRACY / DZIAŁANIA / ŚWIADOMEJ AKTYWNOŚCI

- Członkowie grupy współpracują ze sobą i wspierają się wzajemnie
- Grupa pracuje samodzielnie; rolą trenera jest czuwanie nad tym procesem i pozostawanie w gotowości udzielenia wsparcia, jeśli zajdzie taka potrzeba
- Często uczestnicy samodzielnie proponują różne rozwiązania (np. sposób pracy), który będzie dla nich najbardziej efektywny
- W tej fazie występuje maksymalna efektywność pracy grupy szkoleniowej i poczucie satysfakcji
- Ważne jest docenianie i świętowanie osiągnięć grupy, dawanie odpowiedzialności uczestnikom, odejście od szczegółowego instruowania i kierowania

FAZA ZAKOŃCZENIA / WYGASZENIA

- Może wystąpić smutek z powodu zbliżającego się rozstania członków grupy
- Często występuje niecierpliwość związana z końcem szkolenia (uczestnicy „są już za drzwiami”)
- Występuje zniecierpliwienie co do elementów końcowych szkolenia (np. rundki podsumowującej, ewaluacji formalnej i nieformalnej, dodatkowych pytań innych uczestników)
- Trener powinien wyjaśniać uczestnikom znaczenie elementów kończących szkolenie i niepotrzebnie nie przedłużać tej fazy, jeśli widzi zniecierpliwienie uczestników

Opór w grupie

Opór w grupie szkoleniowej może być spowodowany wieloma czynnikami. Część z nich można przewidzieć przed rozpoczęciem szkolenia i skutecznie im zapobiec. Pozwoli to uniknąć frustracji zarówno trenera jak i uczestników. Najczęściej trudne sytuacje szkoleniowe pojawiają się „na życzenie trenera” i są spowodowane jego błędami na etapie

- planowania szkolenia,
- osobistego przygotowania się do szkolenia
- prowadzenia szkolenia

Częstym powodem oporu w grupie są warunki zewnętrzne, np. warunki lokalowe i związany z nimi brak komfortu uczestników (niewygodne krzesła, niewłaściwa temperatura otoczenia)

Wewnętrzne źródła oporu uczestników

Przyczynami oporu uczestników może być ich stan i nastawienie wewnętrzne, z którym przychodzą na szkolenie lub które pojawiły się w trakcie szkolenia (np. w wyniku błędów trenera), np.:

- niepewność przyczyn i skutków
- nieznanomość celów i metod szkolenia
- obecność na szkoleniu wbrew własnej woli
- niechęć do zmian
- niechęć do rezygnacji z przywilejów, choćby na jedynie na czas szkolenia
- świadomość słabych stron proponowanych zmian, metod, wiedzy, umiejętności prezentowanych podczas szkolenia
- rodzące się emocje w trakcie szkolenia (np. konflikt z trenerem lub innymi uczestnikami)
- niejasność zasad obowiązujących na szkoleniu

Sposoby radzenia sobie z oporem

- wyjaśnianie i komunikacja
- uczestniczenie i zaangażowanie
- ułatwianie i popieranie
- negocjacja i uzgodnienie
- wyraźne lub ukryte wymuszanie (wpływanie)

Drabinka interwencji

Częstym przejawem oporu uczestników szkolenia są zachowania utrudniające prowadzenie zajęć, a przez to ograniczające ich uczestnikom możliwość osiągnięcia celów szkoleniowych. Taka sytuacja wymaga od trenera adekwatnej reakcji. Podkreślić należy, że intencją trenera powinna być chęć zadbania o odpowiednie warunki do uczenia się całej grupy, a nie chęć osobistego rewanzu, czy kompromitacji tzw. „trudnego uczestnika”.

Podejmując interwencję wobec trudnego uczestnika najpierw należy zastosować łagodne środki perswazji (umieszczone niżej w zamieszczonej dalej drabince), a dopiero kiedy okażą się nieskuteczne można skorzystać z mocniejszych.

