

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Jak prowadzić seminaria i warsztaty

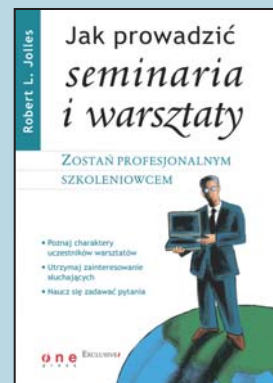
Autor: Robert L. Jolles

Tłumaczenie: Monika Lipiec-Szafarczyk

ISBN: 83-246-0052-3

Tytuł oryginału: [How to Run Seminars and Workshops: Presentation Skills for Consultants, Trainers, and Teachers](#)

Format: A5, stron: 296



### Zostań profesjonalnym szkoleniowcem

- Poznaj charaktery uczestników warsztatów
- Utrzymaj zainteresowanie słuchających
- Naucz się zadawać pytania

Większość kursów przeznaczonych dla osób mających prowadzić seminaria i szkolenia przygotowuje je do tego, czego mają uczyć, ale nie przedstawia im sposobów na to, jak to robić. Efektem tego są znane chyba wszystkim nużące prelekcje i szkolenia, których uczestnicy marzą o tym, aby jak najszybciej z nich wyjść. Takie szkolenia na pewno zapadają w pamięć osobom biorącym w nich udział, ale zdecydowanie nie w taki sposób, jakiego życzyliby sobie ich organizatorzy. Prowadzenie profesjonalnego szkolenia wymaga nie tylko znajomości tematu, ale również umiejętności rozmowy z ludźmi oraz wiedzy z dziedziny psychologii i dydaktyki.

Książka „Jak prowadzić seminaria i warsztaty” to podręcznik dla szkoleniowców, osób zapraszanych na seminaria w charakterze prelegentów i dla wszystkich tych, którzy chcą opanować umiejętność przedstawiania szerszemu audytorium swoich idei i koncepcji. Opisuje sprawdzone techniki zdobywania uwagi słuchaczy, utrzymywania ich zainteresowania i efektywnego przekazywania informacji. Przedstawia najlepsze sposoby omawiania tematów szkolenia, zadawania pytań jego uczestnikom i wykorzystywania materiałów dodatkowych, takich jak tablice oraz prezentacje.

- Zasady pracy z zespołem uczestników warsztatów
- Rozpoznawanie typów ludzkich
- Sztuka prowadzenia prezentacji
- Wzbudzanie zainteresowania tematem seminarium
- Techniki zadawania pytań
- Wykorzystywanie pomocy wizualnych
- Doskonalenie własnych umiejętności szkoleniowca
- Budowanie zespołu szkoleniowego

Dowiedz się, jak przeprowadzić skuteczną sesję szkoleniową w każdych warunkach.

---

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>I Zaczynamy .....</b>	<b>11</b>
1. Praca z dorosłymi .....	13
2. Rozpoznawanie poziomów zachowania u dorosłych .....	31
3. Parada charakterów — szkolenie różnych typów osób .....	39
4. W różnym tempie — jak szkolić grupy o zróżnicowanych potrzebach .....	67
5. Anatomia ósmej rano. Początek — finalizowanie przygotowań na miejscu .....	75
<b>II Sztuka wygłaszania wspaniałych prezentacji .....</b>	<b>93</b>
6. Tajemnica sukcesu — jak sprzedać prezentację .....	95
7. Dwadzieścia wskazówek dotyczących tego, jak utrzymać zainteresowanie .....	117
8. Sztuka skutecznego zadawania pytań — zaangażowanie kursantów .....	137
9. Stosowanie pomocy wizualnych .....	163
10. Technologia a szkolenia .....	177

11. Udzielanie informacji zwrotnych i coaching .....	203
12. Istotne drobiazgi .....	211
<b>III Poprawienie procesu szkoleniowego .....</b>	<b>231</b>
13. Myśli szkoleniowca — jak zaprezentować się z najlepszej strony .....	233
14. Wartość dobrego szkolenia — zatrudnianie skutecznych szkoleniowców .....	247
15. Uniknij pułapki — problem z szacunkiem i ustalaniem związków .....	255
16. Rozwój kadry szkoleniowej .....	263
17. Ewaluacja i wsparcie .....	269
18. Przygody szkoleń koleżeńskich .....	277
<b>Dodatki .....</b>	<b>285</b>
Epilog — Co dalej? .....	287
Skorowidz .....	291

# 1

---

## Praca z dorosłymi

Kiedy miałem jakieś sześć lat, bardzo chciałem zostać w dorosłym życiu koszykarzem. Byłem zafascynowany tym sportem i strasznie chciałem być wysoki i sławny. W miarę dorastania, dojrzywały również moje ambicje. Przeszedłem przez różne etapy — chciałem zostać piłkarzem, kosmonautą, lekarzem, prawnikiem, a nawet prezydentem Stanów Zjednoczonych. Jednakże w czwartej klasie moje marzenia stały się bardziej realne.

Zapraǳnąłem zostać nauczycielem. W czwartej klasie uczyła mnie pani Tutweiler, która stanowiła wzór nauczycielki. Była współczująca, miła i wrażliwa na potrzeby typowego dziesięciolatka, jednak czasem stosowała dość przerażające kary. Na przykład gdy przyłapała kogoś na żuciu gumy, kazała mu ją przyklejać do nosa. Jeśli ktoś zbyt wiele rozmawiał, musiał później przez kilka minut mówić do siebie zamknięty w szatni. Potrafiła zniechęcić do przesyłania liścików przez odczytywanie wiadomości przy całej klasie. Zabawne, że mimo tych wszystkich kar, wszyscy uwielbiali panią Tutweiler. Lubiłem ją tak bardzo, że nabrałem ochoty na pójście w jej ślady. Niestety, tych z nas, którzy prowadzą szkolenia firmowe, taki pozornie nieszkodliwy wzór do naśladowania może wpędzić w kłopoty.

Po pierwsze, trzeba zdać sobie sprawę z najważniejszego — to, co działało w przypadku pracy z dzieckiem, nie sprawdzi się z dorosłymi. Zazwyczaj, gdy stajemy przed koniecznością przeprowadzenia szkolenia, wracamy do naszych wspomnień ze szkolnej ławki. Nie znaczy to wcale, że nie mamy doświadczeń ze szkoleń zawodowych, jednak na każdą godzinę takich zajęć

przypada około pięciuset godzin dawnych lekcji. Jeśli przyjmiemy plan zakładający pięć do siedmiu lekcji dziennie, przybliżona liczba godzin zajęć od przedszkola do czwartego roku studiów wyniesie około 21 420. W środowisku zawodowym nawet czterdzieści godzin szkoleń rocznie postrzega się jako przesadnie dużo. Olbrzymie znaczenie lat szkolnych wynika nie tylko z tak dużej liczby godzin, lecz również z faktu, że jako dzieci jesteśmy bardziej podatni na zmiany.

