

6/2017

JAK UCZĄ SIĘ DOROŚLI?

JAKIE MAJĄ CELE? CO TO ZNACZY STWORZYĆ OPTYMALNE WARUNKI DLA UCZENIA SIĘ DOROSŁYCH? KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU. cz. 1

Autor: Anna Hejda

Wstęp

Szkolenie konsultantów powinno uwzględniać specyfikę uczenia się dorosłych. Stąd na początek kilka przydatnych wniosków.

Cele uczących się dorosłych różnią się od celów uczenia się dzieci, młodzieży lub studentów. Młodzież często postrzega proces uczenia się, zdobywania wiedzy jako cel sam w sobie. Elementem młodości jest nauka, chodzenie do szkoły, zdobywanie wiedzy nie zawsze musi się wiązać z jej zastosowaniem w praktyce,. Celem nauki może być poszerzanie horyzontów, ogólny rozwój.

W przypadku dorosłych oczywiście też spotykamy się z postawami ludzi ciekawych świata, kształcących się, aby więcej wiedzieć i rozumieć dla samego poznania, jednak większość traktuje proces nauki w sposób utylitarny.

Ważne

Większość **dorosłych zdobywając wiedzę chce, ją zastosować w praktyce** najczęściej dla osiągnięcia lepszego stanowiska, zmiany pracy, nowych perspektyw zawodowych, awansu, w tym awansu materialnego.

Prowadząc i planując szkolenia dla dorosłych musimy pamiętać o ich praktycznym aspekcie.

Jaki jest dorosły, który przychodzi na szkolenie.

- Najczęściej **świadomy, już posiadanej wiedzy i doświadczenia**;
- Mający wykształcone **nawyki pracy, ulubione, przetestowane narzędzia i metody**;
- Posiadający **liczne obowiązki** – nauka i uczestnictwo w szkoleniu nie jest zazwyczaj jedynym zajęciem i obowiązkiem w danym czasie.

Wszystkie te cechy mogą mocno występować w naszych grupach szkoleniowych, których uczestnikami będą średnio – doświadczeni konsultanci oraz managerowie o dużym doświadczeniu, którzy chcą zostać konsultantami. W obydwu przypadkach będą to uczestnicy posiadający doświadczenie zawodowe.

My natomiast podczas szkolenia proponujemy dorosłemu uczestnikowi dużą zmianę – nowe narzędzia, nowe metody, czasami całkowitą zmianę podejścia do jakiegoś zagadnienia lub procesu.

W takiej sytuacji może się pojawić opór.

Co należy zatem robić, aby proces szkoleniowy prowadził do rozwoju/zdobycia kompetencji przez uczestników. Za co jest odpowiedzialny trener/prowadzący?

Oprócz dostarczenia wiedzy merytorycznej oraz proponowania adekwatnej metodyki podstawowym obowiązkiem trenera w procesie uczenia dorosłych jest **zapewnienie bezpiecznych warunków nauki**.

Co należy rozumieć przez działania trenera zapewniające bezpieczne środowisko uczenia się? To m.in.:

- Danie prawa uczestnikom do popełniania błędów;
- Wykorzystanie podczas zajęć, w jak największym stopniu ich dotychczasowego doświadczenia i wiedzy;
- Szczere docenianie, wtedy gdy wspiera to proces szkoleniowy prośba o wyrażenie opinii/podzielenie się doświadczeniem;
- Przekazywanie konstruktywnego feedbacku, unikanie krytyki, oceny szczególnie na forum grupy – mówienie co można zrobić lepiej, zamiast co było zrobione źle;
- Tam gdzie tylko można dążenie do tego, aby to sam uczestnik doszedł do tego co może skorygować, zrobić inaczej;
- Stosowanie różnych metod i narzędzi dostosowanych do różnych stylów uczenia się, aby w miarę możliwości (zróżnicowanie grupy, temat zajęć) każdy dostał jak najwięcej tego co jest dla niego/niej optymalne;