10	odwołanie się do „wyższej instancji” (np. przełożonego uczestnika, organizatora szkolenia)
9	konfrontacja przed grupą (jak inni czują się z zachowaniem uczestnika – propozycje rozwiązań)
8	indywidualna rozmowa w czasie przerwy (mocniejsza interwencja to zrobienie przerwy specjalnie po to, by porozmawiać z uczestnikiem o jego zachowaniu)
7	odwołanie do zasad
6	informacja wprost, że zachowanie przeszkadza w prowadzeniu zajęć
5	wciągnięcie w dyskusję, w pracę, np. przez zadanie pytania uczestnikowi: „A co Ty myślisz na ten temat?” „Jaka jest Twoja propozycja?”
4	zbliżenie się do uczestnika, wyraźny kontakt wzrokowy, ewentualnie dotknięcie końcami palców ramienia uczestnika, jeśli brak jest kontaktu wzrokowego
3	wykonanie kilku kroków w stronę osoby przeszkadzającej
2	przyjęcie postawy stojącej
1	nawiązanie kontaktu wzrokowego

Role w grupie szkoleniowej, tzw. „trudni” uczestnicy

(na podstawie: Mariola Łąguna, „Szkolenia. Jak je prowadzić...”, Gdańsk 2008, s. 207-210)

Uczestnicy, których zachowanie negatywnie wpływa na proces uczenia się ich samych lub innych członków grupy szkoleniowej, określane są często jako tzw. „trudni uczestnicy”. Poniżej zaprezentowane są różne typy „trudnych uczestników” oraz propozycje tego, co może zrobić trener w sytuacji, kiedy na jego szkoleniu pojawi się tego typu uczestnik.

Uczestnik cichy/nieśmiały – nie zabiera głosu, zwłaszcza na początku szkolenia, ma problemy z przełamaniem nieśmiałości, brak pewności siebie.

Proponowane działania trenera:

- dać więcej czasu na oswojenie się z sytuacją
- pytania, prośby o komentarz kierowane wprost do takiego uczestnika
- podział na mniejsze grupy, w których będzie mu łatwiej pracować i wypowiadać się (o ile to możliwe umieszczają go w grupie osób bardziej otwartych i przyjaznych wobec niego)
- okazywać zainteresowanie, kiedy sam zabierze głos lub zauważymy, że chce się wypowiedzieć – docenić wkład takiej osoby,
- stosować metody pracy angażujące uczestnika inaczej niż tylko przez ustne wypowiedzi,
- niekiedy pogodzić się z tym, że uczestnik jest milczący, co nie zawsze oznacza, że nie korzysta ze szkolenia.

Uczestnik gadatliwy/dominujący – uniemożliwia innym wypowiedzenie się. Apodyktyczne wypowiedzi mogą blokować gotowość innych do wyrażania swojego zdania w obawie przed kompromitacją.

Proponowane działania trenera:

- taktowne interwencje ograniczające czas wypowiedzi takiego uczestnika,
- unikanie kontaktu wzrokowego, „niezauważanie” chęci zabrania głosu przez niego,
- zadając pytania prosić o odpowiedź konkretną osobę, by „gadatliwy” uczestnik nie dopowiadał pierwszy,
- przydzielić mu inne zadania, np. zapisywanie na tablicy,
- dzieląc na grupy przydzielać go do osób odważnych i zdecydowanych, które nie pozwolą się zdominować,
- udzielać wsparcia innym uczestnikom – zachęcać do zabierania głosu, przydzielać głos, wzmacniać i doceniać wypowiedzi innych.

Uczestnik stale zadający pytania – swoista forma dominacji, w której uczestnik chce spowodować, by prowadzący odpowiadał tylko na jego pytania. Wówczas spada zaangażowanie pozostałej części grupy.

Proponowane działania trenera:

- odpowiadać na pytania, ale nie polemizować,
- można „przekierować” pytanie do grupy, jeśli może ono stać się tematem dyskusji, co pozwoli zaangażować innych uczestników szkolenia,

-
- przyznać się, jeśli prowadzący nie zna odpowiedzi i np. umówić się na jej udzielenie w późniejszym czasie, po zasięgnięciu informacji,
 - jeśli pytania odbiegają od tematu szkolenia przenieść je na przerwę lub umówić się na rozmowę poza szkoleniem.

Uczestnik niechętny lub znudzony – spóźnia się, nie włącza się w proponowane zadania lub ćwiczenia indywidualne i grupowe, niechętnie się wypowiada, niekiedy wychodzi co jakiś czas z sali lub zajmuje się innymi sprawami niż te, związane ze szkoleniem.

