



# psychologia dla trenerów

małgorzata kossowska   sławomir jarmuż  
tomasz witkowski



 Wolters Kluwer

wydanie II

małgorzata kossowska    sławomir jarmuż  
tomasz witkowski

# psychologia dla trenerów

wydanie II



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2017

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Recenzenci wydania pierwszego  
*Dr hab. Maria Strykowska, profesor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
*Dr hab. Tomasz Zaleskiewicz, profesor Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej*

Wydawca  
*Agata Jędrasik*

Redaktor prowadzący  
*Ewa Fonkowicz*

Opracowanie redakcyjne  
*Grażyna Włosek*

Łamanie  
*Sławomir Sobczyk*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© *istockphoto/julief514*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by  
Wolters Kluwer SA, 2017

ISBN: 978-83-8092-849-7  
2. wydanie

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

O autorach . . . . .	7
Wstęp . . . . .	9
<b>Rozdział 1. Metodologia na usługach trenera . . . . .</b>	<b>13</b>
Konstrukcja ankiet (kwestionariuszy) . . . . .	14
Niebezpieczeństwa związane z konstruowaniem ankiet . . . . .	20
Obserwacja . . . . .	24
Wywiad . . . . .	26
Eksperyment . . . . .	28
Ilościowe opracowanie danych . . . . .	30
Miary związku między zmiennymi . . . . .	35
Pomiary dyskretne . . . . .	39
<b>Rozdział 2. Szkolenie jako forma uczenia . . . . .</b>	<b>42</b>
Uczenie się – próba zdefiniowania zjawiska . . . . .	44
Nabywanie wiedzy i umiejętności . . . . .	49
Ograniczenia w nabywaniu wiedzy . . . . .	54
Różnice indywidualne w uczeniu się . . . . .	58
<b>Rozdział 3. Motywacja . . . . .</b>	<b>63</b>
Przyczyny zachowań . . . . .	65
Motywacyjne mechanizmy ukierunkowujące zachowania . . . . .	67
Efektywność działania, czyli motywacyjny mechanizm „zasilający” zachowania . . . . .	74
Wytrwałość w dążeniu do celów . . . . .	78
<b>Rozdział 4. Grupa szkoleniowa . . . . .</b>	<b>83</b>
Mechanizmy grupowe wyzwalane przez obecność innych . . . . .	84
Mechanizmy grupowe pojawiające się przy współdziałaniu . . . . .	90
Złożone mechanizmy funkcjonowania rzeczywistych grup . . . . .	93
Znaczenie procesów wyłaniania przywództwa podczas pracy z grupą szkoleniową . . . . .	99

<b>Rozdział 5. Przydatność wiedzy o osobowości</b> . . . . .	104
Osobowość spostrzegana a osobowość rzeczywista . . . . .	105
Osobowość z perspektywy poznawczej . . . . .	109
Osobowość jako zespół cech . . . . .	122
<b>Rozdział 6. Emocje</b> . . . . .	133
Wpływ nastroju na myślenie i działanie. . . . .	135
Strategie poprawiania nastroju w grupie szkoleniowej . . . . .	139
Rola emocji w procesie szkoleniowym . . . . .	141
Emocje w grupie . . . . .	145
Jak określić emocje? . . . . .	148
<b>Rozdział 7. Modele komunikacji, relacje trener – grupa</b> . . . . .	152
Analiza transakcyjna . . . . .	153
Model pełnej ekspresji . . . . .	161
Reguły konwersacji. . . . .	164
Komunikacja niewerbalna . . . . .	166
Uczciwa dyskusja . . . . .	171
<b>Rozdział 8. Postawy wpływu społecznego – oddziaływanie na postawy uczestników szkoleń</b> . . . . .	176
Postawy . . . . .	177
Problemy związane z wolą . . . . .	194
<b>Rozdział 9. Etyka w pracy trenera.</b> . . . . .	201
Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniem zleceniodawcy a wiedzą trenera . . . . .	204
Rodzaj działalności firmy, świadczone usługi, produkty a wartości etyczne trenera . . . . .	205
Diagnoza i ocena a praktyka szkoleniowa . . . . .	208
Trener jako narzędzie w rękach innych – uwikłania polityczne . . . . .	213
Odpowiedzialność trenera za emocje i wartości uczestników . . . . .	215
Dylematy powszechne, mniej specyficzne dla pracy trenera . . . . .	218
<b>Dodatek. Kodeks Dobrych Praktyk Polskiej Izby Firm Szkoleniowych</b> . . . . .	223
Preambuła . . . . .	223
Zasady postępowania firmy szkoleniowej. . . . .	224
<b>Bibliografia</b> . . . . .	227