Mając to na uwadze, spróbuj kazać dorosłemu, by przykleił sobie gumę do nosa, jeśli nie akceptujesz żucia gumy na zajęciach. Spróbuj przeczytać na głos liścik, jaki uczestnik szkolenia przesyła innemu dorosłemu podczas seminarium. Nie trzeba chyba mówić, że znajdziesz się w niezłych tarapatkach. Jakie doświadczenia z zajęć ma większość prowadzących? Gdzie mogą szukać wzorców?

Z dorosłymi trzeba postępować dojrzałe. Chciałbym przedstawić podstawowe potrzeby dorosłych, które różnią się od dziecięcych. Trzeba jednak zauważyć, że nie miałbym nic przeciwko, żeby moje dzieci uczono takimi metodami. Niestety, rzeczy, które uchodzą na sucho przy uczeniu dzieci, na pewno nie udadzą się podczas szkolenia dorosłych.

W tym rozdziale omówię różnice między szkoleniem dorosłych a pracą z dziećmi. Wyjaśnię, na czym polegają te różnice i dlaczego są tak istotne. Nie przedstawię jeszcze rozwiązań niektórych problemów. Przyjdzie na to czas później, podczas omawiania efektywnego szkolenia. Wrócimy wtedy do tematu tych różnic, tym razem z gotowymi rozwiązaniami.

## Stwórz odpowiednią atmosferę

Jedna z głównych różnic w uczeniu dorosłych i dzieci wymaga zwrócenia uwagi na otoczenie. Dzieci są naprawdę wyjątkowe, jeśli chodzi o atmosferę, w jakiej się uczą. Większość szkół wygląda tak, jakby główny budynek sam wydał na świat dzieci — dobudówki. W tych dziwnych budowlach często tymczasowo odbywają się lekcje, jednak gdy porozmawia się z dziećmi o warunkach panujących w małych, dusznych salach, przegrzanych latem i wychłodzonych zimą, zazwyczaj grzecznie odpowiedzą, że „jest fajnie”.

Z dorosłymi nie jest tak fajnie. Dorosli, bez względu na motywację, przychodzą na szkolenie z zupełnie innym nastawieniem — przeszkadza im wszystko oprócz jakości pierwszej klasy. Możesz mieć najlepszy program, najlepszych

prowadzących i najlepiej dobranych słuchaczy, jednak jeśli otoczenie nie jest właściwe, stracisz sporą część (lub całość) zainteresowania.

Klasycznym przykładem nieodpowiedniego otoczenia jest szkolenie prowadzone w oddziale firmy. Wydaje się mnóstwo pieniędzy na materiały dla uczestników, na opłacenie czasu poświęconego na szkolenie, na wynagrodzenie prowadzącego i pokrycie kosztów podróży, a następnie żałuje się paru groszy i przeprowadza szkolenie w miejscu pracy. Zazwyczaj tracisz z oczu na dłuższy czas każdego uczestnika przynajmniej raz w ciągu trwania sesji. Szkolenie jest ciągle przerywane przez ważne telefony albo spóźnienia uczestników po przerwie na lunch poświęconej na rozwiązywanie istotnych problemów firmowych. Zakłócenia pojawiają się nieustannie. A przecież wystarczyłoby dorzucić parę złotych i przenieść szkolenie na sąsiednią ulicę (a jeszcze lepiej do sąsiedniego miasta), co wyeliminowałoby problem.

Spróbuj wprowadzić atmosferę odprężenia przy jednoczesnym zachowaniu służbowego charakteru. Jeśli przypomina to niepewne balansowanie po linie — no cóż, właśnie tak jest. Niedoświadczeni prowadzący często próbują wprowadzać atmosferę relaksu za wszelką cenę, jednak może się to skończyć kompletnym brakiem dyscypliny. Pamiętam z początków mojej kariery pewien przypadek. Poproszono mnie na moment na korytarz. Tak bardzo — i tak skutecznie — starałem się wprowadzić atmosferę odprężenia wśród słuchaczy, że gdy rozmawiałem na korytarzu z uczestnikiem poprzedniego seminarium, który miał kilka uwag, pozostałych kursantów było słychać aż w pokoju obok. Rzucali przedmiotami, dzwonili dzwonkiem i bawili się wszystkimi przedmiotami, jakie zostawiłem w środku. Zakłopotany spojrzałem na rozmówcę i wykrztusiłem, że chyba zbyt mocno starałem się stworzyć atmosferę odprężenia.

Obserwowałem również prowadzących, którzy za bardzo wychylają się w przeciwną stronę. Próbuje stworzyć służbową atmosferę, nadając sali wygląd więziennej celi. Prowadzący stwarza nastrój zagrożenia, zatem słuchacze nie odzywają się, chyba że zostaną wezwani do odpowiedzi; tylko słowo prowadzącego się liczy, nie ma prawie w ogóle interakcji. W tej sytuacji uniemożliwia się wymianę punktów widzenia i doświadczeń uczestników, a ponadto między samymi słuchaczami pojawia się atmosfera niechęci.

Rolą prowadzącego jest balansowanie na linie między odprężeniem a służbowością, wychylając się czasem mocniej to w jedną, to w drugą stronę, w zależności od sytuacji. Często porównuję rolę prowadzącego do linki asekuracyjnej — na przykład słuchacz opowiada dowcip i wypada się roześmiać. Jednak

innym razem taka reakcja byłaby niewłaściwa. Nie chodzi o to, że prowadzący ma być pozbawiony ludzkich cech, ale powinien cały czas dbać o właściwy osąd sytuacji.

Jesteś wzorem dla innych; musisz dbać o to, by seminarium czy szkolenie przebiegało na odpowiednim poziomie. Twoim zadaniem jako prowadzącego jest wykorzystać swoją zdolność właściwej oceny do stworzenia atmosfery sprzyjającej nauce. Jeśli masz wątpliwości, zrezygnuj!

## Wzbudź i utrzymaj zainteresowanie

Jeśli nie udaje się podtrzymać zainteresowania dziecka lekcją, można mimo wszystko zapanować nad skłonnością do psot. Czasem można to osiągnąć za pomocą odesłania „na dywanik” do dyrektora, czasem przy użyciu innej groźby. „Psoty” wyrządzone przez nudzących się dorosłych mogą być znacznie poważniejsze i zagrażać prowadzonemu szkoleniu.