Proponowane działania trenera:

- różnicować metody nauczania,
- dawać takiemu uczestnikowi bezpośrednio zadań dla niego,
- doceniać oznaki aktywności takiego uczestnika,
- porozmawiać na osobności pytając o powody bierności i o to, co pomogłoby uczestnikowi wziąć aktywny udział w szkoleniu,
- poznać potrzeby i zainteresowania uczestnika, by móc lepiej dopasować metody i treść zajęć odnosząc się częściej do tego, co zwraca jego uwagę,
- przedstawiać korzyści płynące ze szkolenia oraz przypominać zasady i warunki uczestnictwa w zajęciach (często jedną z zasad podawanych przez uczestników jest osobiste zaangażowanie każdego z nich).

Uczestnik wszytkowiedzący - zna odpowiedź na każde pytanie, lekceważy to, co mówi prowadzący i inni członkowie grupy. Często blokuje wypowiedzi innych, którzy mogą obawiać się jego krytyki wyrażonej wprost lub pośrednio.

Proponowane działania trenera:

- nie wdawać się w bezpośrednia polemikę i nie krytykować (wzmaga to tylko chęć rywalizacji),
- włączać grupę do dyskusji nad teoriami prezentowanym przez takiego uczestnika (korzystać z mądrości grupowej),
- wykorzystać wiedzę uczestnika, zaangażować jego realny potencjał dla korzyści grupy w sposób kontrolowany.

Błazen grupowy - zwraca na siebie uwagę innych przez rozbawianie, żarty. Odwraca w ten sposób uwagę od tematu szkolenia. Czasami jest to wyraz napięcia powstającego w uczestniku lub grupie.

Proponowane działania trenera:

- ignorować żarty, nie zwracać uwagi na uczestnika, unikać kontaktu wzrokowego,
- dzieląc na grupy łączyć takiego uczestnika z osobami, które nie będą jego „publicznością”,
- doceniać poczucie humoru, ale zaznaczać, że żarty mogą mieć zły wpływ na pracę grupy i korzyści jakie uczestnicy będą mieli ze szkolenia,
- opowiadanie dowcipów przenieść na przerwę w zajęciach,
- niekiedy można zawiesić na chwilę prowadzenie zajęć i zrobić kilka minut na opowiadanie dowcipów, zaznaczając, że po tym czasie przechodzimy do pracy,

-
- odwoływać się do ustalonych zasad, mówiących o efektywnym wykorzystaniu czasu na szkoleniu i zaangażowaniu uczestników.

Ulubieniec prowadzącego – zgadza się ze wszystkim, co mówi prowadzący, co proponuje. Stara się odgadywać intencje prowadzącego. Obawia się wyrazić swoje zdanie, jeśli jest ono odmienne. Takie zachowanie utrudnia uczestnikowi uczenie się.

Proponowane działania trenera:

- ignorować takie zachowania, nie wzmacniać ich pochwałami,
- nagradzać oznaki samodzielności, odmienności zdania itp.,
- zachęcać do współpracy z innymi uczestnikami szkolenia do dyskusji z nimi i rozważania ich argumentów.

Uczestnik w podziemiu – nie sprawia problemów w czasie zajęć, ale w przerwach lub niepublicznie wyraża krytyczne uwagi na temat prowadzącego czy samego szkolenia. Może to prowadzić do obniżenia motywacji i dynamiki pracy grupy szkoleniowej, zniechęcenia, oporu przy wykonywaniu zadań.

Proponowane działania trenera:

- rozmawiać z uczestnikami w czasie przerwy pytając, jak grupa odbiera szkolenie (formę, treści itp.)
- starać się zidentyfikować pojawiające się potrzeby grupy lub poszczególnych uczestników i w miarę możliwości na nie odpowiadać,
- pytać publicznie grupę w czasie zajęć o ich ocenę, zadowolenie z przebiegu, z tempa pracy itp., by nie zostawiać tej oceny na rozmowy „w podziemiu”.