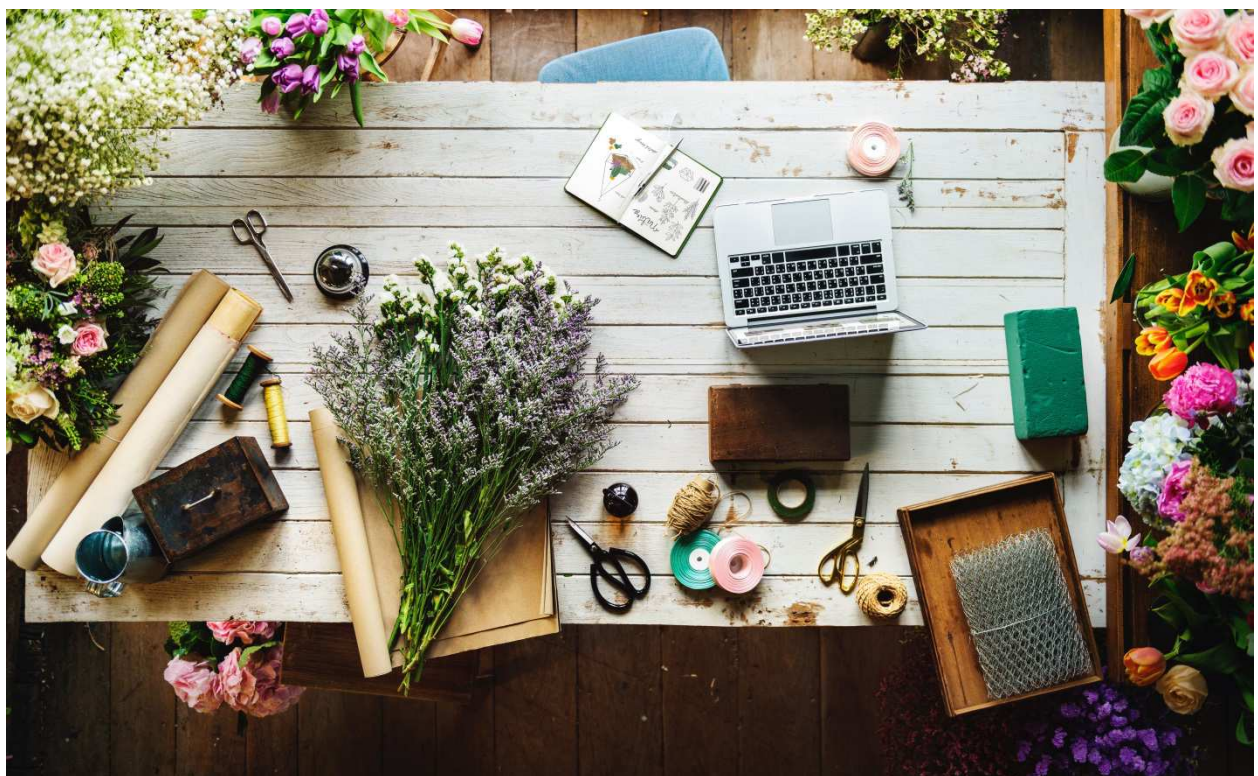
- Zapobieganie wszelkim atakom personalnym, które mogą pojawić się w grupie, pomiędzy uczestnikami;
- Duża uważność na proces grupowy.

Za to wszystko **odpowiedzialny jest trener**, a spełnienie ww. warunków jest często **kluczowym czynnikiem sukcesu**.

Bezpieczne środowisko to także dobre techniczne warunki szkolenia:

- Wygodna, dobrze oświetlona, ogrzewana/klimatyzowana sala;
- Zapewnienie odpowiednio często przerw z możliwością skorzystania z napojów, drobnego poczęstunku;
- Materiały szkoleniowe o odpowiednim standardzie – np. dostosowana do wieku uczestników wielkość czcionki.

Za ww. elementy szkolenia odpowiedzialny jest organizator, ale warto będąc trenerem sprawdzić również te aspekty, bowiem mogą również znacząco wpłynąć na skuteczność szkolenia.



