

AKTYWNE ĆWICZENIA SZKOLENIOWE



MATERIAŁY
W WERSJI
ELEKTRONICZNEJ

MEL **Silberman**

Uczenie przez doświadczanie



ABC

a Wolters Kluwer business

wydanie II

MEL **Silberman**

AKTYWNE ĆWICZENIA SZKOLENIOWE

Uczenie przez doświadczanie

wydanie II

Przełożyła Marta Skorek

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



ABC

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2013

Tytuł oryginału
UNFORGETTABLE EXPERIENTIAL ACTIVITIES
An Active Training Resource

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Mirosław Dąbrowski

Korekta
Anna Maria Thor
Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie
Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Źródło zdjęcia
© *iStockphoto.com/Neustockimages*

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2013
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-4576-7

Korzystanie z materiałów szkoleniowych zawartych w niniejszej publikacji jest dozwolone jedynie w zakresie ich wielokrotniania drukiem lub powielenia dla uczestników szkoleń prowadzonych wyłącznie przez nabywcę publikacji. Na wszystkich tych materiałach powinna znajdować się właściwa dla wydawcy nota copyright.

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	11
Podziękowania	15
Przedmowa.	17
Wprowadzenie	19
CZĘŚĆ I	
ZAPOZNAWANIE SIĘ	29
Ćwiczenie 1	
Koło alfabetyczne: jak poprzez zabawę nauczyć się imion i nie tylko	31
Ćwiczenie 2	
CV grupy: kim jesteśmy jako grupa.	33
Ćwiczenie 3	
To, co wspólne: poznawanie się	35
Ćwiczenie 4	
Prognozy: zgadywanki o współuczestnikach	37
Ćwiczenie 5	
Rundka zapoznawcza: krótka autoprezentacja	39
Ćwiczenie 6	
Co kryje imię? Moja historia	41
CZĘŚĆ II	
KOMUNIKACJA	43
Ćwiczenie 7	
Żetony komunikacji: ćwiczenie kształtujące świadomość	45
Ćwiczenie 8	
Komunikacja bezpośrednia: wy piszecie scenariusze	47

Ćwiczenie 9	
Wyjaśnianie skomplikowanych kwestii: unikanie zalewu informacji	49
Ćwiczenie 10	
Zapewnienie uczestnictwa: stosowanie różnych form dyskusji	55
 CZĘŚĆ III	
ZACHOWANIE ASERTYWNE	63
Ćwiczenie 11	
Konfrontacja z pracownikami: pokonywanie lęku	65
Ćwiczenie 12	
Asertywny komunikat: wyrażenia wprowadzające.	71
Ćwiczenie 13	
Perswazja niewerbalna: ocena jej wpływu	77
Ćwiczenie 14	
Odmowa wykonania niewygodnych próśb: rozwijanie sztuki mówienia „nie”	79
Ćwiczenie 15	
Składanie skarg i żądanie zmiany: ćwiczenie umiejętności	85
 CZĘŚĆ IV	
WYWIERANIE WPŁYWU NA INNE OSOBY	89
Ćwiczenie 16	
Rzeka aligatorów: różne postrzeganie tych samych cech	91
Ćwiczenie 17	
Najpierw pytanie: najlepszy sposób na pokonanie oporu	97
Ćwiczenie 18	
Wywieranie wpływu na inne osoby: cztery scenki	101
Ćwiczenie 19	
Zastosowanie techniki „stopa w drzwi”: unikanie odmowy	107
 CZĘŚĆ V	
KONFLIKT I NEGOCJACJE.	111
Ćwiczenie 20	
Postrzeganie konfliktu: gra w kojarzenie słów.	113
Ćwiczenie 21	
Co wnosisz do sytuacji konfliktowych: analiza różnych stylów	117
Ćwiczenie 22	
Walka o 10 000 dolarów: praca nad rozwiązaniem konfliktu	123

Ćwiczenie 23	
Zamiana ról: przyjęcie stanowiska drugiej strony	129
Ćwiczenie 24	
Ocena sposobu rozwiązywania konfliktu: nasze kontra wasze	131
Ćwiczenie 25	
Przerwanie impasu: działania prowadzące do postępu	135
CZĘŚĆ VI	
KREATYWNOŚĆ A ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	141
Ćwiczenie 26	
Przygotowania do burzy mózgów: kreatywne rozgrzewki	143
Ćwiczenie 27	
Rozłożenie na części: pokaz techniki zwiększającej kreatywność	151
Ćwiczenie 28	
Burza mózgów na kartce: alternatywny sposób werbalnego generowania pomysłów	155
Ćwiczenie 29	
Inspirujące wycinanki: uwolnij umysł	157
Ćwiczenie 30	
Postawienie się w sytuacji innej osoby: przyjęcie jej punktu widzenia	161
Ćwiczenie 31	
Podjmowanie decyzji po burzy mózgów: zawężenie liczby możliwości	165
CZĘŚĆ VII	
RÓŻNORODNOŚĆ	169
Ćwiczenie 32	
Przynależność do mniejszości: symulowanie codziennej rzeczywistości	171
Ćwiczenie 33	
Jestem ciekaw: pytania, które baliście się zadać	175
Ćwiczenie 34	
Wyjaśnienie nieporozumień: o mnie i o takich jak ja	179
Ćwiczenie 35	
Uwolnienie wspomnień: ujawnienie informacji na swój temat w zróżnicowanej grupie	183
CZĘŚĆ VIII	
USPRAWNIANIE PRACY ZESPOŁOWEJ	187
Ćwiczenie 36	
Głosowanie wielokrotne: konstruktywny sposób podejmowania decyzji	189

Ćwiczenie 37	
Rotacja prowadzących: przećwiczenie skutecznego sposobu prowadzenia szkolenia	193
Ćwiczenie 38	
Wymiana kartek: wyjątkowy sposób pobudzania dyskusji	199
Ćwiczenie 39	
Trudności z głosowaniem większościowym: zbieg okoliczności	203
Ćwiczenie 40	
Zmiana zasad: modyfikacja procesu grupowego	207
Ćwiczenie 41	
Poskromienie ego: narzędzie dla osób prowadzących szkolenia dla zespołów	211
 CZEŚĆ IX	
WYMIANA INFORMACJI ZWROTNYCH	215
Ćwiczenie 42	
Metafory zwierzęce: uzyskiwanie szczerych informacji zwrotnych	217
Ćwiczenie 43	
Płatki pszeniczne kontra pączki: przekazanie skutecznych informacji zwrotnych	227
Ćwiczenie 44	
Ocena oddziaływania słów: praktyczne aspekty przekazywania informacji zwrotnych	233
Ćwiczenie 45	
Gdy przekazywanie lub uzyskiwanie informacji zwrotnych stanowi wyzwanie: twoja rada	239
 CZEŚĆ X	
PRZYWÓDZTWO	243
Ćwiczenie 46	
Roleta okienna: prezentacja różnych podejść do procesu podejmowania decyzji	245
Ćwiczenie 47	
Odbicie lustrzane: doświadczanie blasków i cieni przywództwa	249
Ćwiczenie 48	
Opuszczenie strefy komfortu: krótkie ćwiczenie poświęcone zmianom	255
Ćwiczenie 49	
Potencjalne zmiany: marzenia wykraczające poza <i>status quo</i>	261