Komunikacyjne techniki trenerskie

Zastosowanie podanych poniżej technik trenerskich pozwala na lepsze kontrolowanie procesu pracy grupy, a przez to pozwala uczestnikom szkolenia czy spotkania osiągnąć lepsze efekty edukacyjne lub daje szansę na skuteczne znalezienie rozwiązań dotyczących diskutowanych problemów. Techniki te pozwalają na zapewnienie równowagi w zaangażowaniu poszczególnych uczestników szkolenia/spotkania oraz na zaprezentowanie przez nich swoich stanowisk w sprawach merytorycznych.

parafraza – powtórzenie własnymi słowami tego, co powiedziała inna osoba z zachowaniem sensu przekazu bez dodawania własnej interpretacji lub oceny

prośba o wyjaśnienie – zadawanie pytań o większą liczbę szczegółowych i konkretnych informacji lub prośba o ich uporządkowanie, przykłady, wytłumaczenie

podsumowanie – powtórne zaprezentowanie myśli i wątków, które pojawiły się w dyskusji, wypunktowanie ich

klaryfikacja – uściślenie, rozjaśnienie, uporządkowanie wypowiedzi przez trenera

wyciąganie – zachęcanie uczestnika, który mówi niejasno lub niewiele, by rozwinął swoją wypowiedź, zachęcanie do wypowiedzi

echo – dosłowne powtórzenie wypowiedzianego przez uczestnika zdania lub kluczowych fragmentów wypowiedzi w dosłownym brzmieniu

odzwierciedlenie – okazanie empatii dla uczestnika, który się wypowiada; często może być to gest lub krótkie zdanie pokazujące, że trener dostrzega emocje uczestnika związane z jego wypowiedzią (np. „świetnie!” lub „to smutne”)

równoważenie – w przypadku jednostronnego stanowiska (zwłaszcza skrajnego) zadawanie pytań o argumenty przeciwne

tworzenie przestrzeni – zapraszanie do aktywności i dawanie czasu dla osoby, która się nie angażuje, a być może chciałaby to zrobić

cisza – po zadaniu pytania lub w trakcie pauzy zrobionej przez mówiącego uczestnika, warto odczekać kilka/kilkanaście sekund w oczekiwaniu na dalszą wypowiedź; uczestnicy wówczas często zbierają myśli, przygotowują swoją wypowiedź; należy unikać zadawania kolejnych pytań, przechodzenia do następnego etapu rozmowy, przekierowania pytania do innego uczestnika oraz odpowiadania zamiast pytanego

Gry i symulacje w prowadzeniu szkoleń

(opracowano na podstawie: Mariola Łaguna, Szkolenia. Jak je prowadzić... Gdańsk 2008)

Gry i symulacje mogą być traktowane jako osobne metody szkoleniowe wykorzystywane w trakcie prowadzenia szkolenia. Często spotykane jest jednak ich łączenie i określanie mianem gier symulacyjnych. Najważniejsze łączące je elementy to:

- stanowią uproszczony model rzeczywistości
- prowadzone są wg opracowanych jasnych zasad, reguł (czas, określona procedura, czasem podział zadań, ról itp.)
- stosowane są po to, by uczestnicy zrozumieli mechanizmy pojawiające się w konkretnej sytuacji i potrafili je zastosować do sytuacji rzeczywistej

Zalety gier symulacyjnych

- możliwość bezpiecznego sprawdzenia, przetestowania pomysłów, sposobów postępowania bez obawy o realne skutki ewentualnych błędów
- większa otwartość na doświadczenia i swoboda postępowania w poczuciu braku zagrożenia konsekwencjami
- „efekt AHA!” – zaskakujący moment, w którym uczestnik gry odkrywa powiązanie swojej dotychczasowej wiedzy i doświadczeń z nowymi informacjami i przeżyciami oraz odkryje mechanizm ich stosowania
- duże zaangażowanie uczestników, rozbudzenie emocji i ciekawości
- zmniejszenie dystansu pomiędzy teorią a praktyką

Zagrożenia płynące z zastosowania gier symulacyjnych

- niekiedy uczestnicy uważają je za zwykłą zabawę i stratę czasu
- niedostosowanie warunków gry do możliwości uczestników
- skomplikowana instrukcja niesie zagrożenie błędnego jej przekazania przez trenera lub zrozumienia przez uczestników
- w czasie złożonej gry symulacyjnej wiele szczegółów może umknąć uwadze trenera
- zbyt wiele doznań może utrudnić uczestnikom uczenie się
- mimo nieprawdziwej sytuacji rodzą się prawdziwe emocje, które mogą przenosić się na dalszą część szkolenia rzutując na jego efektywność (zwłaszcza złe emocje)

