

JAROSŁAW HOLWEK

 **Raiffeisen
BANK**
Raiffeisen Bank Polska S.A.

Prowadzenie **WARSZTATÓW SZKOLENIOWYCH**



PODRĘCZNIK TRENERA BIZNESU

 **one** EXCLUSIVE
press

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Korekta językowa: M.T. Media
Projekt okładki: Urszula Buczkowska

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/prowar>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3612-9

Copyright © Jarosław Holwek 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

CZĘŚĆ I O ZAWODZIE TRENERA BIZNESU

Rozdział 1. Kim jest trener biznesu?	13
Kto to jest trener i na czym polega jego praca?	13
Co trener biznesu powinien mieć wspólnego z biznesem?	16
Rozdział 2. Droga do zawodu trenera	19
Czy każdy może być trenerem?	19
Co to znaczy być trenerem-praktykiem?	21
Czym są tak zwane umiejętności trenerskie?	23
Rozdział 3. Pułapki zawodu trenera	27
Pułapka pierwsza: nadodpowiedzialność, czyli zbawiciel i matka Polka	27
Pułapka druga: megalomania, czyli guru doskonały	29
Pułapka trzecia: uleganie pokusom, czyli nocny łowca	31
Pułapka czwarta: ocenianie i weryfikowanie, czyli nieświadomy samobójca	32
Pułapka piąta: wypalenie, czyli sterany weteran	33
Rozdział 4. Jak unikać pułapek zawodu trenera	35
Supervizja trenerska, czyli w kupie siła	35
BHP trenera. Jak zostać długodystansowcem	36
Etyka zawodu, czyli dbanie o dobrą karmę	37

CZĘŚĆ II O WARSZTATACH I TRENINGACH BIZNESOWYCH

Rozdział 5. Szkolenie – warsztat – trening	43
Rozdział 6. Korzenie realistycznego treningu biznesowego	47

Rozdział 7. Filozofia pracy z grupą w realistycznym treningu biznesowym	51
Przemądrzały belfer czy partner towarzyszący w rozwoju?	51
Czy powinno się mieszać rozwój z oceną?	52
Krawaty czy dresy?	52
Kto ma być w centrum uwagi?	53
Możliwości i granice rozwoju dorosłego człowieka	54

CZĘŚĆ III

O GRUPIE I PROCESACH GRUPOWYCH

Rozdział 8. Grupa i jej tajemne życie	61
Mała grupa społeczna, czyli co?	62
Jak żyje i rozwija się mała grupa?	64
Od czego zależy rozwój grupy?	65
Fazy (etapy) rozwoju małej grupy	66
Rozdział 9. Bierność i konformizm, czyli faza zależności	69
Rozdział 10. Rywalizacja i indywidualizm, czyli faza różnicowania	75
Rozdział 11. Narzekanie i krytycyzm, czyli kryzys odpowiedzialności	85
Rozdział 12. Bunt na pokładzie, czyli atak na lidera	93
Rozdział 13. Zespół w manii, czyli nadzwyczajna moc grupy	97
Rozdział 14. Odpowiedzialność i współpraca, czyli faza realnych możliwości grupy	99
Rozdział 15. Jaki mamy na to wszystko wpływ?	101

CZĘŚĆ IV

O PRZYGOTOWYWANIU TRENINGÓW BIZNESOWYCH

Rozdział 16. Co trzeba wiedzieć, żeby dobrze przygotować trening	107
Rozdział 17. Jak optymalnie wykorzystać oczy, uszy i mózg do przygotowania treningu, czyli o narzędziach diagnostycznych	113
Ankiety, czyli co ludzie wypisują i dlaczego?	114
Wywiad, czyli trener w roli detektywa	117
Obserwacja, czyli weryfikacja opowieści	120
Gdzie drążyć — źródła informacji przydatne do przygotowania treningu	122
Jak nie wejść na minę, czyli trudności i pułapki, które można zidentyfikować na etapie przygotowania	124
Rozdział 18. Logika i metodologia tworzenia projektów szkoleniowych	129

