

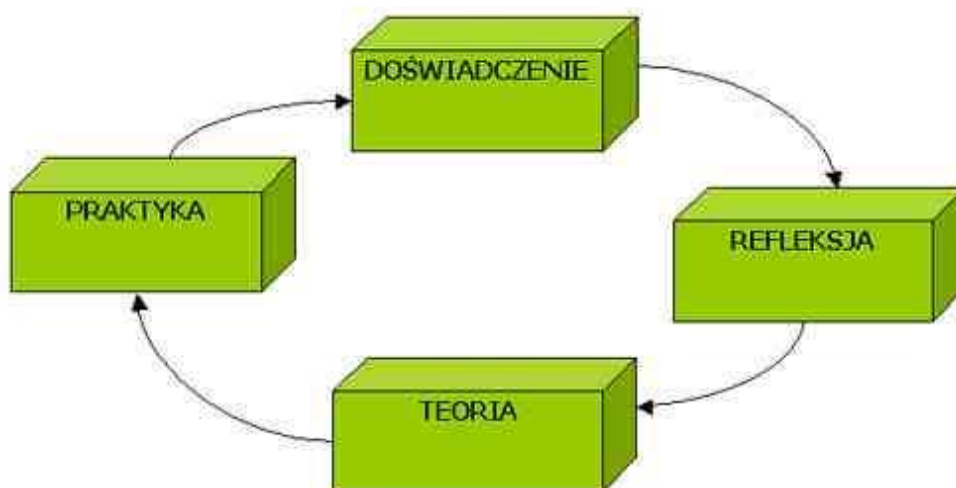
MATERIAŁY DLA TRENERÓW

CYKL UCZENIA SIĘ DOROSŁYCH WEDŁUG DAVIDA KOLBA

Aby dorośli uczyli się efektywnie musi być spełnionych kilka warunków, o których trener powinien wiedzieć i stale o nich pamiętać. Dorośli uczą się wydajnie, gdy:

- Sami chcą się uczyć lub zmienić coś w sobie
- Widzą praktyczne zastosowanie dla nowej wiedzy i umiejętności i wierzą, że im to pomoże
- Są wolni od zagrożenia lub strachu
- Wierzą, że są w stanie nauczyć się tego
- Uczą się poprzez wykonywanie zadań i mają okazję do praktycznego ćwiczenia nowych umiejętności
- Otrzymują obiektywną informację zwrotną
- Są chwaleni za postępy

W latach 70 ubiegłego wieku, amerykański psycholog David Kolb opisał model eksperymentalnej nauki dorosłych ujmując go jako cykl 4 wyodrębnionych, kolejnych etapów. Pokazał, że nabycie wiedzy (teorii) jest tylko częścią całego procesu. Oprócz tego ważne są praktyka, doświadczenie, które z niej wynika oraz własna refleksja. Kolb stworzył w ten sposób schemat, który jest dziś podstawą w planowaniu efektywnych programów szkoleń. Skuteczność procesu uczenia się zależy od zachowania pełnego cyklu, w którym konieczne jest doświadczenie (przeżycie), refleksja nad nim, nadanie przeżyciu znaczenia (teoria) oraz zastosowanie przemyślanych wniosków w kolejnych działaniach w przyszłości (praktyka).



Doświadczenie – przeżyj.

Przeżyj tę sytuację, pomyśl o emocjach, jakie temu towarzyszą (lub sięgnij do swojego doświadczenia z przeszłości i pomyśl o emocjach jakie temu wtedy towarzyszyły).

Refleksja – zastanów się.

Pomyśl o tym, jak zadziałałeś i jak się czułeś w tej sytuacji, wyciągnij własne wnioski na przyszłość.

Teoria – opisz i nadaj znaczenie.

Wykorzystaj wnioski, opracuj teorię lub sięgnij do istniejącej teorii, opracuj sposób (model, schemat) bardziej efektywnego działania w przyszłości.

Praktyka – zastosuj w działaniu.

Przejdź do praktyki, zrób to ponownie korzystając z doświadczeń i wypracowanego sposobu działania.

Proces nauki, przy zastosowaniu odpowiednich metod i technik szkoleniowych powinien realizować pełny cykl uczenia się wg D. Kolba. Ważna jest kolejność etapów oraz to, aby przejść przez wszystkie etapy i domknąć w ten sposób cykl, mniej istotne jest to, od którego momentu cykl rozpoczniemy. Szkolenie, które nie realizuje wszystkich, wymienionych etapów cyklu jest mniej atrakcyjne dla uczestników i nie przynosi oczekiwanych efektów.

ODGRYWANIE RÓL (SCENKI)

Cele szkoleniowe:

Przećwiczenie w praktyce nowego schematu postępowania (np. prowadzenia rozmowy).

Wspólna diagnoza sytuacji zaprezentowanej w scence.

Wspólne poszukiwanie nowych rozwiązań i sposobów (w trakcie prowadzonej scenki).

Przekonanie uczestników do stosowania nowego, skutecznego schematu (np. prowadzenia spotkania lub rozmowy z klientem).

Zalety

- Forma utrzymująca uwagę całej grupy
- Okazja do obserwowania i wyciągania wniosków dla całej grupy
- Możliwość przećwiczenia umiejętności w warunkach zbliżonych do rzeczywistych
- Cenna informacja zwrotna dla uczestników „scenki”

Zagrożenia

- Duży poziom stresu dla uczestników „scenki”
- Trudność w „wyciągnięciu” uczestników na środek

PROWADZENIE SCENEK

Trenerzy korzystają ze scenek, żeby zrealizować jeden z trzech celów szkoleniowych:

- Pomóc uczestnikom w znalezieniu optymalnych zachowań w trudnych sytuacjach,
- Przećwiczyć nowe umiejętności lub poprawić już istniejące,
- Odnaleźć źródła niepowodzeń, trudności.

W związku z tym istnieją cztery rodzaje scenek, z których każda służy do osiągnięcia jednego spośród wymienionych powyżej celów. Są to odpowiednio scenki:

- Weryfikująca różne rozwiązania,
- Podnosząca kompetencje,
- Analizująca przyczynę
- Weryfikująca algorytm.