O czym trzeba pamiętać stosując gry symulacyjne

- jasno określić cel edukacyjny gry, by zabawa nie zasłoniła wymiaru szkoleniowego
- dokładnie wprowadzać uczestników w zasady gry, precyzyjnie podając instrukcje (czasem warto to zrobić na kartce)
- niekiedy warto poinformować uczestników o zasadach i celu stosowania takiej metody, by była dla nich zrozumiała
- czujnie obserwować przebieg ćwiczenia - zgodność z zasadami, ale także relacje między uczestnikami i dynamikę grupy
- obserwować przebieg ćwiczenia, by móc udzielić informacji zwrotnej, która pozwoli na uczenie się uczestników
- potrzeba doświadczenia trenerskiego, by stosować gry symulacyjne, radzić sobie z ich przebiegiem oraz pojawiającymi się emocjami – nie wystarczy samemu wziąć udział w grze, by móc ją później zastosować samemu i poradzić sobie z sytuacjami, które może ona sprowokować!!!

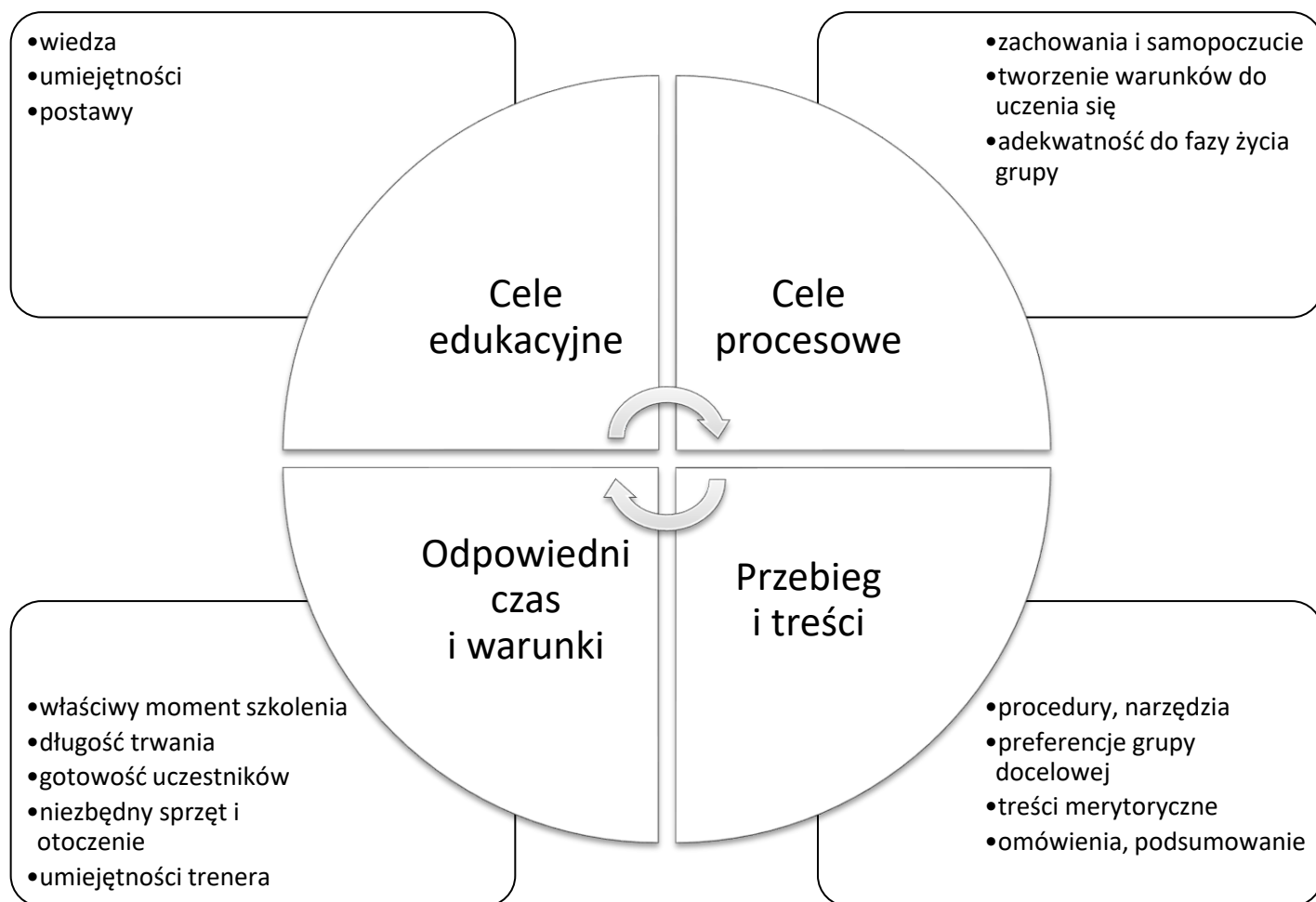
Jaką metodę zastosować, by zrealizować cele szkoleniowe?