CZĘŚĆ V O NARZĘDZIACH TRENERA

Rozdział 19. Umiejętności komunikacyjne trenera	145
Jak mieć wpływ na to, co myślą o nas inni? Czyli: „czytelność” trenera	146
Jak zrozumieć motywów innych ludzi? Czyli: co się za czym kryje	148
Belfer czy wspierający partner? Narzędzia konstruktywnej komunikacji i budowania partnerskich relacji z grupą	151
Jak połączyć różne światy? Uwzględnianie typologii osobowości w pracy trenera	158
Czym jest „zdrowe pomaganie”?	163
Rozdział 20. Modele pracy stosowane w treningu biznesowym	167
Od teorii do praktyki, czyli model akademicki	167
Od doświadczenia, przez teorię, do praktyki, czyli model pracy z diagnozą	169
Rozdział 21. Opis metod prowadzenia treningu biznesowego	173
Jak sobie pościelesz, tak się wyśpisz, czyli o sztuce robienia wstępów	173
Jak mówić, żeby nie zanudzić? Czyli o prowadzeniu wykładów	180
Grupa kreatywna, czyli prowadzenie ćwiczeń koncepcyjnych	189
Jak organizować poglądowe doświadczenia diagnozujące konkretny problem, czyli praca z użyciem psychodramy diagnostycznej	192

CZĘŚĆ VI O EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ

Rozdział 22. Jaka jest naprawdę efektywność szkoleń?	217
Dlaczego szkolenia nie zawsze dają spodziewany efekt?	218
Rozdział 23. Czynniki wpływające na efektywność szkoleń	221
Co może trener? Granice odpowiedzialności firmy szkoleniowej/trenera za efekt szkolenia	222
Druga strona medalu. Odpowiedzialność zleceniodawcy za efekty szkoleń	224
A co na to wszystko sam zainteresowany? Za co odpowiada uczestnik?	231
Rozdział 24. Pomiar efektywności szkoleń	235
Co zrobić, żeby wiedzieć, co mierzyć?	
Cele szkolenia a kryteria pomiaru efektywności	236
Co da się zmierzyć? Poziomy badania efektywności szkoleń	237
Zakończenie	247
Bibliografia	249

Rozdział 7.

Filozofia pracy z grupą w realistycznym treningu biznesowym

Realistyczny trening biznesowy jest wymagającą formą pracy dla trenera. U jego podstaw leży ścisła kooperacja trenera z grupą. A trudno jest wciągnąć do niej grupę bez specyficznego podejścia i stosowania kilku kluczowych zasad. Oczywiście zasady te są ważne także w innych formach pracy warsztatowej, ale w tym przypadku nabierają szczególnej wagi.

Poniżej opisuję takie zasady, jak:

- znaczenie budowania partnerskich relacji z grupą;
- unikanie ocen;
- budowanie komfortowej atmosfery;

oraz wyjaśniam rolę trenera w realistycznym treningu biznesowym i mechanizm stojący u podstaw nauczania poprzez doświadczenie.

Przemądrzały belfer czy partner towarzyszący w rozwoju?

Nie mam oczywiście zamiaru obrażać powyższym mianem nauczycieli. Słowo belfer jest dla mnie symbolem pewnego stylu nauczania, charakteryzującego się wyższościowym tonem, przemądrzałością, dystansem do uczniów i skłonnością do oceniania i pouczenia. Z taką postawą często można się spotkać w szkołach lub na uczelniach.

Trener nie jest wykładowcą ani nauczycielem, przemawiającym ex cathedra. Jest dla grupy partnerem, który wspólnie z nią pracuje nad rozwiązywaniem problemów, poszukiwaniem nowych sposobów działania. Dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniami, ale proponuje je uczestnikom jako jedną z możliwości.

Partnerstwo buduje się poprzez szanowanie zdania uczestników, dawanie im wyborów, bez forsowania swojej wersji rozwiązań. A także poprzez wciąganie grupy do podejmowania decyzji na temat kluczowych spraw, które jej dotyczą. Wyrazem partnerstwa są też szczere komunikaty dotyczące trenera i jego stanu

(kiedy np. przeżywa trudne chwile) i prośba skierowana do uczestników szkolenia o pomoc, kiedy sytuacja tego wymaga.