Jak już wspomniałem, pogróżki nie są efektywnym sposobem utrzymania zainteresowania dorosłych. W istocie jedynym efektem takiego postępowania może być wywołanie sporu między prowadzącym a uczestnikiem szkolenia. Poza tym, dorośli bardziej otwarcie, a nawet wrogo okazują brak zainteresowania. Podczas szkolenia uczestnicy doznają całej gamy różnych emocji, a Twoja rola polega na utrzymaniu ich zainteresowania tematem wszystkimi możliwymi sposobami. Trzeba uczciwie przyznać, że rezultatem jest często niezwykle wysoki poziom stresu u prowadzącego.

Złotą zasadą, której zwykle przestrzegam podczas pracy z nową grupą, jest nieprzejmowanie się, jeśli nie wzbudzam natychmiastowego zaciekawienia tematem. Nie byłoby to podejście realistyczne, a ponadto mogłoby spowodować stres i wypalenie zawodowe, które tak szybko dopada niektórych szkoleniowców. Często miałem fantazje o tym, jak wkraczam do sali pełnej nieznanych mi wcześniej uczestników szkolenia, podchodzę do mówniicy, powoli otwieram program i wita mnie burza oklasków. Niezła wizja! Szkoda, że brakuje jej choć odrobiny realizmu. W rzeczywistości, gdy prowadzący wchodzi na salę, napięcie i niepokój, które czują uczestnicy, podnosi się o stopień. Jest wiele niewiadomych i innych czynników, które wkrótce poruszymy, mających wpływ na te uczucia, jednak z pewnością nie ma w tym nic fantastycznego.

Cel, który sobie wyznaczyłem i doradzam innym, jest odrobinę skromniejszy. Zakładam, że gdy uczestnicy spotkają mnie po raz pierwszy, nie będą zbyt zainteresowani. Dam im czas na pomartwienie się, co mają na sobie, gdzie siedzą, jak wyglądają i tak dalej. Do pierwszej przerwy mam nadzieję wzbudzić iskierkę zaciekawienia. Do przerwy obiadowej — być może kilka potakujących kiwnięć głowami. Do końca dnia — zainteresowanie. Przed upływem kolejnego dnia — większe zainteresowanie. Dzień później — mam nadzieję, że nie będą mogli doczekać się kolejnego spotkania. Zanim skończy się program, liczę, iż odkryją, że uczestniczyli właśnie w najlepszym szkoleniu w swoim życiu.

Do wzbudzenia i utrzymania zainteresowania można użyć wielu technik; wymienię je w rozdziale 7. Kluczowy punkt jest bardzo prosty. Jeśli masz zamiar wyznaczyć sobie cel dotyczący zainteresowania, jakie chcesz wzbudzić w swoich słuchaczach, niech brzmi tak — od pierwszej do ostatniej chwili, nigdy nie pozwalaj, by wzbudzone zainteresowanie opadło choć trochę. Niech rośnie!

## Wykorzystaj doświadczenie dorosłych

Jednym z najważniejszych aspektów pracy z dorosłymi jest bogactwo doświadczeń, które przynoszą na salę wykładową. Nie mam wcale na myśli doświadczenia w Twojej branży. Znajomość tematu zdecydowanie przydaje się w większości przypadków, jednak to *inne* doświadczenia uczestników kursu mogą być nieocenioną pomocą, której nie zauważa większość prowadzących szkolenia. Mogą one stanowić pomost, który pomoże w nauce trudniejszych elementów.

Powołam się tutaj na przykład z własnych doświadczeń. Moim pierwszym zajęciem po skończeniu studiów było sprzedawanie ubezpieczeń w firmie New York Life Insurance Company. Miałem mocne i słabsze strony, jednak moja umiejętność „uczenia sprzedaży” przydała mi się później. Przykładem może być moja umiejętność wyjaśniania różnicy między ubezpieczeniami z funduszem inwestycyjnym a zwyczajnymi ubezpieczeniami na życie. Jeszcze jako praktykant w branży ubezpieczeń przyglądałem się, jak niektórzy agenci marnowali całe godziny na wyjaśnianiu tej różnicy klientom, którzy pochopnie zadali pytanie. Podobnie jak każdy uczestnik kursu, na którym wyjaśnienia przeciągają się w nieskończoność, klient starał się przekonująco i kłamliwie odpowiedzieć: „Ach, już rozumiem”, a sprzedawca z ulgą przechodził do kolejnego tematu, miłosiernie porzucając dalsze starania. Okazywało



się jednak, że ci właśnie agenci rzadko finalizowali sprzedaż. Prowadzącemu szkolenie również nie udało się przekazać swojej koncepcji, jeśli będzie postępował w ten sposób.

Doświadczony handlowiec powiedział mi wtedy, żebym oparł się na doświadczeniu klienta, gdyż to pomoże wyjaśnić wątpliwości. Zasugerował wykorzystanie przykładu z domem. Wielu dorosłych albo kupowało, albo przymierzało się do kupna domu czy mieszkania. Jeśli skorzystało się z tych doświadczeń, łatwiej było przekazać koncepcję. Moje wyjaśnienia brzmiały mniej więcej tak:

Różnica między ubezpieczeniem na życie a ubezpieczeniem terminowym jest podobna do różnicy między kupnem domu a wynajmowaniem. Jeśli masz własny dom, płacisz więcej na wstępie i spłacasz miesięczne raty. W zamian masz świadomość, że Twoje opłaty są mniej więcej stałe i, choć nikt nie zagwarantuje, ile dokładnie pieniędzy zyskasz, są spore szanse, że jeśli będziesz w tym domu mieszkał przez trzy do pięciu lat, poniesione nakłady się zwrócą. Ubezpieczenia na życie działają na bardzo podobnej zasadzie. Płacisz większe kwoty miesięcznie, lecz składki nie wzrastają z wiekiem. Nikt nie zagwarantuje, ile zyska na wartości Twoja polisa, ale po kilku latach zysk powinien być znaczny.

Jeżeli wynajmujesz dom, zazwyczaj początkowo płacisz niższy czynsz w porównaniu z nakładami poniesionymi na budowę domu, nawet przy pożyczce hipotecznej finansującej część inwestycji. Jednakże czynsz może kilkakrotnie wzrosnąć, a gdy się wyprowadzisz, nie dostaniesz nic, być może poza zwrotem kaucji. Podobnie w przypadku zwykłego ubezpieczenia terminowego, składki są niższe, lecz mogą rosnąć z wiekiem, a gdy zrezygnujesz z ubezpieczenia, nie dostaniesz nic.