Zasada 4P do tworzenia ćwiczeń

- planuj, przygotuj, przećwicz, prezentuj

Kryteria wyboru metod szkoleniowych

- Cele szkolenia
- Czas do dyspozycji oraz warunki techniczne
- Oczekiwania uczestników
- Fasadowa trafność metod (powinny wyglądać na odpowiednie)
- Preferencje i umiejętności trenera
- Tolerancja na niepewność - własną i uczestników
- Klimat organizacyjny ("tu się tego nie da zrobić")
- Zależności między uczestnikami
- Jednorodność/różnorodność grupy pod względem doświadczenia i wiedzy



Wybrane metody szkoleniowe

Analiza przypadku (case study)

Są to specjalnie przygotowane przypadki (ich opisy), ilustrujące sytuacje związane z omawianymi zagadnieniami, dostosowane do potrzeb i rzeczywistości zawodowej uczestników szkolenia. Mogą być one wymyślone lub wzięte z rzeczywistości, ale nie wprost z życia uczestników. Uczestnicy mają za zadanie wypracowywać optymalne i alternatywne rozwiązania dla przedstawionych problemów, które następnie poddawane są pod dyskusję i są podstawą do dokonywania pogłębionych analiz i wypracowywania metodyki własnych działań.

Moderowana dyskusja

Bazując na wewnętrznym potencjale, posiadanym przez każdego uczestnika, dążymy do tego, aby uczestnicy sami rozwiązywali problemy będące tematem szkolenia. Trener podejmuje rolę moderatora dyskusji merytorycznej i pilnuje, aby nie odbiegała od tematu i zmierzała do rozwiązań oraz, żeby wszyscy uczestnicy brali w niej udział. Uczestnicy dyskutując, wspólnie wypracowują rozwiązania. Wartością dyskusji moderowanej jest to, iż uczestnicy dużo łatwiej wdrażają metody, które sami wypracowali, niż przekazane przez trenera podczas wykładu.

Praca w grupach

Realizowanie zadań w małych grupach pozwala na sprawniejszą dyskusję i poszukiwanie rozwiązań. Daje też możliwość zaangażowania uczestników mniej aktywnych, mniej odważnych w zabieraniu głosu. Zadania grupowe mogą mieć różny charakter: dyskusyjne, nastawione na wytworzenie czegoś, scenki, sporządzenie jakiegoś spisu itp.

Rundka

Uczestnicy po kolei wypowiadają się na dany temat. Ważne, aby postawione pytanie i oczekiwana wypowiedź nie były zbyt rozbudowane. Rundka pozwala zaangażować uczestników, którzy rzadko zabierają głos oraz porównać zdanie różnych osób i uzyskać różne opinie. Trener pilnuje, aby wypowiedzi uczestników były związane z postawionym pytaniem czy tematem oraz zarządza czasem wypowiedzi. Innym wariantem rundki może być wyznaczanie przez uczestnika, który kończy wypowiedź, kolejnego który zabierze głos. Wówczas zwiększa się koncentracja uczestników, ponieważ nikt nie wie, w którym momencie zostanie wyznaczony. Warunkiem jest, aby wszyscy mieli możliwość zabrania głosu.

