

#

Spis treści

Wstęp	XI
Podziękowania	xv
1. Zanim trener wejdzie w rolę	i
Model ról trenera	3
Szkolenia oparte na dowodach	6
Na czym polega EBT?	7
Jak stosować EBT?	10
Proces szkoleniowy	H
Psychologia uczenia się	14
Uczenie się	15
Społeczne uczenie się	16
Pamięć	18
Psychologia nauczania	20
Zasady uczenia się dorosłych	20
Cykl Kolba	22
Strefa komfortu	23
Konceptcje popularne choć wadliwe	25
Etyka zawodu trenera	27
2. Trener w roli projektanta	33
Proces projektowania szkoleń	35
Punkt wyjścia	37
Potrzeby	37
Oczekiwania	38
Grupa	39
Ramy	40
Wyznaczanie celów szkoleniowych	42
Od rozumienia kompetencji do wyznaczania celów szkoleniowych	42
Kompetencje twarde i miękkie	45
Cele ogólne i szczegółowe	45
Źródła celów szkoleniowych	47

Formułowanie celów szkoleniowych	48
Błędy w określaniu celów szkolenia	51
Cele wspierające	54
Uczenie uczenia się	54
Motywowanie do uczenia się	56
Budowanie poczucia bezpieczeństwa	59
Integracja grupy	61
Utrzymywanie optymalnego poziomu energii	61
Energizery i inne	62
Dobór treści szkolenia	64
Struktura logiczna szkolenia	64
Struktura: model	66
Struktura: proces	67
Struktura: Level up	68
Struktura: drzewo decyzyjne	68
Struktura: trening-informacja zwrotna	69
Strukturyzowanie sesji szkoleniowych	69
Narzędzia realizacji celów szkoleniowych	70
Mini wykład	71
Runda	76
Studium przypadku	76
Dyskusja	80
Symulacja	82
Trening oparty na odgrywaniu ról	87
Gra szkoleniowa	91
Praca w grupach	93
Praca indywidualna	94
Grywalizacja/gamifikacja (<i>Radostaw Czdhajda</i>)	95
Grywalizacja, gryfikacja, gamifikacja	95
Zastosowania gamifikacji	95
Elementy gier	97
Tworzenie zgaminkowanego procesu rozwojowego	99
Rytuały szkoleniowe	102
Rytuały startu szkolenia i ich funkcja	102
Start drugiego (i każdego kolejnego) dnia	109
Rytuały końcowe	110
Poszerzanie czasu szkolenia, czyli działania przed i po	112
Działania przygotowawcze i wprowadzające	112
Kontynuacja procesu szkoleniowego	114
Projektowanie procesu ewaluacji	122
3. Trener w roli trenera	125
Komunikacja trenerska	127
Kontraktowanie	127
Praca pytaniami	131
Przekazywanie instrukcji	133
Opowiadanie historii, czyli storytelling	137

Udzielanie rozwojowej informacji zwrotnej138
Przyjmowanie rozwojowej informacji zwrotnej.145
Reagowanie na pytania147
Omawianie doświadczeń.147
Prowadzenie sesji szkoleniowych151
Prowadzenie miniwykładów151
Prowadzenie rund.152
Facylitowanie pracy w podgrupach152
Moderowanie dyskusji.154
Prowadzenie symulacji155
Prowadzenie gier szkoleniowych156
Prowadzenie sesji opartych na odgrywaniu ról157
Prowadzenie sesji opartych na pracy indywidualnej uczestników.159
Praca w parze trenerskiej160
Corzyści161
Przygotowanie.162
Role w parze trenerskiej.163
Przeźreń165
Komunikacja w parze.167
Przygotowanie do pracy w parze.168
Informacja zwrotna169
Emisja głosu (Patrycja Obara)171
Tu boli, tam uwiera171
Od stóp do głów.171
Kilka prostych technik174
Wiersz na rozgrzewkę.175
4. Trener w roli facylitatora177
Czym jest ten tajemniczy proces grupy?179
Struktura grupy.181
Model grupy.181
Misja, cele i sposoby działania.182
Normy.183
Role grupowe.185
Procesy grupowe.189
Dlaczego relacje w grupie są takie ważne?189
Typologia relacji w grupie.190
Dynamika relacji w grupie.191
Realna integracja zespołów - model: bliskość/zasoby/odpowiedzialność.194
Bliskość195
Zasoby.196
Odpowiedzialność.196
Przywództwo i podążanie.197
Nad i pod powierzchnią - Waterline Model199
Opór.203
Systemowe rozumienie grupy.205
Model efektywności grupy.206