Innym sposobem budowania partnerskich relacji z grupą jest przechodzenie z uczestnikami na „ty”, prowadzenie wielu elementów zajęć na siedząco (na poziomie uczestników), bez odgradzania się biurkami czy stołami. Ważnym elementem jest też, w tym przypadku, kontraktowanie z uczestnikami zasad pracy, a nie tylko ich komunikowanie.

Te „drobne” elementy mają duży wpływ na podświadomy odbiór przez uczestników relacji między nimi a trenerem.

Czy powinno się mieszać rozwój z oceną?

Zdając sobie sprawę z powszechnego lęku przed oceną, nie warto oceniać uczestników i łączyć procesu edukacji z procesem oceniania. Warto natomiast pilnować, żeby podstawowym narzędziem służącym do omawiania sytuacji czy ludzkich reakcji były informacje zwrotne.

Oplaca się oddzielać zachowania od osoby. W inscenizowanych sytuacjach treningowych trzeba starać się zadbać o to, żeby uczestnicy biorący w nich udział zachowali dystans do odgrywanych ról.

Ryzykowne jest robienie na szkoleniu ewaluacji oraz zgadzanie się na imienne testy i sprawdziany. Wyjątkiem są tu anonimowe testy, których celem jest zbadać przyrostu wiedzy u całej grupy.

Nie jestem przeciwnikiem oceniania w ogóle. Musi istnieć jakiś sposób badania kompetencji pracowników czy efektywności szkolenia. Ale moje doświadczenie pokazuje, że łączenie edukacji z oceną najczęściej sprawia, że ani ocena, ani edukacja nie wychodzi najlepiej. Dlatego warto te dwa procesy rozdzielać. Najpierw edukacja, potem ocena. Najlepiej robiona przez inne osoby niż trenerzy. W innym czasie i miejscu niż szkolenie.

Konkludując: procesowi oceny na zajęciach podlegać powinniśmy tylko my, trenerzy.

Krawaty czy dresy?

Z dresami oczywiście zażartowałem. Ale tylko odrobinę, bo sam się nie obrażam, jeśli ktoś na moje zajęcia przychodzi swobodnie ubrany. Oczywiście w granicach obowiązujących norm kulturowych. Niemniej jednak warto, żeby na warsztatach,

w ramach budowania komfortowej i swobodnej atmosfery, uczestnicy mogli choć trochę wyzwolić się z obowiązujących na co dzień, krępujących konwencji. W takiej atmosferze łatwiej jest złapać dystans do rzeczywistości, uruchomić wyobraźnię, wyzwolić potencjał intelektualny.

Z tego samego powodu nie powinno się prowadzić zajęć w miejscu pracy uczestników, żeby wyrwać ich z atmosfery codziennej presji. Poza tym szkolenie w miejscu pracy grozi tym, że biorący udział w treningu będą odrywani od toku zajęć do różnych pilnych spraw przez kolegów czy przełożonych albo ulegną pokusie sprawdzania skrzynki mailowej. Efektem są nie tylko kłopoty organizacyjne, ale także problem ze skupieniem się na temacie szkolenia.

Jeśli chce się stworzyć przyjazną i swobodną atmosferę na treningu, dobrze jest pracować w swobodnych ubiorach, bez garniturów oraz krawatów, które, jak niektórzy mawiają, odcinają dopływ tlenu do mózgu. Warto też używać anegdot oraz dowcipów traktując je jako narzędzia dydaktyczne. Nie tylko budują one atmosferę swobody, otwartości ale też ułatwiają zapamiętywanie omawianych sytuacji. O ile oczywiście są związane z omawianym tematem.

Można, od czasu do czasu, nawet powyglupiać się z uczestnikami, gdy grupa jest w fazie rozwoju, która temu sprzyja. Fazy rozwoju grupy opisuję w rozdziale poświęconym procesom grupowym.

Kto ma być w centrum uwagi?

