

Rola szkoleniowca

CO OZNACZA PRZYGOTOWANY NA SZKOLENIE TRENER?

Czy zdarzyło się Wam słyszeć osoby, które po szkoleniu stwierdziły, że temat był źle dobrany, forma prowadzenia nie angażowała uczestników, nie te ćwiczenia albo ćwiczenie te, ale prowadzenie beznadziejne i niewłaściwe komentarze? Czy zdarzyło się Wam uczestniczyć w szkoleniu, w którym trener nie miał planu szkolenia, nie za bardzo wiedział, kim Wy jesteście, zapominał o przerwach, a potem zapominał zakończyć przerwy, nie zaczynał na czas i nie kończył na czas i ciągle miał jakiś problem z materiałami i ze sprzętem? Czy słyszeliście o szkoleniach, po których uczestnicy stwierdzają: „to było frustrujące doświadczenie, chyba na jakiś czas daruję sobie udział w szkoleniu”. Zapewne tak.

Można oczywiście powiedzieć, że wpadki trenerskie się zdarzają. Całe szczęście, nie każde szkolenie obarczone jest działaniem prawa Murphy'ego, a wiele niespodziewanych zdarzeń trener złagodzi lub zniweluje, jeśli ma odpowiednią wiedzę i umiejętności dotyczące wszystkich elementów szkolenia.

Na efektywne szkolenie zawsze będą składały się trzy elementy: uczestnicy, program i trener. Nieudane szkolenia mogą wynikać z braku wiedzy na temat potrzeb uczestników, nieodpowiedniego przygotowania programu czy niewłaściwego zarządzania procesem uczenia się. Zobaczmy zatem, co musi wiedzieć/umieć i jakie role spełniać trener podczas szkolenia, aby stało się ono ciekawym, inspirującym doświadczeniem dla uczestników oraz spełniło oczekiwania zleceniodawców.

Dobrze przygotowany do szkolenia trener wie, że ludzie dorośli przychodzą na szkolenie z określonymi preferencjami i oczekiwaniami.

Charakterystyka dorosłego ucznia

W większości literatury dotyczącej szkoleń stwierdza się, że dorośli najlepiej uczą się, gdy:

- Uczenie odnosi się do problemów, jakich doświadczają, bądź celów, jakie chcą osiągnąć.
- Widzą znaczenie i sens tego, czego się uczą, widzą praktyczne zastosowanie poznawanych treści.
- Rozumieją, jak przebiega całe szkolenie i czemu służą poszczególne aktywności.
- Są zaangażowani dobrowolnie – mają motywację.
- Oni i ich doświadczenia są uznawane za ważne.
- Potrzebują czasu na refleksje, aby wkomponować nową wiedzę i umiejętności w dotychczasowe doświadczenia.
- Mogą wyrazić siebie bez obaw o cenzurę i mogą popełniać błędy, nie będąc karanymi czy wyśmiewanymi.

Aleksandra Gul

Autorka jest trenerem. Specjalizuje się w doradztwie dla kadry menedżerskiej oraz w przygotowaniu i wdrażaniu nietypowych projektów szkoleniowych. Przez trzy lata, jako Master Trainer odpowiadała za rozwój umiejętności trenerów AchieveGlobal. Posiada Certyfikat International Coach Certification by Joseph O'Connor and Andrea Legas. Kontakt: aleksandra.gul@achieveglo-bal.pl

- Oczekują efektywnego wykorzystania czasu na szkoleniu.

Ta charakterystyka dorosłego ucznia musi być uwzględniona zarówno w tematyce programu, jego konstrukcji oraz w sposobie prowadzenia. Ważne jest, w jaki sposób trener będzie prezentował przygotowany materiał i w jaki sposób powiąże treści programowe z obecnie wykonywanymi przez uczestników obowiązkami i wyzwaniem, które narzucają im stale zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne. Żeby sprostać temu zadaniu, trener powinien poznać organizację uczestników na możliwie wczesnym etapie projektowania akcji szkoleniowej. Wiedza, która zawsze jest przydatna to:

- Znajomość branży i organizacji klienta i jego wyzwań biznesowych.
- Cele, jakie ma wspierać prowadzone szkolenie, np.: zmiana zakresu obowiązków, zwiększenie sprzedaży, zmiana kultury organizacyjnej.
- Poznanie, jakim elementem strategii zmiany i rozwoju pracowników jest dane

szkolenie - pojedyncze zdarzenie, jedno z działań podejmowanych w organizacji.