Proces facylitacji	209
Rama teoretyczna	210
Obserwacja	210
Wnioskowanie	211
Decyzja	212
Interwencja	212
Facylitacja sesji kreatywnych (Arkadiusz Matros)	214
Operacje poznawcze w procesie twórczym	216
Abstrahowanie	217
Dokonywanie skojarzeń	217
Rozumowanie przez analogię	217
Metaforyzowanie	218
Rozumowanie dedukcyjne	218
Transformowanie	219
Bariery w twórczym myśleniu	219
Zasady heurystyczne	220
Strategie heurystyczne	221
Struktura sesji kreatywnej	222
Facylitacja sesji Action Learning (Tomasz Janiak)	225
Czym jest Action Learning?	225
Skąd się wziął Action Learning?	225
Do czego służy Action Learning?	226
Na czym polega Action Learning?	226
Jak wygląda sesja Action Learning?	228
Jak wykorzystać elementy Action Learning w pracy trenera?	229
Podsumowanie	230
Facylitacja pracy grupy - coaching grupowy i zespołowy (Rafał Szewczak)	230
Czym jest coaching grupowy, czym jest coaching zespołowy?	230
Co ze szkoleń, co z coachingu?	231
Coaching grupowy	232
Coaching zespołowy	239
Podsumowanie	245
5. Trener w roli konsultanta	247
Szkoleniowy kwintet/sekstet/septet	249
Przyczyny prowadzenia działań rozwojowych	250
Trener w procesach zmiany (Tadeusz Reimus)	251
Dlaczego zarządzanie zmianą organizacyjną jest takie trudne?	252
Skąd pojawia się taka oporowa reakcja?	252
Identyfikacja i analiza potrzeb rozwojowych	255
Na czym polega identyfikacja i analiza?	255
Mała i duża analiza potrzeb	255
Wnioski z procesu analizy potrzeb	256
Poziomy potrzeb organizacyjnych	258
Kryteria doboru metod	258
Proces identyfikacji i analizy potrzeb	260
Kontrakt	260

Gromadzenie danych	261
Analiza danych	276
Raport	280
Mała analiza potrzeb	281
Ewaluacja projektów rozwojowych	283
Cele ewaluacji szkoleń	284
Kryteria doboru metod	284
Jak możemy mierzyć?	285
Model Kirkpatricka	286
Ocena wrażenia	288
Ocena efektów uczenia się	295
Ocena umiejętności	296
Ocena postaw	297
Ocena zachowań	298
Ocena wskaźników organizacyjnych	299
Zwrot z inwestycji	301
Liczenie ROI raz jeszcze, tym razem błędnie	303
Odpowiedzialność trenera za ewaluację	305
6. Trener w roli lidera rozwoju	307
Metodyka ośrodka oceny	309
Proces ośrodka rozwoju	309
Model kompetencji	310
Narzędzia	312
Zasady doboru narzędzi	314
Kluczowi ludzie w procesie DC	315
Co to znaczy być dobrym asesorem?	315
Rozwojowa informacja zwrotna	318
Ocena 360 stopni	319
Cel badania	320
Profil kompetencji	321
Skale oceny	321
Perspektywy oceny	323
Matryca oceniających	324
Konfiguracja narzędzia	325
Komunikacja projektu	326
Raport i informacja zwrotna	327
Zintegrowany system zarządzania wiedzą	327
Czym jest zintegrowany system zarządzania wiedzą?	328
Komponent kompetencyjny	328
Komponent systemowy	332
Narzędzia wspierające	334
Programy rozwojowe w organizacjach	335
Programy rozwoju menedżerów	335
Rozwój talentów	336
Wdrażanie do pracy	337
Programy mentoringowe	340
Rozwój kompetencji trenerów	342

Spis treści

7. Trener rozwija siebie i swój biznes	345
Czy to zawód dla Ciebie?	347
Kariera trenera	348
Rozwój kompetencji trenera	350
Role trenerskie	350
Kompetencje	351
Zadania	353
Metody rozwoju kompetencji trenera	354
Godziny, godziny, godziny	354
Szkoły trenerów	354
Szkolenia doskonalące trenerów	355
Metodyki i narzędzia	355
Podpatrywanie innych	355
Literatura	356
Społeczności trenerów	356
Superwizja	356
Superwizja w pracy trenera	357
Styl trenerski	360
Certyfikacja	361
Prowadzenie biznesu szkoleniowego	362
Jak wygląda rynek?	363
Docieranie do klienta	363
Zdobywanie klienta	364
Podwyższanie poziomu satysfakcji	365
Pielęgnowanie relacji	367
Bibliografia	369
Indeks rzeczowy	374
Współautorzy	378