CZĘŚĆ XI	
SZKOLENIE I COACHING PRACOWNIKÓW	267
Ćwiczenie 50	
Robienie motyli: liczy się nie to, co mówisz	269
Ćwiczenie 51	
Nauka przyjazna dla mózgu: zastosowanie czterech kluczowych zasad	277
Ćwiczenie 52	
Rozwijanie umiejętności dzięki odgrywaniu scenek: liczne możliwości	285
Ćwiczenie 53	
Elementy skutecznego coachingu: obserwacja procesu	293
Ćwiczenie 54	
Zademonstruj, ale nie mów: podnoszenie poprzeczki	297
CZĘŚĆ XII	
ZROZUMIENIE INNYCH OSÓB	301
Ćwiczenie 55	
Unikanie etykietek: obiektywna interpretacja zachowania	303
Ćwiczenie 56	
Bądź zaniepokojony, a nie rozjuszony: pięć sposobów na zrozumienie innych osób	311
Ćwiczenie 57	
Porównywanie siebie do innych: w poszukiwaniu podobieństw i różnic	315
Ćwiczenie 58	
Trzy K: co sprawia, że ludzie są trudni	319
CZĘŚĆ XIII	
SPRZEDAŻ I OBSŁUGA KLIENTA	325
Ćwiczenie 59	
Skuteczna prezentacja handlowa: ćwiczenie na rozgrzewkę	327
Ćwiczenie 60	
Niezadowoleni klienci: jak ich do siebie przekonać?	331
Ćwiczenie 61	
Doradzać albo nie doradzać: ocena stylu sprzedaży	337
Ćwiczenie 62	
Filozofia sprzedaży w twojej firmie: w jaki sposób traktujecie klientów?	341
CZĘŚĆ XIV	
BUDOWANIE ZESPOŁU	345
Ćwiczenie 63	
Etap rozwoju zespołu: segregowanie kart	347

Ćwiczenie 64	
Reklama telewizyjna: niezwykle ćwiczenie poświęcone budowaniu zespołu.	353
Ćwiczenie 65	
Kreatywne budowanie domu: ćwiczenie oparte na pracy w zespole	355
Ćwiczenie 66	
Metoda akwariów: obserwacja procesu grupowego	357
Ćwiczenie 67	
Składanie papierowych kubeczków: symulacja dotycząca organizacji uczącej się	361
Ćwiczenie 68	
Czy jesteś graczem drużynowym? Zachowanie graczy drużynowych.	367
Ćwiczenie 69	
Papierowe samoloty: potencjał tkwiący we współpracy.	373
CZĘŚĆ XV	
SZKOLENIE SZKOLENIOWCA.	377
Ćwiczenie 70	
Aktywne Wakacje Sp. z o.o.: zagadnienia a cele	379
Ćwiczenie 71	
Wyzwania związane z projektowaniem: plan osiągnięcia celów szkoleniowych	383
Ćwiczenie 72	
Energizery: sposób na pobudzenie grupy szkoleniowej	387
Ćwiczenie 73	
Czy to ci się kiedyś przytrafiło? Zapewnienie skuteczności zespołowego uczenia się	391
Ćwiczenie 74	
Style szkolenia: trzy kontinua	397
Ćwiczenie 75	
Wielość możliwości: poszerzenie własnego repertuaru szkoleniowego	399
O autorze	401

Wstęp

Niniejszy zbiór obejmuje niemal w pełni oryginalne ćwiczenia szkoleniowe. Zajęcia zostały opracowane na podstawie mojego prawie czterdziestoletniego doświadczenia zawodowego w dziedzinie szkoleń. Niektóre z nich mogą wydać się znajome, gdyż autorzy ćwiczeń mają z sobą wiele wspólnego i wzajemnie się od siebie uczą. Czerpią oni ze wspólnych praktyk polegających na przykład na wykorzystaniu samolotów z papieru lub udzielaniu wskazówek w stylu „współpraca lepsza niż rywalizacja”. Jednakże warto zauważyć, że ćwiczenia zawarte w tej książce w sposób subtelny i unikatowy różnią się od pokąźnego dorobku moich kolegów.

Oczywiście nie sposób zaproponować w pełni oryginalnych ćwiczeń, gdyż umysły pracują podobnie. Jednak nawet dobrze znane ćwiczenia można przedstawić w takim kontekście, aby możliwe było poruszenie rozmaitych kwestii. Gdy podczas szkolenia wykorzystuję powszechnie znane ćwiczenie polegające na zmianie sposobu splatania palców, robię to w niecodzienny sposób.

Niektóre ćwiczenia opracowane zostały na podstawie materiałów zawartych w ponad dwudziestu moich publikacjach poświęconych aktywnemu szkoleniu. Pewne podobieństwo do tej publikacji nosi znana już wam książka *101 Ways to Make Training Active*. Niniejsza książka nie omawia jednak strategii szkoleniowych, które można zastosować w wypadku każdego zagadnienia czy sytuacji. Wręcz przeciwnie, przedstawia wyłącznie propozycje ćwiczeń, które można wykorzystać przy omawianiu konkretnych tematów. Warto pamiętać, że zaprezentowane zagadnienia nie wykluczają się wzajemnie. Ćwiczenie przypisane do kategorii „przywództwo” można wykorzystać na zajęciach poświęconych usprawnieniu komunikacji i współpracy w zespole. Mam nadzieję, że sposób, w jaki ćwiczenia zostały ułożone i pogrupowane, umożliwi czytelnikom sprawne poruszanie się po całym zbiorze.

Oto omówione zagadnienia:

- zapoznavanie się,
- komunikacja,
- zachowanie asertywne,
- wywieranie wpływu na inne osoby,
- konflikt oraz negocjacje,
- kreatywność a rozwiązywanie problemów,
- różnorodność,
- usprawnianie pracy zespołowej,
- wymiana informacji zwrotnych,
- przywództwo,
- szkolenie oraz coaching pracowników,
- zrozumienie innych osób,
- sprzedaż oraz obsługa klienta,
- budowanie zespołu,
- szkolenie szkoleniowca.