---

## O autorach

---

**Małgorzata Kossowska** – profesor nauk humanistycznych, psycholog; kierownik Zakładu Psychologii Społecznej w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, w latach 2009–2012 dyrektor Instytutu Psychologii, od 2012 r. prodziekan Wydziału Filozoficznego UJ. W latach 2007–2009 pełniła funkcję prezesa Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej. Członek komitetu redakcyjnego *European Journal of Social Psychology*, *Journal of Social and Political Psychology* i *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression*. Kierownik i wykonawca wielu grantów badawczych (MNiSW, Fundacji im. S. Batorego, Fundacji Sorosa), w tym laureatka pierwszej edycji konkursu Maestro (NCN). Doradca zawodowy i trener, przez wiele lat współwłaściciel firmy „Fabryka Szkoleń”. W 1999 r. uzyskała Międzynarodowy Certyfikat Treningów i Rozwoju Zawodowego wydany przez Thames Valley University w Londynie. Autorka ponad 50 artykułów zakresu psychologii społecznej i psychologii biznesu opublikowanych w czasopismach polskich i zagranicznych (m.in. *Political Psychology*, *Personality & Individual Differences*, *Journal of Personality*, *International Journal of Psychology*, *European Journal of Social Psychology*, *British Journal of Psychology*) oraz autorka i współautorka siedmiu książek (m.in. *Strategie działania*; *Umysł niezmienny*; *Społeczne Ścieżki Poznania*; *Psychologia poznania społecznego: Nowe idee*). Laureatka licznych nagród za osiągnięcia naukowe, w tym Lauru Jagiellońskiego (2016) i nagrody im. Tadeusza Tomaszewskiego za najlepszą publikację psychologiczną (2008). Stypendystka programu „Zostańcie z nami” organizowanego przez tygodnik Polityka (2001).

**Sławomir Jarmuż** – doktor psychologii, współpracuje z Uniwersytetem SWPS. Współzałożyciel firmy szkoleniowo-doradczej „Moderator”. Zajmuje się praktycznym zastosowaniem wiedzy z zakresu psychologii osobowości i psychologii zarządzania. Opublikował wiele artykułów naukowych poświęconych osobowości, w tym – osobowości menedżerów. Łącząc wiedzę teoretyczną z doświadczeniem praktycznym, przygotował i przeprowadził szereg programów szkoleniowych z zakresu negocjacji, sprzedaży, motywowania ludzi, komunikacji interpersonalnej oraz szkolenia trenerów. Od 2000 roku współtworzy

i prowadzi zajęcia w Szkole Trenerów Biznesu w ramach firmy „Moderator”. W swojej karierze przeszkolił przeszło 10 000 osób. Jest członkiem założycielem GLOBE – *The Global Leadership And Organizational Behavior Effectiveness Research Project*, którego celem jest wypracowanie międzykulturowej teorii efektywnego przywództwa. Ponadto uczestniczył w międzynarodowym projekcie badań poświęconych koncepcji osobowości – Wielkiej Piątki.

**Tomasz Witkowski** – doktor psychologii, współzałożyciel firmy szkoleniowo-doradczej „Moderator”. Pracował m.in. na Uniwersytecie Wrocławskim, na Uniwersytecie w Hildesheim w Niemczech, w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej, na Uniwersytecie w Bielefeld w Niemczech, współpracuje również z Malta University. Jest współzałożycielem elitarnej Szkoły Trenerów Biznesu we Wrocławiu, która funkcjonuje od 2000 r. Opublikował kilkadziesiąt artykułów naukowych, m.in. w tak renomowanych czasopismach, jak *British Journal of Social Psychology* czy *Journal of Social Psychology*. Napisał także ponad sto artykułów popularno-naukowych, m.in. dla *Skeptical Inquirer*. Jest autorem i współautorem ponad dziesięciu książek. Dwie z nich *Psychology Gone Wrong: The Dark Sides of Science and Therapy* i *Psychology Led Astray: Cargo Cult in Science and Therapy* zostały opublikowane w Stanach Zjednoczonych. Jest współzałożycielem stowarzyszeń: Klub Sceptyków Polskich oraz Szkolenia Oparte na Dowodach. W 2010 roku został uhonorowany nagrodą Racionalista Roku przez Polskie Stowarzyszenie Racionalistów.