A. SCENKA WERYFIKUJĄCA RÓŻNE ROZWIĄZANIA

Ta scenka pozwala uczestnikom przyjrzeć się różnym sposobom rozwiązywania trudnej sytuacji. W jej trakcie szkoleni próbują wielu proponowanych przez siebie rozwiązań, dzięki czemu mają okazję do sprawdzenia, które z nich mogą okazać się przydatne w realiach ich pracy, a które nie przyniosą efektów lub nawet pogorszą sytuację.

Scenka weryfikująca różne rozwiązania jest bardzo dynamiczna i angażuje wielu uczestników szkolenia. Jest też trudna dla trenera ponieważ wymaga od niego dużej koncentracji oraz robienia kilku rzeczy jednocześnie. Podczas tej scenki trener musi uważnie pilnować przestrzegania procedury jej prowadzenia, uważnie obserwować uczestników (nie tylko tych zaangażowanych w scenkę) oraz szybko notować swoje spostrzeżenia, którymi podzieli się z uczestnikami pod koniec omawiania scenki. Ponieważ stanie się to za około godzinę od jej rozpoczęcia, jego uwagi muszą być na tyle dokładne, żeby uczestnicy przypomnieli sobie te konkretne momenty, które omawia trener. Robienie takich notatek jest utrudnione, ponieważ muszą być zapisywane bardzo szybko.

Scenka weryfikująca różne rozwiązania trwa długo. Jeśli uczestnicy zaproponują 5 lub 6 pomysłów na rozwiązanie trudnej sytuacji, należy przeznaczyć na nią średnio ponad godzinę lub półtorej.

Ten rodzaj scenki składa się z pięciu etapów:

1. Identyfikacja problemu.
2. Uszczegółowienie problemu, poszukiwanie odgrywającego.
3. Poszukiwanie rozwiązań.
4. Odegranie scenki.
5. Runda podsumowań.

Procedura

1. Scenka zaczyna się w chwili, gdy podczas szkolenia decydujemy się poszukać najlepszego rozwiązania dla trudnej sytuacji. Trener powinien się upewnić, czy co najmniej kilku innych uczestników jest zainteresowanych poszukiwaniem rozwiązania dla podobnej sytuacji. Największe zaangażowanie uczestników pojawia się, gdy poszukują rozwiązań na typowe a jednocześnie bardzo trudne sytuacje.
2. Po uzyskaniu potwierdzenia od uczestników, że są oni zainteresowani poszukiwaniem rozwiązań dla danej kwestii trener prosi kogoś, żeby dokładnie opisał taką sytuację wraz z całym jej kontekstem. Często tą osobą jest ten uczestnik, który jako pierwszy zgłosił dany problem.
3. Najpierw powinien on jednoznacznie nazwać problem (np. jest menedżerem, który przygotowuje się do przeprowadzenia ostatecznej

rozmowy dyscyplinującej ze swoim podwładnym albo "Nie radzę sobie, gdy ktoś na mnie krzyczy").

4. Potem dokładnie opisuje kontekst, zachowanie osoby, z którą nie umie sobie poradzić, okoliczności. W swojej opowieści nie skupia się na swoich zachowaniach. Często cytuje opisywaną osobę (współpracownika, przełożonego, podwładnego, klienta).
5. Po opisanu kontekstu informujemy osobę ćwiczącą, że za chwilę wcieli się w rolę opisaną przed chwilą osoby.
6. Prosimy ćwiczącego, żeby na około 10 minut opuścił salę, ponieważ cała grupa będzie poszukiwać możliwych sposobów rozegrania sytuacji (np. rozmowy dyscyplinującej). Prosimy też, żeby nie oddalał się zbyt daleko, ponieważ nie umiemy dokładnie określić, kiedy poprosimy go do Sali. Nie może też podsłuchiwać proponowanych rozwiązań. W tym czasie powinien przypomnieć sobie zachowania osoby, która przed chwilą opisywał, żeby dokładnie wcielić się w jej rolę.
7. Gdy uczestnik opuści salę szkoleniową, trener wraz z grupą rozpoczynają poszukiwanie możliwego sposobu rozegrania ćwiczonej sytuacji. Należy wybrać 4 do 6 pomysłów. Jeśli uczestnicy proponują złe rozwiązanie, trener nie komentuje tego i zgadza się. Jeśli uczestnicy podczas na własnej skórze przekonają się, że zaproponowali zły pomysł, nie będą wcielać go w życie w realiach swojej pracy.
8. Podczas podawania pomysłów, część uczestników chce o nich opowiedzieć. Trener nie może się na to zgodzić, prosi jedynie o nazwanie pomysłu. Każdy z pomysłów powinien być zapisany na flipcharcie w następujący sposób:
Imię pomysłodawcy – nazwa pomysłu
9. Gdy pojawi się kilka pomysłów, trener informuje pomysłodawców, że być może za chwilę wcielą się w rolę zainteresowanego (np. menedżera prowadzącego rozmowę dyscyplinującą).
10. Jeżeli uczestnicy nie potrafią znaleźć pomysłów przez kilka minut, trener łączy ich w pary – na ogół po krótkiej wymianie zdań, uczestnicy „podrzucają” pomysły.
11. Jeśli nadal nie ma pomysłów, trener sam podpowiada jeden lub dwa i pyta się, kto ten pomysł podegra. Z reguły po takiej interwencji trenera, szkoleni zaczynają składać swoje kolejne propozycje rozwiązań.
12. Gdy nikt, włącznie z trenerem, nie ma pomysłu, poszukujemy rozwiązania stosując którąś z metod burzy mózgów.
13. Po zebraniu wszystkich pomysłów trener zaprasza na salę zainteresowanego.
14. Następnie trener dokładnie podaje wszystkim uczestnikom **zasady odgrywania scenki:**

