**Cykl artykułów konkursowych na temat pracy i doświadczeń trenera**

**Z opowieści trenera**

**Szarlatani**

Na szczęście dzisiaj frustruję się tym mniej niż kilka lat temu, dojrzałem, uspokoiłem się. Ale do dzisiaj zdarza się, że z równowagi wyprowadzają mnie szarlatani rozwoju osobistego. Trenerzy pokazujący niesprawdzone koncepcje, własne uproszczenia prezentujący jako rzetelną wiedzę. I wyróżniłbym tutaj dwa podejścia. Są tacy, którzy robią to nieświadomie, nieznający poważniejszych źródeł. Ale są też tacy, którzy potrafią grupie powiedzieć: „Ja wiem, że badania tego nie potwierdziły, ale ja mam inne zdanie i możecie to stosować!”

**Mody**

Bawią mnie okresowe mody. Treningi asertywności, komunikacja bez przemocy, treningi współpracy oparte na konkretnym narzędziu diagnostycznym, facylitacja wizualna w pracy trenera / coacha / menedżera / szefa projektu. Pewnie dlatego rzadko na nie reaguję pozytywnie, że nie zawsze potrafię się w nie wstrzelić ze swoją ofertą ;-) Niemniej jednak tak reaguję do dzisiaj.

**Przetargi**

Bywały czasy, że mocno frustrowałem się przetargami. Zwykle wiązały się one z dużą ilością pracy, która nie przynosiła efektów. Gromadziłem tabelki z wykazem doświadczeń, pisemne referencje, wyniki ankiet i cała praca szła w piach. I tak w większości z nich sprawa rozbijała się o cenę, którą nigdy nie wygrywałem. Dziwne wymogi udowodnienia doświadczeń tylko z ostatnich dwóch lat (kiedy większość takich projektów robiłem wcześniej). Albo wymogi dotyczące ceny. Nawet jeśli cena stanowiła zgodnie z warunkami zamówienia tylko 60 % ostatecznej oceny to pozostałe 40 % wymagań było tak określonych, żeby każdy oferent je spełniał. Jakiś czas temu podjąłem decyzję, że w przetargach nie startuję. I frustracja zniknęła.

**Nierealne oczekiwania**

Frustrują mnie nierealne oczekiwania zleceniodawców. Takie w stylu w ciągu dwóch dni proszę zrealizować siedemnaście celów szkoleniowych. Do dzisiaj zdarza mi się otrzymać zapytanie, w którym ilość zagadnień do zmieszczenia w jeden dzień szkoleniowy jest tak duża, że na każde z nich zostaje 90 minut. A cele są oczywiście formułowane na poziomie umiejętności, przy czym grupa ma mieć 20 osób.

Różnica polega na tym, że kiedyś pisałem, że to niemożliwe i miałem ochotę się spierać. Dzisiaj spokojnie odpowiadam, co w takim czasie jest możliwe, a co nie. Piszę też jak oceniam ilość czasu potrzebną do zaadresowania wszystkich wymienionych zagadnień z zapytania. I – co ciekawe – takie podejście czasem kończy się sukcesem i realizacją projektu.

**Zmiana ustaleń**

Nigdy nie przestaną mnie drażnić kwestie zmiany ustaleń w trakcie realizacji projektów. Szczególnie takie zachowania, w której komunikuję uczestnikom projektu cele projektu i jego przebieg, a później te ustalenia są łamane. Czasem dotyczy to kwestii drobnych (i wtedy odpuszczam), a czasem wymagałoby ode mnie złamania zasad etycznych, które cenię (i wtedy nie odpuszczam).

**Gra w grę**

Kolejny trudny moment to ten, w którym realizując projekty czuję, że jestem obsadzany w określonej roli w grze, którą prowadzi ze mną organizacja. Moje działania mają „załatwić” problem, który nie jest nazywany wprost podczas spotkań przygotowujących projekt. Mam udawać, że realizuję określony cel, a pod przykrywką jestem proszony o zupełnie inne działania. Teoretycznie mam zrealizować usługę szkoleniową, a w praktyce czuję, że mam pełnić inną ważną rolę w życiu organizacji, chociażby być sposobem kanalizowania komunikacji trudnych tematów czy osobą, która powie pracownikom coś, czego organizacja im nie mówi.

**WYSTĄPIENIA PUBLICZNE: Jak przestać dukać?**

Kto by pomyślał, że znajdę gotową aktywność szkoleniową w publikacji naukowej? Sam nie spodziewałem się tego, dopóki nie zacząłem analizować niedawno tematu wystąpień publicznych w badaniach naukowych. Okazuje się, że jest to kopalnia złota i w przyszłości jeszcze bardzo dużo o tym temacie napiszę. Tym razem - jedno konkretne narzędzie.

Spieler i Miltenberger postanowili zmierzyć efektywność treningu wystąpień publicznych metodą zwiększania świadomości zachowań, co skrupulatnie opisali w swojej publikacji[[iii]](https://epale.ec.europa.eu/pl/node/139212" \l "_edn3" \o ").  W trakcie badań uczestnicy mieli za zadanie kolejno:

1. Nagrać krótkie wystąpienie;
2. Wspólnie z prowadzącym wskazać nawyki, które chce wyeliminować (np. wstawianie „yyy”, bawienie się dłońmi itp.);
3. Wystąpić ponownie, starając się sygnalizować (np. przez delikatne machnięcie ręką) każdą sytuację, w której pojawia się niechciany nawyk. Takie samo zadanie miała osoba prowadząca (co ma szczególnie ważną rolę w sytuacjach, w których robimy coś nieświadomie);
4. Powtarzać pkt 3 do otrzymania satysfakcjonujących wyników.

Mediana błędów popełnianych przez uczestników badania w pierwszej próbie wynosiła 14 i spadała do dwóch w czasie treningu trwającego do 50 minut. Niezależni oceniający zauważyli również poprawę w innych aspektach wystąpień uczestników badania.

Co by tu więcej napisać? – można wdrażać w swoich warsztatach, jak i w swojej praktyce, jeśli zdarza się Wam czasem zrobić „yyyy”, gdy zbieracie myśli.