Nie twierdzę, że udało mi się zrobić z kogokolwiek eksperta od ubezpieczeń, jednak mniej więcej 30 sekund, których trzeba było na przeczytanie powyższego przykładu, wystarczyło, żeby pojąć z grubsza tę koncepcję. Kiedy ostatni raz Twój agent ubezpieczeniowy starał Ci się wyjaśnić tę różnicę, ile czasu mu to zajęło i jak dobrze rozumiałeś, o co chodzi?

Kolejnym przykładem może być szkolenie bardziej techniczne, związane z komputerami. Wielu uczestników kursu zmuszonych do posługiwania się komputerem w pracy cierpi na straszliwą chorobę zwaną „komputerofobią”. Aby złagodzić jej objawy, staram się zazwyczaj nawiązać do zrozumiałych zjawisk, z którymi mieli do czynienia.

*Widzicie tę klawiaturę? Wygląda trochę jak maszyna do pisania, z którą mieliście pewnie do czynienia. Monitor przypomina telewizor, który ma ustawione wyłączenie na noc, a procesor to coś w rodzaju mózgu komputera.*

Kiedyś, podczas prowadzenia szkoleń dla prowadzących kursy w Egipcie, miałem ogromne problemy z przekazaniem dość trudnej koncepcji. Większość Egipcjan nie ma pojęcia o europejskich zwyczajach i sportach, a ja nie wiedziałem nic o ich tradycjach. W końcu odkryliśmy wspólny element — piłkę nożną — i z ulgą chwyciłem się tej analogii, by ilustrować główne myśli przez resztę kursu.

Niektórzy uczestnicy szkolenia mają swoiste blokady mentalne związane z pewnymi informacjami. Zadaniem prowadzącego jest nie tylko zdać sobie z tego sprawę, lecz również znaleźć sposób na przekazanie informacji szkolonemu. Być może będzie to analogia do gry w tenisa, nawiązanie do znanej książki czy filmu. Dorosli, w przeciwieństwie do dzieci, mają mnóstwo doświadczeń, na których można się oprzeć. To właśnie odkryte przez Ciebie wspólne doświadczenia pozwalają na efektywne i łatwiejsze kształcenie.

## Stwórz logiczną strukturę prezentacji

Być może zbyt oczywiste wyda się wymienianie logiki jako głównego czynnika w pracy z dorosłymi, jednakże jest to niezwykle istotne. Autorzy programów często mogą posiadać ograniczoną wiedzę na dany temat, gdyż zatrudniono ich raczej ze względu na umiejętność ładnego formułowania myśli.

Kiedy program jest gotowy, prosi się ekspertów z danej dziedziny, by pomogli w stworzeniu kursu. Zazwyczaj ich praca polega na poganianiu autorów, by jak najszybciej skończyli pracę i usunęli się. Choć nawet starannie monitoruje się pisanie programów, czym innym jest przeczytanie ich, a zupełnie czym innym wykorzystanie w praktyce. Dlatego właśnie wymyślono pilotaże, które między innymi sprawdzają, czy to, co poprawne technicznie, jest również zaprezentowane w logiczny sposób.

Jedną z pierwszych rzeczy, jakie rozważam, gdy otrzymuję nowy kurs, jest to, czy do pełnego zrozumienia potrzeba mi więcej informacji ponad to, co zaprezentowano w treści. Często mówię, że pierwsze wrażenia prowadzącego podczas czytania programu są mniej więcej takie same, jak pierwsze wrażenia uczestników. Ponadto, jeśli podczas wykładu masz ochotę odwołać się do czegoś, co jeszcze nie zostało omówione, prawdopodobnie zachodzi problem z logiką.

Kiedy prowadzący próbuje rozgryźć logikę programu, może zacząć się zastanawiać nad odwiecznym problemem jajka i kury. Czasem, mimo ewidentnego pogubienia się uczestników szkolenia, prowadzący ignoruje fakt, że od samego początku szkolenia jakiś punkt sprawia problemy, i uparcie wymyśla wymówki, tłumacząc samemu sobie, czemu to „nie działa”. Zaufaj pierwszemu wrażeniu i nie bój się zmiany kolejności zagadnień w celu przekazania bardziej spójnych i logicznych komunikatów.

## Użyj dodatkowych zadań, by wzbudzić chęć współpracy

Nie wszyscy są z natury ruchliwi (lub nawet nadpobudliwi ruchowo), ale podczas szkoleń jedno jest pewne u wszystkich typów osobowości — dorośli wzdragają się na samą myśl o wielogodzinnym siedzeniu bez ruchu. Niestety, z racji niewesołych doświadczeń z poprzednimi, dalekimi od kreatywności szkoleniowcami, większość z nas zakłada z góry, że udział w sesji szkoleniowej równa się wykańczającemu siedzeniu. W rzeczywistości udane szkolenie to coś znacznie więcej.

Są trzy główne przyczyny, dla których warto nakłonić dorosłych do aktywności. Po pierwsze, chodzi o ich *morale*. Powiedzmy sobie szczerze — wiadomość, że ma się przed sobą szesnastogodzinny wykład, może wzburzyć nawet ucieleśnienie łagodności. Pamiętaj, że w branży szkoleniowej prowadzącego uznaje się winnym, dopóki nie dowiedzie swej niewinności. Innymi słowy, jeśli słuchacze mieli wcześniej złe doświadczenia na podobnym kursie, będą zakładać, że i tym razem im się nie spodoba. Jeśli poprzednie szkolenie przeciągało się niemilosiernie, nie było przerw lub po prostu było nudne, słuchacze przyjdą z nastawieniem, że czeka ich to samo. Nastawienie będzie złe, zanim jeszcze prowadzący otworzy usta, by wygłosić powitanie.

Drugim powodem, dla którego warto angażować dorosłych w różnego typu ćwiczenia, jest *wzbudzenie zainteresowania*. Z jakich zajęć masz najmilsze wspomnienia? Z jakiego powodu? Załóżę się, że atrakcyjność tego kursu wynikała z różnorodności zadań.