● Ustalenie, jaka wiedza, umiejętności, postawy i zachowania są niezbędne, aby cele mogły być zrealizowane oraz jaka jest różnica między stanem pożądanym a obecnym.

● Kto jest sponsorem zdarzenia: dział HR, bezpośredni przełożony, zarząd? Czy i jakie działania wspierające efekty szkolenia zostaną podjęte na poszczególnych szczeblach organizacji?

Niezbędne do efektywnego prowadzenia zajęć informacje trener może pozyskać dzięki spotkaniom i wywiadom na różnych poziomach organizacji. Użyteczna też będzie obserwacja uczestników podczas wykonywania przez nich obowiązków zawodowych. Warto również pytać o raporty z przeprowadzanych w organizacji klienta diagnoz, takich jak: oceny 360 stopni, badania satysfakcji pracowników, badania kultury organizacyjnej czy badania profili osobowościowych. Absolutnym minimum będzie spotkanie/rozmowa z przełożonym uczestników szkolenia. Warto też porozmawiać przynajmniej z kilkoma uczestnikami przyszłego szkolenia, aby poznać ich oczekiwania i nastawienia. Wiele informacji może też zdobyć sam trener, korzystając z powszechnie dostępnych źródeł, jak prasa czy Internet. Znajomość organizacji i uczestników pozwala na ustawienie całego szkolenia w określonym kontekście biznesowym oraz przygotowanie odpowiednich przykładów i dostosowanie materiału szkoleniowego oraz ćwiczeń do szczególnych potrzeb danej grupy.

Kanały informacyjne

Dodatkowo każdy trener musi zdać sobie sprawę z indywidualnych stylów uczenia się i docierać do uczestnika poprzez różne kanały informacyjne: kanał wzrokowy, słuchowy i kinestetyczny. Może to zrobić poprzez zapewnienie różnych form dydaktycznych, odpowiednie opracowanie materiałów pomocniczych czy zachowanie odpowiednich proporcji między czasem własnego wystąpienia a czasem, kiedy uczestnicy mówią czy wykonują ćwiczenia. Nawet najciekawszy wykład, ilustrowany slajdami, nie uruchomi w wystarczającym stopniu ka-

nału słuchowego. Często zapominamy bowiem, że słuchowcy lubią słuchać nie tylko innych, ale również samych siebie. No i oczywiście wykład praktycznie nie zapewni uruchomienia kanału kinestetycznego. Trener przygotowując się do szkolenia powinien tak je zaplanować, aby wypełnić swoimi wystąpieniami nie więcej niż 40 proc. czasu całego szkolenia, przy czym zadbać, by maksymalny czas ciągłego mówienia nie przekraczał w każdym momencie 20 minut. Zróżnicowanie sposobów pracy na szkoleniu nie tylko wspiera proces uczenia się. Sprzyja również zwiększaniu motywacji uczestników do pracy na szkoleniu, wymianie doświadczeń, refleksji niezbędnej do wdrożenia poznanych treści. Ponadto rozumienie, na jakie kanały informacyjne oddziałują poszczególne aktywności, wpływa na trafniejsze decyzje w sytuacjach, gdy konieczne jest nagłe wprowadzenie modyfikacji w programie.

Program szkolenia

Zawartość programu bezpośrednio wynika z celów, jakie ma wspierać dane szkolenie. Powinna też być dostosowana do aktualnego poziomu wiedzy i umiejętności. Przygotowany do szkolenia trener musi znać i rozumieć trzy rzeczy dotyczące programu:

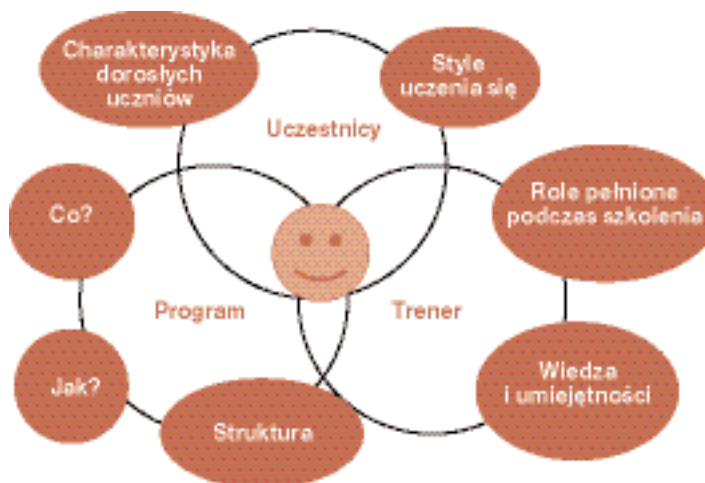
1. Co program ma realizować? - czyli jaki jest zakładany cel szkolenia: zwiększenie wiedzy, oddziaływanie na posta-