# Trener wychodzi przed tłumy

**Dobra wiadomość**

Na początek dobra wiadomość. Każdy, kto pracuje z grupami szkoleniowymi ma już na starcie sporo zasobów do tego, żeby odnaleźć się też w roli trenera.  Pewnie trema nie jest już problemem, komunikacyjnie też już sporą drogę rozwoju kompetencji mamy za sobą. Na niejedno trudne pytanie już w życiu odpowiadaliśmy, nie raz dopasowywaliśmy się do specyfiki konkretnej grupy. Jasne, że czeka nas inna praca, ale podstawy już mamy.

m

**Czas jest trudny**

Ważne będzie jednak nauczenie się zarządzania czasem swojego wystąpienia. Kiedy realizujemy dwudniowe szkolenia mamy więcej możliwości. Możemy wypełnić czymś lukę albo skrócić przedłużającą się aktywność. Praca mówcy jest pod tym względem bardziej wymagająca. Kiedy ma się do zagospodarowania godzinę to zmieszczenie się z materiałem w godzinie staje się niełatwe. Szczególnie, jeśli mamy tendencję do swobodnego podchodzenia do czasu prowadzonych aktywności.

m

**Inne cele**

Wiemy, że kompetencje składają się z wiedzy, umiejętności i postaw. Kiedy decydujemy się na pracę mówcy musimy mieć świadomość, że taką pracę realizujemy rozwój kompetencji w ograniczony sposób. Jasne, że nadal możemy dostarczyć odbiorcą wiedzy i w pewien (ograniczony) sposób wpływać na ich postawy. Ale praktycznie kompletnie rezygnujemy z rozwijania ich umiejętności. Powinniśmy się tego trzymać nie tylko w trakcie wystąpień, ale tez na etapie składania zleceniodawcą obietnic dotyczących tego, co jesteśmy w stanie dostarczyć.

m

**Mniejsza rola**

Praca z małymi grupami przyzwyczaja nam do tego, że jesteśmy rozliczani z realizacji celów edukacyjnych. Jeśli się to udaje towarzyszy nam często poczucie sprawczości, poczucie, że do czegoś się organizacji przydajemy. Że pomagamy ludziom w rozwoju kompetencji, które później są ważne w ich życiu. Praca mówcy, co napisałem powyżej, wprowadza w te cele pewne ograniczenia. I powinniśmy się z tym pogodzić. Warto zdać sobie sprawę, że czasem naszą rolą jest tylko dostarczenie odbiorcą inteligentnej rozrywki i jesteśmy kimś pomiędzy żonglerem a występem zespołu muzycznego, który jest gwiazdą korporacyjnego wieczoru.

m

**Budżety**

Kupującym usługi szkoleniowe najczęściej jest dział personalny. Za pracę mówców często płaci dział marketingu. Nie jest to pewnie reguła, ale moje doświadczenie wskazuje, że te drugie zwykle mają większe budżety. Może to być ważnym argumentem, kiedy popatrzymy na wybór roli z punktu widzenia ekonomicznego.

   m

**Szukaj okazji**

Nietrudno znaleźć okazję do tego, żeby w tej roli zaistnieć. Organizowanych jest mnóstwo konferencji. Na wielu z nich, jeśli tylko nie będziemy chcieli honorarium zostaniemy przywitani z szeroko otwartymi ramionami. Na początku drogi warto wykorzystać takie okazje do tego, żeby pokazać się szerszej publiczności i zobaczyć, czy ta droga działa. Czy zaowocuje to  komercyjnymi, płatnymi zleceniami. Dajmy sobie czas na eksperymenty. Najlepiej z góry zaplanowany. Żeby nie obudzić się w rzeczywistości, w której po dwóch latach robimy za darmo coś, co w zamyśle miało być naszą pracą.

m

**Upubliczniaj dokonania**

Moim zdaniem w tej pracy ważne jest, by potencjalni zleceniodawcy mogli cię zobaczyć, jeszcze przed kupieniem u ciebie wystąpienia. Najłatwiej osiągnąć to publikując materiały na przykład na YouTube. Jasne, że jeśli się na to zdecydujemy to część naszego warsztatu wycieknie. Co może powodować, że w komercyjnych zleceniach nie będziemy mogli korzystać z tych samych fragmentów wypowiedzi, które publikowaliśmy. Ale korzyści przewyższają moim zdaniem koszty. Tym bardziej, że na taki krok nie decydują się wszyscy mówcy na rynku. Można się wyróżnić.

  m

Nie jest kompletna lista tego, w jaki sposób z trenera przeistoczyć się w mówcę. Zaledwie kilka rad na początek. Jeśli ktoś będzie miał dodatkowe pytania, chętnie odpowiem w komentarzu.

**Opowieść I**

Kilka lat temu, a raczej kilkanaście, gdy byłam trenerką dość nieokrzesaną, ale taką, która na podstawie kilku doświadczeń myśli sobie, że pozjadała wszystkie rozumy, zostałam poproszona wraz z koleżanką o przeprowadzenie 2-dniowych warsztatów na temat związany z metodyką nauczania dorosłych. Dla mojej współprowadzącej był to debiut. Byłyśmy przygotowane do zajęć. Temat ten był nam bliski, ponieważ zajmowałyśmy się zagadnieniami związanymi z andragogiką już od dłuższego czasu. Od strony technicznej i organizacyjnej także nie można nam było nic zarzucić.

Do sali wkroczyłyśmy pewnym krokiem w garsonkach i szpilkach, z laptopami i materiałami dydaktycznymi pod pachą. Uczestnikami warsztatów byli głównie pracownicy wyższego szczebla związani zawodowo z edukacją i kształceniem. Wielu z nich znało się od lat. Od progu poczułyśmy delikatny zapach alkoholu, co wprowadziło nas w delikatną dezorientację. Po krótkiej wymianie zdań „na temat pogody” dowiedziałyśmy się, że wielu uczestników już wczoraj przybyło do ośrodka szkoleniowego. Ubiegły wieczór spędzili integrując się. Nie byłyśmy tym zachwycone, ale nie zwlekając przystąpiłyśmy do pracy. Zgodnie z życzeniem organizatora zaczęłyśmy od podstaw teoretycznych, co wzbudziło ogólne rozbawienie i uszczypliwe pseudohumorystyczne uwagi na temat poziomu warsztatów. Grupa około 30 uczestników podzieliła się na dwa obozy. Z uwagi na ogólnie prezentowaną postawę pierwszą grupę pozwoliłam sobie nazwać „Rozchichotane hieny” – uczestnicy po wczorajszych „zajęciach integracyjnych”, o zapachu przetrawionego alkoholu, pozbawieni taktu i kultury osobistej, agresywni werbalnie wobec kobiet malkontenci. Grupa druga to „Płochliwe zające”, składająca się z osób trzeźwych, w większości kobiet, które wymieniały zatrwożone i zażenowane spojrzenia między sobą, unikając wzrokiem prowadzących. Muszę przyznać, że warsztaty udało się przeprowadzić w bardzo okrojonej wersji wyłącznie dzięki naszej determinacji. Czułam się dodatkowo odpowiedzialna za młodszą doświadczeniem koleżankę. Z przykrością obserwowałam, jak z mojej współtowarzyszki niedoli uchodzi pozytywna energia a w miejsce jej pojawia się frustracja i bezradność. Komentarze na temat dekoltu lub rady, co do tego, że powinnam zostać w domu i zająć się dzieckiem nie należały do rzadkości. „Płochliwe zające” przez cały czas pozostawały w cieniu „Rozchichotanych hien”, w sposób wycofany i zalękniony dotrwały jakoś do końca.

Zależało mi przede wszystkim na tym, aby rozwiązać tą sytuację jak najkorzystniej dla wszystkich zainteresowanych. Jak sprawić, aby trenerki  „zachowały twarz” nie wzbudzając zawstydzenia lub agresji u trudnych uczestników? Było to nie lada wyzwanie nawet dla dyplomowanego psychologa społecznego.