Przykładem udanej sesji opartej na różnego typu aktywności słuchaczy jest pierwszy prowadzony przeze mnie kurs dla firmy Xerox. Niespecjalnie chciałem się podjąć tego zadania, ponieważ uczestniczyłem w podobnym kursie w latach studenckich i nie podobało mi się. Pamiętałem, że był okropnie

nudny i wypełniony mnóstwem niepotrzebnych wiadomości teoretycznych. Ponadto wszyscy moi znajomi, którzy brali udział w tym kursie, podzielali moje zdanie. Dałem się namówić na prowadzenie zajęć, pod warunkiem wprowadzenia pewnych zmian. Wciąż jednak byłem nastawiony sceptycznie, wiedząc, że program nie może ulec zbyt drastycznej odmianie. W końcu, mimo złych opinii na temat zajęć, podjąłem się ich prowadzenia i odniosłem niesamowity sukces dzięki prostej, lecz znaczącej zmianie sposobu nauczania. Mimo iż program się nie zmienił, dodano symulację wiążącą materiał z pierwszych trzech dni kursu. Słuchaczom spodobała się symulacja — i sam kurs. Zmiana nastąpiła dopiero w trzecim dniu wykładów, ale oczekiwanie na atrakcyjniejszą formę ćwiczeń ożywiło kurs.

Trzecią korzyścią płynącą z zaangażowania dorosłych w różnego typu czynności jest *lepsze zapamiętywanie*. I znów, spróbuj przypomnieć sobie materiał lekcyjny poznany w szkole, który wciąż pamiętasz — mam prawie pewność, że podczas tych lekcji działo się coś więcej poza nudnym wykładem. Istnieje znana zasada:

Zapominasz to, co usłyszysz.

Zapamiętujesz to, co widzisz.

Uczysz się tego, co robisz.

Wielu najlepszych autorów programów nauczania i prowadzących wykorzystuje aktywizowanie słuchaczy za pomocą różnego typu zajęć. Wykonanie zadania, a nie sama informacja o sposobie wykonania, bardzo dobrze wpływa na samopoczucie, zainteresowanie i umiejętność zapamiętywania.

## Wyznaczaj konkretne cele

Podczas dowolnego rodzaju szkolenia mamy do czynienia z ogólnym celem dotyczącym tego, czego trzeba nauczyć. Określam to mianem „szerokiego obrazu”. Co według Ciebie powinni wynieść z zajęć słuchacze? Dorośli domagają się odpowiedzi na to pytanie.

Problem ten można ponownie sprowadzić do istoty pracy z dorosłymi. Wielu z nich już dawno nie uczestniczyło w żadnej formie szkolenia i tak naprawdę po prostu zapomnieli już, jak się uczyć. Nie mamy zbyt często do czynienia ze studentem, który musi przyswoić sobie wykład profesora. Spotykamy się za to z obawą i niepewnością dotyczącą tego, co jest ważne, a co nie. Oznaki takich uczuć widać często już na początku prezentacji, trzeba tylko

przyjrzeć się słuchaczom, gdy notują. Często zaczynam zajęcia od rozdania materiałów. Niektórzy uczestnicy natychmiast łapią kolorowy pisak, jakby chwyтали za broń. Przy powitaniu słuchaczy kursu od razu wyczuwam problemy, gdy obserwuję, jak niektórzy, przeglądając materiały, podkreślają temat kursu i zaznaczają inne, mało istotne informacje.

„Świetnie, że się tu znaleźliśmy, mam nadzieję, że mieliście dobrą podróż, mam Was!”.

Oj, nie chciałbym pominąć żadnej ważnej informacji w moich notatkach! W miarę upływu czasu, materiały uczestników nabierają barw, a nadmiernie używany pisak wyczerpuje się. Nawet jeśli staram się utrzymać kontakt wzrokowy z takimi słuchaczami, widzę, że dla nich sedno sprawy stanowi robienie notatek. Przypomina to dumne przechwalanie się dziecka pierwszym niezgrabnym wazonikiem ulepionym z gliny na zajęciach plastycznych. Czyż mój wazonik nie jest najpiękniejszy? Jedyna różnica polega na tym, że spojrzenie uczestników zdaje się mówić — czy ktoś potrafi lepiej ode mnie prowadzić notatki?

Chciałbym wierzyć, że na kursach, jakie prowadzę, każda informacja jest ważna. Wiem jednak, że byłoby to nierealne. Nawet w dobrym filmie są części wypełnione akcją i takie, które pozwalają widzowi na zaczerpnięcie oddechu i odprężenie, jak również na lepsze skupienie się na ważniejszych momentach filmu. Każdy program jest skonstruowany mniej więcej na tej samej zasadzie. Są tam rzeczy, które trzeba wiedzieć, i takie, które dobrze byłoby wiedzieć. Dzięki temu uczestnicy mogą skoncentrować się na istotnych informacjach. Jeśli przedstawiś kursantom „szeroki obraz” i poinformujesz ich o celu szkolenia, łatwiej Ci będzie wpłynąć na ich opinie o tym, co ważne, a co nie.

Bez świadomości celu szkolenia uczestnikom może być trudno skupić się na naprawdę istotnych elementach programu. Dzieje się tak z prostej przyczyny — trudno jest utrzymywać taki sam poziom koncentracji przez dłuższy czas, zwłaszcza jeśli minęło wiele czasu od skończenia szkoły, w której takie umiejętności były niezbędne. Oczyść atmosferę i poinformuj słuchaczy o tym, co będzie naprawdę ważne, a także o ogólnym celu szkolenia. Pudełka z pisakami zostaw innym.

## Użyj powtórzeń, by ułatwić zapamiętywanie istotnych informacji

Jedną z podstawowych technik w pracy zarówno z dorosłymi, jak i z dziećmi, jest wprowadzenie sporej dawki powtórzeń. Prawdopodobnie nie jest dla Ciebie żadną nowością fakt, że im częściej powtarzasz jakąś informację, tym bardziej wzrasta szansa na jej trwałe zapamiętanie. Jednak większość prowadzących nie potrafi efektywnie wykorzystywać powtórzeń podczas zajęć. Błąd, jaki popełniają, polega na tym, że nie odnoszą przedstawianych treści do doświadczeń uczestników. W końcu słuchacz zaczyna używać terminów prowadzącego zamiast własnych.

Aby to wyjaśnić, powołam się ponownie na przykład przedstawiania nazw różnych części komputera. Po zdiagnozowaniu przypadków „komputerofobii” wśród słuchaczy zdecydowałem się na uproszczenie terminów i przywołanie porównania z maszyną do pisania. Jednym z celów tego modułu było zaznajomienie słuchaczy z poprawnym używaniem nazewnictwa części komputera. Szczerze mówiąc, mimo że uczestnicy potrafili świetnie rozróżnić poszczególne elementy składowe komputera, niezbyt podobało mi się nazywanie procesora „mózgiem”. Właśnie w takich przypadkach bardzo pomocną techniką jest powtarzanie. Za każdym razem, gdy zmuszasz słuchacza do powtórzenia właściwego terminu, uściśl jego wyjaśnienie. Dialog mógłby wyglądać na przykład tak:

PROWADZĄCY: No dobrze, a jak to się nazywa?