Ćwiczenia zwykle zorientowane są na osiągnięcie poniższych celów w ramach każdego pola tematycznego:

- Budowanie świadomości – jakie uczucia wywołuje konfrontacja z inną osobą?
- Rozwijanie umiejętności – jak złożyć skargę, aby nie poniżyć innej osoby?

Na początku książki zamieszczono wprowadzenie do aktywnych ćwiczeń szkoleniowych, w którym przedstawiono ich niepowtarzalne cechy charakterystyczne, płynące z nich korzyści, jak również wskazówki ułatwiające ich skuteczne prowadzenie.

Następnie przedstawionych zostało 75 aktywnych ćwiczeń szkoleniowych sklasyfikowanych według piętnastu wymienionych powyżej pól tematycznych. Na początku każdego ćwiczenia znajdują się Uwagi wstępne, które zawierają jego ogólny zarys. Pozwalam sobie na częste komentarze dotyczące sposobu wykorzystania danego ćwiczenia w trakcie prowadzonych przeze mnie szkoleń, a także moje osobiste uwagi na temat jego niezwykłego uroku. Następnie przechodzę do zwięzłego przedstawienia celów danego ćwiczenia, po czym podaję informacje dotyczące optymalnej wielkości grupy, wymaganego czasu realizacji ćwiczenia oraz potrzebnych materiałów (w razie konieczności należy odpowiednio zmodyfikować te dane). Na końcu każdego opisu ćwiczenia znajduje się część zatytułowana „Pozostałe możliwości

wykonania ćwiczenia”, w której zawarto propozycje modyfikacji lub całkowitej zmiany ćwiczeń według potrzeb szkoleniowych.

Zatem zapraszam do zapoznania się z niezapomnianymi, aktywnymi ćwiczeniami szkoleniowymi, które umożliwią trenerom podszlifowanie swoich umiejętności.

grudzień 2009

Mel Silberman
Princeton, NJ

Podziękowania

Niniejszy zbiór ćwiczeń odzwierciedla całą moją karierę jako autora aktywnych ćwiczeń szkoleniowych. Moja wiedza w tym zakresie pochodzi od niezliczonych osób, wobec których pragnę wyrazić najszerszą wdzięczność.

Pierwszą osobą, która stworzyła koncepcję niezapomnianych szkoleń oraz zainspirowała mnie do jej wypróbowania, był Rod Napier. Zaproponował on twórcze, ambitne i godne zapamiętania koncepcje, z którymi zetknąłem się ponad 35 lat temu. Dzięki temu poznałem zupełnie inny sposób zaangażowania dorosłych w proces uczenia, który nie polegał na wygłaszaniu wykładów ani nie generował obaw związanych z ich niechęcią wobec natychmiastowego zaangażowania. Niekiedy uważałem, że Rod podejmował zbyt duże ryzyko. Jednakże stopniowo zyskałem świadomość, że sprzyjało ono nam jako specjalistom wykorzystującym koncepcję uczenia przez doświadczanie. Dziękuję ci, Rod.

Inne wybitne osoby stanowiły dla mnie wzór do naśladowania. Pozwolę sobie wymienić kilka z nich: Thiagi, Sharon Bowman, Garry Shirts, Bernie DeKoven, Sandra Fowler, Kevin Eikenberry, Bob Pike i Jean Barbazette.

Freda Hansburg, Karen Lawson i Kim Stott, a także wszyscy moi dawni studenci wspaniale współuczestniczyli w pracach nad koncepcją uczenia przez doświadczanie.

Szczególne słowa wdzięczności kieruję do wszystkich kreatywnych osób, które poznałem oraz miałem okazję obserwować podczas konferencji North American Association for Gaming and Simulation.

Niezmiennie doceniam zaangażowanie kompetentnych pracowników wydawnictwa Pfeiffer, które publikuje moje prace. W szczególności chciałbym wyróżnić Susan Rachmeller i Holly Allen. W ostatnim czasie jedną z osób, które najbardziej mnie dopingowały, był Martin Delahoussaye.

Ogromne wsparcie otrzymuję od najbliższych przyjaciół. Moja rodzina wspiera i kocha mnie bezwarunkowo... Moje dzieci: Shmuel, Lisa i Gabe, a także zięć Daniel i synowa Sara, jak również moje cudowne wnuczeta: Noam, Jonah, Yaakov, Adira, Meir oraz Chana. Największym źródłem miłości i wsparcia jest moja żona Shoshana, z którą jesteśmy małżeństwem już od 46 lat. To wyjątkowa osoba, którą cechują mądrość i niesłabnące oddanie. Shoshana jest kluczem do szczęścia, które sprzyjało mi przez całe życie.

Przedmowa

Jane Bozarth

Współpracowałam z „Training Magazine” od momentu założenia go w roku 2000 aż do zakończenia jego działalności dziesięć lat później. Prowadziłam rubrykę recenzji książek „In Print”. W związku z tym, że każdy kolejny redaktor naczelny zalecał inny sposób recenzowania, zespół przedstawiał swoje oceny w różnych postaciach: od liczby gwiazdek do wykresu przypominającego termometr. W roku 2005, kiedy pisałam recenzję świeżo opublikowanego drugiego wydania książki Mela Silbermana *101 Ways to Make Training Active*, obowiązujący wówczas system opracowywania rankingu książek opierał się na skali: Kup – Pożycz – Zapomnij. Na potrzeby pracy napisanej przez Mela Silbermana wprowadziłam nową kategorię: Kup teraz.

Moim osobistym przekleństwem jako szkoleniowca, którego praktyka zawodowa w całości obejmowała pracę w strukturach rządowych, była niejako wyjątkowa umiejętność opracowywania i prowadzenia szkoleń w zakresie polityki i wymogów regulacyjnych, co miało dobre i złe strony. Z tego też powodu wielokrotnie zapraszano mnie do prowadzenia tego typu szkoleń. Podczas większości z nich to właśnie pomysły proponowane przez Mela Silbermana pomogły mi pokonać nudę wynikającą z prezentowanego zagadnienia szkoleniowego. Zalecane przez niego rozwiązania były praktyczne, sensowne i zabawne. Znakomicie dawały się stosować w praktyce właśnie w owym czasie. Jego propozycje aktywnych szkoleń często jawiły się jako spełnienie marzeń każdego trenera, gdyż wymagały niewielkiego przygotowania i zaledwie paru rekwizytów. Mel zwykle dzielił się pomysłami dotyczącymi wykorzystywania danego ćwiczenia przy realizowaniu rozmaitych zagadnień. W swojej ostatniej książce *Aktywne ćwiczenia szkoleniowe. Uczenie przez doświadczenie* Mel przedstawił koncepcję ćwiczeń specjalnie opracowanych pod kątem konkretnego tematu lub zagadnienia szkoleniowego.

