

MODEL

EFEKTYWNEGO

TRENINGU

MODEL SET®

OŚ MODELU SET®

Kluczowe elementy Modelu SET® zaszyfrowane są w trzech słowach składających się na nazwę metody:

SAFETY (bezpieczne warunki),
EXPERIENCE (twórcze doświadczanie)
i **TRAINING** (wdrażanie w praktyce).



GRUPASET

stwarzamy możliwości

MODEL SET®

PERSPEKTYWY

TRENER

UCZESTNIK

GRUPA

UMIEJĘTNOŚCI

AKTYWNE
SŁUCHANIE

ODZWIERCIEDLANIE

STAWIANIE
WYZWAŃ

WSPIERANIE

SAFETY
BEZPIECZNE
WARUNKI



EXPERIENCE
TWÓRCZE
DOŚWIADCZANIE



TRAINING
WDRAŻANIE
W PRAKTYCE

ZASADY

SZACUNEK

WSPÓŁODPOWIE-
DZIALNOŚĆ

ORIENTACJA NA CEL

GOTOWOŚĆ DO
SAMOROZWOJU

RZECZYWISTOŚĆ

WARTOŚCI

PRZEKONANIA

SCHEMATY DZIAŁANIA

BARIERY I OGRANICZENIA

OCZEKIWANIA

POTRZEBY

ROLE

EMCJE I UCZUCIA

STYLE KOMUNIKOWANIA



SAFETY /BEZPIECZNE WARUNKI/

Pierwszy pod kątem zarówno chronologii, jak i ważności element Modelu SET®. Trener po pierwsze koncentruje się na budowaniu bezpiecznej atmosfery już na etapie badania potrzeb szkoleniowych, a potem projektowania programu

rozwojowego i konstrukcji modułów szkoleniowych. Niby nic nowego, ale Metoda SET® wyklucza korzystanie z gotowych modułów, kładąc nacisk na przygotowywanie ćwiczeń i case'ów w oparciu o gruntownie przedyskutowaną z Klientem specyfikę pracy jego firmy czy działu tak, aby uczestnicy szkolenia mieli przekonanie, że trener zna i rozumie ich problemy. Zatem najpierw gruntowna analiza potrzeb zarówno firmy (sponsora), jak i uczestników.

Po drugie, już podczas szkolenia, czy warsztatu, najważniejszym krokiem, który musi postawić trener, aby osiągnąć swój cel jest zbudowanie sojuszu z grupą.

Metoda SET® zbudowana jest na doświadczeniu, że zdecydowana większość trudnych sytuacji na sali jest prowokowana przez trenera, dlatego musi on skupić się na tym, aby dać uczestnikom tyle przestrzeni ile będą dla siebie potrzebowali, aby czuć się komfortowo.

Ludzie dużo szybciej się uczą, gdy mogą się bawić. Ale, aby mogli się bawić, potrzebują sprzyjającej, bezpiecznej atmosfery.



EXPERIENCE /TWÓRCZE DOŚWIADCZANIE/

„Doświadczenie uczy, że doświadczenie niczego nie uczy”, jak powiedział Giovanni Guareschi. Ta pokrętna teza dowodzi, że nawet jej autor nauczył się czegoś przez doświadczenie. Drugi pod kątem chronologii element modelu to właśnie doświadczenie w bezpiecznej atmosferze. Dzięki odpowiednio zaplanowanym interwencjom trenerskim, wykorzystanym technikom pracy, trener stwarza okazję, aby uczestnicy szkolenia przeżyli swego rodzaju „wow”, aby uzmysłowili sobie, że warto się zmieniać i jak duże może to przynieść efekty. Sala szkoleniowa musi się stać laboratorium, którego celem jest stworzenie okazji do bezpiecznego eksperymentowania. Dlatego trener pracujący według Modelu SET® kładzie nacisk nie tyle na poprawne wykonanie ćwiczenia, czy właściwe odegranie scenki, ile na wnioski, które uczestnicy z nich wyciągną.