Nasze działania interwencyjne działające:

* Angażowanie uczestnika do ćwiczenia poprzez wyznaczanie „ważniejszej” roli wymagającej wykonania dodatkowej pracy, np. lidera grupy, którego zadaniem jest prezentowanie wyników pracy zespołu,
* Utrzymywanie stałego kontaktu wzrokowego z trudnym uczestnikiem,
* Przerywanie wypowiedzi, patrzenie na osobę przeszkadzającą i spokojne oczekiwanie, aż grupa sama przywoła ją do porządku,
* Podchodzenie do trudnego uczestnika na niewielką odległość i kontynuowanie wypowiedzi tak, jakby mówiło się tylko do niej,
* Brak okazywania irytacji i frustracji, zachowanie spokoju „ponad wszystko”.

Do działań interwencyjnych, które nie zadziałały, możemy natomiast zaliczyć:

* Kontynuowanie wypowiedzi mimo tego, że osoba przeszkadza,
* Zrobienie przerwy i zaproszenie uczestnika do rozmowy prezentując postawę asertywną, poinformowanie jej, że zachowuje się w sposób, który utrudnia nam i innym pracę podając konkretne przykłady.

Po zakończonych warsztatach organizator przepraszał nas za zachowanie kolegów. Widać było, że wstydzi się za nich i czuje bardzo niekomfortowo. Czułam porażkę i miałam pretensje do siebie, że moje zachowanie nie było profesjonalne. Ale tak między nami, to jakie zachowanie byłoby profesjonalne? W tej sytuacji skupiłam się także na zadbaniu o koleżankę, za którą czułam się odpowiedzialna.

W drodze powrotnej rozmawiałyśmy o tym, co się stało. Obawiałyśmy się, że kiepska jakość szkolenia wpłynie niekorzystnie na ocenę nas jako pracowników. Winy szukałyśmy oczywiście w sobie: brak kompetencji, niewłaściwy strój, niedbałość, lekkomyślność. Wyliczać można w nieskończoność. Ostatecznie podjęłyśmy decyzję o poinformowaniu naszej bezpośredniej przełożonej o wszystkich szczegółach. Dużo stresu, wstydu i zażenowania kosztowała nas ta rozmowa.

W oczach szefowej narastał gniew, gdy słuchała naszej relacji. Podniosła słuchawkę telefonu, wybrała numer i w kilku żołnierskich słowach, cedząc je przez zaciśnięte zęby, służbowym tonem poinformowała organizatora, że taki stan rzeczy jest nie do pomyślenia, a tak drastyczny brak kultury i mobbing w miejscu pracy grozi konsekwencjami prawnymi. Po kilku dniach odbierałyśmy telefony z przeprosinami. Po kilku miesiącach przypadkowo napotkane „Rozchichotane hieny” przy okazji konferencji, kongresów i innych ważnych wydarzeń, omijały nas szerokim łukiem z wzrokiem wbitym w podłogę.

W związku z powyższym przeżyciem mam kilka przemyśleń.

Po pierwsze, świetnie jest myśleć o sobie pozytywnie. Jednak czasami przydaje się trochę pokory. Być może wtedy sytuacja trudna nie zaskoczyłaby mnie tak bardzo.

Po drugie, bardzo cieszę się, że moja szefowa stanęła po naszej stronie. Takie zachowanie dało nam odczuć, że:

* Miałyśmy rację, co do naszych odczuć wobec uczestników, ponieważ skonfrontowałyśmy swoje postawy z opinią osoby bardziej doświadczonej będącej dla nas autorytetem,
* Niechcący zostałyśmy ofiarami w tej sytuacji a nie nieudacznymi nowicjuszkami, które „nie dały rady”,
* Warto mówić o trudnych sytuacjach, swoich przemyśleniach i odczuciach innym otwarcie, bo może się okazać, że nie zostaniemy skrytykowane, ale uzyskamy pomoc i wsparcie.
* Nie wszystko zależy od nas, czasami coś nie udaje się nie z powodu braku przygotowania, niewystarczających kompetencji, pozornie niepożądanych cech osobowościowych, ale po prostu jako konsekwencja niesprzyjających czynników zewnętrznych, na które nie mamy żadnego wpływu.

Dzisiaj jestem kobietą silną, o wielu aspiracjach, wysokiej potrzebie osiągnięć, kilku sukcesach osobistych i zawodowych, spełnioną jako pracownik oraz jako mama wspaniałego syna. Mam do siebie szacunek. Mam w sobie pokorę. Czuję się kompetentna. Nie obawiam się przyznawać do popełnianych czasem błędów. Warto starać się, aby dany błąd popełniać tylko raz. Nie rozpamiętuję godzinami, co zrobiłam nie dość dobrze. Raczej myślę nad konstruktywnym zachowaniem się w tej sytuacji problematycznej w przyszłości.

Jestem tu gdzie jestem, ponieważ czasami z trudem, ale idę jednak do przodu, nabieram doświadczenia, moja wiedza i kompetencje są coraz większe. Wiem, że z niepowodzeń warto pobierać naukę, nie poddawać się, rezygnować. Nie zawsze wszystko układa się po naszej myśli. Rozwijamy się poprzez efektywne radzenie sobie z problemami, oswajanie „strachów”,  wychodzenie poza strefę komfortu. To tylko małe kamyczki na mojej drodze do szczęścia.

**Dobre rady:**

##### **Zbieraj godziny**

Na początku drogi to jest podstawowe zadanie trenera – kolekcjonowanie godzin, interakcji z grupą, drobnych doświadczeń, które składają się na tę pracę. Dlaczego to ważne? Przez lata nie znalazłem lepszej odpowiedzi niż ta, którą sformułowali Jarmuż i Witkowski, autorzy pierwszej na polskim rynku książki adresowanej do prowadzących szkolenia o adekwatnym tytule „Podręcznik trenera”. Przytaczają oni następującą anegdotkę: „Na przystanku autobusowym stoi mężczyzna. W pewnym momencie podjeżdża samochód osobowy, pasażer otwiera drzwi i pyta: przepraszam, jak najłatwiej dostać się do filharmonii? Na co mężczyzna odpowiada: ćwiczyć, k…. ćwiczyć!”

##### **Po co?**

Moim zdaniem to najważniejsze pytanie w pracy trenera. Na etapie projektowania powinno się zadawać sobie pytanie: Po co staram się w tym scenariuszu umieścić to ćwiczenie? Jakie cele ono realizuje i jaki ma związek z potrzebami konkretnej grupy? Projektowanie nie polega na wrzucaniu do scenariusza dowolnego ćwiczenia z komunikacji, polega na wrzucaniu tam tego ćwiczenia, które realizuje konkretny cel szkoleniowy. Podobnie się dzieje na sali szkoleniowej. Kiedy wpada nam do głowy jakaś interwencja to w podobny sposób powinniśmy zadać sobie pytanie Po co chcą ją zrobić? Jaka intencja się kryje za moim działaniem?