W okresie od pierwszego wydania książki *101 Ways...* w roku 1995 do swej ostatniej książki Mel był płodnym pisarzem. Czytelnicy wiedzieli, że co roku na rynku wydawniczym pojawiała się przynajmniej jedna jego publikacja. Jednakże zaledwie garstka z nich zdawała sobie sprawę, że przez większość tego czasu walczył z podstępny nowotworem. Chociaż zasłużenie zdobył sławę formułą aktywnego szkolenia, warto wiedzieć, że Mel był także znanym i lubianym profesorem na Uniwersytecie Temple, że jego pierwsza książka zawierała wskazówki wychowawcze dla rodziców, a jego przedostatnia książka *Active Jewish Training* była dziełem miłości stworzonym wspólnie z żoną Shoshaną, z którą razem przeżyli 46 lat.

Czwarta strona okładki jednej z publikacji Mela zawiera aprobującą recenzję pewnego trenera, który określił ją jako „błyskotliwą”. Wraz z odejściem Mela świat szkoleń stracił trochę blasku.

Wprowadzenie

Zwykle już po chwili uczestnicy szkoleń nie pamiętają wspaniałej prezentacji, na długo natomiast zapada w ich pamięci doskonałe ćwiczenie.

Co sprawia, że dane ćwiczenie szkoleniowe staje się niezapomniane?

Tym, co zapada w pamięć uczestników, jest właśnie przeżycie, którego doświadczają. Pozostanie ono w ich umysłach nie tylko przez jeden dzień, ale przez wiele dni, a nawet lat. W książce zatytułowanej *The Tipping Point* Malcolm Gladwell (2000) używa terminu „lepkość” na określenie powodów, dla których pewne pomysły, praktyki lub produkty potrafią zawładnąć ludzką wyobraźnią. Taką cechą odznaczają się efektywne, aktywne ćwiczenia szkoleniowe, których poprawne wykonanie sprawi, że pozostaną w nas na zawsze. Dzieje się tak z kilku powodów:

- Aktywne ćwiczenia szkoleniowe to zbiór konkretów opartych na określonych zdarzeniach, a nie intelektualnych abstrakcjach.
- Przy wykonywaniu aktywnych ćwiczeń stosuje się metody oparte na uczestnictwie, takie jak gry, scenki, pewne formy dyskusji czy wizualizacje.
- Aktywne ćwiczenia szkoleniowe wprowadzają do zajęć dramatyzm. Wzbudzają emocje uczestników, wywołują uczucia radości, zdumienia, a czasem nawet poczucie dyskomfortu.
- Aktywne ćwiczenia szkoleniowe często zaskakują uczestników, a nawet mogą nimi wstrząsnąć. Uczestnicy nie oczekują takiego obrotu spraw.

Możecie sami spróbować zaprojektować aktywne ćwiczenia. Oto pewne wskazówki:

1. Aktywne ćwiczenia szkoleniowe znajdują się nie tylko w tym zbiorze, ale także w innych publikacjach. Nie należy ograniczać się do opublikowanych wersji ćwiczeń. Wręcz przeciwnie, zaleca się modyfikowanie materiałów, wskazówek i końcowych celów dydaktycznych tak, aby uzyskać pożądany efekt zaskoczenia. Można także dodać nowe elementy.
2. Po raz pierwszy przeprowadź ćwiczenie w sytuacji, która nie wymaga uzyskania idealnych rezultatów. Obserwuj przebieg ćwiczenia. Zanotuj zmiany, które wprowadzisz przy kolejnym jego wykonywaniu. Dzięki temu zapewnisz mu płynny przebieg i uzyskasz pożądany rezultat.
3. Uważnie obserwuj zachowanie uczestników w trakcie ćwiczenia, gdyż mogą oni zrobić coś nieprzewidywalnego. Pozwoli to na osiągnięcie zupełnie nieoczekiwanego, nowego celu dydaktycznego.
4. Wiele aktywnych ćwiczeń opartych jest na metaforach. Wykonywane ćwiczenie wykazuje podobieństwo do ważnych kwestii w prawdziwym życiu lub je symbolizuje. Należy się upewnić, czy nie zachodzi zbyt daleko idąca analogia między danym ćwiczeniem a fragmentem rzeczywistości, do którego się ono odnosi. W przeciwnym razie uczestnicy nie przekonają się do sposobu patrzenia. Dlatego też zmodyfikuj to ćwiczenie tak, aby analogia ta była wyrazistsza.
5. Nie koncentruj się na jednym aspekcie ćwiczenia, gdy wykazuje ono wieloaspektowość. Rozszerz jego zakres.

Najlepsze aktywne ćwiczenia szkoleniowe nie są jedynie wydarzeniami. Najwartościowszym etapem ćwiczenia jest następująca po nim rozmowa, która często zwana jest podsumowaniem ćwiczenia. Na tym etapie uczestnicy analizują jego przebieg, wyciągają wnioski oraz lekcje, jak również zastanawiają się nad działaniami, które należy podjąć nie tylko w celu zaangażowania uczestników szkoleń, ale także wprowadzenia potencjalnych zmian.

Zalecam stosowanie modelu podsumowania ćwiczenia, który odpowiada na następujące pytania: Co? Co z tego? Co teraz? Przy projektowaniu niektórych ćwiczeń celowo wykorzystano ten schemat. Chodzi o to, żeby podzielić etap podsumowania na trzy części:

1. Poproś uczestników, aby podzielili się wrażeniami.
 - Co robili?
 - Co zauważyli? O czym myśleli?
 - Co czuli w trakcie ćwiczenia?

2. Następnie poproś uczestników, aby odpowiedzieli na pytanie: „Co z tego?”.
 - Jakie korzyści wynikają z wykonania tego ćwiczenia?
 - Czego się nauczyli? A może mieli okazję ponownie się czegoś nauczyć?
 - Jakie wnioski płyną z przeprowadzonego ćwiczenia?
 - W jaki sposób doświadczenie to (w wypadku symulacji lub scenki) odnosi się do rzeczywistości?
3. Na koniec uczestnicy powinni zastanowić się nad odpowiedzią na pytanie „Co teraz?”.
 - Jakie zmiany chcieliby wprowadzić w przyszłości?
 - W jaki sposób mogą rozszerzyć proces uczenia się?
 - W jaki sposób mogą zastosować nową wiedzę i nowe doświadczenie w praktyce?