- Po kolej, zgodnie z listą na flipcharcie, każdy z pomysłodawców wypróbować swój pomysł. Robi to dotąd, aż uzna, że zrobił wszystko, co zaplanował. Opuszcza wówczas krzesło, a jego miejsce zajmuje kolejny pomysłodawca z listy.
 - Każdy pomysłodawca może zakończyć „testowanie” swojego pomysłu w dowolnym momencie – na przykład wówczas, gdy zauważy, że jego pomysł nie działa. Może też sam poprosić, żeby ktoś go zmienił ("Mam już dość" odgrywania roli).
 - Podczas trwania scenki każdy uczestnik grupy, który ma kolejny pomysł i chce go wypróbować, podnosi rękę. Oznacza to, że zamieni na krzesło obecnie ćwiczącego uczestnika, a kolejny ćwiczący zapisany w kolejce na flipcharcie zacznie ćwiczyć dopiero po nim.
 - Dotychczasowy ćwiczący (np. menedżer) może też poprosić, że to on chce wypróbować nowy pomysł i pozostać na swoim miejscu.
 - Trener może też zatrzymać scenkę, kiedy jej dalsze rozgrywanie nie przynosi już nowych rezultatów.
15. Po zakończeniu ćwiczeń następuje **podsumowanie**.
16. Rozpoczyna je zawsze osoba zainteresowana, czyli ta, która wcieliła się w rolę trudnego klienta, podwładnego etc.
- Co zrobiło na Tobie (jako na trudnym kliencie, podwładnym) wrażenie?
 - Co było skuteczne?
 - Co było nieskuteczne i zamiast pomóc, utrudniło sytuację?
 - Czy czujesz się przekonany, że możesz spróbować zastosować to rozwiązanie w praktyce?
17. Następnie podsumowują uczestnicy z grupy. Opowiadają o swoich wnioskach, spostrzeżeniach, propozycjach rozwiązań. Zwykle na tym etapie rozwija się żywa dyskusja.
18. Na koniec rundy podsumowań trener robi podsumowanie całości i przedstawia wszystkie swoje uwagi, które zapisał podczas odgrywania scenki oraz proponuje zalecenia dla uczestników oraz sposoby ich wdrożenia.
19. Po rundzie podsumowań trener pyta tego uczestnika, który zgłosił problem i podgrywał trudnego klienta, podwładnego etc. czy chce na chwilę zamienić się rolami i odegrać to rozwiązanie, które go najbardziej przekonało.

Uwagi dodatkowe

1. Dzięki zamianie ról zainteresowany symulacją (w naszym przykładzie był to trudny klient lub podwładny) nie zarzuci, że jego rzeczywisty klient lub podwładny zachowałby się inaczej w rzeczywistości. W sytuacji scenki to on „podgrywa” to zachowanie.

2. Podczas tej scenki uczestnicy czasem zarzucają trenerowi, że to nie rzeczywisty klient czy trudny podwładny wskazał na skuteczne metody, lecz osoba, która go „podgrywała”. Warto przyznać wtedy uczestnikom rację i wytłumaczyć, że prawdziwym celem tego typu scenki jest wypróbowanie i zweryfikowanie wielu rozwiązań.
3. Scenki ćwiczy się efektywniej, jeżeli trener podkreśla, że jest ona aktorstwem, wcieleniem się w pewną rolę a nie odzwierciedleniem rzeczywistych metod działania ćwiczących. Uwalnia to uczestników od nadmiernego stresu.

B. SCENKA PODNOSZĄCA KOMPETENCJE - ĆWICZENIE UMIEJĘTNOŚCI

Ta scenka jest dobrze znana wszystkim trenerom i uczestnikom szkoleń i najczęściej wykorzystywana. W związku z tym należy liczyć się z tym, że uczestnicy szkoleń są nią znużeni i nie lubią brać w niej udziału. Część z nich może też mieć do niej negatywne odczucia, jeśli w przeszłości prowadzący robili błędy podczas jej odgrywania.

Procedura

1. Ta scenka jest zawsze poprzedzona innym modułem szkolenia, podczas którego uczestnicy opracowują sposoby radzenia sobie w różnych sytuacjach, wypracowują algorytmy postępowania, katalogi dobrych zachowań, zalecenia opracowane przez grupę podczas szkolenia itp. Dobrym zaczynem do takich poszukiwań mogą być wydarzenia szkoleniowe, które rodzą refleksję - gra, ćwiczenie lub opisywana powyżej scenka weryfikująca rozwiązania.

Przykłady zastosowania:

- Podczas każdego szkolenia dla początkujących handlowców uczestniczy ćwiczą procedurę wizyty handlowej.
 - Menedżerowie ćwiczą algorytmy karania lub odmawiania.
 - Młodzi szefowie ćwiczą expose.
2. Jeżeli przedmiotem ćwiczenia podczas scenki będzie algorytm postępowania, może być ćwiczony tylko wówczas, gdy ćwiczący zgadza się z tym algorytmem. W praktyce oznacza to, że najpierw należy go opracować z grupą a dopiero potem ćwiczyć. Gdy algorytm jest już wcześniej opracowany, uczestnicy muszą najpierw dobrze go poznać i przedyskutować aż do chwili, gdy nie budzi on większych wątpliwości. Dopiero potem można rozpocząć prowadzenie scenki podnoszącej kompetencje.

Przygotowanie do scenki

1. Przedstawienie reguł panujących podczas odgrywania scenki.

2. Prawo zatrzymania scenki przysługuje osobie ćwiczącej i trenerowi.
3. Ćwiczący przerywa scenkę w momencie, kiedy nie wie, co zrobić. Lepiej, żeby poprosił o pomoc niż improwizował. To jedyna z trzech opisywanych tu scenek, w której ćwiczący powinien trzymać się scenariusza, zamiast improwizować.
4. Trener przerywa scenkę tylko po to, żeby pomóc ćwiczącemu w taki sposób, żeby doprowadzić do udanego zakończenia scenki. Jego rolą jest wspieranie w drodze do osiągnięcia pozytywnego rezultatu, sukcesu.
5. Gdy ćwiczący przestaje trzymać się algorytmu, po krótkiej chwili improwizacji lub natychmiast, trener zatrzymuje scenkę i prosi o powrót do ustalonej procedury.
Często w takiej chwili ćwiczący nie zgadza się z trenerem. Pomimo tego trener powinien zrobić to i doprowadzić do powrotu do scenariusza.
6. Takie zachowanie trenera może zrodzić opór ze strony ćwiczącego. Należy mu wyjaśnić, że zatrzymanie scenki służy nie tylko jemu, ale też całej grupie, która uczy się w ten sposób. Gdy ćwiczący zaakceptuje zatrzymanie scenki, trener prosi grupę o pomysły, a ćwiczący wybiera jeden z nich. Chroni to przed powstaniem silnego oporu u ćwiczącego i pozwala odetchnąć grupie, która utożsamia się z kolegą i też przeżywa emocje, gdy odgrywającemu scenkę źle idzie.
7. W grupie trener wskazuje osoby wspierające ćwiczącego, którzy mają rolę pomagać mu swoimi uwagami i podpowiedziami podczas ćwiczenia.
8. Jeżeli nie uda się zakończyć scenki z powodzeniem, istnieje ryzyko, że ćwiczący "zablokuje się". Nie będzie chciał ćwiczyć dalej, może oskarżyć trenera, że dopuścił do stworzenia złego algorytmu lub, że go źle uczy.
9. Żeby do tego nie dopuścić, trener wyraźnie zaznacza grupie, że nie oceniamy zachowania ćwiczącego. Informacje zwrotne dotyczą jedynie tego, na ile ćwiczący trzyma się przyjętej procedury.
10. Podobnie powinien zachowywać się trener.