---

# Wstęp

---

Ostatnimi czasy zawód trenera zdobył sobie ogromną popularność i jednocześnie uznanie społeczne. Jest profesją, która wymaga łączenia wiedzy merytorycznej, będącej przedmiotem szkoleń, z umiejętnościami społecznymi. Tak się składa, że tematyka wielu szkoleń jest ściśle związana z wiedzą psychologiczną. Z psychologią związane są też kompetencje trenerskie. Prowadzący szkolenia, bez względu na swój zawód, powinni więc taką wiedzę i umiejętności posiadać. Na półkach księgarskich można znaleźć setki tytułów książek z zakresu psychologii, od bardzo poważnych podręczników akademickich po popularne poradniki. Czytelnik biorący do ręki podręczniki psychologii ma zazwyczaj pewien kłopot. Poszczególne rozdziały dotyczą zwykle takich tematów, jak: emocje, motywacja, osobowość, postawy i inne, sprawiając wrażenie jakby każdy z nich dotyczył jednego elementu układanki pod nazwą „psychika człowieka”. W rzeczywistości jednak wszystkie te procesy są z sobą ściśle powiązane, a jedynie względy dydaktyczne każą pisać o nich osobno. Tak też jest w naszym podręczniku. Osią wiążącą poszczególne rozdziały jest odniesienie do doświadczeń szkoleniowych. Uważny czytelnik, mający doświadczenie szkoleniowe, dostrzeże z pewnością przenikanie się poszczególnych wątków.

Chcąc napisać książkę na temat psychologii przeznaczoną dla trenerów, stanęliśmy przed dylematem dotyczącym jej formy. Z jednej strony pragniemy zawrzeć w niej wiedzę rzetelną, co ze zrozumiałych względów łączy się z używaniem specjalistycznego języka, a z drugiej – wiedzę przystępnie podaną. Istotnym walorem podręcznika ma być ponadto jego przydatność w pracy z grupą oraz w przygotowaniu treści szkoleniowych. Postanowiliśmy pisać o koncepcjach psychologicznych, które są nie tylko ugruntowane naukowo, lecz także w dużej mierze sprawdzone w naszych praktycznych działaniach. W realizacji zamierzeń pomogło nam nasze doświadczenie zarówno akademickie, jak i trenerskie.

W książce towarzyszyć nam będzie Jan Trenerski, pełen zapału początkujący trener, który z każdym rozdziałem zdobywa nowe doświadczenia przedstawione następnie w postaci wiedzy psychologicznej. Czytelnik mający już doświadczenie szkoleniowe może w pewnych zdarzeniach, które spotkały



Jana, odnaleźć fragmenty własnych doświadczeń. Jan spotyka się z wieloma sytuacjami, jakie autorzy przeżyli w trakcie swojej pracy bądź z jakimi spotkali się w opowiadaniach innych trenerów.

Na początku swojej przygody szkoleniowej nasz bohater zderzył się z problemami metodologiczno-statystycznymi związanymi między innymi z badaniem potrzeb szkoleniowych oraz ich efektywnością. Metodologia jest więc przedmiotem pierwszego rozdziału, dając trenerom nie tylko praktyczne wskazówki we wspomnianym badaniu potrzeb szkoleniowych i efektywności szkoleń, lecz także podstawy do samodzielnej weryfikacji pomysłów i hipotez związanych z ich pracą. Wiedza metodologiczno-statystyczna pozwala także krytyczniej spojrzeć na różnego rodzaju narzędzia i metody stosowane w zarządzaniu personelem.

