

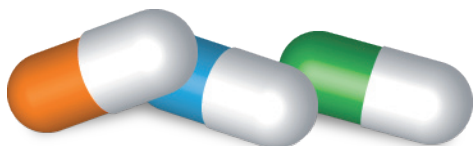


Jak projektować efektywne
programy szkoleniowe?

biznes

Jak napisać dobry konspekt?

Postawiłem dwa kubki na stole. Jeden biały z nieco nadwerężonym szklivem, którym powlekano porcelanę. Kubek miał na sobie sieć pęknięć, które dodawały mu charakteru. To oczywiście Jego kubek. Mnie przypadł w udziale również biały, tylko że fajansowy, z namalowaną krową, która się do mnie z niewiadomych przyczyn uśmiechała. „Głupia krowa, suka” – myślałem ze złością. Nie mogłem się wściekać na Tomka Mentora, który miał iście artystyczne podejście do ludzi, polegające na tym, że byli oni jedynie funkcją jego osobistego geniuszu. Uczestników szkoleń potrzebował do tego, żeby ktoś mógł go oglądać i spijać różane soki z jego ust, a ucznia, czyli mnie, potrzebował właściwie nie wiem do czego. Zatem czułem się niepotrzebny temu rozkapryszonemu trenerkowi, a to powodowało moją złość. Najgorsze było to, że gdybym mu o tym powiedział, to podsumowałby mnie w ten sposób, że moja złość jest we mnie i płynie ze mnie i że to dobrze, że jestem zły, bo mam kontakt z emocjami, a do tego złość jest emocją energetyczną, co oznacza, że może mi przynieść dużo dobrego itp... Wołałem więc się nie odzywać i wyładowywać swoje frustracje na tej suce,



krowie. Ona nie знаła się na psychologii i pewnie dlatego się uśmiechała.

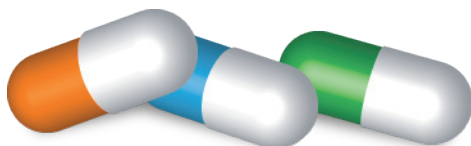
Stawiając jego kubek, rozlałem nieco kawy na biurko. Oczywiście wyobraźni widziałem, jak zaczyna się czerwienić, wpadać w furję i każe mi iść do wszystkich diabłów, wyzywa mnie od najgorszych śmierdzieli i patałachów, rozbija szyby w oknach czternastowiecznym krucyfiksem, zrzuca na podłogę cenne wazy z dynastii Ming i drze rękopis *Hamleta* Szekspira, a potem siada i płacze nade mną, nad sobą i nad całym tym nieprzychylnym światem.

Może dlatego że nie miał ani czternastowiecznego krucyfiks, ani waz z dynastii Ming, ani rękopisów, Tomek popatrzył na mnie krytycznym wzrokiem, po czym najzwyczajniej w świecie wytarł biurko chusteczką. Odsapnąłem nieco. Tomek podniósł kubek do ust...

Teraz najważniejszy moment.

Czy będzie mu smakować...?

Wziął łyk naparu, wykrzywił twarz w jakimś nieziemskim grymasie, po czym spojrzał



dookoła zadowolony. Jego oczy wyglądały jakby mu skóry na powiekach brakowało.

– No, kawka wyborna, mój drogi przyjacielu – mruknął z zadowoleniem.

– Taka jak lubisz – powiedziałem uśmiechnięty. Teraz byłem nieco spokojniejszy.

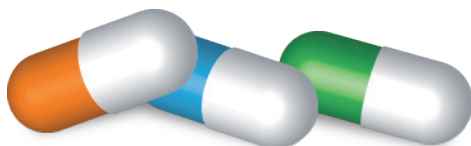
– Pytałem cię: cel czy program, prawda?

– Tak – nie wiedziałem, do czego zmierza.

– No więc, skoro cel już znasz, to pora popracować nad programem szkolenia, nie sądzisz? Myślisz, że szkolenie to takie pitu-pitu, że trener sobie wychodzi na środek i gada, co mu ślina na język przyniesie, tak?