Rozegranie scenki:

1. Osoba zainteresowana ćwiczy na środku. Jej zadaniem jest realizowanie opracowanego wcześniej scenariusza (procedury, algorytmu, zalecenia).
2. Jeżeli ćwiczący zatrzymuje scenkę i prosi o pomoc, trener nie podsuwa od razu rozwiązania. W pierwszej kolejności powinny pojawić się pomysły od grupy.
3. Podsumowania fragmentów pomiędzy "stop kłatkami lub całości symulacji robi się w następującej kolejności: ćwiczący, grupa, trener.
4. Na końcu trener wraz z grupą robi podsumowanie całej scenki.
5. Jeżeli jest to możliwe, należy tę samą scenkę powtórzyć z kilkoma kolejnymi uczestnikami.

Omówienie scenki

1. W omówieniu trener najpierw pyta ćwiczącego o emocje, potem o kwestie merytoryczne.

2. Pierwsze pytanie można zadać grupie. To pozwala "odetchnąć" ćwiczącemu.
3. Kolejność omawiania symulacji:
 - Ćwiczący - pytanie o emocje.
 - Grupa - mocne strony sposobu odegrania scenki.
 - Grupa - elementy do poprawy.
 - Trener - podsumowanie.
4. Jeżeli grupa jest nieobiektywna wobec ćwiczącego i komentuje jego pracę niesprawiedliwie negatywnie, zadaniem trenera jest chronienie go, ale zachowanie obiektywizmu. Najlepszym sposobem jest proszenie grupy o fakty i uzasadnienia swoich ocen.
5. W podsumowaniu trener pyta każdego uczestnika o jedną najsilniejszą i jedną najslabszą rzecz, dotyczącą sposobu odegrania scenki przez ćwiczącego.
6. Ostatnim elementem podsumowania jest wskazanie tych samych elementów według trenera.

Uwagi dodatkowe

1. Możliwa jest też modyfikacja scenki - ćwiczenie w trójkach. Z racji niewielkiego wpływu trenera na przebieg symulacji, jest to rozwiązanie mniej skuteczne.
Gdy trener decyduje się na to rozwiązanie, pierwsze ćwiczenie algorytmu powinno być przeprowadzone na forum i przedyskutowane z grupą. Dopiero potem uczestnicy ćwiczą w trójkach. Jedna osoba w trójce pełni rolę obserwatora. Przyjęcie tej formuły pozwala większej liczbie uczestników przećwiczyć daną umiejętność. Kosztem jest utrata kontroli trenera nad poprawnością wykonywania procedury.
2. Jeżeli ktoś zepsuł scenkę całkowicie, jest to błąd trenera.
3. Podobnie jak w scenie weryfikującej rozwiązania, uczestnikom ćwiczy się efektywniej, jeżeli trener podkreśla, że symulacja jest aktorstwem, wcieleniem się w pewną rolę a nie odzwierciedleniem rzeczywistych metod działania ćwiczących.

C. SCENKA ANALIZUJĄCA PRZYCZYNĘ

Ten rodzaj scenki jest prowadzony najrzadziej. To trudna scenka, która wymaga dużej gotowości ćwiczącego oraz zaufania do grupy i trenera. Ze strony grupy i trenera potrzebne jest duże zrozumienie dla ćwiczącego oraz takt i pełna umiejętność przekazywania informacji zwrotnych w prawidłowy sposób.

Te scenkę wykorzystuje się w sytuacjach, gdy uczestnik szkolenia zgłasza problem. Nie zna on przyczyny pojawiania się problemu.

Przykłady:

- Dobrze przygotowany do swojej pracy menedżer nie potrafi przekonać podwładnych do swoich decyzji. Pomimo działań, nie pojawiają się oczekiwana reakcja ze strony podwładnych.
- Szef zleca podwładnym zadania do wykonania a oni notorycznie nie dotrzymują terminów.

Przygotowanie scenki

1. Osoba chcąc poddać się diagnozie lub wyznaczona przez przełożonego dokładnie opisuje sytuację, w których pojawia się problem. Podaje tak dużo faktów, jak to możliwe.
2. Gdy kontekst jest jasny dla wszystkich uczestników, ćwiczący wybiera partnera do symulacji. Partnera do symulacji może wybrać także trener, choć to rozwiązanie jest gorsze.
3. Ćwiczący raz jeszcze wprowadza partnera w kontekst, podaje informacje, "uczy roli".
4. Konieczne jest ustalenie z grupą, że prawo do przerywania scenki ma wyłącznie trener. Robi to w dwóch przypadkach:
 - Gdy pojawiają się ważne hipotezy, które mogą być rozwiązaniem problemu - warto je wówczas przedyskutować z grupą na gorąco.
 - Gdy scenka trwa zbyt długo bez widocznych wyników.