Drugi rozdział rozpoczyna się od szkoleniowego niepowodzenia Jana, mającego przyczynę w niskiej świadomości o procesie uczenia się. W dalszej części rozdziału odkrywamy tajniki uczenia się, wskazując na szczególnie ważną rolę doświadczenia w nabywaniu wiedzy i umiejętności. Pokazujemy też, jak wykorzystać osiągnięcia psychologii uczenia się w procesie szkoleniowym. Oprócz prawidłowości ogólnych, istnieją także indywidualne różnice między ludźmi w sposobach zdobywania wiedzy i umiejętności. Dajemy przykłady udokumentowanych empirycznie różnic między ludźmi w sposobach uczenia się i zapamiętywania, które również mogą być wykorzystywane w pracy trenerskiej.

Na tym jednak trudne sytuacje się nie kończą. W historii z trzeciego rozdziału Jan zmierzył się z niską motywacją uczestników. Problematyka motywacji jest bardzo istotna z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze, wiedza na jej temat daje trenerowi możliwość skuteczniejszego radzenia sobie w sytuacjach braku zaangażowania uczestników szkolenia. Po drugie, rzetelna wiedza psychologiczna na temat mechanizmów leżących u podstaw aktywizowania zachowań ludzi jest podstawą tworzenia programów szkoleniowych na temat zarządzania i motywowania pracowników. W rozdziale prezentujemy zarówno koncepcje klasyczne, takie jak piramida potrzeb Masłowa, jak i współczesne, na przykład: koncepcję natury ludzkiej Carol Dweck, koncepcję przepływu Mihalyego Csikszentmihalyiego i inne. Wiele miejsca poświęcamy też problematyce celów i wytrwałości w ich realizacji.

Jan zdobywa coraz większe doświadczenie, jednak nie uchroni go to przed kolejną niespodzianką w postaci niezrozumiałego zachowania grupy. Czwarty rozdział poświęcamy zatem mechanizmom funkcjonowania grupy, która jest czymś jakościowo innym niż suma poszczególnych jej uczestników. Podajemy wiele przykładów prawidłowości związanych z grupą szkoleniową. Z punktu widzenia osoby prowadzącej szkolenie istotne są dla niego takie kwestie, jak: role grupowe, struktura grupy, przywództwo oraz specyficzne efekty związane z obecnością innych osób, na przykład efekt facylitacji i próżniactwa spo-

łecznego. O wszystkich tych kwestiach piszemy szczegółowo. Podobnie jak w przypadku rozdziału o motywacji, także wiedza na temat grup jest niezwykle przydatnym meritum szkoleń na temat zarządzania zespołami.

W trakcie kolejnego szkolenia nasz bohater ponownie spotyka się z niezrozumiałym dla siebie zachowaniem poszczególnych uczestników. Tym razem jednak przyczyna tkwi w osobowościowym zróżnicowaniu słuchaczy. W kolejnym, piątym rozdziale zajmujemy się problematyką osobowości człowieka. Pokazujemy różnice między osobowością spostrzeganą a rzeczywistą. Opisujemy też dwa dominujące podejścia w tym dziale psychologii. Pierwsze, upatrujące istotę osobowości w sposobie myślenia o świecie i o sobie samym, dla którego centralnym pojęciem jest „ja” i drugie, które traktuje osobowość jako zespół cech. Omawiając poszczególne podejścia i efekty z nimi związane, odwołujemy się do typowych sytuacji szkoleniowych, dając trenerom okazję do skonfrontowania własnych obserwacji na temat innych ludzi z wiedzą psychologiczną.

Mimo sporego już doświadczenia w kolejnym szkoleniu Jan Trenerski nie ustrzegł się sytuacji utraty kontroli nad swoimi emocjami. Zrozumiał też, że emocje stanowią niezwykle istotny aspekt działania ludzi, mający nierozwalny związek z motywacją i osobowością. Szósty rozdział poświęcamy więc psychologii emocji. Zajmujemy się w nim nastrojem i jego wpływem na myślenie i działanie. Wiele uwagi poświęcamy emocjom towarzyszącym uczestnikom szkoleń oraz sposobom reagowania. Wyjaśniamy genezę emocji, ponieważ zrozumienie tego zjawiska daje możliwość wpływania na nie. Z tej perspektywy szczególnie istotna jest kwestia kontroli emocjonalnej. Czytelnik tego rozdziału znajdzie cenne wskazówki dotyczące zachowań trenera w sytuacjach silnego pobudzenia, poznając zarazem uniwersalne metody radzenia sobie z emocjami.