Burza mózgów

Polega na przedstawieniu jednego konkretnego zagadnienia czy problemu i zebranie wszystkich pojawiających się pomysłów na jego rozwiązanie. Ważne jest, aby określić czas trwania burzy mózgów i zbierać wszystkie propozycje rozwiązań zapisując je bez uzasadniania i oceny. Warto także nie kończyć burzy mózgów przed upływem umówionego czasu i nie bać się powstającej wówczas ciszy, ponieważ to właśnie wtedy mogą pojawić się najbardziej przemyślane pomysły. Później można przeprowadzić dyskusję na temat ich zasadności i możliwości wykorzystania oraz selekcję czy hierarchizację pomysłów.

Akwarium

Treścią ćwiczenia typu akwarium jest konkretny problem do rozwiązania, zadanie ilustrujące lub gra symulacyjna, skonstruowane tak, by uwypuklić najważniejsze elementy omawianej problematyki. Bezpośrednio w wykonanie zadania zaangażowana jest tylko część uczestników szkolenia. Pozostali obserwują przebieg pracy grupy i analizują zasadnicze elementy tej pracy, posługując się najczęściej przygotowanymi wcześniej arkuszami obserwacyjnymi. Omówienie realizacji zadania przez grupę

obejmuje zarówno relacje i wrażenia osób bezpośrednio zaangażowanych w ćwiczenie, jak i obserwatorów i trenerów.

Modelowanie

Technika modelowania polega na zademonstrowaniu przez trenera umiejętności, technik, procedur, które uczestnicy mają za zadanie ćwiczyć. Uczestnicy obserwują trenera, a następnie mogą wspólnie omówić zastosowane przez niego rozwiązanie. Niekiedy zaprezentowanie modelowej sytuacji wymaga zaangażowania innych uczestników.

Symulacje

Bezpośrednie przećwiczenie uzyskanych na szkoleniu umiejętności, to najskuteczniejsza metoda rozwijania kompetencji. Umiejętności ćwiczone są w trakcie symulacji, czyli udawania, rzeczywistych sytuacji np. z pracy uczestników. Pozwala to w sposób bezpieczny, bez ryzyka wyrządzenia szkody, wykonać zadania zbliżone do rzeczywistych zadań podejmowanych przez uczestnika. Uczestnik sam decyduje o tym, w jaki sposób się zachowa w symulowanej sytuacji na podstawie dostarczanych mu danych lub innych bodźców pochodzących z otoczenia.

Scenki i odgrywanie ról

Ćwiczenie polegające na odgrywaniu ról wymaga od uczestników szkolenia odegrania określonych ról na podstawie przygotowanego wcześniej opisu roli i scenariusza, w miarę wiernie oddającego rzeczywistość bliską uczestnikom. Dzięki temu uzyskujemy pozór rzeczywistości, z którą uczestnicy mogą się zmierzyć. Technika ta umożliwi dokładną analizę zachowań uczestników - interpersonalnych, komunikacyjnych, decyzyjnych i in. Niekiedy scenki i role są oderwane od rzeczywistości (np. sceny bajkowe, fantastyczne). W takich scenkach ważniejsza jest warstwa procesów zachodzących między uczestnikami niż wypracowany przez nich efekt w postaci przedstawienia.

Praca z kamerą (videofeedback)

Uczestnicząc i angażując się w jakieś wydarzenie, umyka nam wiele ważnych informacji, które może zarejestrować kamera. Rzadko mamy możliwość obserwowania siebie w sytuacjach zadaniowych. Wykorzystanie kamery pomaga w dogłębnej analizie zachowań i pozwala więcej dowiedzieć się o funkcjonowaniu uczestników w różnego rodzaju sytuacjach. Obraz z kamery staje się często sam w sobie feedbackiem (informacją zwrotną) dla uczestników, jednakże często jest on połączony z informacją zwrotną udzielaną przez innych uczestników i trenera.

Przerywniki - zabawy aktywizujące – energizery – ćwiczenia ruchowe

Odprężona uwaga, motywacja i odpowiedni poziom pobudzenia, tak istotne dla efektywnego procesu uczenia, mają tendencję do falowego wzrostu i opadania. W naszej pracy zawsze, gdy poziom energii w grupie w istotnej mierze spada, stosujemy krótkie techniki ruchowe lub werbalne w celu utrzymania poziomu mobilizacji uczącego się mózgu na optymalnym poziomie.