Rozegranie scenki

1. Osoba diagnozowana pokazuje jak działa w realnej sytuacji. Partner podgrywa klienta lub podwładnego.
2. Trener, który dostrzegł prawdopodobną przyczynę, nie informuje o niej od razu. Zatrzymuje scenkę i pyta grupę, co zauważyli (przykładowe pytania są wymienione poniżej). Niekiedy też odtwarza scenkę. Diagnoza powinna być wspólna – grupy i trenera.
3. Grupa może nie zgodzić się z diagnozą trenera, może zarzucić, że jego pomysł nie odpowiada realiom ich pracy. W takiej sytuacji warto szukać kolejnych hipotez.
4. Po zatrzymaniu scenki, trener zadaje pytania do grupy.
 - Jakie wrażenia wywołuje w Was ten fragment gry?
 - Jakie macie spostrzeżenia do tego, co zobaczyliśmy?
 - Czy macie jakieś propozycje roboczych hipotez, które mogłyby być rozwiązaniem problemu, nad którym pracujemy?
 - Czy macie jakieś uwagi dla ćwiczącego?
5. Po każdym takim fragmencie trener robi podsumowanie i stawia wraz z grupą i ćwiczącym potencjalną diagnozę wraz z zaleceniami.
6. Uczestnik, który sam ma roboczą hipotezę, daje znak trenerowi, że prosi o zatrzymanie scenki. Trener bierze to pod uwagę, nie jest jednak zobowiązany do jej zatrzymania, jeśli uważa, że ważniejszym jest, żeby ćwiczących „grać” dalej. Niekiedy uczestnicy stają się bardzo aktywni i zatrzymują scenkę co 2-3 minuty. W takiej sytuacji lepiej pozwolić ćwiczącemu grać dalej i uczestnika z grupy poprosić o zanotowanie swojej

- hipotezy. Optymalnym rozwiązaniem jest poinformować grupę o tym przed rozpoczęciem scenki.
7. Następnie pyta osobę ćwiczącą, czy chce przeciwzyć zalecenie. Warto, żeby tak się stało.
 8. Gdy osoba ćwicząca nie zgadza się z proponowaną hipotezą, scenka jest ponawiana.
 9. Trener nie pozwala na jakiekolwiek przejawy "aktorstwa", ponieważ zniekształca to przebieg scenki i oddala ją od realiów pracy ćwiczącego.
 10. Kolejność omawiania po zatrzymaniu scenki przez trenera:
 - Do grupy - "Czy widzicie, co się wydarzyło?"
 - Do ćwiczącego - pytanie o emocje, wrażenia, pomysły.
 - Wspólna diagnoza lub hipoteza diagnozy.
 - Do ćwiczącego - " Czy to, o czym mówimy coś Ci daje?"
 - Jeżeli ćwiczący twierdzi, że nie jest to właściwe rozwiązanie, scenka jest kontynuowana - do momentu powstania kolejnej hipotezy.
 11. Jeżeli symulacja przedłuża się, trener zatrzymuje ją. W dalszej części szkolenia (ale koniecznie po zrobieniu przerwy) można odtworzyć nagranie i jeszcze raz poszukać możliwych przyczyn istniejącego problemu.

Uwagi dodatkowe

1. Scenka diagnostyczna powinna być nagrywana.
2. Nie omawiamy zachowania partnera osoby ćwiczącej. Podmiotem zainteresowania grupy jest jedynie osoba diagnozowana.
3. Osoba ćwicząca musi być chroniona przez trenera, ponieważ pracuje pod wpływem dużych emocji.

D. SCENKA WERYFIKUJĄCA ALGORYTM

Ten rodzaj scenki jest ogrywany bardzo rzadko. Warto robić ją często, ponieważ pozwala ona na stworzenie najlepszych algorytmów. Jednocześnie, dzięki wspólnej pracy uczestników i trenera nad weryfikacją algorytmu pozwala ona przekonać do niego uczestników.

Przygotowanie scenki

1. Ta scenka musi być nagrywana i odtwarzana podczas szkolenia, wymaga więc od trenera przygotowania kamery i umiejętność odtworzenia jej bezpośrednio po scenie.
2. Punktem wyjścia do scenki jest algorytm postępowania w określonych sytuacjach. Algorytm ten może być zaproponowany grupie przez trenera lub opracowany podczas szkolenia.
3. Dobrą metodą jest opracowywanie algorytmu odnoszącego się do tej samej sytuacji jednocześnie przez dwie podgrupy. Każda z nich stworzy nieco odmienną procedurę postępowania i obie zostaną poddane weryfikacji.

4. Inną możliwością jest podzielenie uczestników na trzy podgrupy, z których każda opisuje inny algorytm do odmiennych sytuacji. Pozwala to zaoszczędzić czas szkolenia i jest bardziej angażujące dla uczestników.
5. Gotowy algorytm jest prezentowany grupie przez trenera i zapisywany na flipcharcie. Podczas weryfikowania go będzie on cały czas widoczny dla wszystkich. Jeśli był on opracowywany przez uczestników, jeden z nich prezentuje go i zapisuje.
6. Po zapisaniu algorytmu uczestnicy mogą zadawać pytania prezentującemu aż do momentu, gdy wszystko będzie dla nich jasne. Mogą mieć wątpliwości co do słuszności fragmentów algorytmu, ale zasady postępowania w zgodzie z nim muszą być dla nich jasne.
7. Następnie uczestnicy uczą się przez chwilę zapisanej procedury.