W realistycznym treningu biznesowym warto kroczyć najprostszą i najbardziej efektywną drogą do celu edukacyjnego. Najprostszą, czyli taką, dzięki której można najszybciej znaleźć konkretne rozwiązanie zasygnalizowanej przez grupę lub uczestnika sytuacji. Bo od strony warsztatu trenerskiego taka metodologia pracy jest jedną z najbardziej wymagających, pod względem technicznym i psychologicznym. Wymaga ona, oprócz wielu różnorodnych umiejętności, ograniczenia przez trenera swoich gwiazdorskich zapędów. Uprawianie takiego gwiazdorstwa w czasie prowadzonego przez siebie treningu często sprawia że elokwentny i błyskotliwy trener może zdominować i onieśmielić grupę oraz spowodować, że uczestnicy będą się krępować występowania przed „mistrzem” z obawy przed kompromitacją. W realnym treningu biznesowym trener „gra na grupę”. To uczestnicy mają być w centrum zainteresowania. Oznacza to, że główną rolę trenera jest:

- Dokładne zidentyfikowanie sytuacji, którymi chcą się zająć uczestnicy. Sprecyzowanie ich na poziomie konkretnych zachowań i sformułowań.
- Odwzorowanie tych sytuacji w psychodramie¹, w sposób jak najbardziej adekwatny do rzeczywistości.
- Przeanalizowanie ich, wspólnie z uczestnikami, przy wykorzystaniu pamięci lub nagrań wideo. W trakcie analizy jest też miejsce na „nasączenie” uczestników fachową wiedzą na dany temat (np. komentarze dotyczące podłoża psychologicznego zaobserwowanych zjawisk).
- Wypracowanie z grupą nowych sposobów reagowania albo zaproponowanie gotowych pomysłów rozwiązań omawianego przypadku (na poziomie konkretnych zachowań, zdań).
- Doprowadzenie do treningu polegającego na powtórnym odtworzeniu sytuacji, z założeniem jednak, że osoba biorąca w niej udział w roli kogoś, kto zmagał się wcześniej z problemem, próbuje zastosować nowy pomysł z listy tych, które udało się wypracować.

Szczegółowy opis techniczny zastosowania wyżej wymienionych zasad w praktyce znajduje się w rozdziale książki poświęconym opisowi metod prowadzenia treningu biznesowego.

Możliwości i granice rozwoju dorosłego człowieka

Wyżej opisana metoda pracy jest mocno związana z wiedzą o rozwoju dorosłego człowieka, opartą na odkryciach psychologii osobowości, psychologii rozwojowej. Warto zdawać sobie sprawę, że wiele z naszych sposobów reagowania i wiele z naszych problemów jest związanych z naszymi typami osobowości, które powodują, że te same wydarzenia są postrzegane zupełnie inaczej przez różne osoby. Budzą one w nas odmienne reakcje i emocje. Pewne rzeczy zauważamy, nad innymi przechodzimy do porządku dziennego. Budujemy w sobie różne przekonania życiowe dotyczące tych samych aspektów rzeczywistości. Przywiązujemy inną wagę do tych samych spraw. Ten sam bodziec u jednych

¹ Psychodrama — metoda pracy edukacyjnej lub terapeutycznej, której głównym elementem jest odwzorowanie w zainscenizowanej sytuacji konkretnego wydarzenia, z emocjami, które mu towarzyszą.

osób wyzwała mobilizację, jest traktowany przez nie jako coś przyjemnego czy nawet ekscytującego. A u innych powoduje lęk, paraliż, poczucie bezradności. Ktoś kiedyś nazwał typ osobowości strategią przetrwania czy też strategią radzenia sobie ze światem.

Kłopot polega na tym, że ta strategia kształtuje się w nas najbardziej radykalnie do piątego roku życia. Później przełomowym okresem jest jeszcze czas dojrzewania, w którym również zachodzą spore zmiany. Dorosły człowiek ma już w pełni ukształtowany „kręgosłup” osobowościowy i nie zmieni go radykalnie. Chyba że podda się długoterminowej, intensywnej psychoterapii albo w jego życiu nastąpią jakieś traumatyczne wydarzenia.