Niekiedy całe ćwiczenie edukacyjne może mieć charakter bardzo aktywny, wymagający fizycznego zaangażowania uczestników.

Techniki relaksacyjne.

W trakcie naszych szkoleń korzystamy z różnego rodzaju technik relaksacyjnych (jak: relaksacja progresywna, techniki oddechowe lub masażowe), kiedy uczestnikom trudno jest samoistnie wzbudzić w sobie stan odprężonej uwagi. Dobrostan fizyczny, stan relaksu i gotowości, pozwala zmaksymalizować prawdopodobieństwo, że merytoryczne elementy szkolenia zostaną łatwiej i szybciej przyswojone oraz na trwałe zasymilowane.

Testy, ankiety, quizy

Praca z kwestionariuszem, prostymi ankietami czy testami pozwala zaangażować intelektualnie uczestników. Często daje też czas na indywidualne przemyślenia i odpowiedzi. Zachowując dobrowolność wypowiedzi można też poprzez tego typu formy pozwolić uczestnikom na bezpieczne, anonimowe odpowiadanie na pytania, na które nie chcieliby odpowiadać na forum grupy. Pracę z kwestionariuszami stosunkowo łatwo uzupełnić teorią. Warto wykorzystywać narzędzia elektroniczne (np. aplikacja quizizz, mentimeter, kahoot, formularze Google).

Wykład, miniwykład, prezentacja

Wykład lub miniwykład (oraz często towarzysząca mu prezentacja) pozwala w usystematyzowany sposób przedstawić wymagane informacje i przyswoić nową wiedzę. Konceptualizuje doświadczenia uczestników szkolenia i pozwala odnieść je do teorii, uznanej wiedzy i poglądów autorytetów. Dbamy o to, by wszystkie części wykładowe ograniczyć do niezbędnego minimum, a większość informacji przekazujemy w oparciu o wykonane ćwiczenia.

Materiały szkoleniowe

Każdy z uczestników otrzymuje materiały szkoleniowe np. w postaci podręcznika, który zawiera zarówno streszczenie, podsumowanie poruszanych zagadnień oraz instrukcje do wykonywanych ćwiczeń. Niekiedy materiał szkoleniowy jest jednocześnie „zeszytem ćwiczeń”, w którym zawarte są zadania dla uczestników, które realizują w trakcie zajęć szkoleniowych.

Źródła, literatura

Przy opracowywaniu materiałów posłużono się:

- Materiałami szkoleniowymi „Partners” Polska przygotowanymi dla uczestników Szkoły Trenerów Organizacji Pozarządowych w 2003 r.
- Materiałami opracowanymi przez zespół trenerski Stowarzyszenia Szkoła Liderów
- Referatem „Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń” autorstwa Rokszany Neczaj i Katarzyny Turek (SGH Warszawa) zaczerpniętym ze strony internetowej:
http://www.fundacja.edu.pl/organizacja_referaty/43.pdf
- Materiałami szkoleniowymi niemieckiego stowarzyszenia Erlebnistage przygotowanych na szkolenie z zakresu Erlebnispädagogik – pedagogiki przeżyć – realizowane we współpracy ze stowarzyszeniem Aktion Umwelt für Kinder oraz Caritas Diecezji Zielonogórsko-Gorzowskiej
- Mariola Łaguna, „Szkolenia. Jak je prowadzić...”, wyd. GWP, Gdańsk 2008
- Agnieszka Kozak, Mariola Łaguna, „Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera”, wyd. GWP, Gdańsk 2009
- Mariola Łaguna, Paweł Fortuna, „Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu”, wyd. GWP, Gdańsk 2009
- Mirosław Urban, „Niekonwencjonalne metody szkoleniowe, czyli jak uatrakcyjnić zajęcia”, wyd. GWP, Gdańsk 2010
- Paweł Fortuna, Perswazja w pracy trenera, czyli jak kształtować postawy uczestników szkoleń
- Rzędowscy A i J, Mistrzowskie prezentacje slajdowy poradnik mówcy doskonałego, Wyd. Helion, Gliwice 2010