KURSANT: Mózg.

PROWADZĄCY: Tak, a bardziej fachowo procesor.

Później:

PROWADZĄCY: Więc jeszcze raz, jak to się nazywa?

KURSANT: Mózg.

PROWADZĄCY: A bardziej fachowo?

KURSANT: Procesor.

PROWADZĄCY: Świetnie!

Powtarzanie umożliwia prowadzącemu uściślenie odpowiedzi udzielanych przez uczestników. Wcześniej celem było zbudowanie mostu opartego na doświadczeniach uczestników, teraz przychodzi czas, by ten most rozmontować, za pomocą powtórzeń, i doprowadzić do tego, że uczestnik po skończeniu kursu będzie bez wyężdżania pamięci posługiwał się właściwą terminologią.

Korzyści płynące z używania powtórzeń wiążą się również z jeszcze jedną przedstawioną wcześniej koncepcją. Powtarzanie pomaga dorosłemu kursantowi skupić się na poszczególnych celach szkolenia. Jest to potężne, choć subtelne narzędzie umożliwiające pokierowanie procesem myślowym słuchacza. Kiedy po raz kolejny powtarzasz informację, słuchacz podświadomie klasyfikuje ją jako ważną. Dobieraj z rozwagą elementy szkolenia, które chcesz powtórzyć, by uczestnicy lepiej uchwycili kwestię ważności informacji.

Powtórzenia stanowią naprawdę wspaniałą pomoc w uczeniu dorosłych. Nie tylko ułatwiają zapamiętywanie informacji, ale użyte z rozwagą pozwalają powrócić do tych elementów szkolenia, które wymagają uściślenia lub sprostowania, i pokierować odpowiednio procesem uczenia się istotnych informacji.

## Powiedz uczestnikom, czego od nich oczekujesz

Jeśli wsłuchasz się dokładnie w dźwięki rozlegające się w sali, w której szkolisz dorosłych, być może uda Ci się usłyszeć cichutkie tykanie. To odgłos wydawany przez bombę zegarową, nastawioną albo całkiem niedawno, podczas ostatniego szkolenia, albo pozostawioną jako złe doświadczenia ze szkoły, do której uczęszczał słuchacz dawno, dawno temu. Ta bomba ma związek z elementem zaskoczenia. Całkiem przydatna taktyka podczas wojny, lecz katastrofalna w uczeniu dorosłych.

Pamiętasz to uczucie, które Cię ogarniało, gdy nauczyciel ogłaszał niezapowiedzianą kartkówkę? Wciąż słyszę jęki moich kolegów z klasy i czuję węzeł zaciskający się w żołądku. Jeśli spróbujesz przeprowadzić niezapowiedziany sprawdzian w grupie dorosłych, możesz odkryć, że ten węzeł zaciska się wokół Twojej szyi! Dorośli nienawidzą niespodzianek. Naprawdę, gdybym wierzył, że zaskoczenie może pomóc choćby w najmniejszym stopniu, nie byłbym aż tak przeciwny tej taktyce. Jednak tak nie jest.

Dorośli mają znacznie bardziej wyczulone poczucie dumy. Jeśli nie wyjaśnisz dorosłym, co dokładnie ich czeka podczas szkolenia, ryzykujesz zawstydzeniem ich i zranieniem ich dumy. Jeśli zawstydzisz dziecko, najwyżej powie o tym rodzicom. Jeśli jednak zawstydzisz dorosłego, możesz stanąć oko w oko z potencjalnie agresywnym zachowaniem albo od razu, albo w jakimś innym momencie szkolenia.

Wydaje się oczywiste, iż prowadzący powinien unikać robienia testów czy sprawdzianów bez wcześniejszego powiadomienia uczestników kursu, ale inne wymagania są mniej oczywiste, a dla dorosłych mogą być równie denerwujące:

- ❖ Czy trzeba będzie brać aktywny udział w ćwiczeniach?
- ❖ Jeśli tak, to czy aktywność uczestników będzie oceniana?
- ❖ Czy słuchacze powinni robić notatki podczas zajęć?
- ❖ Czy na seminarium będą znów omawiane te same bzdury, co ostatnim razem?

Pozostaje jeszcze kwestia oceny i informacji zwrotnej:

- ❖ Czy jakiegokolwiek formalne bądź nieformalne oceny zostaną przedstawione do wiadomości szefa lub opiekuna słuchacza?
- ❖ Co konkretnie ma wpływ na ocenę, zarówno pozytywny, jak i negatywny?

Ten czynnik może wzbudzać gorące emocje wśród uczestników.

Tym, co najbardziej frustruje przy przedstawianiu wymagań i oczekiwań prowadzącego, jest fakt, że większość dorosłych nie zapyta otwarcie o tę sprawę. Dlatego łatwo jest pominąć ten element i nie przedstawić w jasny sposób oczekiwań wobec uczestników. Oczywiście, idealnie byłoby, gdyby ta informacja została podana otwarcie i od razu, nawet jeśli słuchacze często biorą udział w kursach lub jeśli kolejny raz prowadzisz szkolenie z tą samą grupą uczestników. Niestety, idealne rozwiązania rzadko się zdarzają, a kursanci są ciągle zaskakiwani. Właśnie dlatego przywołałem wyobrażenie tykającej bomby. Trudno określić moment wybuchu, a dorośli tolerują niesprawiedliwe traktowanie i zaskakiwanie wciąż nowymi niespodziankami na kursach tylko do czasu. Potem następuje eksplozja. Wyjątkowym pechem jest sytuacja, w której bomba wybucha, zanim prowadzący zdoła wypowiedzieć pierwsze zdanie. Pech? niesprawiedliwy kursant? Po raz kolejny prowadzący zostaje uznany winnym przed dowiedzeniem swej niewinności.

Niezwłoczne poinformowanie uczestników o stawianych im wymaganiach podczas kursu oraz o tym, czego mogą się spodziewać, to naprawdę mądre posunięcie na samym początku zajęć. Pozwoli kursantom stworzyć jasny obraz tego, co się wydarzy, a także obniża ryzyko agresywnych reakcji skierowanych przeciwko prowadzącemu. Określenie wymagań umożliwi również pokierowanie słuchaczami od tego, co dobrze jest wiedzieć, do tego, co wiedzieć trzeba koniecznie. Jeśli wcześniej wiem, że będzie test sprawdzający znajomość konkretnych elementów szkolenia, z pewnością skoncentruję się bardziej podczas omawiania tych kwestii.