Poniżej przedstawiono przykład zastosowania tego modelu.

W trakcie zajęć poświęconych rozwiązywaniu konfliktów uczestników poproszono o dobranie się w pary. Trener informuje ich, że na dźwięk gwizdka przez dwie minuty będą walczyć w parach na kciuki. Po upływie tego czasu trener daje sygnał gwizdkiem do zakończenia zadania. Następnie analizuje przebieg tego ćwiczenia na podstawie poniższych pytań:

Co?

- Jak się zachowywaliście w trakcie walki na kciuki?
- Jakie uczucia wywołała w was ta walka?

Co z tego?

- Czego dowiedzieliście się na temat własnego podejścia do sytuacji konfliktowej?
- Jak radzicie sobie z sytuacjami konfliktowymi w codziennym życiu?

Co teraz?

- W jaki sposób chcecie rozwiązywać konflikty w pracy i życiu osobistym?

Podczas przeprowadzania aktywnych ćwiczeń szkoleniowych warto unikać powszechnie występujących błędów:

1. *Motywacja.* Uczestnicy nie są przekonani do zaangażowania się w wykonanie ćwiczenia ani do wynikających z niego korzyści. Nie wiedzą, czego mogą oczekiwać podczas zajęć.
2. *Kierowanie zajęciami.* Instrukcje są zbyt długie i niejasne. Uczestnicy nie potrafią wyobrazić sobie, czego oczekuje od nich szkoleniowiec.

3. *Proces grupowy*. Przy wykorzystaniu tego procesu podgrupy zostają niewłaściwie utworzone. Nie modyfikuje się formy pracy w grupie w zależności od wymogów ćwiczenia. Podgrupy tracą czas.
4. *Dynamika*. Ćwiczenia przebiegają zbyt wolno. Uczestnicy cały czas siedzą. Ćwiczenia trwają zbyt długo i są nadmiernie wymagające. Uczestnicy uważają, że ćwiczenia nie stanowią żadnego wyzwania.
5. *Podsumowanie*. Uczestnicy są dezorientowani lub przytłoczeni zadawanymi im pytaniami. Pytania stawiane przez szkoleniowca nie mają związku z celami ćwiczenia. Szkoleniowiec dzieli się własnymi opiniami, zanim zapozna się z poglądami uczestników.

Dlatego też warto zastosować się do poniższych sugestii.

Motywowanie do uczestnictwa

Zanim uczestnicy wzbudzą u siebie motywację do wzięcia udziału w ćwiczeniu oraz poważnie do niego podejść, czasami trzeba ich do tego zachęcić. Uzyskanie pełnego zaangażowania uczestników ma ogromne znaczenie dla powodzenia zaplanowanego ćwiczenia, szczególnie wtedy, gdy wiąże się z nim ryzyko lub wysiłek. Oto jak można motywować do uczestnictwa.

1. *Wyjaśnij cele*. Uczestnicy chcą wiedzieć, co się będzie działo i dlaczego. Nie zakładaj, że znają twoje cele. Upewnij się, że rzeczywiście tak jest.
2. *Przedstaw korzyści wynikające z ćwiczenia*. Powiedz uczestnikom, co wyniosą z ćwiczenia. Wyjaśnij, jakie odniosą korzyści w pracy w związku z wykonaniem ćwiczenia.
3. *Zarażaj entuzjazmem*. Jeżeli widok grupy zaangażowanej w wykonanie ćwiczenia wywołuje twój entuzjazm, udzieli się on także uczestnikom.
4. *Wskaż wspólne elementy łączące dane ćwiczenie z poprzednimi*. Wyjaśnienie, na czym polega związek między ćwiczeniami, pomoże uczestnikom dostrzec wspólny wątek całego programu.
5. *Podziel się z uczestnikami osobistymi odczuciami*. Wyjaśnij, dlaczego uważasz dane ćwiczenie (lub podobne zadanie) za wartościowe.
6. *Wyraź wiarę w umiejętności uczestników szkolenia*. Powiedz uczestnikom, że według ciebie dobrze poradzą sobie z wykonaniem ćwiczenia i że są już gotowi podjąć się nowego wyzwania.

Kierowanie przebiegiem zajęć

Niepełne lub niejasne instrukcje przekazywane podczas ćwiczenia szkoleniowego mogą oznaczać jego katastrofę. Jeżeli nie poświęcisz czasu na dokładne objaśnienie sposobu wykonania zadania, może się okazać, że zamiast wykonywać ćwiczenie uczestnicy przez większość czasu będą pytać o instrukcje. Zwróć uwagę, czy oby nie brzmisz jak nauczyciel w szkole. Nie obawiaj się jednak nadmiernego upraszczania. Zawsze znajdzie się osoba, która potrzebuje objaśnienia lub powtórzenia. Poniżej znajdują się cztery wskazówki, dzięki którym upewnisz się, że grupa zrozumiała twoje polecenia.

1. *Mów powoli.* Słuchanie instrukcji do skomplikowanego ćwiczenia sprawia więcej trudności niż wysłuchanie wykładu. Zwolnij tempo tak, aby uczestnicy nadążali ze zrozumieniem.
2. *Wykorzystaj pomoce wizualne.* Jeżeli będzie to wskazane, rozdaj uczestnikom wydrukowane instrukcje lub wypisz je na tablicy typu flip chart, dzięki czemu zyskają oni możliwość śledzenia wzrokiem przekazywanych ustnie informacji.
3. *Zdefiniuj ważne pojęcia.* Nie zakładaj, że każdy uczestnik zrozumie słowa kluczowe zawarte w instrukcjach w taki sam sposób, jak ty. Omów ważne polecenia na różne sposoby.
4. *Zademonstruj przebieg ćwiczenia.* Czasami trzeba sprawić, że uczestnicy stworzą w swojej głowie obraz zadania, które mają wykonać. Przedstaw zwięźle przykładowy przebieg ćwiczenia. Przy demonstrowaniu sposobu wykonania ćwiczenia możesz poprosić o pomoc uczestników szkolenia.

Zarządzanie procesem grupowym

Większość aktywnych ćwiczeń szkoleniowych polega na tworzeniu podgrup. Praca w mniejszych zespołach umożliwia uczestnikom dokładniejsze omówienie koncepcji oraz stawianie bardziej szczegółowych pytań. Ponadto podział na grupy pozwala na uwzględnienie rozmaitych indywidualnych stylów uczenia się. Uczestnicy szkoleń pewniej wypowiadają się w mniej licznych grupach niż w obecności wszystkich osób.