Celem tego etapu nie jest więc doskonałe opanowanie umiejętności już podczas szkolenia, ale refleksja nad tym, czego doświadczyłem jako uczestnik przy nabywaniu umiejętności.

Oczywiście wnioski są ukierunkowane na poprawę w działaniu następnym razem, jednak to właśnie one determinują późniejsze zachowania. Zatem Metoda SET® pozwala popełniać błędy nie narażając uczestnika na kosztowne czasem konsekwencje.

„Doświadczenie to coś, co zdobywasz tuż po chwili, w której go potrzebowałeś” – jak głosi jedno z praw Murphy’ego. Metoda SET® pozwala doświadczać jeszcze przed chwilą, w której będziesz czegoś potrzebował.



TRAINING

/WDRAŻANIE W PRAKTYCE/

Pięta achillesowa większości programów szkoleniowych – szkolenie się odbyło i co z tego? Biznes pyta: Jak wydane pieniądze przekładają się na poprawę umiejętności ćwiczonych na szkoleniu? Metoda SET® proponuje i wspiera uczestników szkolenia i ich menedżerów we wdrażaniu umiejętności. Odbywa się to już na etapie badania potrzeb szkoleniowych – to tutaj pojawiają się pierwsze sygnały ze strony trenera, że wdrożenie w praktyce będzie się odbywać nie tylko na sali szkoleniowej, ale również w praktyce, czyli po szkoleniu. Element ten, czyli wzmocnienie wdrożenia odbywa się jednak również już podczas szkolenia – doświadczenie się odbyło, czas na powtórki, na dyskusje na temat przydatności umiejętności oraz na temat barier, które mogą utrudnić stosowanie techniki w praktyce. Szkolenie to również ten moment, gdy pokazujemy korzyści ze stosowania technik, gdy pytamy, co było najważniejsze i tworzymy wspólnie plan rozwoju. Narzędzia, które na tym etapie stosujemy to: karty rozwoju, przypomina-cze, plany wdrożenia, karty przeciwdziałania trudnościom, checklisty, arkusze obserwacji, ściągki. Natomiast już po szkoleniu, konieczne jest wspieranie pracowników przez menedżerów liniowych, a ci z kolei muszą być wspierani przez trenera przy pomocy konsultacji, spotkań, sesji coachingowych.

Metoda SET® rekomenduje położenie szczególnego nacisku na tę właśnie część procesu nabywania umiejętności; część, która wymaga zmiany w zachowaniach a niejednokrotnie w postawach. Bez tego jakakolwiek inna zmiana jest niemożliwa i szkolenie może wydać się bezużyteczne.

**Powyższe trzy elementy wyznaczają oś modelu.
Model prezentuje też, które umiejętności trenera są kluczowe
i jakimi zasadami powinien kierować się on w swojej pracy.**

PERSPEKTYWY

W większości sytuacji życiowych, w interakcji z drugim człowiekiem mamy do czynienia z trzema podstawowymi poziomami komunikacji: intrapsychnym (nasze wewnętrzne wartości, przekonania, sposób myślenia), interpersonalnym (nasz wpływ na innych i to, a jaki sposób inni wpływają na nas) i zadaniowym (skoro się z kimś spotykamy, to zwykle w jakimś celu – w pracy mamy do wykonania zadania). Te trzy poziomy towarzyszą również grupie na sali szkoleniowej. **Model SET® nazywa je PERSPEKTYWAMI.**



PERSPEKTYWA TRENERA - trener jest odpowiedzialny za wykonanie ZADANIA przez grupę, jest wynagradzany za przekazanie określonej wiedzy i przećwiczenie umiejętności z uczestnikami szkolenia. Trener musi być ponadto świadomy istnienia trzech perspektyw, bo mają one ogromny wpływ na poziom realizacji zadania.



PERSPEKTYWA UCZESTNIKA - to poziom intrapsychny, wewnętrzny świat każdego człowieka – jego system wartości, sposób myślenia o sobie i innych, schematy działania, wady i zalety. Każdy z nas ma swój wewnętrzny świat, który w pośredni lub bezpośredni sposób wpływa na wewnętrzne światy innych ludzi.