## Zmotywuj słuchaczy do nauki

Według mnie chyba najważniejszą różnicę między pracą z dziećmi a dorosłymi stanowi motywacja do nauki. W przypadku dzieci motywacja jest raczej typowa — radzisz sobie, dostajesz dobrą ocenę; nie radzisz sobie, dostajesz złą ocenę. Wszyscy chyba pamiętamy to okropne uczucie, gdy szło się do domu noga za nogą ze złym stopniem w dzienniczku. Chciałbym wierzyć, że nauczyciele moich dzieci potrafią je motywować, ale faktem jest, iż wcale nie muszą tego robić, ponieważ motywacja jest automatyczna. W miarę dorastania dziecka, motywacja lekko się przesuwa — najpierw musiałeś pokazywać rodzicom dzienniczek, później musisz pokazywać indeks w dziekanacie.

W przypadku dorosłych raczej nie ma nic, co przypominałoby dzienniczek czy indeks. Owszem, czasem wypisuje się raport, którego kopia trafia na biurko szefa, jednak zdarza się to rzadko. Jeżeli informacje na temat uczestnika przesyła się kierownictwu, nie polecam wykorzystywania tej sytuacji do wzbudzenia motywacji. Przy pracy z dorosłymi zazwyczaj prowadzi to do zaognienia wzajemnych relacji. Jaką motywację może wnieść prowadzący? Techniki wzbudzania motywacji na początku szkolenia i w jego trakcie zostaną omówione później, gdy przyjrzymy się procesowi wspomagania uczenia. Teraz uzgodnijmy jedno — jako prowadzący jesteś nastawiony pozytywnie i optymistycznie do materiału, którego chcesz nauczyć. Ma to duży wpływ na wzbudzenie motywacji kursantów.

Problem zmotywowania szkolonych osób jest kwestią techniki i odpowiedniego podejścia. Obie te sprawy może kontrolować prowadzący. Najważniejsze jest, by nie sądzić, że uczestnicy szkolenia będą automatycznie zmotywowani dzięki wartościom niesionym przez program. Jednak uczestnik nie jest odpowiedzialny za przyście na szkolenie z właściwą motywacją. To prowadzący musi znaleźć sposób, by takie podejście rozbudzić. Nagrodą będzie praca z grupą chętną do współdziałania i podejmowania nowych wyzwań.

## Zadbaj o pomoce wizualne

Przy omawianiu nauczania dorosłych nie sposób pominąć jeszcze jednego kluczowego czynnika — jak Twoje przesłanie oddziałuje na różne zmysły uczestników szkolenia? Godzinne lub dwugodzinne wykłady są jak najbardziej na miejscu w środowisku uniwersyteckim, ale nie sprawdzają się w świecie szkoleń firmowych.

Jak wiele zapamiętałeś z wysłuchanych wykładów? Zazwyczaj to, co wciąż pamiętasz, jest efektem wykorzystania przez prowadzącego różnorodnych metod odwołujących się do więcej niż jednego zmysłu. Podczas rozważania, jaki wpływ ma postrzeganie zmysłowe na efektywność uczenia się, trzeba wziąć pod uwagę nie tylko to, które zmysły są najważniejsze, lecz również jakich technik używać, by poprawić zapamiętywanie.

Zastanówmy się nad pytaniem o to, które zmysły są najważniejsze w procesie uczenia się. Na ten temat przeprowadzono wiele badań, a wyniki są dość interesujące. Gdyby można było zapytać o to niemowlaka, z pewnością odrzekłby, że najważniejszy jest zmysł dotyku. Nie trzeba wielu lekcji, by małe dziecko nauczyło się, że piecyk jest gorący — wystarczy jedno dotknięcie. W miarę jak niemowlę rośnie, wszystko wędruje do buzi. Najważniejszy staje się zmysł smaku. Wreszcie po osiągnięciu dorosłości natykamy się na różnych wykładowców bombardujących nas na wykładach słowami — wzrasta znaczenie słuchu. Wszystko byłoby w porządku, gdyby nie fakt, że zmysł słuchu nie jest raczej godny zaufania.

Przeprowadzono różne badania, by sprawdzić, jak wygląda procentowy wskaźnik uczenia się przy udziale poszczególnych zmysłów. Większość wyników kształtuje się mniej więcej tak:

Smak	3%
Węch	3%
Dotyk	6%
Słuch	13%
Wzrok	75%

Liczby te są dość zaskakujące, jeśli uświadomimy sobie, ile czasu poświęcamy na uporządkowanie w myślach słów usłyszanych podczas prezentacji. Nie twierdzę, że słowa, jakich używamy, nie mają wpływu na to, co zostanie zapamiętane; staram się tylko zinterpretować przedstawione wskaźniki w taki sposób, by pokazać, że jeśli chcesz, by Twój przekaz został zapamiętany, powinieneś użyć pomocy wizualnych. Bez wątpienia odwołanie się do zmysłu słuchu i wzroku jest bardzo skuteczną metodą.

Zarazem chciałbym przestrzec przed przeciążaniem wzroku. Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez niedoświadczonych szkoleniowców jest próba nadmiernego bombardowania zmysłu wzroku. Istnieje powiedzenie odnoszące się do wykorzystania pomocy wizualnych:

Jeśli podkreślasz wszystko, nie podkreślasz nic!

Mam nadzieję, że udało mi się przekonać wszystkich do korzystania ze środków wizualnych. Chciałbym jednak zasugerować, żeby starannie dobierać nie tylko częstotliwość wykorzystania i liczbę pomocy, lecz również ich różnorodność. Nieco dalej w tej książce przyjrzymy się dobrym i złym stronom różnych pomocy wizualnych. W tej chwili przyjmijmy po prostu, że dzięki urozmaiceniu pomocy wizualnych zdecydowanie poprawia się efektywność nauczania.