Zarządzanie procesem tworzenia i monitorowania pracy w podgrupach nastręcza trudności, gdyż nie mamy pełnej kontroli nad zachowaniem uczestników. Ponadto niektórzy mogą przynajmniej na samym początku odczuwać większy dyskomfort w trakcie pra-

cy w podgrupach. Poniżej znajdują się wskazówki, które pozwolą zmaksymalizować korzyści płynące z interakcji między uczestnikami szkolenia i zapewnią wydajną współpracę.

1. *Twórz grupy na różne sposoby.* Aby rozdzielić znajomych lub losowo dobrać skład grupy, przydziel uczestnikom numery, a następnie według tych numerów podziel ich na odpowiednie grupy. Pozwól uczestnikom wybrać sobie partnerów, jeżeli chcesz zachęcić znajomych do współpracy. Gdy zależy ci na określonym składzie grup, stwórz je według założonych kryteriów (np. płci lub działu, w którym pracują). Jeżeli uznasz, że wszyscy uczestnicy są obecni, ustal ich liczbę. Następnie określ wielkość podgrup poprzez wskazanie liczby, przez którą łatwo można podzielić całkowitą liczbę uczestników. Najłatwiej jest współpracować z grupą dwunastoosobową, gdyż można ją podzielić na dwu-, trzy- lub czteroosobowe podgrupy. Wówczas nie musisz dołączać do ostatniej grupy, aby wyrównać liczbę jej uczestników.
2. *Zmieniaj skład podgrup i rozsadzaj uczestników.* Mieszanie grup pozwala uczestnikom na zapoznanie się z różnymi opiniami i wnosi urozmaicenie do dyskusji. Nie zmieniaj składu zespołów lub podgrup przez dłuższy czas tylko wtedy, gdy musisz zapewnić ciągłość ich prac. Aby zmienić rozmieszczenie uczestników, poustawiaj karteczki z ich imionami w nowych miejscach sali szkoleniowej.
3. *Zmieniaj liczbę osób uczestniczących w danym ćwiczeniu w zależności od jego wymogów.* Im mniejsza grupa, tym więcej okazji ma każdy uczestnik do wniesienia swojego wkładu w jej pracę. Podziel uczestników na grupy, których liczebność odpowiada wymogom zaprojektowanego przez ciebie ćwiczenia. Aby zmaksymalizować aktywność poszczególnych uczestników, w miarę możliwości twórz grupy liczące najwyżej sześć osób. Jeżeli zajdzie taka konieczność, wejdź w skład jednej z podgrup.
4. *Podziel uczestników na zespoły przed przekazaniem dalszych instrukcji.* Najpierw poproś uczestników o zajęcie przydzielonych im miejsc, a następnie omów szczegóły dotyczące wykonania ćwiczenia. Wielu szkoleniowców musi powtarzać instrukcje, gdyż uczestnicy zapominają je, zanim jeszcze zostaną utworzone podgrupy.
5. *Poproś grupy składające się z co najmniej pięciu osób o wybranie z każdej z nich przedstawiciela lub osoby pilnującej czasu.* Zapewnienie sprawnego i punktualnego przebiegu prac w większych

grupach nastręcza trudności. Wtedy właśnie wkracza do akcji wspomniana osoba i przejmując te obowiązki.

6. *W wypadku ćwiczenia wieloczęściowego podawaj grupom instrukcje sukcesywnie.* Podgrupy mogą zakończyć przydzielone im zadania o różnym czasie. Zamiast czekać na zrealizowanie przez wszystkie grupy jednego fragmentu wieloczęściowego ćwiczenia, dyskretnie przekaz następny zestaw instrukcji każdej podgrupie gotowej do kontynuowania ćwiczenia.
7. *Zorganizuj czas uczestnikom.* Jeżeli jedna podgrupa zakończy wszystkie prace dużo szybciej niż inne, przysiądź się do niej i omów wykonaną pracę. Jeżeli okaże się, że powinna otrzymać dodatkowe zadanie, może wykorzystać w tym celu pozostały czas.
8. *Poinformuj podgrupy, ile mają czasu.* Powiedz, ile czasu przeznaczono na wykonanie ćwiczenia, a następnie co pewien czas informuj o czasie pozostałym do końca zadania. Zorientuj się, jakie postępy poczyniły podgrupy. Gdy zamierzasz zakończyć pracę, uprzedź o tym uczestników. Możesz powiedzieć: „Na wykonanie tego zadania macie dziesięć minut. Każda osoba ma więc dwie minuty na wypowiedź... W tej chwili powinniście być mniej więcej na półmetku... Zostały jeszcze dwie minuty... Proszę teraz podsumować swoje dyskusje, abyśmy mogli przystąpić do pracy w całej grupie”.

Rzadko można spotkać trenera, który sprawnie i dyskretnie zarządza procesami zachodzącymi w grupie. Chaotyczna atmosfera kursu zdradzi szkoleniowca, który do zadania podchodzi nieporadnie. Przykładowo ćwiczenie wykonywane w parach można źle zorganizować poprzez wydanie polecenia: „Dobierzcie się w pary z osobami siedzącymi obok was” (z lewej czy prawej strony?). Dobór w pary będzie płynnie przebiegać, jeśli trener wskaże po dwoje uczestników i powie: „Wy będziecie pracować w parze, i wy, i wy...”. To właśnie takie proste instrukcje wyraźnie wskazują uczestnikom, co mają robić.

Utrzymanie zaangażowania uczestników

Praca szkoleniowca nie kończy się z chwilą podzielenia uczestników na grupy oraz przystąpienia przez nich do wykonywania ćwiczenia. Może się okazać, że natychmiast będziesz musiał zmodyfikować ćwiczenie, jeżeli w danej sytuacji okaże się ono zbyt długie, zbyt krótkie, zbyt proste czy też zbyt skomplikowane. Dostosowanie projektu szkolenia do pory dnia i nastroju uczestników pomaga utrzymać wysoki poziom

energii i aktywności w grupie szkoleniowej. Takie zmiany zwiększają także zainteresowanie uczestników oraz atrakcyjność szkolenia. Podążaj za tym, co dzieje się w sali, pod warunkiem że pomoże ci to osiągnąć zamierzone cele szkoleniowe. Jeżeli ćwiczenie przynosi nieoczekiwany rezultat lub skutkuje niezwykłą reakcją ze strony uczestników, wykorzystaj je do osiągnięcia celów szkoleniowych. Elastyczność w realizacji zaplanowanego ćwiczenia wnosi do niego dynamikę. Poniżej znajduje się kilka innych wskazówek ułatwiających utrzymanie odpowiedniego poziomu energii w grupie.