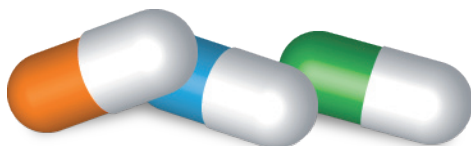
Zaczynał się denerwować. Nie wiedziałem dlaczego. Przecież ja nigdy nie myślałem, że szkolenie to jakieś pitu-pitu, że trener może tak bez przygotowania, przecież ja ze sto razy drukowałem dla niego materiały, konspekty, role do ćwiczeń, wiedziałem, że trzeba zawsze być przygotowanym, a on teraz...

– ...że stajesz tam przed nimi,



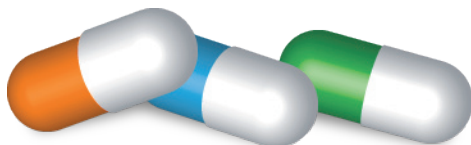
a oni cię uwielbiają, tak? Że to łatwy kawałek chleba, tak myślałeś? Że można sobie przyjść nieprzygotowanym, bez pomysłu na program i bez napisanego konspektu? – był coraz bardziej wzburzony. Nagle się uspokoił, wziął kolejny łyk olejistej kawy i powiedział – No w sumie można. Ale nieważne, ty musisz wiedzieć, jak się pisze konspekt. I będziesz to wiedział, choćbyś miał przepisać ręcznie każdy z moich konspektów po tysiąc razy. Oczywiście pokażę ci konspekt idealny, ale najpierw dostaniesz kilka wskazówek, jak go pisać. Gotowy? Notuj! – rozkazał, a ja byłem, rzecz jasna, kompletnie niegotowy. W pośpiechu znalazłem kartkę i długopis, położyłem ją na biurku i zacząłem kolejny etap robienia wściekłych notatek.

1. Konspekt pisz łopatologicznie. Tak, żeby każdy, kto go chwyci w łapy i zna się trochę na rzeczy, mógł poprowadzić szkolenie na podstawie twojego konspektu. Jeśli tak go napiszesz, to choćbyś miał poprowadzić na jego podstawie szkolenie po roku od jego napisania, zrozumiesz, co miałeś na myśli, układając moduły w ten, a nie inny sposób.
2. Zawsze na początku zaznaczaj, czego i w jakiej ilości



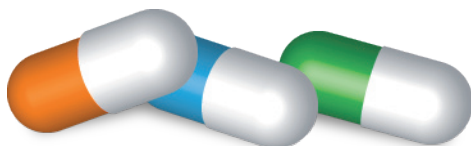
będzie potrzebował trener, czyli również ty, jełopie. Patrzysz na mnie, jakbyś pytał: „Po co?”. Otóż po to, żebyś, przygotowując się do szkolenia po roku, odkąd prowadziłeś je po raz ostatni, spojrzał i wiedział, że musisz mieć taki film, tyle kartek A4, kredek czy ról dla uczestników, jasne? Jeśli tego nie zrobisz, musisz skakać po całym konspencie i szukać tego, co masz przygotować.

3. Na początku zapisz też cele, program i oczekiwane efekty szkolenia, żebyś wiedział, ku czemu zmierzasz. Jeśli masz jakieś cele ukryte, np. zbudowanie wizerunku profesjonalnego trenera, to też je zapisz.
4. Potem już przechodzisz do wstępu. Pisziesz, że się przedstawiasz, piszesz sobie opowieść, anegdotę czy inny hak na uwagę, od którego rozpocznieś szkolenie ty albo ktokolwiek je będzie rozpoczynał.
5. W odpowiedniej kolejności zawierasz we wstępie: cele, rundę, program, korzyści, agendę, kontrakt. Jak to wszystko jest ważne, nie będę ci powtarzał. Mam powtórzyć? No, tak myślałem. Więc notuj dalej.
6. A dalej już rozpisujesz mo-



duży tematyczny, czyli wszystko to, co zawarłeś w celach i programie. Wiesz, z czego składa się klasyczny moduł szkoleniowy, prawda? Ćwiczenie diagnostyczne, omówienie, nowa wiedza, ćwiczenie. No, widzę, że wiesz. Ale pamiętaj, że...