Rozegranie scenki

1. W scenie weryfikującej algorytm jest on odgrywany przez jego autorów, jeżeli był on stworzony przez uczestników szkolenia.
2. Jeżeli procedura została zaproponowana przez trenera, prosi on jednego z uczestników, żeby odegrał scenkę zgodnie z zapisanym algorytmem. Należy wybrać takiego uczestnika, który zgadza się z tym algorytmem i dzięki temu podczas odgrywania roli nie będzie miał wątpliwości odnośnie jego zasadności.
3. Dobieramy drugiego uczestnika scenki, który będzie grał określony typ trudnego klienta, podwładnego – zgodnie z kontekstem, dla którego była tworzona procedura. Jego zadaniem jest możliwe najwierniej odrywać swoją rolę, co pozwoli sprawdzić zasadność przygotowanej procedury.
4. Scenka tego typu jest nagrywana przez cały czas.
5. Ta scenka nie jest przerywana do końca jej trwania. Jeżeli uczestnik odchodzi od przyjętej procedury, trener na krótką chwilę przerywa mu i prosi, żeby trzymał się zapisanych kroków postępowania. Najmniej inwazyjną formą interwencji trenera jest podejście do flipchartu i pokazanie wszystkim na sali, do którego fragmentu algorytmu powinni wrócić odrywający scenkę.
6. Jeżeli podczas odgrywania scenki ktoś z obserwujących uczestników ma wątpliwości odnośnie któregoś z fragmentów algorytmu, podnosi na chwilę rękę i zapisuje krótką notatkę dla siebie. Powinien podnieść rękę w ciszy, żeby nie przeszkadzać odgrywającym. Ta notatka ma przypomnieć mu po zakończeniu scenki, czego dotyczyła wątpliwość.
7. Podniesienie ręki przez uczestnika oznacza, że po scenie określi on, czego dotyczyła wątpliwość lub jaki miał pomysł na modyfikację algorytmu.
8. Trener musi w tym momencie zapisać, w której minucie scenki uczestnik zgłosił wątpliwość, tak, żeby mógł łatwo odnaleźć ten moment podczas odtwarzania scenki z zapisu z kamery.
9. Scenka udaje się jeśli co najmniej jedna osoba podniesie rękę. Jednocześnie nie może być tych osób więcej niż 4-5.

10. Po zakończeniu odgrywania ról trener proponuje uczestnikom 10 minut przerwy (ale nie więcej, żeby nadal byli w nią zaangażowani). W tym czasie przygotowuje zapis z kamery do odtworzenia.
11. Scenka nie jest odtwarzana w całości. Odtwarzane są jedynie te fragmenty, podczas których ktoś z uczestników podniósł rękę. Grupa ogląda ten fragment, po czym trener zatrzymuje zapis i prosi tę osobę, która podniosła rękę o jej uwagi. Te uwagi są dyskutowane z całą grupą aż do chwili, gdy grupa zdecyduje, że algorytm nie wymaga korekty lub odwrotnie – że warto ją wprowadzić.
12. Gdy grupa zdecyduje o poprawkach do algorytmu, należy je zapisać.
13. Ostateczną wersję algorytmu warto raz jeszcze omówić z uczestnikami i odegrać w scenie podnoszącą kompetencje.
14. Po zakończeniu szkolenia ostateczna wersja algorytmu może być przesłana drogą elektroniczną do wszystkich uczestników, tak, żeby przypomnieć treści ze szkolenia i utrwalić omawianą procedurę.

DYNAMIKA PROCESU GRUPOWEGO

Proces grupowy toczy się zawsze, gdy grupa liczy 6 - 20 (czasem podaje się 25) uczestników. Każdy uczestnik szkolenia podlega mu świadomie bądź nieświadomie. W mniejszych grupach dochodzi do powstawania relacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami, a także trenerem. W grupach większych proces grupowy ustępuje psychologii tłumu, gdzie uczestnik przestaje być indywidualną jednostką.

Proces grupowy jest "dodatkowym uczestnikiem szkolenia". Uczestnicy tracą trochę swojej niezależności, utożsamiają się z grupą, podlegają jej prawom i działaniu. Drugiego dnia szkolenia, gdy ktoś się spóźnia, grupa nie chce zaczynać zajęć, chce poczekać na nieobecnego, żeby znów być kompletną.

Trener, który rozumie i akceptuje proces grupowy, a także nie boi się go, może wpływać na jego przebieg i wykorzystywać go. Dużym błędem trenera jest hamowanie grupy przed przejściem do kolejnej fazy.

FAZY PROCESU GRUPOWEGO

STADIUM POCZĄTKOWE (FAZA ORIENTACJI, „FORMING”)

Każdy uczestnik szuka swojego miejsca.
Ważne są elementy wspólne i poczucie bezpieczeństwa.

Kto tu rządzi?

Kto jest silniejszy a kto słabszy?

Kto kogo zna?

Przy kim skorzystam najwięcej?

Cechy charakterystyczne:

Wczesna faza rozwoju grupy jest czasem orientacji i powstawania struktury grupy.

Na tym etapie:

- Uczestnicy badają atmosferę i zapoznają się ze sobą
- Uczestnicy uczą się, czego tu się od nich oczekuje, jak działa grupa i jak należy w niej funkcjonować
- Ryzyko jest tylko w niewielkim stopniu, a pierwsze zaangażowania mają charakter próbny, nieobowiązujący
- Zaczyna się proces określania swego miejsca w strukturze grupy
- Centralnym zagadnieniem jest pytanie „Zaufać czy nie?”
- Po zadanych pytaniach przez prowadzącego zdarzają się okresy ciszy, chwile kreowania; uczestnicy szukają jakiegoś ukierunkowania, mogą dziwić się, o co tutaj właściwie chodzi?
- Uczestnicy podejmują osobiste decyzje: komu tutaj mogą zaufać, na ile zdobędą się na otwartość, jak bezpiecznym miejscem jest grupa, kogo lubią, a kogo nie, oraz w jakim stopniu zaangażują się
- Uczestnicy uczą się okazywania szacunku, empatii, akceptacji, uwagi, reagowania na siebie – umiejętności i postaw ważnych dla budowania zaufania w grupie

Zadania uczestników i potencjalne problemy

Dla nadania kształtu grupie niezbędne jest wypełnienie przez uczestników pewnych konkretnych ról i zadań:

- Aktywne przyczynianie się do tworzenia klimatu zaufania
- Gotowość do wyrażania dotyczących grupy obaw, nadziei, problemów, zastrzeżeń i oczekiwań
- Udział w tworzeniu norm grupowych
- Wypracowanie osobistych celów i dopasowanie ich do celów szkoleniowych, które nadadzą kierunek pracy grupie
- Poznanie podstawowych zasad pracy w grupie, a w szczególności reguł funkcjonowania interpersonalnego

Mogą pojawić się pewne problemy:

- Uczestnicy mogą utrzymywać w sobie nieufność i lęk wobec grupy i w ten sposób „okopać się w swym oporze”
- Uczestnicy mogą pozostawać dla siebie zbyt mało znani i niedookreśleni, co może utrudnić znaczące reakcje

Zadania prowadzącego

Prowadzącego tej fazie głównymi obowiązkami prowadzącego zajęcia są:

- Wytyczanie uczestnikom podstaw do aktywnego uczestnictwa, dostarczenie im pewnych wskazań do sposobu funkcjonowania, który zwiększy szanse na stworzenie produktywnej grupy
- Wypracowanie zasad pracy w grupie i ustalenie norm grupowych
- Wspomaganie uczestników w wyrażaniu przez nich obaw i oczekiwań, praca na rzecz zaufania w grupie
- Modelowanie konstrukcyjnych zachowań
- Bycie wobec uczestników otwartym i psychologicznie obecnym
- Pomoc uczestnikom przy określeniu przez nich konkretnych celów
- Otwarte postępowanie wobec zgłaszanych przez uczestników pytań i problemów
- Zapewnienie takiego stopnia strukturalizowania pracy, który zapobiegnie chaosowi
- Wspieranie uczestników w tym, aby dzielili się swymi myślami i odczuciami dotyczącymi zdarzeń grupowych
- Uczenie podstawowych umiejętności komunikacyjnych, takich jak aktywne słuchanie i otwarte odpowiadanie innym
- Dawanie grupie poczucia bezpieczeństwa poprzez podkreślania elementów wspólnych
- Bycie decyzyjnym
- Tworzenie jasnych reguł pracy podczas szkolenia

STADIUM PRZEJŚCIOWE (faza oporu, różnicowania, „storming”)

Najgorsze szkolenie to takie, podczas którego grupa tkwi w normingu niemal do końca. W ostatnich godzinach wchodzi w storming i w tej fazie uczestnicy rozjeżdżają się do domów.

Cechy charakterystyczne

Przejściowe stadium rozwoju grupy cechują przejawy indywidualizacja oraz lęku i uruchomienia mechanizmów obronnych, co uwidacznia się w różnych formach oporu.

W okresie tym uczestnicy:

- Sprawdzają prowadzącego i innych członków grupy, aby określić, w jakiej mierze grupa jest bezpiecznym miejscem, w której mogą odkryć swoją niewiedzę – swoje słabe strony

- Toczą w sobie zmaganie między pragnieniem pozostania „pod opieką” prowadzącego i chęcią podjęcia ryzyka i wyraźnego zaangażowania się, indywidualnego zaistnienia na tle grupy
- Angażują się w walkę o władzę i kontrolę nad sytuacją, a przez to wchodzą w konflikty między sobą i z prowadzącym
- Obserwują prowadzącego, aby wiedzieć czy jest on godny zaufania
- Uczą się, w jaki sposób mają tu wyrażać swoje przemyślenia, aby inni byli gotowi ich słuchać

Niektóre z problemów, jakie mogą w tym czasie pojawić się wśród uczestników:

- Uczestnicy mogą odmawiać angażowania się w pracę grupy
- W grupie mogą powstać kliki i podgrupy. Grupa może zawiązać „drugie życie”
- Uczestnicy konfrontują się pomiędzy sobą i trenerem
- Mają własne pomysły, jak spędzić czas
- Odmawiają udziału w niektórych ćwiczeniach
- Podważanie autorytetu trenera (np. "To tylko teoria, nie znasz specyfiki naszej firmy!")

Zadania prowadzącego

Największym wyzwaniem, wobec którego staje trener w tym okresie pracy grupy, jest konieczność interweniowania w uważny, wrażliwy, stosowny do czasu i okoliczności sposób. Grupa powinna wyjść z obszaru konfliktów i konfrontacji i wejść na poziom efektywnej współpracy. Aby sprostać temu wyzwaniu, prowadzący ma do spełnienia następujące zadania:

- Nauczanie uczestników jak ważne jest rozpoznawanie sytuacji konfliktowych i nauczanie ich konstruktywnego postępowania z ich różnymi przejawami
- Modelowanie zachowań związanych z bezpośrednim reagowaniem na wszelkie krytyki i konfrontacje – dotyczące zarówno spraw osobistych jak i zawodowych
- Zachęcanie uczestników do wyrażania na bieżąco reakcji w związku ze sprawami dziejącymi się „tu i teraz” w grupie
- Pomoc w zróżnicowaniu grupy (np. "Kto ma odmienne zdanie, niż to, którym podzielił się przed chwilą Jurek?")
- Bycie elastycznym (niekiedy należy zmienić np. ustalenia dotyczące obowiązujących godzin pracy)
- Trener, który lubi zapisywać kontrakt z formingu na tablicy traktuje uczestników jak dzieci w szkole i tak modeluje grupę. Uczestnicy odpłacą mu się bardziej "dziecinna" formą stormingu.
- Podobnie wpłynie na grupę sytuacja, gdy trener stoi podczas całego szkolenia, (ponieważ jest postrzegany przez uczestników jak nauczyciel a nie przewodnik)
- Ostateczne decyzje nadal podejmuje trener

- Trener nie powinien wchodzić w rywalizację, ponieważ zamyka możliwość prawidłowego przejścia stormingu. Jeżeli uczestnik prowokuje go do rywalizacji, trener pokazuje to, ale nie daje się w nią wciągnąć ("Proszę, powiedz, o co Ci chodzi?")

STADIUM KONSTRUKTYWNEJ PRACY GRUPY („norming”)

Grupa wypracowuje normy pracy i zaczyna ich przestrzegać, ponieważ uznaje je za własne. Zweryfikowała je podczas stormingu, więc je akceptuje.