##### **Sprawdzaj źródła**

Większość trenerów po latach przyznaje się do stosowania w swojej pracy metod i koncepcji, które okazały się być po jakimś czasie bzdurą (albo bzdurą były od początku). Często wynika to z tego, że na starcie pracy pojawia się pokusa, żeby nie przywiązywać specjalnej uwagi do jakości źródeł, z których się korzysta. Psychotest z Cosmopolitan? Proszę bardzo, jeśli tylko pasuje do scenariusza. Typologia osobowości znaleziona w internecie? Nie ma problemu, przyda się w szkoleniu. Jeśli zadbasz o to już od początku swojej pracy, to po pierwsze uczestnicy dostaną od ciebie lepszej jakości szkolenie. A po drugie – za dziesięć lat nie będzie trzeba się tego wstydzić.

##### **Sprawdzaj czy czujesz wstyd**

To jedno z lepszych zaleceń, na jakie trafiłem w swojej pracy. Opisuje sposób, w jaki trener może sprawdzić czy dobrze przygotował się do prowadzenia konkretnego szkolenia. Kiedy już siedzisz naprzeciwko grupy szkoleniowej na początku szkolenia zadaj sobie pytanie: „Czy gdyby ta grupa widziała sposób, w jaki przygotowywałem się do tych zajęć, to czy czułbym wstyd?”. Jeśli tak – to najwyraźniej przygotowania nie były dość staranne.

##### **Nie nastawiaj się na trudnych uczestników**

Trudne sytuacje w pracy trenera się zdarzają. Choć moim zdaniem nie tak często, jak można by sądzić. Na palcach jednej ręki mogę wyliczyć sytuacje w ciągu 15 lat mojej trenerskiej pracy, które wrzuciłbym do worka trudne (być może mam szczęście). Problem z takimi sytuacjami jest moim zdaniem taki, że kiedy trener nastawi się na trudną grupę – to ma szansę taką otrzymać. Jeśli powie sobie, że dana osoba to „trudny” uczestnik, to ma szansę w jej normalnym zachowaniu zauważyć tę „trudność”. Nie przeceniajmy możliwości pojawienia się takiej sytuacji. Większość osób, które spotkasz na swojej drodze będzie ci przyjazna lub przynajmniej obojętna.

##### **Niech cię ktoś zobaczy**

Korzystaj z superwizji. Po pierwsze pozwalaj sobie na to, żeby ktoś kto zna się na tej pracy mógł zobaczyć jak sobie radzisz na sali i dać ci później informację zwrotną. Po drugie – znajdź kogoś z kim możesz „przegadać” to, co działo się na twoim szkoleniu, po to, żeby lepiej zrozumieć sytuację i wyciągnąć wnioski na przyszłość. Taka superwizja będzie dla ciebie zarówno okazją do rozwoju kompetencji jak i elementem dbania o higienę psychiczną. Możliwość porozmawiania z fachowcem o trudnych sytuacjach na szkoleniu zawsze bywa pomocna.

##### **Przykładaj się do każdej roboty i czekaj**

Najlepsza radą jaką mam w kwestii budowania swojej pozycji na rynku usług rozwojowych. Często bywam pytamy, na przykład przez absolwentów prowadzonych szkół trenerów, Co teraz? Co dalej powinnam robić? Jak budować mam swoją pozycję na rynku?

Zawsze odpowiadam wtedy tak samo: Przykładaj się do każdej roboty i czekaj. Staraj się robić ją dobrze, a ktoś cię zapamięta. Z czasem ta pamięć o tobie będzie wracać do ciebie w postaci kolejnych zleceń. Wiem, że to zalecenie, które nie budzi euforii młodych trenerów (wielokrotnie ten brak euforii widziałem). Ponieważ wydaje się powolne i takie nienowoczesne. A gdzież tu personal branding i media społecznościowe? Ale lepszego nie potrafię sformułować, mogę zawsze powiedzieć – u mnie zadziałało.

##### **Pokaż, że jesteś fachowcem**

Jeśli już szukasz okazji do działań marketingowych to wybieraj te, w których masz szansę pokazać swoje kompetencje. Dobrze w tej branży sprawdza się zasada „Pokaż, że jesteś fachowcem, a nie mów o tym”. Tym samym działać mogą wystąpienia na konferencjach branżowych, szkolenia pokazowe na które zaprasza się przedstawicieli działów HR firmy, warsztaty prowadzone na lokalnych forach biznesu. Czyli wszystkie te działania, gdzie ktoś można poznać jakość twojej pracy, a nie tylko poczytać o niej na dobrze skrojonej stronie internetowej. Z tego samego powodu lepiej sprawdzają się działania niszowe, kameralne. Lepiej mocniej przyłożyć się do marketingu adresowanego do mniejszej grupy odbiorców, niż uderzać szeroko.

##### **Ucz się sprzedaży**

Dbaj o to, żeby rozwijać swoje kompetencje w zakresie sprzedaży własnych usług. Jeśli tego nie zrobisz, uda ci się wielokrotnie przegrać z tymi, którzy akurat w ten obszar kompetencji zainwestowali bardziej. Nawet jeśli dzisiaj jako trener nie musisz sprzedawać własnych usług (bo jesteś na przykład trenerem wewnętrznym) to i tak prędzej czy później ta umiejętność ci się przyda. Wiem jak trudno znaleźć jest na rynku szkoleniowym handlowców, którzy tę pracę sprzedażową wezmą na siebie w twoim imieniu. Lepiej samodzielnie nauczyć się systematyczności tej pracy i nauczyć sobie radzić sobie z odrzucaniem naszych propozycji.

##### **Jeśli masz podejrzenie, że ktoś jest oszustem, zrywaj współpracę**

Ta złota rada dotyczy bardziej współpracy z klientem niż z konkretną grupą szkoleniową. W moim przypadku sprawdziło się to wielokrotnie i mam poczucie uchroniło mnie przed wieloma kłopotami. Założenie brzmi – jeśli w dowolnym momencie współpracy czujesz, że twój partner biznesowy zachowuje się nie fair, nieetycznie, nie dotrzymuje w sposób rażący zobowiązań – to rozważ wycofanie się z tej współpracy. Jasne, że łatwiej tak robić w momencie, w którym nie jesteśmy rozpaczliwie uzależnienie od każdej faktury każdego klienta, ale nawet na początku drogi warto się tym kierować. Stracimy tym samym zlecenie, ale zyskamy spokój.

##### **Umowa, umowa, umowa**

Generalna zasada mówi: „Umowę się pisze na złe czasy”. I zasada ta pięknie łączy się z poprzednią, o której pisałem. Chodzi w niej o to, żeby formułując umowę dotyczącą realizacji projektu pamiętać, że powinna ona zabezpieczać nasze interesy wtedy, kiedy współpraca nie zakończy się pomyślnie. Kiedy wszystko idzie dobrze – wystarczają umowy ustne. Kiedy nagle w trakcie realizacji prac nasz kontrahent zapragnie coś zmieniać albo kiedy samo wykonanie umowy nie poszło zgodnie z planem – powinna nas zabezpieczać umowa.