Nie oznacza to jednak, że na nic nie mamy wpływu. Nie zmienimy wprawdzie swojej osobowości, ale możemy uświadamiać sobie własne reakcje, ich przyczyny, ich skutki i w sposób świadomy korygować poszczególne elementy swojego funkcjonowania w otoczeniu. Możemy eliminować lub ograniczać szkodliwe reakcje, które powodują cierpienie lub są nieopłacalne z punktu widzenia relacji z otoczeniem. Uczyc się reakcji korzystnych, dzięki którym ograniczamy przykre przeżycia lub dostarczamy sobie przyjemnych. I w ten sposób poprawiać swój komfort życia, skuteczność w sytuacjach życiowych lub zawodowych. Możemy też zmieniać swoją postawę i przekonania w stosunku do niektórych wydarzeń, spraw, ludzi, w tym także do siebie.

Żeby nie być gołosłownym, posłużę się tutaj własnym przykładem. W dalszej części książki, w rozdziale poświęconym umiejętnościom komunikacyjnym trenera, opiszę typologię osobowości, którą się posługuję. W tym miejscu wspomnę tylko, że jednym z naturalnych typów opisujących moją osobowość jest typ „zgodny”. Jego zasadniczą cechą jest niechęć do konfliktów, konfrontacji. Osoby zgodne nie lubią też sprawiać innym przykrości, rywalizować. Dlatego też starają się unikać sytuacji związanych z tymi zjawiskami. Ważny jest dla nich „święty spokój”, akceptacja otoczenia, dobra atmosfera. W związku ze swoimi cechami osoby zgodne mają duży problem z asertywnością. Nie walczą o swoje. Kiedy są niezadowolone z zakupionego produktu lub obsługi, często zamiast zgłosić reklamację pracownikowi sklepu i domagać się swoich praw, myślą: „... szkoda czasu, nerwów. Po prostu wyjdę i więcej tu nie wrócę...”.

Mają też kłopot z odmawianiem: „... wezmę za niego tę robotę, bo jeszcze się obrazi albo sobie coś o mnie pomyśli...”, stawianiem granic: „... wkurza mnie to, że się na mnie wydziera, ale jakoś to wytrzymam, przecież nie będę się klócić...”.

Czasami na szkoleniach obserwuję ciekawe reakcje osób zgodnych. Ktoś zauważył, że ma brudną łyżkę. Komentuje to do kolegi, a następnie zamiast zgłosić obsłudze, wyciera ją serwetką. Zapytany przez kelnera, czy wszystko w porządku, twierdzi, że jak najbardziej. A po jego odejściu rzuca komentarz na temat „syfu” panującego w tej restauracji.

Wszystko byłoby dobrze, gdyby nie to, że osoby zgodne cierpią z powodu swoich reakcji. Mają poczucie niższej wartości czy niesmaku: „... znowu dałem ciała, nie sprzeciwiłem się...”, „... nie zawalczyłem o swoje...”. Wykonują wiele prac za innych, kupują rzeczy, których nie potrzebują, znoszą upokorzenia. Raz na jakiś czas oczywiście reagują, ale są to najczęściej reakcje emocjonalne, nieadekwatne i nadmiarowe w stosunku do wydarzenia, które miało miejsce. Robią tak w sytuacji, kiedy „im się przeleje czara goryczy” i osoba, która ich sprowokowała, obrywa wtedy nie tylko za siebie, ale za tych wszystkich innych, którzy wcześniej nadepnęli na odcisk „zgodnemu”, a wobec których on nie zareagował. Wtedy z kolei ludzie „zgodni” często przeżywają poczucie winy, że przesadzili.

Oczywiście opisuję powyżej skrajne przykłady. „Zgodność” występuje w różnym natężeniu. I ja właśnie jestem przykładem osoby zgodnej, która w pewnym momencie swojego życia uznała, że ta cecha za dużo ją kosztuje.