W kolejnym rozdziale Jan wybrał się na szkolenie jako uczestnik. Jego doświadczenia stały się podstawą do rozważań na temat komunikacji w relacji trener – grupa. Spośród szerokiego spektrum modeli komunikacyjnych wybraliśmy te, które są szczególnie przydatne zarówno w działaniu trenera, jak i tworzeniu programów szkoleniowych. Dlatego w siódmym rozdziale omawiamy między innymi: analizę transakcyjną, model pełnej ekspresji i reguły konwersacji Grice’a. Każdy z tych tematów jest opatrzony praktycznymi przykładami z pracy trenerskiej i może być traktowany jako źródło ćwiczeń podnoszących kompetencje komunikacyjne.

Po jednym ze szkoleń Jan zaczął zastanawiać się nad pytaniem: co decyduje o wdrażaniu treści szkoleniowych w życie? Problem jest fundamentalny z punktu widzenia efektywności pracy trenerskiej, a także ogólniej – z punktu widzenia realizacji stawianych celów. W ósmym rozdziale zmierzaliśmy się z tym trudnym zagadnieniem. Aby je rozstrzygnąć, analizujemy problematykę postaw oraz jej znaczenie w pracy szkoleniowej. Bardzo wiele

uwagi poświęciliśmy zagadnieniu, które tradycyjnie określało się jako wolę, a współcześnie jako samokontrolę, samoregulację. Nawiązując do osiągnięć współczesnej psychologii, szukamy rozwiązania odwiecznego problemu dotyczącego związku między chęcią, zamiarem a samym działaniem.

Ostatnie doświadczenie Jana Trenerskiego dotyczyło pewnej dwuznacznej etycznie sytuacji związanej z planowanym szkoleniem. Książkę zamykamy rozdziałem dotyczącym etycznych zagadnień pracy trenera. Dokonując specyfikacji realnych problemów, z jakimi spotykamy się w swojej pracy, proponujemy rozwiązania oparte na dwóch źródłach: Kodeksie etyczno-zawodowym psychologa oraz Kodeksie dobrych praktyk wypracowanym przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych. Wierzymy głęboko, że refleksja nad etyczną sferą działalności trenerskiej przyczyni się nie tylko do wyższej jakości szkoleń, lecz także do większej satysfakcji z naszej pracy.

*Autorzy*

## Metodologia na usługach trenera

---

Jan Trenerski miał niewielkie doświadczenie szkoleniowe, gdy jego firma otrzymała propozycję realizacji dużego projektu w znaczącej firmie finansowej. Szkolenia miały dotyczyć poprawy efektywności sprzedaży i obsługi klientów, a w razie sukcesu otwierała się też możliwość prowadzenia innych projektów, na przykład oceny kadry zarządzającej. Do tej pory Jan wykonał kilkanaście szkoleń sprzedażowych i ucieszył się, że będzie miał okazję podwyższyć swoje kompetencje. Jednak firma finansowa oczekuje od Jana nie tylko poprowadzenia szkoleń, lecz także gruntownego zbadania potrzeb w tym zakresie oraz pomiaru efektywności. Przed przystąpieniem do szkoleń projekt całościowych działań ma być zaakceptowany przez klienta. Jak w każdej instytucji finansowej, wszystko powinno być wymierne i policzalne. Jan zabrał się do pracy. Aby zbadać potrzeby szkoleniowe, postanowił stworzyć ankietę, w której pracownicy firmy oraz ich przełożeni będą oceniać umiejętności sprzedawców. Taka forma wydała mu się najlepsza, ponieważ firma działa na terenie całego kraju i nie sposób obserwować zachowania wszystkich pracowników. W ankiecie znalazły się kompetencje, które są istotne w pracy przedstawiciela firmy finansowej oraz skala oceniająca poziom ich zaawansowania (od 1 do 5). Do kompetencji tych należały między innymi: umiejętność rozpoznawania potrzeb klienta, oferowania korzyści, zamykania sprzedaży itd. Jan postanowił rozesłać ankietę, a następnie przygotować program, który będzie związany z doskonaleniem umiejętności osób ocenionych poniżej średniej. Zadowolony z siebie, Trenerski przystąpił do opracowania sposobu pomiaru efektywności szkoleń. Klient życzył sobie ilościowego pomiaru skuteczności. Najprostszym rozwiązaniem wydało się więc Janowi określenie, jaki obrót generują przedstawiciele firmy przed szkoleniem, a jaki będą uzyskiwać po jego zakończeniu. Porównanie tego typu danych będzie stanowić rzeczywisty wskaźnik efektywności szkolenia, poszukiwany przez firmę finansową. Trenerski postanowił też sprawdzić zadowolenie uczestników, w tym celu przygotował osobną ankietę wypełnianą na końcu szkolenia. Po wykonaniu drugiego zadania Jan był już właściwie pewien podpisania kontraktu, dlatego postanowił przygotować od razu koncepcję oceny kadry zarządzającej. Kilkakrotnie jako asesor uczestniczył w procedurze ośrodków oceny (assessment centres), znał więc typowe zadania wykonywane przez osoby poddane tej procedurze. Wymyślił ćwicze-