**Uczenie to kompetencje**

Już Karol Darwin twierdził, że "ignorancja częściej jest przyczyną pewności siebie, niż wiedza". W praktyce dowiedli tego Justin Kruger i David Dunning z Uniwersytetu Cornella ledwie przed dwiema dekadami. Potwierdzili więc naukowo coś, co wielu przeczuwa wchodząc w dorosłe życie: im mniej wiesz, tym bardziej jesteś pewny siebie. Sokrates, Konfucjusz, Kartezjusz, Szekspir i wielu, wielu innych od starożytności przestrzega nas przed złudną wiarą we własną wiedzę.

Kurger i Dunning udowodnili, że osoby niekompetentne nie tylko nie potrafią dostrzec swoich braków, ale mają też problemy z oceną kompetencji innych. W praktyce osoby te oceniały wyżej niż na to zasługiwały. Co ciekawe, efekt ten praktycznie nie występuje w przypadku wiedzy powszechnej, codziennej, a nasila się tam, gdy w grę wchodzi wiedza specjalistyczna.

Może się więc zdarzyć, że przyszły twórca kursu online po prostu nie dostrzega swoich słabości. Powinien więc nadrobić braki, ale tutaj objawia się inne oblicze efektu Krugera-Dunninga: ci, którzy wiedzą bardzo dużo zazwyczaj nie doceniają sami siebie, bo wiedzą ogrom materii z którą trzeba się zmierzyć. W praktyce stworzenie kursu jest dla nich prawie niewykonalne, bo cały czas myślą, że to co mają do powiedzenia to za mało.

**Uczenie to biznes**

Wiele osób o tym nie pamięta, więc nie podejmuje nudnych, ale kluczowych obowiązków w tym aspekcie. Nawet jeśli kręcisz swój kurs telefonem komórkowym w prowizorycznym studio urządzonym w piwnicy, to w dalszym ciągu jest to projekt, który wymaga rozpisania budżetu i biznesplanu. Najprostszy nawet kurs wymaga dystrybucji, marketingu, sprzedaży, obsługi uczestników. Sam się nie sprzeda i nie zarobi na swojego autora.

Wciąż mało osób zadaje sobie pytanie: gdzie mój produkt będzie za rok i gdzie będę ja? Jeśli na statyw do telefonu wydałeś 100 zł, to musisz sprzedać co najmniej za tę samą kwotę, aby móc powiedzieć, że kurs się opłacić. Rzeczywistość jest oczywiście bardziej skomplikowana w dochodzą tutaj takie czynniki jak poświęcony czas (większość autorów ma regularną pracę i rodzinę, więc na tworzenie pozostają jakieś ułamki doby) czy osiągnięcie efektu kuli śnieżnej w przypadku promocji. Chodzi o to, że można wydać kolejne 100 zł na promocję na Facebooku i mieć wrażenie, że to jest OK, ale w praktyce ileś tysięcy osób musi zobaczyć stronę z kursem, aby kilka z nich zainteresowało się i sięgnęło do portfela. Wydać na promocję trzeba więc znacznie więcej, ale jednocześnie para nie może iść w gwizdek. Jeśli założyć, że na promocję wydasz 3 000 zł, to pytanie: za ile sprzedasz? Ile będzie kosztował pojedynczy dostęp?

Znam z autopsji przypadek autora, który swój bardzo specjalistyczny i dobrze dopracowany kurs wystawił za 39 zł, bo na jednym ze spotkań z osobami ze swojego środowiska usłyszał, że tyle by właśnie zapłaciły. Kurs miał elementy mentoringu i wymagał od autora kontaktu online z każdym z uczestników. W praktyce więc można powiedzieć, że po 30 minutach konsultacji autor zaczynał już tracić na tym uczestniku. A do tego dochodziły znane wszystkim problemy z obsługą mniej dostosowanych technicznie (lub po prostu bardziej pechowych) kursantów: a to komuś hasło nie działa, a to faktura nie doszła, a to kod rabatowy źle się nalicza. Codzienność. Uczenie innych przez internet to nie jest biznes generujący w pełni pasywne dochody. Zapomnijcie o tym, że kurs będzie działał sam, a wy będziecie tylko liczyli przelewy.

**Uczenie to zmienianie**

Microlearning lubi stwarzać pozory. Jednak spędzanie codziennie kilkunastu minut z zawartością danego kursu nie przekłada się w żadnej sposób na to czy się czegoś nauczymy czy nie. Jako dorośli poświęcamy czas na naukę, aby coś zmienić. Tyle, że twórcy nie wspierający się rzetelnie opracowaną metodyką zazwyczaj o tym nie myślą. Stawiamy na jakość treści, a nie na skuteczność procesu.

Dziś dla wielu z nas najcenniejszą walutą jest czas. Jeśli płacimy nim na przykład za kurs księgowości dla mikroprzędsiębiorców (aby w rezultacie zrezygnować z comiesięcznego opłacania księgowej), to twórca takiego kursu odpowiada nie tylko za jego treść. To oczywiste, że treść nie może wprowadzać w błąd - i na tym się na chwilę skupimy. W przypadku "twardych" kursów, jak z powyższego przykładu, jest to stosunkowo łatwe do odczytania. Jednak co z kompetencjami "miękkimi"? W naszej rzeczywistości słowo coach jest bardzo popularne. Tylko czy ktoś tak naprawdę wyobraża sobie, jak może działać coaching w formie lekcji wideo? Niestety, spotykam się z przykładami na to, że autorzy też często nie wiedzą. A to już jest trochę przerażające.

Pozostaje nam sam proces i wszystko to, co w procesie projektowania jest zadaniem instructional designera. Potrafi on identyfikować i analizować potrzeby szkoleniowe. W naszym przypadku będzie to umiejętność określenia czego tak naprawdę potrzebują ludzie, którym chcemy kurs sprzedawać. To pozornie łatwe, ale w praktyce bardzo trudne. Może nam się bowiem wydawać, że nasza wiedza i doświadczenie wprost przekładają się na potrzeby innych, a to nieprawda. Stworzenie kursu, nawet bardzo bogatego w wiedzę i materiały, ale takiego, który nie trafia w potrzeby grupy docelowej sprawi, że wielki wysiłek pójdzie na marne.

Instructional Designer odpowiada też za to, aby ułożyć właściwie cały proces dydaktyczny. Czyli: to on podpowie gdzie warto zastosować lekcję wideo, gdzie test, a gdzie jeszcze inne formaty i rozwiązania. Choć designerzy pracują zgodnie z zasadą less is more i może się wydawać, że wszystkie kursy online są do siebie bardzo podobne, to tak naprawdę diabeł tkwi w szczegółach.

**Uczenie to technologia**

Chciałoby się domknąć ten artykuł czwartym powodem, który dla wielu wydaje się najistotniejszy: trudnościami z opanowaniem technologii. W końcu kurs to kamery, mikrofony, nagrania, platformy e-learningowe, hostingi itd. Rozczaruję tych, którzy liczyli tutaj na ciekawe wnioski: nie znam nikogo, kto zostałby powstrzymany przez technologię. I dlatego w tym miejscu zakończymy się technikaliami przejmować. Przyjdzie czas i na te tematy.