PERSPEKTYWA GRUPY - czyli kwestie interpersonalne. Kiedy ludzie organizują się w grupę, zaczynają się między nimi interakcje, wzajemna zależność od siebie, która może pomagać ale też przeszkadzać w realizacji zadania.

Z punktu widzenia zawodu trenera, świadomość tych trzech perspektyw podczas pracy na sali szkoleniowej jest kluczowa, ponieważ umiejętne wykorzystywanie każdej z nich znacznie wspomaga proces uczenia się.



UMIEJĘTNOŚCI

Trener, jako kluczowa postać na szkoleniu nie ze względu na hierarchię ważności, ale na specyfikę jego roli – animatora atmosfery i zmian, które mogą się dokonać tylko w przyjaznej, bezpiecznej atmosferze. Metoda SET® zakłada, że lepiej jest stworzyć uczestnikom warunki do rozwoju niż „wkładać” im w głowę wiedzę. Carl Gustav Jung powiedział, że „nauczanie to nie napełnianie zbiornika, lecz rozpalanie ognia” i właśnie to motto jest kluczem do postawy trenera pracującego według Modelu SET®. Jego rolą jest zatem przede wszystkim stworzenie warunków do nabywania wiedzy i umiejętności, warunków do eksperymentowania i konfrontowania, do wymiany argumentów i dyskusji, do kwestionowania i wytworzenia w uczestnikach i w sobie twórczej pasji dociekania. Zatem trener, który nie uczy się niczego na szkoleniu, które prowadzi, traci czas.

Jakie umiejętności powinien posiadać trener pracujący według Modelu SET®?



AKTYWNE SŁUCHANIE - myślimy tutaj jednak nie tylko o umiejętnym stosowaniu parafrazy, czy nawiązań do wypowiedzi, ale żywym zainteresowaniu tym, co uczestnicy mówią do trenera i między sobą. Trener, który słucha aktywnie, jest przez cały czas trwania szkolenia „tu i teraz”, a więc uczestniczy w pracy grupy, jest jej częścią.



UMIEJĘTNOŚCI

ODZWIERCIEDLANIE - kolejnym warunkiem do „bycia trenera w grupie” jest umiejętne obserwowanie, rozpoznawanie i odzwierciedlanie emocji uczestników i własnych. Zarówno na etapie budowania atmosfery (Safety), jak i podczas – jeśli nie przede wszystkim - części Experience. Dlaczego? Otóż doświadczanie bywa trudne, ludzie doświadczają rozmaitych emocji. Podobnie jak w dramie – ludzie podgrywiają sztuczną, zaaranżowaną scenkę, ale ich emocje są jak najbardziej prawdziwe. Zadaniem trenera jest więc umiejętne odzwierciedlanie i pomoc w artykułowaniu emocji, zwłaszcza tych trudnych; stworzenie warunków do otwartego mówienia o tym, co się nie udało i dlaczego. Wymaga to ogromnej koncentracji na grupie, ale i poszczególnych jej uczestnikach. Trener jest obserwatorem z boku, dzięki temu grupa i każdy z uczestników ma szansę uzyskać cenne informacje na swój temat. W realnych sytuacjach takich możliwości mamy niewiele. Udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej, to jedna z najważniejszych umiejętności trenera.