7. Każdy moduł musi być powiązany z poprzednim, nie możesz układać ich sobie tak z dupy. Drugi musi być logiczną konsekwencją pierwszego, trzeci drugiego itd., a to oznacza, że musisz je połączyć mostami. O co chodzi? Np. pierwszy moduł masz o budowaniu efektu pierwszego wrażenia, a drugi o podstawowych technikach komunikacyjnych. Most mógłby brzmieć tak: „Skoro już wiecie, w jaki sposób budować pierwsze wrażenie przy pomocy waszego ciała, gestów i słów, to teraz popatrzmy, w jaki sposób utrzymać ten efekt przy pomocy technik komunikacyjnych, które za chwilę sobie poćwiczymy”. Masz to, jełtopie? Rozumiesz?
8. No i tak do końca – wszystkie moduły łączysz mostami.
9. Wiesz, co robisz na końcu?
Oczywiście, że zakończenie.
A co w zakończeniu? Podsu-



mowanie najważniejszych treści, runda końcowa, zadanie wdrożeniowe i ankieta ewaluacyjna. To taki miniprzyborek. Jeśli chcesz, możesz dodać jeszcze coś od siebie.

10. Jak już skończysz, możesz się urządzić. Zrobiłeś kawałek dobrej roboty. Na dzień następny zostaną ci materiały dla uczestników, ćwiczenia, role, handouty do ćwiczeń, prezentacje multimedialne, filmy, *case studies* czy co tam sobie jeszcze zaplanujesz. No, ale to wszystko wyniknie z konspektu, który masz już przecież gotowy. No. To tyle miałem do powiedzenia. Żebyś jednak, żuczk, nie był tak samotny w twoim pisaniu, dam ci fragment mojego wzorcowego konspektu, żebyś miał źródło inspiracji. Znajdziesz tutaj początek, jeden moduł i zakończenie szkolenia. Jak chcesz, to go sobie wydrukuj i postaw na ołtarzyku obok mojego zdjęcia¹.

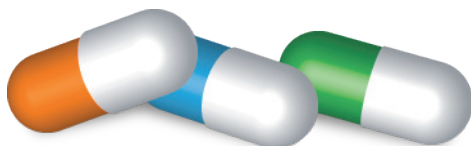
Po tych słowach Tomek wyzionął ducha. Przynajmniej tak brzmiało jego teatralne westchnienie, którym mnie obdarzył. Tak, żebyśmy wiedzieli, ile to on się musi ze mną namęczyć.

Przyjąłem do wiadomości wszystko, co mi powiedział, ale miałem mocno przegrzany procesor i wiedza objawiona niespecjalnie do mnie dotarła. Bałem się

¹ Przykładowy konspekt znajduje się w części *Narzędzia* na końcu książki.



do tego przyznać i pomyślałem, że jak już kiedyś, w przyszłości, zabiorę się za projektowanie szkolenia, to sobie wszystko przypomnę. Niestety okazało się, że owo „kiedyś” nastąpiło szybciej, niż mogłem się spodziewać, bo już w tydzień po mojej ostatniej wizycie u Tomka, który to tydzień spędziłem ze znajomymi w Pradze, racząc się tamtejszym piwem oraz kulturą i sztuką. Rzecz jasna, kiedy już usiadłem do projektowania szkolenia, ogarnęło mnie przerażenie, wystąpiły poty i nerwowość objawiająca się łamaniem darmowych ołówków wyniesionych ze sklepu IKEA. Znowu musiałem się ukorzyć przed majestatem mojego guru i rad nierad, po wykonaniu telefonu, udałem się w jego nienachalnie gościnne progi.





Trening trenera

Metody prowadzenia szkoleń podlegają ciągłej ewolucji. To znaczy, że są nieustannie udoskonalane, dzięki czemu szkolenia stają się coraz bardziej efektywne, a trenerom znacznie łatwiej się je prowadzi.

Ta książka jest zapisem indywidualnego szkolenia Roberta, młodego adepta sztuki przeprowadzania szkoleń biznesowych. Jednym z poruszanych tutaj zagadnień

jest SET - autorski model pracy edukacyjnej z grupą szkoleniową lub w relacji indywidualnej.

Prawdopodobnie znajdziesz tu odpowiedzi na wszystkie swoje pytania dotyczące przeprowadzania szkolenia biznesowego - nawet na te, które zadasz dopiero w przyszłości.

Książkę zamówisz na stronie wydawnictwa Złote Myśli:
<http://trener-biznesu.zlotemysli.pl>