Wracamy za to do zasobów internetu i mediów społecznościowych. Szukamy programów akceleracyjnych, inkubatorów, grup tematycznych i innych projektów w ramach których możemy rozwijać swój edukacyjny biznes.

**Praca w parze trenerskiej:**

Przygotowanie się do pracy w parze w dużej mierze przypomina oczywiście przygotowanie się do prowadzenia szkolenia w pojedynkę. Różnice polegają na tym, że to, co pracujący samodzielnie trener ma do wykonania w pojedynkę, teraz musi zrobić w porozumieniu z drugą osobą. Daje to spore szanse na większą efektywność działań rozwojowych, choć pamiętać trzeba, że wspólna praca to zawsze też konieczność godzenia ze sobą dwóch różnych podejść, spojrzeń i pomysłów.

Prowadzenie zajęć w parze trenerskiej to wyzwanie, szczególnie dla osób, które robią to po raz pierwszy lub rzadko mają okazję do takiej współpracy. Pisaliśmy wcześniej o tym, o co warto zadbać, o jakich elementach trenerzy powinni wspólnie pomyśleć. Na koniec zostaje nam jeszcze jeden element - w jaki sposób podnieść jakość współpracy między dwójką trenerów, kiedy już zadbaliśmy o projekt szkolenia, podział pracy, przygotowanie merytoryczne. W jaki sposób zadbać o to, żeby para trenerów dobrze się czuła w swoim towarzystwie i potrafiła efektywnie współpracować.

Proponujemy w tym celu skorzystać ze schematu rozmowy przygotowującej trenerów do pracy w parze. Rozmowy, która koncentruje się na tym, w jaki sposób trenerzy we współpracy na siebie oddziałują i jak z tych obszarów wpływu korzystać. Najprościej mówiąc rozmawia się o dwóch obszarach - czego we współpracy się obawiamy i gdzie liczymy na wsparcie.

#### ****Przebieg rozmowy****

Rozmawiają ze sobą dwie osoby. Jak łatwo się zatem domyślić praca wygląda tak, że najpierw osobą pytającą jest jeden ze współpracujących trenerów, a w kolejnej turze - drugi trener.

Pytania w obydwie strony zadaje się w identyczny sposób. Brzmią one tak:

**1. Czego się obawiasz we współpracy ze mną podczas pracy nad tym projektem?**

Pojawiać się tutaj mogą przeróżne obawy. Na przykład takie dotyczące warsztatu pracy trenera, jak „Obawiam się, że nie będziesz pilnował czasu”. Albo te, które odnoszą się do jego stylu pracy, jak „Boję się, że będziesz mocno zabiegał o sympatię grupy”. Lub takie, które wynikają z relacji pomiędzy dwójką prowadzących, jak „Obawiam się, że będziesz mnie onieśmielał. Masz większe doświadczenie i jak na mnie krzywo spojrzysz, to się zamknę w sobie”.

**2. W których miejscach / elementach / obszarach liczysz na moje wsparcie?**

I znowu możliwości są przeróżne. Może to być chęć korzystania z doświadczeń współprowadzącego: „Liczę na ciebie w elementach związanych z zarządzaniem projektami”. Może chodzić o podział pracy, zgodnie ze stylem poszczególnych trenerów parze: „Weź na siebie omówienia ćwiczeń, radzisz w tym sobie lepiej”. Aż do próśb dotyczących łatania luk kompetencyjnych, jak w zdaniu: „Może mi się zdarzyć luka w myśleniu, proszę pomagaj wtedy i przejmuj prowadzenie w zgrabny sposób”

**3. Jak możemy sobie razem poradzić sobie z pokonywaniem obaw, o których mówiliśmy wcześniej?**

Oczywiście wymyślane tutaj rozwiązania zależeć będą od tego, co pojawiło się w obawach oraz od tego, jakimi osobami są rozmawiający ze sobą trenerzy. Ale na przykład jeśli obawa dotyczyła tendencji do dygresji jednego z trenerów, można chodzić o wymyślenie sygnału niewerbalnego, który te dygresje będzie ucinał.

**4. Co możemy wspólnie zrobić, żeby zapewnić wsparcie, o którym mówiliśmy?**

Skoro zadbaliśmy o poradzenie sobie z obawami czas na ustalenie w jaki sposób zapewniać sobie wzajemnie wsparcia, którego od siebie oczekujemy. Chodzi tutaj o wypracowanie konkretnych rozwiązań, które będą pozytywnie wpływały na komfort współpracy.

Najwygodniej pracować z tym schematem w taki sposób, że osoba zadająca pytania 1 i 2 notuje odpowiedzi i doprecyzowuje ich rozumienie. W przypadku pytań 3 oraz 4,zadaniem trenera pytającego jest prowadzenie rozmowy, która jest ukierunkowana na wspólne poszukiwanie rozwiązań. W podsumowaniu trener pytający powinien przypomnieć wszystkie problemy zgłaszane przez drugiego trenera, powiedzieć o wspólnie wyprawowych ze sobą metodach przezwyciężania ich. Powinien też dopytać, czy druga osoba ma taki sam obraz rozmowy.

# Trudno doświadczonemu przyznać się do głupiego błędu

Spotykam się z tą samą grupą na przestrzeni 5-6 miesięcy. Program jest tak skonstruowany, że dużą część naszej pracy stanowią ćwiczenia, w których uczestnicy dokonują pogłębionych refleksji nad własnymi dążeniami, wartościami i przekonaniami. Pomiędzy trenerem a uczestnikami nawiązuje się specyficzna relacja: dużo głębsza, niż na treningach kompetencji, bliższa, ale też stawiająca specyficzne wyzwania.

Tam, gdzie uczestnicy odkrywają swoją autentyczność i wrażliwość, prowadzący również musi być autentyczny i wrażliwy. Ale jednocześnie musi zarządzać przebiegiem szkolenia: obserwować, być wrażliwym na sygnały ostrzegawcze, dbać o potrzeby uczestników, w sposób zdecydowany zarządzać pracą grupy, dostosowywać swoje działania do potrzeb chwili i etapu procesu grupowego.

To duże wyzwanie dla prowadzącego - być cały czas świadomym tego, co się dzieje i we właściwych momentach przejmować i oddawać odpowiedzialność za pracę na sali szkoleniowej. Łatwo zrobić fałszywy krok.

Zrobiłam fałszywy krok.

Zaczęło się niewinnie. Potrzebowaliśmy zrobić listę możliwych do zastosowania metod działania. Uczestnicy pracowali w podgrupach, potem zbieraliśmy wszystko na jednym flipcharcie. Mieliśmy już zapisanych około 20 pozycji - wszystkie zebrane zgodnie z zasadami sztuki: w kolejności i brzmieniu podanym przez uczestników, przy niektórych dyskutowaliśmy przez chwilę, żebyśmy mieli pewność, że wszyscy rozumiemy je tak samo. Zadbałam o to, by każdą propozycję usłyszeć, każdą zapisać i za każdą podziękować. Aż przyszła ta feralna, która wydała mi się nie do końca właściwa, nie do końca pasująca do tematu i z jakiegoś powodu uparłam się jej nie zapisać.