Cechy charakterystyczne

- Wysoki poziom zaufania i spójności
- Uczestnicy angażują się w ćwiczenia
- Otwarta komunikacja; uczestnicy wyrażają dokładnie to, czego doświadczają
- Podejmowanie przez uczestników części zadań związanych z prowadzeniem grupy, interakcje między nimi są podejmowane swobodnie, nie wymagają na ogół pomocy i interwencji prowadzącego
- Gotowość do odważnego ujawnienia trudnych treści. Uczestnicy chcą się odsłaniać, dają się poznać innym
- Zauważanie i rozpoznawanie sytuacji konfliktowych
- Swobodny przepływ informacji zwrotnych; są one dawane spontanicznie, a przyjmowane w sposób nieobronny i akceptujący
- Konfrontowanie bez przyklejania etykiet, sądów i ocen
- Gotowość uczestników do pracy między spotkaniami grupy (w realiach treningów wewnętrznych jest to spotykana praktyka), by wypełnić zadania wynikające ze spotkania oraz zmienić swe zachowania w realnym życiu
- Klimat nadziei na to, że opanowanie nowych treści jest możliwe, jeśli podejmie się odpowiednie działania; uczestnicy nie czują się bezradni
- Uczestnicy uznają autorytet trenera, dyskutują otwarcie i twórczo w sytuacji, gdy się nie zgadzają

Zadania uczestników i potencjalne problemy

Dla tego etapu pracy grupy charakterystyczne jest zaangażowanie. Aby osiągnąć ten poziom uczestnicy mają do wypełnienia pewne zadania i role:

- Zgłaszanie w grupie tematów, którymi chcieliby zająć
- Udzielanie informacji zwrotnych i bycie otwartym na reakcje zwrotne od innych osób
- Gotowość do praktykowania nowych umiejętności i zachowań w codziennym życiu i dzielenia się rezultatami z grupą
- Dawanie innym wsparcia, inicjowanie konfrontacji i otwarte przyjmowanie konfrontacji kierowanych do siebie

- Dokonywanie bieżącej oceny poziomu własnej satysfakcji z pracy w grupie, a jeśli to potrzebne – podejmowanie aktywnych starań w celu zmiany poziomu swego zaangażowania

Niektóre z problemów, jakie mogą wyłonić się na tym etapie:

- Uczestnicy mogą „zmówić się” i unikać inicjowania konfrontacji i wzajemnego stawiania sobie wyzwań
- Uczestnicy, uzyskując w trakcie zajęć znaczące rozumienie tematów, mogą nie widzieć potrzeby swego działania praktycznego na rzecz wprowadzenia zmian do ich rzeczywistości zawodowych (mogą zadawać się teorią)

Zadania prowadzącego

Oto główne zadania prowadzącego na tym etapie pracy z grupą:

- Kontynuacja modelowania konstruktywnych zachowań; w szczególności konstruktywnych konfrontacji
- Wspieranie współpracy
- Wprowadzanie nowych tematów i moderowanie ich rozstrzygania
- Dbanie o równowagę pomiędzy wsparciem a konfrontacjami
- Pomoc uczestnikom w uważnym sprawdzaniu, czego oczekują od zajęć i zachęcanie ich do wyraźnego proszenia o to, co jest im potrzebne
- Przywiązywanie wagi do stosowania w życiu wniosków z uzyskanych informacji i na tej podstawie praktykowania nowych umiejętności
- Promowanie zachowań, które zwiększają poziom spójności grupy
- Zwracanie uwagi na rozwój i ugruntowanie norm grupowych
- Rozstrzyganie trudnych spraw

STADIUM KOŃCOWE (faza konsolidacji, „performing”)

Ta faza to konsolidacja tego, co odbyło się podczas szkolenia z tym, co dzieje się w realiach pracy uczestników, to "pomost do rzeczywistości". Trener tylko inicjuje tę fazę, reszta dokona się w pracy, po szkoleniu.

Cechy charakterystyczne:

W końcowym stadium grupy widoczne stają się następujące zjawiska i cechy:

- Członkowie grupy decydują, jakiego rodzaju działania podejmą po zakończeniu jej pracy
- Uczestnicy mogą zaangażować się w ocenę i podsumowanie pracy w grupie
- Mogą pojawić się rozmowy o planach na przyszłość, co sprzyja zachęcaniu uczestników do wywiązywania się z ich zamiarów skorzystania z nowych umiejętności
- Uczestnicy udzielają sobie wsparcia, są twórczy, chcą eksperymentować

Zadania uczestników i potencjalne problemy

Głównym zadaniem, przed jakim stają członkowie grupy w tej fazie jest utrwalenie i konsolidacja nabytych treści, oraz przygotowanie się do ich przeniesienia do rzeczywistości zawodowej lub osobistej. Jest to czas na przyjrzenie się doświadczeniom w grupie oraz nadanie im konkretnego znaczenia i pewnych ram poznawczych.

Zadaniami uczestników na tym etapie są:

- Przygotowanie się do przeniesienia nauki z grupy do codziennego życia zawodowego
- Ocena wpływu, jaki wywarła na nich grupa
- Podjęcie decyzji, co do zmian, których chcą dokonać w swym życiu i zaplanowanie, w jaki sposób mają zamiar to robić

Oto niektóre problemy, jakie mogą się wyłonić w tym stadium procesu grupowego:

- Prawdopodobne jest, że uczestnicy zrobią krok w tył, mogą mniej intensywnie angażować się w pracę grupy
- Uczestnicy mogą unikać podsumowania swych doświadczeń i nie być skłonni do wysiłku, aby nadawać im jakąś pojęciową strukturę – będzie to ograniczało transfer uczenia. Mogą mówić, że wszystko było interesujące, że później uporządkują swoje wrażenia i wnioski, itd.
- Niektórzy mogą postrzegać udział w grupie jako cel sam w sobie i nie traktować tego doświadczenia jako impulsu do rozwoju

Zadania prowadzącego

Głównym zadaniem prowadzącego jest zapewnienie na tym etapie takiej struktury pracy, która pozwoli uczestnikom precyzować znaczenie ich doświadczeń i pomoże im w przenoszeniu nauki z grupy do codziennego życia.

Oto zadania prowadzącego w tym okresie:

- Wzmacnianie konstruktywnych zmian dokonywanych przez członków grupy oraz zapewnienie im odpowiedniej informacji o źródłach pomocy, które mogłyby służyć ich dalszemu rozwojowi
- Pomoc uczestnikom w określeniu jak będą stosować nowe umiejętności w różnorodnych sytuacjach ich codzienności
- Praca z uczestnikami w kierunku opracowania przez nich konkretnych zobowiązań wobec grupy („kontraktów”) – metoda ta służy praktycznemu wdrożeniu planowanych zmian
- Wprowadzić odpowiednich dla sytuacji końca grupy metod pomiarowych, które pozwolą ocenić naturę indywidualnych korzyści u uczestników, uczestników także poznać mocne i słabe strony grupy