Koledzy z firmy zafundowali mi na naszych wewnętrznych spotkaniach szkoleniowych ciąg krótkich treningów asertywności opartych na przykładach realnych sytuacji, które sprawiały mi największą trudność. A później byłem delegowany do wszystkich spraw związanych ze składaniem reklamacji lub odmawianiem. Teraz, kiedy przyznaję się osobom, które mnie znają od niedawna, że jestem z natury mocno „zgodny”, patrzą na mnie z niedowierzaniem. A ja nie przestałem być „zgodny”, nauczyłem się tylko świadomie radzić sobie z własną zgodnością, dzięki czemu mój komfort życia oraz moja skuteczność w działaniu radykalnie się poprawiły. Zmieniła się również moja postawa. Przekonałem się na własnej skórze, że kiedy odmawiam, stawiam granice, to nie tylko dużo zyskuję, ale też świat się nie wali, a ludzie się ode mnie nie odwracają.

O mojej zgodności przypomina mi jednak czasem mój wewnętrzny głosik, wołający w trudnych sytuacjach: „... daj spokój, odpuść sobie, co się będziesz narażał na nieprzyjemności...”. Czasem mu ulegam, ale w ważnych dla siebie sytuacjach mobilizuję się i reaguję asertywnie, bo wiem, jak to się robi, wiem też, że potrafię, i pamiętam, ile mnie kosztuje zwykle brak takiej reakcji.

Powyższym przykładem chciałem zilustrować proces rozwoju i nauki dorosłych, ukształtowanych ludzi. Największą gwarancję sukcesu przy dokonywaniu zmiany daje, zgodnie z trójkątem efektywności Edgara Dale'a, trening poprzez doświadczenie, na zainscenizowanych, ale zbliżonych do realnych sytuacjach, oraz kontynuacja tego treningu w realnym życiu.

I tak właśnie traktuję misję trenera: w ramach uzgodnionego ze zleceniodawcą tematu moim zadaniem jest zidentyfikowanie realnych sytuacji sprawiających ludziom kłopot lub takich, w których efektywność tych ludzi jest niewystarczająca. A następnie odtworzenie tych sytuacji, dostarczenie uczestnikom bazowej wiedzy przydatnej do zajęcia się nimi, ale przede wszystkim zaproszenie ich do behawioralnego² treningu.

PAMIĘTAJ:

- w realistycznym treningu trener jest dla grupy partnerem, który wspólnie z nią pracuje nad rozwiązywaniem problemów, poszukiwaniem nowych sposobów działania;
- nie warto oceniać uczestników podczas treningu i łączyć procesu edukacji z procesem oceny;
- warto budować komfortową i swobodną atmosferę na treningu, w której łatwiej jest uczestnikom złapać dystans do rzeczywistości, uruchomić wyobraźnię, wyzwolić potencjał intelektualny;
- główną rolą trenera, w realistycznym treningu, jest przeprowadzenie grupy przez edukacyjne doświadczenie.

² Trening skupiony na odtwarzaniu konkretnych zachowań w określony sposób.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

To książka dla tych, którzy wierzą — za Leonardem da Vinci — że mądrość to córka doświadczenia. Że bez praktycznego doświadczenia rozwój jest nieefektywny lub wręcz niemożliwy.

Podobną maksymą kieruje się autor *Podręcznika trenera biznesu*, opisując metodę prowadzenia szkoleń, którą nazywa **realistycznym treningiem**. Jego sednem jest przeprowadzanie uczestników szkolenia przez **realne doświadczenie**, odwzorowujące **specyfikę ich pracy** oraz **prawdziwe problemy**.

Jest to podręcznik nie tylko dla zawodowych trenerów. Mogą po niego sięgnąć wszyscy ci, którym od czasu do czasu zdarza się uczyć innych: menedżerowie, nauczyciele, superwizorzy.

Książka jest efektem doświadczeń trenerskich i biznesowych autora oraz opracowaniem dorobku jednej z najdłużej działających polskich firm szkoleniowych: Kontrakt-OSH, z którą był on związany przez dwanaście lat. Zawiera opis kluczowych „narzędzi” trenerskich, czyli bardzo konkretnych wskazówek i umiejętności pozwalających wykonywać ten zawód sprawnie i efektywnie. Uzupełniono je refleksjami na temat rozwoju człowieka, roli trenera, funkcjonowania grupy, efektywności szkoleń.

Patroni medialni:

**personel
zarządzanie**

Bankier.pl
POLSKI PORTAL FINANSOWY

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6 6 4 4



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen
BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-3612-9



Cena 49,00 zł