wy uczestników czy zdobycie nowych umiejętności. Jednym słowem, co uczestnik na koniec szkolenia powinien wiedzieć, rozumieć, akceptować, umieć wykonać. Znajomość celu będzie wpływała na właściwy dobór aktywności i właściwe ich omawianie. To, co program ma realizować, odnosi się też do wyboru tematów poruszanych podczas szkolenia.

2. Jak zakładany cel będzie osiągnięty? - czyli jakie aktywności/formy dydaktyczne zostaną zastosowane oraz jakie warunki i materiały są niezbędne, aby daną aktywność przeprowadzić. Wybrane aktywności muszą zapewniać wykorzystanie wszystkich kanałów odbioru informacji. Przygotowany trener pilnuje, aby prezentować uczestnikom nowe dla nich ćwiczenia i doświadczenia. Nie ma nic gorszego niż przechodzenie przez to samo ćwiczenie kolejny raz. Aktywności powinny być dobrane tak, aby uwzględnić przeszłe doświadczenia szkoleniowe uczestników. Jeśli uczestnicy mieli złe doświadczenia z kamerą, trener przygotowując się do szkolenia powinien opracować takie zadanie, które pomoże osiągnąć podobny efekt w inny sposób. Dzięki temu znacznie odbudowywać u uczestników wiarę w skuteczność szkoleń, co ułatwi zastosowanie kamery w przyszłości.

3. Jaka jest struktura programu? - czyli kolejność wprowadzanych treści i ćwiczeń oraz czas przeznaczony na każdy z elementów programu. Do-

ELEMENTY EFEKTYWNEGO SZKOLENIA



brze opracowana struktura pomaga uczestnikom osiągnięcie oczekiwanych celów szkoleniowych.

Dzięki dobremu rozumieniu konstrukcji i założeń programu trener potrafi efektywnie modyfikować tak program, jak i własne działania, w odpowiedzi na zmieniające się warunki szkolenia, np.: wielkość sali, liczba uczestników, dostępny sprzęt, nastawienie uczestników, tempo ich pracy, zmęczenie. Dobrze przygotowany trener będzie zawsze miał w zanadrzu dodatkowe ćwiczenia czy aktywności, które może wykorzystać, a które będą spójne z założoną koncepcją programu.

Kim jest trener

Odpowiadając na różne potrzeby uczestników oraz wymogi wynikające z konstrukcji programu, trener powinien przygotować się do odgrywania trzech ról podczas szkolenia: roli administratora, instruktora i inspiratora. Zobaczmy zatem, czym charakteryzuje się każda z nich i jakiego przygotowania wymaga.

Administrator

Jako administrator trener odpowiada za sprawne przeprowadzenie szkolenia, zgodnie z założonym harmonogramem czasowym i merytorycznym. Do najważniejszych zadań trenera w tej roli będzie należało: podanie agendy spotkania, czuwanie nad rozkładem czasowym dnia oraz każdej z aktywności, prawidłowa obsługa sprzętu, rozdawanie i zbieranie materiałów, wprowadzanie poszczególnych modułów, przekazywanie instrukcji do ćwiczeń, czuwanie nad przebiegiem pracy w podgrupach. Żeby sprawnie funkcjonować w tej roli, trener musi doskonale rozumieć układ szkolenia i jak poszczególne treści wiążą się w jedną całość oraz jaki jest cel każdej aktywności i jakie korzyści wynikają dla uczestników z jej wykonania. Jako administrator musi wiedzieć, ile czasu potrzeba na przeprowadzenie poszczególnych aktywności i jak wydłużenie czasu jednej z aktywności wpłynie na przebieg całego szkolenia. Chcąc być efektywnym administratorem, trener odpowiednio wcześniej sprawdza kompletność materiałów,