Podyskutowaliśmy chwilę, przekazałam swoje wątpliwości, dyskusja się jakoś szczególnie nie rozwinęła, uznałam, że ich przekonałam, nie zapisaliśmy. Poszliśmy dalej ze szkoleniem, ale miałam wrażenie, że atmosfera nieco siadła.

Poczułam, że potrzebuję to z kimś przegadać. To nie była kwestia braku kompetencji trenerskich, przecież wiedziałam, że powinnam wszystko zapisać. Co mi strzeliło do głowy? Dlaczego tego nie zapisałam? Przecież wiedziałam, że to prosta droga do „wyhodowania” sobie tzw. sytuacji trudnej. 9 lat na sali szkoleniowej i taki błąd początkującego? Dlatego zdecydowałam się na superwizję u coacha, a nie u innego trenera. Coach pomógł mi zrozumieć przyczynę, która leżała we mnie jako człowieku, nie jako trenerze: w konflikcie wartości, którego jeszcze nie byłam świadoma. Gdybym prowadziła „proste” szkolenie z kompetencji miękkich, nie miałby szans się ujawnić. Ale w stanie większej wrażliwości i ekspozycji - wypłynął.

Następny dzień szkoleniowy był dla mnie prawdziwym wyzwaniem. Atmosfera kiepska, grupa patrzy na mnie nieżyczliwie. Postawiłam krzesło naprzeciwko, usiadłam, opanowałam cały mój wstyd, zażenowanie, złość („9 lat na sali szkoleniowej, jak mogłam zrobić coś tak głupiego!”) - i rzuciłam siebie na pożarcie. Kiedy już zostałam pożarta, przeprosiłam grupę i zapytałam, jak mogę naprawić sytuację. Nie będzie pewnie zdziwieniem, że grupa oczekiwała zapisania tej problematycznej propozycji. Kiedy już temu stało się zadość, jeden z uczestników powiedział: „Zauważyliście, jak spadło napięcie? Cieszę się, Magda, że przyznałaś się do błędu. Nauczyło mnie to więcej, niż cały poprzedni dzień”.

A ja poczułam, że cały ten mój wstyd był po coś. I to jest ok.

Dużo się nauczyłam też ja sama z tego wydarzenia. Zastanawiałam się jak mam dalej pracować - może powinnam zachowywać większy dystans emocjonalny? Mniej ujawniać siebie, by mieć w głowie większą przestrzeń do zarządzania pracą? Być mniej coachem, bardziej trenerem? Ile mojej autentyczności jest potrzebne, by pracować nad czyjąś autentycznością? Gdzie jest granica? Gdzie jest równowaga?

Wciąż się zastanawiam, wciąż testuję stany równowagi w pracy coacha i trenera. Jedno wiem na pewno - jeśli mam być i autentyczna, i profesjonalna, potrzebuję być także w równowadze jako człowiek. Jako Magda, po prostu. I to mój pierwszy obowiązek wobec moich klientów.

# Odwrócone role ucznia i nauczyciela”

**Pierwsze, poważne doświadczenie.**

Jako fundacja zorganizowaliśmy konferencję przeznaczą dla trenerów, edukatorów i nauczycieli pracujących z młodzieżą i młodymi dorosłymi. Moim zadaniem było współprowadzenie dwóch sesji warsztatowych dla grup 10-osobowych. Moje odczucia? Stres na 100%. Będę szkolić osoby, które mają ogromne doświadczenie w pracy w zawodzie. Największa trudność spotkana dotychczas- bycie ekspertem w metodzie, pośród ekspertów znających niezliczoną ilość metod pracy z grupą. Obawiałam się, że moje niewielkie doświadczenie będzie widziane przez innych, co odbije się na wizerunku naszej organizacji.

**Wpadłam jak śliwka w kompot, czyli trudność sytuacyjna**

Rozpoczęła się pierwsza sesja warsztatowa. W sali zgromadzili się uczestnicy. Rozpoznałam jedną znajomą twarz. Pani Profesor z mojej uczelni, z którą miałam przyjemność pracować w odwróconych rolach. W tej sytuacji to ja miałam być w roli nauczyciela. Pierwsza myśl w mojej głowie: czy podołam? W jaki sposób porzucić bariery związane z mniejszym doświadczeniem? Próbowałam przegonić swój niepokój i skupić się na tym co dzieje się tu i teraz. Wspólnie z drugą trenerką rozpoczęłyśmy rundę początkową, w której każdy miał powiedzieć kilka słów o sobie. Nadeszła kolej na znajomą Panią Profesor. Przedstawiła się dodając na jakiej uczelni pracuje. Wtrąciła żart o grupie studentów, a ja zaniemówiłam. Nie wiedziałam którą strategię przyjąć.

1.  Podczas przedstawiania siebie pominąć fakt, bycia studentem, co nie byłoby szczere wobec osób uczestniczących w warsztacie.

2. Powiedzieć prawdę i w humorystyczny sposób przejść do dalszej części szkolenia.

**Na jakie rozwiązanie sytuacji się zdecydowałam?**

Czułabym się źle nie mówiąc prawdy o sobie uczestnikom. Szczerość jest dla mnie ważna w pracy z drugim człowiekiem. Powiedziałam, iż jestem studentką oraz na jakiej uczelni studiuje. Dodałam, że to niezwykle cenne doświadczenie kiedy role mogą się odwrócić, tak jak w tej sytuacji i będę mogła nauczyć czegoś nowego swoją Panią Profesor. Rozwinęłam żart przytoczony wcześniej. Grupa, włącznie z Panią Profesor, roześmiała się. Powiedziałam, że jest to dla mnie stresująca sytuacja, ale trzeba pokonywać swoje bariery. Dostałam słowa otuchy od Pani Profesor oraz całej grupy. Napięcie sytuacyjne udało się obniżyć do zera. Kryzys zażegnany. Podczas przerwy udało mi się zamienić kilka słów na osobności z Panią Profesor, na temat zaistniałej sytuacji.

Warsztat okazał się udany. Uczestnicy mogli czerpać ode mnie wiedzę dotyczącą metody a ja od nich cenne doświadczenie pracy w zawodzie. I chyba o to chodzi w pracy trenera, uczyć się przez całe życie, wymieniać doświadczeniem.

Są sytuacje, w których nie trzeba używać skomplikowanych narzędzi. Wystarczą te najprostsze jakimi są szczerość i otwartość wobec grupy.

**Przemyślenia i wnioski**

Jak mówią praktyka czyni mistrza, więc przełamuje swoje bariery i pomimo młodego wieku buduje swoje doświadczenie dalej. Z każdym kolejnym warsztatem uczę się nowych rzeczy i wyciągam wnioski na przyszłość. Myślę, że to duża trudność wśród początkujących osób w środowisku trenerskim. Powszechnie pojawia się przekonanie, że dopiero kiedy masz duże doświadczenie, jesteś dobry w tym co robisz. Tylko trzeba jakoś zacząć, mieć odwagę by to doświadczenie zdobyć. W młodości siła!