Odwoływanie się do różnych zmysłów, by lepiej przekazać nauczane treści, to wypróbowany sposób na odniesienie sukcesu. Wiele razy, w trakcie uczenia tego zagadnienia na różnych seminariach dla prowadzących kursy, specjalnie nie używałem pomocy wizualnych w jednej z grup. Jak sądzisz, która grupa miała kłopot z przypomnieniem sobie wykładanych informacji podczas powtarzania przedstawionego materiału następnego dnia? Tak, zgadza się — ta, która nie miała poparcia w żadnych pomocach wizualnych. Mimo że czytasz tę książkę, korzystając z jednego tylko zmysłu, spróbuj bez zaglądania przypomnieć sobie, jaki jest procent uczenia się przy wykorzystaniu poszczególnych zmysłów. Założę się, że wynik będzie całkiem niezły, znacznie lepszy, niż gdyby liczby te zostały wyrecytowane podczas suchego wykładu.

## Zadbaj o zaspokojenie głodu informacji swoich słuchaczy

Byłem jednym z tych dzieci, które odkładały najlepszą część obiadu na później (prawdę mówiąc, wciąż tak robię). Kiedy pracuję z dorosłymi, również zostawiam najważniejsze na koniec. Jak często zdarzało Ci się słyszeć podczas uczestniczenia w szkoleniu narzekania kolegów kursantów, że nie powinni tak naprawdę uczestniczyć w tych zajęciach? Być może mieli poczucie, że już znają materiał lub że to strata czasu. Jest wiele przyczyn, dla których uczestnik nie chce brać udziału w kursie. Może sam swego czasu byłeś takim narzekającym uczestnikiem? Jedno jest pewne, jeśli ktoś czuje, że nie odniesie żadnych korzyści z uczestnictwa, nic więcej nie ma znaczenia. Możesz mieć najlepszy program, najlepszego prowadzącego, świetne pomoce wizualne i umiejętność zaspokojenia wszystkich innych potrzeb dorosłych uczestników, jednakże nikt nie podejmie nawet próby wysłuchania Cię. Zwiększa to również niebezpieczeństwo wystąpienia agresywnego zachowania ze strony słuchaczy.

Trzeba przede wszystkim odpowiedzieć na jedno pytanie, zadane na głos lub nie. Musisz dostarczyć uczestnikom CMTD. Nie, to nie jest nazwa stacji telewizyjnej ani partii politycznej. To akronim od pytania, które zadaje sobie większość uczestników, zanim weźmie udział w jakimkolwiek szkoleniu: „Co mi to da?”.

Brzmi egoistycznie? Spróbuj zadać sobie pytanie, dlaczego miałbyś wziąć udział w jakimś kursie, jeśli jesteś przekonany, że nic w ten sposób nie zyskasz? Taka chęć zysku jest naturalną ludzką potrzebą. Problem ten poruszono w znanym przemówieniu, w jednym z moich ulubionych filmów, *Wall Street*. W filmie tym Michael Douglas prowadzi prezentację przed kilkoma setkami słuchaczy na spotkaniu udziałowców. Postać grana przez Douglasa, Gordon Gekko, nadaje nowe znaczenie słowom „być w tarapatkach”, gdy podejmuje pozornie beznadziejną próbę przekonania słuchaczy, że wykup ich firmy to dobre rozwiązanie. Na początku prezentacji zostaje wyśmiany i wygwizdany. Tytuł prezentacji, jakże odpowiedni, brzmiał „Żądza jest dobra”. Jeśli chcesz zobaczyć mistrza strategii CMTD, obejrzyj ten film. Dzięki przypomnieniu słuchaczom, że większość z nich chce za wszelką cenę osiągnąć sukces, udaje mu się przekonać ich, że w gruncie rzeczy, żądza jest dobra! Słuchacze wychodzą z prezentacji przekonani, biją brawo i popierają jego plan.

Pytanie zatem brzmi: „Czy ta forma egoizmu lub żądzy jest wadą?”. Twierdzę, że wcale nie. Nie mam nic przeciwko słuchaczom, którzy są chciwi i egoistyczni. Oczekuję, że trafię na słuchaczy, którzy będą chcieli zyskać na szkoleniu jak najwięcej. Z kim chętniej prowadzi się interesy? Z kimś żądnym zysku czy nie? Ja zawsze wybiorę osobę żądną zysku, pod warunkiem, że postępuje etycznie. Z pewnością łatwiej będzie się z kimś takim porozumieć. Większość osób, które odniosły sukces w biznesie, znalazła sposób, by odpowiednio ukierunkować swoją chciwość. Jeśli uda mi się przemówić do tej chciwości i udowodnić, że mój produkt może pomóc im osiągnąć sukces, ja także odniosę sukces. To podstawowe przesłanie, które można zastosować także w nauczaniu.

Uważam, że ludzie przychodzący na moje kursy są w istocie żądni zysku. Chcą wyciągnąć jak najwięcej z tego, co im powiem. Nie wierzę, że mogliby osiągnąć sukces bez takiego nastawienia. Wszyscy w jakimś sensie kierujemy się chęcią zysku. Wolę, żeby słuchacze przychodzili na zajęcia z pytaniem: „Co mi to da?”. Jeśli uda mi się udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi na to pytanie, będzie mi łatwiej osiągnąć mój cel — zapewnić słuchaczowi najlepsze szkolenie, w jakim do tej pory brał udział.

Już wiemy, że trzeba przekonać słuchaczy do nauki, pozostaje jeszcze kwestia, w jaki sposób. Jak zachęcić słuchaczy, zarzucić przynętę i wzbudzić w nich głód wiedzy? Proszę wybaczyć tę oczywistą przynętę, ale odpowiedź na to pytanie znajdzie się w rozdziale 6. Już teraz mogę zdradzić pierwszą wskazówkę — najważniejsze jest słowo „przydatność”.

Mam nadzieję, że ten wykład na temat egoizmu i żądy nikogo nie obraził. Zapewniam, że jako człowiek interesu kieruję się etyką i uczciwością. Moją intencją było zwrócenie uwagi na podstawową potrzebę, jaką kieruje się większość osób niezależnie od rodzaju kursu czy innego obszaru działania. Musisz potrafić odpowiedzieć na pytanie: „Co mi to da?”. Ufam, iż udało mi się przedstawić chociaż z grubsza, skąd bierze się ta potrzeba.

## Podsumowanie

Praca z dorosłymi jest pełnym wyzwaniem, ale i satysfakcjonującym doświadczeniem. Najważniejszą sprawą, o której musi pamiętać prowadzący, jest fakt, że wczesne doświadczenia szkolne nie zawsze są tak pomocne, jak mogłoby się wydawać. Po przestudiowaniu różnic między dorosłymi i dziećmi nauczanie będzie bardziej skuteczne i przyjemne. Łatwiej będzie również znaleźć logiczną podstawę dla procesu szkolenia dorosłych.