ma je przygotowane tak, aby sprawnie z nich korzystać podczas szkolenia. Wcześniej sprawdzenie sprzętu pozwoli wyeliminować ewentualne problemy z jego wykorzystaniem. Wymaga to od trenera zjawienia się w miejscu szkolenia z odpowiednim wyprzedzeniem. Sprawne spełnianie roli administratora wymaga od trenera przygotowania się do przekazywania instrukcji do ćwiczeń. Niektóre skomplikowane instrukcje będą wymagały od niego spisania kolejności działań na planszy lub przygotowania rysunku ułatwiającego uczestnikom zrozumienie i zapamiętanie instrukcji. Sprawny administrator zadba również o iced-breakery, podnoszące energię, gdy uczestnicy zaczynają okazywać zmęczenie i trudniej im się pracuje.

Instruktor

Będąc w tej roli, trener przede wszystkim upewnia się, że uczestnicy rozumieją przedstawiane treści i koncepcje oraz je zapamiętują. Wiedzą, jak zastosować poszczególne umiejętności, mogą je przećwiczyć i uzyskują informacje, na ile dobrze opanowali poszczególne działania. Kluczowa dla tej roli będzie więc wiedza trenera związana z tematyką szkolenia. Pomocne będą przykłady, które uczestnik będzie mógł odnieść do swojej rzeczywistości zawodowej. Dobrze przygotowane i przedstawione anegdoty czy metafory często zastępują skutecznie wykład teoretyczny. Trener powinien również przemyśleć, w jaki sposób sprawdzi, na ile uczestnicy rozumieją i zapamiętują prezentowane treści. W tym celu może skorzystać z odpowiednio przygotowanych pytań czy ćwiczeń sprawdzających i utrwalających poznany materiał.

Inspirator

Trener jako inspirator dostarcza uczestnikom okazji do: dokonywania ważnych dla nich odkryć i konkluzji, wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami, otwartego prezentowania odczuć związanych z omawianymi podczas szkolenia treściami. Głównym celem trenera w roli inspiratora jest zwiększenie prawdopodobieństwa stosowania poznanej na szkoleniu wiedzy i umiejętności

w przyszłości. W tym celu trener pomaga uczestnikom zobaczyć, kiedy i jak mogą wdrażać to, czego się nauczyli. Pomaga im zidentyfikować potencjalne bariery stosowania proponowanych rozwiązań i wypracować sposoby pokonywania tych barier. Jednym słowem, jako inspirator, trener buduje most między tym, co było na szkoleniu, a rzeczywistym światem uczestnika. Dobrze przygotowanie do tej roli wymaga od trenera: dobrej wiedzy na temat rzeczywistych warunków pracy uczestników, rozumienia możliwości trudności i ograniczeń dla stosowania poznawanych narzędzi, opracowania ćwiczeń odnoszących treści programowe do możliwych sytuacji zawodowych uczestników, przygotowania pytań pozwalających na prowadzenie efektywnej dyskusji dotyczącej przyszłych zastosowań, budowanie odpowiedniej motywacji do dalszej pracy własnej uczestnika.

Wiedza ogólna i szczegółowa

Trener przygotowany do szkolenia posiada wiedzę ogólną dotyczącą: uczenia się dorosłych i ich potrzeb wynikających z udziału w szkoleniu, programu i jego konstrukcji oraz form dydaktycznych angażujących uczestników i odpowiadających na indywidualne style uczenia się. Zna i rozumie, jakie role powinien odgrywać podczas szkolenia. Dla efektywnego spełniania trzech ról trenerskich i pełnego odpowiadania na potrzeby uczestników, trener potrzebuje wiedzy szczegółowej, dotyczącej organizacji klienta i wyzwań biznesowych, na które szkolenie ma odpowiadać. Trener tym skuteczniej wykorzysta tę wiedzę, im bardziej będzie biegły w technikach trenerskich, takich jak: zadawanie pytań, słuchanie, przekazywanie informacji zwrotnych, przekazywanie instrukcji, zarządzanie pracą w podgrupach, prezentowanie treści programowych, odpowiadanie na pytania uczestników, adekwatne reagowanie na różne nastawienia i zachowania uczestników. Kiedy trener traci z oczu którykolwiek z elementów efektywnego szkolenia, jego skuteczność zdecydowanie spada, a prawo Murphy'ego zaczyna działać. □