# Emocje trenera

Wśród rozmaitych historii z życia trenera, jedna szczególnie zapadła mi w pamięć. Jako ta trudna, choć błaha i jak przypuszczam, przydarzyła się większości z Was.  
Docieram na miejsce szkolenia trochę przed czasem, jak to mam w zwyczaju. Zanim zostanę poprowadzona przez organizatorów do sali, czekam w foyer na osobę, z którą jestem umówiona. W tym czasie powoli schodzą się uczestnicy szkolenia, którzy oczywiście nie wiedząc, kim jestem i co tu robię (szczerze mówiąc, sądzę, że nawet nie specjalnie mnie zauważyli) wymieniają się w biegu uwagami na temat szkolenia. Tego właśnie, które za chwilę mam prowadzić. Przypuszczam, że już domyślacie się treści tych uwag. „Dziś mamy szkolenie. Ciekawe czego nowego się dowiemy? Ostatnim razem było słabo” albo „Zobaczymy, zobaczymy. Pewnie znowu nic, co może się przydać” lub „Znowu ten sam temat, tylko inne szkolenie zamówili. To zupełnie bez sensu”. Myślę, że wystarczy, by się domyślić reszty komentarzy w podobnym stylu. A ja siedzę na tej kanapie. W tym foyer. Pozornie spokojna, opanowana jak na profesjonalną trenerkę i coacha przystało. Pozornie. Jestem pierwszy raz w tym miejscu jako trener. Zanim w ogóle zaczęłam czuję, że startuję z pozycji przynajmniej trudnej. Czuję też, że coś jest nie tak, mimo że rozmawiałam długo i wyczerpująco z zamawiającym, aby oczekiwania wszystkich się nie rozminęły. Już wiem, że nie wiem wszystkiego, że jest coś w tej sytuacji, czego nazwać jeszcze nie potrafię. Cały mój entuzjazm i radość ze szkolenia powoli ulatują. Zaczynają się we mnie kotłować różne emocje: strach, niepewność, wola walki, złość, zrozumienie uczestników i niezrozumienie sytuacji. A za chwilę mam wejść na salę. Profesjonalna, opanowana, uśmiechnięta, zaangażowana. Mieliście tak?

**Co zrobiłam wtedy?** Oczywiście zebrałam w sobie całe pokłady odwagi, wznieciłam entuzjazm (w takim stopniu, w jakim było to możliwe) i rozpoczęłam szkolenie. Powiedziałam, że siedziałam na tej kanapie i słyszałam, jakie mają wątpliwości. Próbowałam też dowiedzieć się, czego dokładnie potrzebują gotowa zmienić nieco treści szkolenia, elastycznie podchodząc do omawianych zagadnień. Jednak do końca czułam to napięcie. I było mi z nim po prostu źle.  
**Co robię teraz, by zminimalizować koszty podobnej sytuacji?** Przede wszystkim przyglądam się sobie:

* co się ze mną dzieje w takich okolicznościach (bo przecież są one naturalne)?
* po czym poznam, że moje emocje mogą negatywnie wpłynąć na przebieg szkolenia?
* czy je w jakiś sposób odczuwam w ciele?
* co może mi pomóc je nazwać i jakoś zabezpieczyć?

Oczywiście staram się zminimalizować to ryzyko (rozmowy przed szkoleniem z zamawiającymi, uczestnikami lub ankiety itp.). Jednak to ryzyko jest zawsze. I ja o tym wiem.

Prowadzenie szkolenia jest trochę jak jazda konna (to moja inna pasja). Jeździec i koń wpływają na siebie wzajemnie. Zupełnie jakby oboje byli trenerami i uczniami jednocześnie. Ich emocje, choć na początku odrębne staną się wspólne. To doświadczenie pokazało mi, że uczestnicy szkoleń są moimi trenerami. I to jest wspaniałe!

# Znajomi, nieznajomi

Mówiąc o takim wyzwaniu często stoi mi przed oczami pewna sytuacja sprzed wielu lat, kiedy to zapowiedziałam się jako uczestnik szkoleń u mojej bardzo dobrej znajomej, która była ode mnie dwukrotnie starsza, szkoleniowiec z ogromnym bagażem doświadczeń i jeszcze większą praktyką. Jakie było moje zdziwienie, kiedy weszłam na jej zajęcia i wyraźnie poczułam, że mocno speszyła się moją osobą, a wręcz była skrępowana moją obecnością. Wtedy jeszcze mnie to dziwiło.

Po prawie dziesięciu latach zaczynam to rozumieć. Jednym z większych wyzwań trenerskich z jakimi się spotkałam jest prowadzenie szkoleń dla osób, które wcześniej znałam na prywatnej stopie. Z taką sytuacją spotkałam się kilka dni temu. Na szkolenie przyszedł mąż mojej znajomej z mojej byłej pracy. Człowiek ten jest osobą znacznie ode mnie starszą.

Zaczęłam się zastanawiać nad tym, skąd pojawiło się uczucie skrępowania w prowadzeniu szkolenia, uczucie które było mi obce od dawien dawna. Wtedy doszłam do następujących  wniosków.

Przede wszystkim łatwiej jest prowadzić szkolenia dla osób, których nie znamy. Znajomi zazwyczaj znają nas prywatnie, z zupełnie innych sytuacji życiowych, znają nasze dzieci i rodziny. Podawanie przykładów płynących z naszego doświadczenie nie jest już wtedy takie proste i anonimowe. Za naszymi opowieściami stoją konkretne osoby, wspólni koledzy. Stoi za tym pewnie obawa przed byciem ocenianym. Jednakże nie chodzi tu o ocenę naszej merytoryczności czy profesjonalizmu. To jest raczej ocena subiektywna, której obawiamy się, ponieważ nie chcielibyśmy nikogo zawieść.

Po drugie trudno jest prowadzić szkolenie miękkie, zwłaszcza kiedy naszymi odbiorcami są osoby starsze, dysponujące znacznie większym bagażem doświadczeń. Widzę tutaj dwa rodzaje wyzwań: zróżnicowane wiekowo audytorium dla którego opisy przypadków i przykłady będą inne, oraz praktyka i doświadczenie uczestników szkolenia, którzy w pewnych kwestiach mogą mieć większą wiedzę niż szkoleniowiec. Nie wynika to z mniejszych kompetencji szkoleniowca. Tak zdarzyło się w sytuacji, kiedy poproszono mnie kiedyś o przedstawienie sytuacji rynkowej kanałów tematycznych. Zestawienia, które zaprezentowałam zainteresowanej widowni były podane w oparciu o dane cennikowe, bez uwzględnienia rabatów (które są tajemnicą handlową). Na sali jednakże zasiadywali handlowcy tychże stacji odpowiedzialni za politykę cenową i udzielanie tych rabatów. Zatem wyzwanie szkoleniowca polega na przepracowaniu początkowego skrępowania w chęć obopólnej współpracy, wykorzystaniu ewentualnego zasobu wiedzy uczestników, ich praktyki w zbogacenie prowadzonego szkolenia. Wymaga to od trenera dystansu, pokory, ale i umiejętności angażowania uczestników w proces szkolenia.