STAWIANIE WYZWAŃ - zadanie trenera Modelu SET® nie polega na wyręczaniu w zdobywaniu umiejętności, wręcz przeciwnie – trener musi stawiać wyzwania. Musi potrafić znaleźć balans pomiędzy bezpieczeństwem (prowadzącym czasem do zbyt szybkiego rozluźnienia atmosfery skutkującego odmową wykonania ćwiczeń), a pracą. Modelu SET® stawia przede wszystkim na efektywność, a nie tylko na dobrą zabawę. Rola trenera polega na tym, aby tworzyć warunki umożliwiające uczestnikom grupy podejmowanie ryzyka i zachęcać ich do wykraczania poza swoją



WSPIERANIE - nie istnieje jeden sposób zdobywania wiedzy uniwersalny dla wszystkich ludzi. Według różnych źródeł jest ich od czterech (cykl Kolba) do sześciu (teoria wzorców myślenia). Trener pracujący według Modelu SET® musi być świadomy tych wzorców i potrafić rozumieć i wspierać uczestników, którzy zdobywają wiedzę i umiejętności w różny sposób. Trener potrafi dostrzec, jakie metody pracy skutkują u poszczególnych uczestników i tak modyfikować ćwiczenia, aby aktywizować wszystkich bez wyjątku i wspierać ich w ich modelu nabywania wiedzy. W proces rozwoju wpisana jest porażka – ta działa demotywująco. Ważne zatem, aby wsparcie pojawiało się szczególnie mocno w momentach załamania i zniechęceń.



ZASADY

Zasady, to drogowskazy, którymi kieruje się trener w swojej pracy z Klientami i uczestnikami grup szkoleniowych. To one budują tożsamość trenera pracującego wg. Modelu SET®.

SZACUNEK - trener dba, aby relacje w grupie opierały się na wzajemnym szacunku dla odmiennych poglądów, postaw i zachowań uczestników i siebie samego, nie tylko na poziomie deklaracyjnym (kontrakt), ale przede wszystkim na poziomie behawioralnym. Potrafi komunikować się w sposób nieinwazyjny, szanujący granice uczestników, a jednocześnie informować o własnych granicach i o tym, co dzieje się w grupie. Akceptuje też suwerenne decyzje i wybory uczestników podczas i po szkoleniu.

WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ - o ile rola trenera polega na stworzeniu warunków do rozwoju uczestników szkolenia i własnego, o tyle odpowiedzialność za rozwój jest już po stronie całej grupy i każdego uczestnika z osobna. Trener nie musi się skupiać na tym, aby za wszelką cenę każdy z uczestników pojął o co chodzi; jego rolą jest jedynie stworzenie dobrych warunków do nauki i pozostawienie wyboru każdemu, czy chce się uczyć, czy nie. Założenia metody zasadzają się na tym, że odpowiedzialność za rozwój leży po stronie całej grupy; rolą trenera jest doprowadzenie do efektu synergii, aby każdy wyniósł ze szkolenia więcej, niż to, z czym przyszedł.

ORIENTACJA NA CEL - właściwie na dwa cele. Pierwszy – kluczowy to oczywiście cel szkolenia określony na etapie badania potrzeb szkoleniowych, tak zwany cel biznesowy. Metoda SET® zakłada, że aby zrealizować ten cel, trener musi na bieżąco stawiać sobie pomniejsze cele – jak aktywizować uczestników, jakie interwencje stosować i kiedy – jednym słowem, musi być ogromnie wyczulony na grupę. Doświadczenia twórców metody pokazują, że orientacja jedynie na celu biznesowym, przy jednoczesnym małym skupieniu na uczestnikach, skutkuje zwykle oporem i mierną efektywnością szkolenia. Zatem to, co najważniejsze to orientacja na cel biznesowy przy jednoczesnym koncentrowaniu się na uczestnikach.



GOTOWOŚĆ DO SAMOROZWOJU – dotyczy zarówno uczestników szkolenia, jak i trenera. W przypadku uczestników wiąże się ona ze współodpowiedzialnością za własny proces nauki; w przypadku trenera – z ciągłym podnoszeniem kwalifikacji, nieprzerwanym uczeniem się.



RZECZYWISTOŚĆ

Rzeczywistość jest wszystkim tym, co może oddziaływać bezpośrednio lub pośrednio na proces rozwoju. Możemy ją analizować z trzech perspektyw: trenera, uczestnika i grupy jako całości.