1. *Utrzymuj odpowiednie tempo.* Nie spowalnij przebiegu zdarzeń, mówiąc bardzo wolno, ciągle zapisując uwagi uczestników na tablicy czy też pozwalając, aby dyskusje ciągnęły się w nieskończoność. Zazwyczaj więcej energii można wykrzesać z uczestników wtedy, gdy zleci się im wykonanie ćwiczenia w określonym czasie. Ustalaj krótkie ramy czasowe i szybko przechodź do kolejnych zadań.
2. *Rzuć wyzwanie uczestnikom.* Więcej energii można wykrzesać wtedy, gdy wprowadzi się do ćwiczeń umiarkowany poziom napięcia. Jeżeli zadania są zbyt łatwe, uczestnicy szybko zapadną w letarg. Podkreśl, jak istotne jest wykonywanie ćwiczeń stanowiących wyzwanie, oraz zachęć uczestników do wnikliwego zastanowienia się nad odpowiedziami lub do wypróbowania nowych zachowań.
3. *Chwal uczestników za ich zaangażowanie w ćwiczenie.* Wykaż zainteresowanie działaniami uczestników zaangażowanych w wykonanie ćwiczenia. Nie stój z boku ani nie zajmuj się innymi rzeczami. Wykaż prawdziwe zainteresowanie postępami prac oraz chwal sukcesy.
4. *Wprowadź do ćwiczenia elementy ruchowe.* Niech uczestnicy przedstawiają krzesła, wstają lub używają w trakcie ćwiczenia całego ciała. To może pobudzić ich do działania.
5. *Okazuj entuzjazm.* Szczery entuzjazm i radość z wykonywania ćwiczenia wywołują podobne reakcje u uczestników. Twoja energia może podnieść poziom energii całej grupy.

Zachowania, które pobudzają uczestników do aktywnego udziału, można łatwo włączyć do stylu prowadzenia szkoleń. Z chwilą włączenia ich do programu wzmocnisz zaangażowanie uczestników, łatwiej osiągniesz zamierzone cele, a także utrzymasz wysoki poziom energii i zainteresowania w trakcie wykonywania ćwiczeń. Dzięki temu staniesz się skuteczną i wiarygodną osobą.

Podsumowanie ćwiczenia

Ważne jest, aby po zakończeniu ćwiczenia uczestnicy je przeanalizowali, czyli porozmawiali o uczuciach, które dane ćwiczenie w nich wywołało, a także podzielili się refleksjami i spostrzeżeniami. Pytania podsumowujące pomagają w zakończeniu cyklu uczenia się poprzez porównanie informacji zebranych przez uczestników podczas szkolenia oraz powiązanie ich z tematem szkolenia. Oto kilka wskazówek, które pomogą w przeprowadzeniu podsumowania.

1. *Zadawaj właściwe pytania.* Trenerzy często uważają, że podsumowanie ćwiczenia polega na zadaniu uczestnikom pytań w stylu „Czy podobało się wam to ćwiczenie?” lub „Czy ćwiczenie to było wartościowe?”. Poniżej podaję przykłady pytań podsumowujących, które zachęcają uczestników do pełniejszych odpowiedzi oraz prowadzą do uzyskania ich reakcji. Uważaj jednak, żeby nie zadawać jednocześnie zbyt wielu pytań podsumowujących. Zwykle wystarczą trzy pytania.
 - Jakie reakcje wywołało w was to ćwiczenie?
 - Czego się nauczyliście?
 - Co możecie wynieść z tego ćwiczenia?
2. *Starannie zaplanuj pierwsze zadania podsumowujące.* W programie aktywnego szkolenia istotą wielu ćwiczeń jest właśnie podsumowanie. Dlatego warto nauczyć uczestników analizowania przebiegu ćwiczeń już na początkowym etapie programu. Gdy po raz pierwszy analizujesz ćwiczenie z grupą, zadaj najwyżej dwa proste pytania i ogranicz czas przeznaczony na dyskusję. Zazwyczaj dobrze jest, aby szkoleniowiec pokierował tą częścią szkolenia. Przykładowo może zadać pytanie, a następnie chodzić po sali, aby uzyskać krótką odpowiedź od każdej osoby. Na późniejszym etapie zmniejszy się potrzeba kierowania tą częścią szkolenia. Jednym ze sposobów na podsumowanie jest wykorzystanie urwanych zdań, na przykład: „Rzeczą, która według mnie była w tym ćwiczeniu cenna, jest...”.
3. *Podczas podsumowywania ćwiczenia obserwuj reakcje uczestników.* Podsumowanie ćwiczenia jest najbardziej wartościowe wtedy, gdy wszyscy uczestnicy mogą swobodnie wyrażać opinie. Jeżeli wypowiedzi uczestników zawierają uwagi krytyczne pod adresem innych członków grupy, twoja interwencja powinna polegać na zaprezentowaniu odpowiedniego wzorca zachowań oraz zażegnaniu sporów osobistych. Poprzez własne zachowanie możesz pomóc członkom grupy stworzyć otwarte forum, na którym będą

oni wyrażać własne poglądy bez uciekania się do formułowania krytycznych uwag pod adresem innych osób.

4. *Pomóż podgrupie, która ma trudności z podsumowaniem ćwiczenia.* Jeżeli poprosisz podgrupy o przeanalizowanie przebiegu ćwiczenia, a jedna z nich skończy na długo przed wyznaczonym czasem, istnieje prawdopodobieństwo, że jej członkowie napotkali pewne trudności i zbyt szybko omówili swoje reakcje, nie próbując wnikać w nie głębiej. Możesz im pomóc dokładniej przyjrzeć się wnioskowi płynącemu z ćwiczenia, prosząc ich o podzielenie się z tobą problemem, o którym dyskutowali, a następnie rozszerzając zakres dyskusji.
5. *Swoimi przemyśleniami podziel się dopiero po wysłuchaniu opinii uczestników.* Daj im do zrozumienia, że szanujesz ich opinie. Czas podsumowania jest przede wszystkim okazją do dostrzeżenia tego, czego mogli się nauczyć dzięki ćwiczeniu. Twoje spostrzeżenia będą mile widziane. Zachowaj je jednak na sam koniec.

Literatura

Gladwell M., *The Tipping Point*, Little Brown and Co., Boston 2000.