nia, które mieli wykonywać menedżerowie oraz kompetencje, na podstawie których mieli być oceniani. Wszystkie te dokumenty opisał i wysłał swojemu potencjalnemu klientowi z nadzieją co najmniej pozytywnego przyjęcia. Po kilku dniach Jan otrzymał odpowiedź zawierającą wiele szczegółowych pytań. Oto niektóre z nich:

- Jak będzie wyglądała skala odpowiedzi w ankiecie i co oznaczają zakreślone w niej liczby?
- Co to znaczy, że w szkoleniu będą ćwiczone kompetencje ocenione poniżej średniej?
- Jakie wyniki świadczą o niskim, a jakie o średnim i wysokim poziomie kompetencji?
- W przypadku projektu oceny kadry zarządzającej, jak będzie oceniany poziom poszczególnych kompetencji: Jako średnia ocen asesorów? Czy może jako ocena najczęściej się powtarzająca?
- W jaki sposób przy badaniu efektywności szkoleń uwzględniony zostanie wpływ obiektywnych czynników, takich jak koniunktura na rynku, działania konkurencji i inne, które mogą znacząco kształtować wielkość sprzedaży?

Po przeczytaniu listy pytań, a właściwie wątpliwości klienta, Jan zdał sobie sprawę z tego, że praca trenera wymaga także wiedzy z zakresu statystyki i metodologii, dlatego musiał sięgnąć do odpowiednich podręczników.

Jak widać praca trenera to nie tylko umiejętności związane z prowadzeniem szkolenia. Realizacja projektu szkoleniowego coraz częściej obejmuje szereg działań wymagających szerokiego zakresu wiedzy z różnych dziedzin. Należą do niej metodologia i statystyka, które są wręcz niezbędne, gdy badamy potrzeby szkoleniowe lub gdy określamy efektywność szkolenia. Tego rodzaju wiedza może być również wykorzystana jako element szkolenia, na przykład wówczas, gdy mowa jest o ogólnych prawidłowościach lub związkach między zjawiskami. W rozdziale tym przedstawimy te elementy wiedzy z zakresu metodologii i statystyki, które mogą być wykorzystane przez trenera w jego pracy. Podamy też konkretne przykłady ze szkoleń i udzielimy odpowiedzi na pytania, z którymi zmierzy się Jan w prezentowanej wyżej historii.

## Konstrukcja ankiet (kwestionariuszy)

W praktyce szkoleniowej trenerzy posługują się wieloma ankietami, których wyniki są wykorzystywane do różnych celów. „Ankieta” lub „kwestionariusz” są terminami używanymi zamiennie. Mają one zastosowanie na eta-

pie określania potrzeb szkoleniowych i badania efektywności szkoleń. Ankiety stanowią zestaw pytań lub stwierdzeń odnoszących się do badanego zagadnienia. Pytania mogą być otwarte (dające możliwość wielu odpowiedzi) lub zamknięte (dające ograniczoną liczbę odpowiedzi, najczęściej „tak” lub „nie”). Ze względu na sposób zbierania danych ankiety dzielimy na te, których informacje pochodzą bezpośrednio od respondentów i te, które są zbierane (gromadzone) za pośrednictwem ankieterów. Na potrzeby szkoleniowe wykorzystywane są ankiety wypełniane bezpośrednio przez pracowników, przyszłych uczestników zajęć. Shaughnessy, Zechmeister i Zechmeister (2002) proponują sześć etapów tworzenia kwestionariuszy, które wykorzystywane są głównie do celów naukowych lub sondażowych. W przypadku badania potrzeb lub efektywności szkoleń proponujemy procedurę składającą się z trzech etapów:

1. Ustalenie zakresu poszukiwanych informacji.
2. Ustalenie treści i formy pytań.
3. Ustalenie skali odpowiedzi.

## Ustalenie zakresu poszukiwanych informacji

Pierwszy etap tworzenia ankiet polega na określeniu zakresu poszukiwanych informacji. Na przykład, jeżeli trener, badając potrzeby szkoleniowe, chce ustalić, w jakich szkoleniach mają brać udział pracownicy, wówczas w kwestionariuszu powinny się znaleźć nazwy szkoleń, a także prośba o podpisanie deklaracji uczestnictwa w wybranych zajęciach szkoleniowych. Ankieta taka pozwoli na zebranie informacji na temat atrakcyjności zaproponowanych szkoleń oraz sprecyzowanie oczekiwań pracowników. Z punktu widzenia diagnozy rzeczywistych potrzeb ważne jest jednak określenie sfer rozwoju pracowników. Przy takim rozumieniu badania potrzeb ustalenie zakresu poszukiwanych informacji będzie obejmować te kompetencje, które mogą być rozwijane. Z takiego założenia wyszedł Jan w prezentowanej na początku historii. Stworzył on ankietę, która odnosiła się do poszczególnych umiejętności potrzebnych na kolejnych etapach procesu sprzedaży. Trener powinien poszukiwać informacji o rzeczywistych problemach lub o zakresie wiedzy i umiejętności potrzebnych w pracy, a nie nazw szkoleń.

W przypadku zastosowania ankiet do badania efektywności szkoleń należy zadać sobie pytanie, co będzie przedmiotem oceny. Ankieta jest tylko częścią badania efektywności, jednakże podlega takiej samej procedurze jak każda inna forma badania potrzeb rynku. W praktyce szkoleniowej ankiety rozdaje się na końcu szkolenia, aby określić zadowolenie uczestników z różnych aspektów szkolenia, takich jak: przydatność treści, sposób prowadze-

Ostatnimi czasy zawód trenera zdobył sobie ogromną popularność i jednocześnie uznanie społeczne. Jest profesją, która wymaga łączenia wiedzy merytorycznej, będącej przedmiotem szkoleń, z umiejętnościami społecznymi. W publikacji w nowatorski sposób przedstawiono, jak zastosować wiedzę psychologiczną w praktyce szkoleniowej. Jan Trenerski, główny bohater książki, na własnych błędach uczy się, jakie są prawidłowości pracy z grupą oraz jak w przygotowaniu treści szkoleniowych wykorzystać wiedzę o procesie uczenia się, o różnicach między ludźmi w sposobach uczenia się i zapamiętywania, o motywacji i problematyce osobowości człowieka.

Autorzy mają doświadczenie zarówno trenerskie, jak i akademickie. W pracy omawiają szczegółowo:

- koncepcje psychologiczne, które pozwalają zrozumieć mechanizmy aktywizowania zachowań ludzi, co pomoże trenerom radzić sobie z brakiem zaangażowania uczestników szkoleń,
- mechanizmy funkcjonowania grupy (role grupowe, struktura grupy, przywództwo),
- genezę emocji oraz ich związek z motywacją i osobowością,
- sposoby radzenia sobie z emocjami w kontaktach z grupami szkoleniowymi.

Czytelnik znajdzie tu również wiedzę o procesie komunikacji, modelach komunikacji, a także o samokontroli. Książkę zamyka rozdział na temat etyki w działalności szkoleniowej.

Książka jest przeznaczona dla osób, które już pracują lub zamierzają pracować z grupami – dla menedżerów, pracowników HR, coachów, instruktorów, ale także dla wykładowców akademickich oraz pracowników naukowych prowadzących lub planujących pracę w obszarze szkoleń.



9788380928497 W02P01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 79 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8092-849-7



9 788380 928497

wydanie II