POTRZEBY - program szkoleniowy dla Klienta biznesowego jest z reguły tak skonstruowany, że zabezpiecza potrzeby organizacji, np. komunikacja, sprzedaż, zarządzanie, itp. Często zdarza się, że już na sali szkoleniowej uczestnicy komunikują, że szkolenia na taki temat nie potrzebują, bo nie mają problemów z komunikacją, sprzedażą, czy zarządzaniem. Rolą trenera jest zatem zdiagnozowanie potrzeb uczestników już na początku sesji i wskazanie korzyści z uczestnictwa w szkoleniu. Tutaj potrzeba ogromnej dozy szacunku dla poglądów innych i umiejętnego pozostawienia im przestrzeni do rozwoju. Jeśli tego zabraknie pojawi się opór i jakakolwiek przestrzeń do rozwoju zniknie. Zatem niezależnie od potrzeb biznesu, trener musi poznać i uszanować potrzeby całej grupy, jak i poszczególnych jej uczestników.




OCZEKIWANIA - kiedy znane są potrzeby można przejść do oczekiwań uczestników. Mogą one dotyczyć zarówno treści przewidzianych szkoleniem, ale też sposobów pracy w grupie. Zebranie oczekiwań uczestników daje trenerowi wiedzę, które treści szkoleniowe szczególnie zaakcentować, jakie metody pracy są preferowane przez uczestników i w związku z tym, co musi się stać, żeby mogli oni doświadczać w bezpiecznej atmosferze.

BARIERY I OGRANICZENIA - różni się pod względem charakterów, sposobów odbierania świata, dotychczasowych doświadczeń. Te wszystkie rzeczy wielokrotnie pomagają nam w rozumieniu zjawisk, ale równie często nas ograniczają. Dotyczy to wszystkich uczestników szkolenia, w tym również trenera, stąd duża rola samoświadomości prowadzącego trening. To on sam musi przede wszystkim znać swoje bariery i ograniczenia, rozumieć je, znać ich przejawy i potrafić o nich mówić. Z drugiej strony niezwykle ważną umiejętnością jest umożliwianie uczestnikom uświadamiania sobie własnych ograniczeń. Niemożliwe jest wyzbycie się ich podczas jednego szkolenia, zresztą wydaje się to niepotrzebne, ponieważ to one często determinują działania, których konsekwencje są pozytywne. Co zatem robić? Metoda SET® rekomenduje pracę nad uświadamianiem sobie tych barier i ograniczeń, refleksję nad nimi i decydowanie we własnym zakresie, czy będą pomocne dla rozwiązania jakiegoś problemu, czy zdobycia umiejętności, czy nie.



RZECZYWISTOŚĆ

WARTOŚCI - każdy z nas wyznaje jakieś ważne dla siebie wartości i zwykle postępuje w zgodzie z nimi. Dyskusja o nich, lub co gorsza narzucanie komuś własnych wartości przypomina cenzurę i mówienie komuś tego, co dla niego dobre, a co złe. Takie zachowanie w naturalny sposób generować będzie opór. Metoda SET® zakłada ogromne poszanowanie dla wartości wyznawanych przez uczestników, przy jednoczesnym uwspólnieniu wartości, które muszą być wyznawane przez grupę, aby mogła ona sprawnie funkcjonować. Nasze doświadczenia pokazują, że możliwe jest wypracowanie takich wartości na sali szkoleniowej, niekoniecznie na zasadach kompromisu, kiedy to ktoś musi z czegoś zrezygnować.