Część I _____

Zapoznavanie się

Ćwiczenie 1

Koło alfabetyczne: jak poprzez zabawę nauczyć się imion i nie tylko

Uwagi wstępne

Ćwiczenie to stanowi ciekawą modyfikację tradycyjnych sposobów przedstawiania się. Uczestnicy stają w kółku, a następnie ustawiają się w porządku alfabetycznym według imion. Utrudnienie polega na tym, że muszą zdjąć identyfikatory i mogą posługiwać się wyłącznie językiem migowym. Ponadto nie wiedzą, w jakim kierunku następuje porządek alfabetyczny: zgodnie z ruchem wskazówek zegara czy też odwrotnie. To zabawne ćwiczenie można podsumować na wiele interesujących sposobów.

Cele

- Przedstawienie nowej metody poznawania imion
- Rozpoczęcie szkolenia od wymagającego zadania

Wielkość grupy

8–18 osób

Czas trwania

10 minut

Materiały

Brak

Opis

1. Poproś uczestników, aby stanęli w kółku i zdjęli identyfikatory. Każdy uczestnik musi szybko podać wersję swojego imienia, której

- chce używać podczas szkolenia. Sam również weź udział w tym ćwiczeniu. Zaczynij od osoby po swojej prawej lub lewej stronie.
2. Następnie poproś uczestników, aby bez żadnych rozmów ustawili się w porządku alfabetycznym. Pozostałe formy komunikacji niewerbalnej są dozwolone. Jeżeli uczestnicy zapytają cię o kierunek, w jakim następuje porządek alfabetyczny (zgodnie z ruchem wskazówek zegara czy też odwrotnie), powiedz im, aby sami dokonali wyboru (nie używając słów).
 3. W miarę formowania się nowego koła obserwuj, co się dzieje. Nie odgrywaj aktywnej roli. Czy niektórzy uczestnicy ustawiają się zgodnie z ruchem wskazówek zegara, a inni – w kierunku przeciwnym? Którzy uczestnicy przyjmują rolę przywódczą? Którzy pozostają w cieniu?
 4. Jeżeli grupa zakończyła zadanie, poproś, aby każda osoba podała swoje imię. Gdy okaże się, że grupa ustawiła się w dwóch kierunkach lub dana osoba znajduje się na niewłaściwym miejscu, pozwól uczestnikom ponownie się ustawić.
 5. Podejdź do każdej osoby w grupie i poproś, aby podała swoje imię oraz opowiedziała jakiś niezwykły epizod ze swojego życia.
 6. Podsumuj ćwiczenie za pomocą poniższych pytań:
 - Jakich trudności nastręczyło podanie inicjału imienia bez używania słów?
 - Kiedy zdaliście sobie sprawę, że uczestnicy ustawili się w dwóch kierunkach?
 - Jakie działania podjęliście, aby wysiłki grupy zakończyły się sukcesem?
 - Czy doszło do konfliktu między przywódcami?

Inne możliwości wykonania ćwiczenia

1. Poproś, aby za pomocą sygnałów niewerbalnych każdy uczestnik podał swoje imię. Pozwól pozostałym uczestnikom zgadywać aż do skutku.
2. W miarę, jak uczestnicy wchodzi do sali, poproś ich o podpisanie listy w porządku alfabetycznym. Będą oni mogli usunąć imię kolegi i wpisać je w innym miejscu.

Ćwiczenie 2

CV grupy: kim jesteśmy jako grupa

Uwagi wstępne

Zazwyczaj CV przedstawia osiągnięcia danej osoby. Natomiast opracowanie CV grupy na zasadzie zabawy pozwala lepiej się poznać uczestnikom szkolenia lub przećwiczyć budowanie zespołu. Ćwiczenie to jest szczególnie efektywne, jeżeli CV nawiązuje do tematu szkolenia.

Cele

- Uzyskanie informacji o uczestnikach grupy
- Budowanie sieci kontaktów między uczestnikami

Wielkość grupy

Dowolna

Czas trwania

10 minut dla grupy na przygotowanie i kolejnych 5 minut na przedstawienie wyników

Materiały

Arkusz papieru i markery

Opis

1. Podziel uczestników na podgrupy liczące od 3 do 6 osób.
2. Powiedz członkom grupy, że przejawiają niezwykle talenty i mają ogromne doświadczenie!

AKTYWNE ĆWICZENIA SZKOLENIOWE



Publikacja stanowi wyjątkowy zbiór siedemdziesięciu pięciu oryginalnych aktywnych ćwiczeń szkoleniowych, promujących uczenie się przez doświadczanie. Ich autorem jest znany i ceniony twórca metod aktywizujących w szkoleniach – Mel Silberman. Obszerny zestaw opisów gier oraz formularzy i arkuszy dla prowadzącego i uczestników szkoleń jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie www.aktywne-cwiczenia-szkoleniowe.abc.com.pl po wpisaniu zamieszczonego w segregatorze kodu aktywacyjnego.

Aktywne ćwiczenia szkoleniowe zostały opracowane w taki sposób, aby były zaskakujące, dynamiczne, pełne dramaturgii i zapewniały niezapomniane wrażenia. Dzięki temu szkolenie pozostaje dłużej w pamięci jego uczestników, gwarantuje osiągnięcie celów szkoleniowych i pozwala uzyskać trwałe efekty. Ćwiczenia powstały na podstawie trzydziestopięcioletniego doświadczenia autora w zawodzie trenera i projektanta szkoleń. W trakcie aktywnych ćwiczeń szkoleniowych stosuje się gry, symulacje, scenki i wizualizacje, które angażują zarówno myślenie, jak i emocje uczestników. Zamieszczone w tym zbiorze ćwiczenia stanowią cenną odpowiedź i źródło inspiracji dla trenerów, by mogli samodzielnie projektować i udoskonalać proces aktywnych szkoleń oparty na metodzie uczenia przez doświadczanie.

Ćwiczenia można wykorzystać przy omawianiu takich zagadnień, jak:

- zapoznanie się i komunikacja,
- zachowanie asertywne,
- wywieranie wpływu na inne osoby,
- konflikt i negocjacje,
- kreatywność a rozwiązywanie problemów,
- usprawnianie pracy zespołowej,
- wymiana informacji zwrotnych,
- przywództwo,
- szkolenie i coaching pracowników,
- zrozumienie innych osób,
- sprzedaż i obsługa klienta,
- budowanie zespołu,
- szkolenie szkoleniowca.

Publikacja jest przeznaczona dla trenerów pragnących rozwijać i ulepszać swoje programy szkoleniowe. Zawarte w niej wskazówki, instrukcje i propozycje ćwiczeń umożliwiają prowadzącym zorganizowanie ciekawych i efektywnych zajęć, a ich uczestnikom zdobycie wiedzy i doświadczenia w wymienionych dziedzinach.

Zamówienia:

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

księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4576-7



9 788326 445767