PRZEKONANIA - jednym z takich przekonań może być tzw. prawo osobiste „ja i tak się tego nie nauczę”, które powoduje, że po kilku próbach zaprzestaje się działania. Kiedy dziecko, które uczy się chodzić stawia pierwsze kroki, po których się przewraca, jego rodzice cieszą się, że postawiło pierwsze kroki, a przecież w dorosłym życiu upadek równałby się porażce. Dlaczego tak się dzieje? Otóż dlatego, że jesteśmy przekonani, że dziecko na pewno nauczy się chodzić. Zmienia się to, kiedy dorastamy, bo wtedy nie jesteśmy już pewni tego, że czegoś się nauczymy, dlatego widzimy przede wszystkim porażki, a nie sukcesy, jak w przypadku uczącego się chodzić dziecka. Tutaj Model SET® popiera tezę, że jeśli ktoś to umie, to ja też mogę się nauczyć. Nie walczymy z przekonaniem, bo sesja szkoleniowa to nie czas na to. Jedyne, co robimy, to dajemy uczestnikom pewność, że szanujemy ich przekonania, dajemy im do nich pełne prawo i jednocześnie mówimy o tym, jak przekonania mogą wpływać na proces uczenia się.

SCHEMATY DZIAŁANIA - większość naszych działań dyktują schematy, nawyki, ponieważ ułatwia nam to funkcjonowanie w świecie. Mistrzostwo w każdej dziedzinie wymaga wypracowanie właśnie schematów działania przez wielokrotne powtarzanie tych samych czynności. Z drugiej strony zakodowanie jakiegoś schematu często blokuje poznanie innego. Model SET® w tym zakresie kładzie nacisk na ćwiczenie, wdrażanie w praktyce właśnie w części Training. To tutaj trener może być współodpowiedzialny za wypracowywanie wśród uczestników nowych, skuteczniejszych schematów działania. Samo szkolenie stwarza okazję do tego, aby poznać nowe schematy i zdecydować, czy chce się je wdrażać, czy nie. Jeśli tak – metoda jest tak skonstruowana, że pozwala na to przez sesje poszkoleniowe.

RZECZYWISTOŚĆ



STYL KOMUNIKOWANIA - Model SET® opiera się na otwartej, ale nieinwazyjnej komunikacji. Trener jest odpowiedzialny za interwencje w przypadku, gdy komunikacja między uczestnikami staje się konfrontacyjna, agresywna lub obraźliwa. Trener jest wyczulony na komunikaty między uczestnikami, gry i komunikaty z różnych pozycji analizy transakcyjnej. Kluczową rzeczą pozwalającą na właściwą komunikację jest bezpieczeństwo uczestników; zbudowanie w nich przekonania, że na sali szkoleniowej nikt nie przekroczy ich granic osobistych.

EMOCJE I UCZUCIA - często niedoceniany determinant zachowań na sali szkoleniowej. Bezwzględna koncentracja na celu biznesowym szkolenia powoduje wielokrotnie, że traci się z oczu uczestników, co z kolei utrudnia, a czasem nawet uniemożliwia przeprowadzenie dalszych modułów. Szkolenie byłoby fajne, gdyby nie ci uczestnicy. Niedocenywanie wagi emocji i uczuć, które odczuwają uczestnicy szkolenia powoduje, że celem staje się szkolenie samo w sobie, a nie nabycie jakichkolwiek nowych umiejętności. Metoda SET® przyjmuje, że emocje i uczucia determinują zachowania, w związku z tym trenerzy muszą być w pełni świadomi własnych emocji i uczuć, co z kolei pozwala na współodczuwanie ich z innymi osobami siedzącymi na sali. Jeśli trener potrafi nazywać, ujawniać i szanować emocje, zwiększa szansę uczestników na aktywne uczestniczenie w szkoleniu.

ROLE - tutaj Model SET® czerpie doświadczenia z doświadczeń własnych trenerów oraz treningów interpersonalnych, które pozwalają rozpoznawać fazy rozwoju grupy i role, w które wcielają się poszczególni członkowie grupy, strukturę grupy, pary, koalicje, itp.

PODSUMOWANIE

Model SET®, nie rewolucjonizuje świata szkoleń. To, co proponuje jest jakby budowaniem nowej budowli ze znanych już elementów. Metoda SET® wykorzystuje najlepsze znane dotąd modele nauczania, systematyzuje je i precyzyjnie rozkłada nacisk na najważniejsze z punktu widzenia procesu uczenia się akcenty. Opiera się na doświadczeniach, które każdorazowo były i nadal są twórcze