Cykl uczenia się Kolba oraz teoria Petera Honeya i Alana Mumforda jako podstawa planowania przebiegu szkolenia

David A. Kolb pracując nad Modelem uczenia się przez doświadczenie opisał proces uczenia się dorosłych jako Cykl uczenia się przez doświadczenie.

Model zakłada, że dorośli najbardziej efektywnie uczą się gdy proces wzrostu kompetencji zachodzi w następujących etapach:

- konkretne **Doświadczenie**;
- **Refleksja** nad tym co zaszło podczas doświadczenia;
- Uogólnienie – podsumowanie **Teoretyczne**;
- Zaplanowanie **Zastosowania w praktyce**

Początkowo David A. Kolb zakładał, że zawsze należy zaczynać od Doświadczenia. Obecnie wiemy, że Doświadczenie powinno się pojawić, natomiast nie zawsze musi rozpoczynać proces.

Uzupełnieniem prac i wniosków Davida A. Kolba były prace Petera Honeya i Alana Mumforda, którzy zdefiniowali cztery podstawowe style uczenia się. Są to:

- **Empiryk** – aktywista -preferujący uczenie się przez doświadczanie, eksperymentowanie;
- **Analityk** – obserwator - uczący się głównie przez refleksję, wyciąganie wniosków, obserwację zachodzących zjawisk;
- **Teoretyk** – uczący się przez abstrakcyjne uogólnianie, szukanie logicznych związków, modeli, systemów, teorii;
- **Pragmatyk** –uczący się przez działanie i wypróbowywanie pomysłów, teorii i poznanych technik w praktyce.

Tak wnioski z prac Davida A. Kolba jak prace Petera Honeya i Alana Mumforda są niezwykle cenne dla trenerów prowadzących szkolenia. Pierwsze pokazują, że aby skutecznie zwiększać kompetencje (wiedza, umiejętności, postawy) szkolonych osób podczas szkolenia uczestnicy powinni przejść przez wszystkie etapy procesu – Doświadczenie, Refleksja, Teoria, zaplanowanie zastosowania w Praktyce. To wniosek wynikający z Teorii Davida A. Kolba. Z kolei z prac Petera Honeya i Alana Mumforda wynika, że ponieważ w grupie mamy wiele osób to będziemy mieli również do czynienia w wieloma stylami uczenia się. Aby każdy dostał coś dla siebie, coś co najbardziej odpowiada jego/jej stylowi uczenia się musimy zaproponować:

- Doświadczenie dla Empiryka;

- Refleksję dla Analityka;
- Teorię dla Teoretyka oraz
- Zaplanowanie działań w praktyce dla Pragmatyka

Te wszystkie elementy powinny być przewidziane w przebiegu każdej sesji. W dalszej części na konkretnym przykładzie jednej z sesji naszego szkolenia pokażemy jak realizowany jest w praktyce w naszych programach Cykl uczenia się przez doświadczenie.

Warto przy okazji refleksji nad wynikami badań nad stylami uczenia się zauważyć jeszcze jedną kwestię. Każdy z nas trenerów ma również preferowany styl uczenia się – trzeba wiedzieć jaki. Po co? Z tego powodu, że preferując dany styl uczenia się możemy nieświadomie forsować ten styl jako dominujący w prowadzeniu szkoleń/doborze metod.

Ważne

Aby trener/rka miał świadomość tego, że to co jest najbardziej skuteczne dla niego/niej jako uczestnika szkolenia, niekoniecznie jest optymalne dla innych (różnice w stylach uczenia się). Zastosowanie wszystkich etapów Cyklu Kolba oraz związanych z nimi zróżnicowanych metod zwiększa szansę, że każdy otrzyma przynajmniej trochę tego co w jego/jej przypadku jest najbardziej skuteczne.

Zanim jednak przejdziemy do omówienia przykładowego fragmentu scenariusza jeszcze kilka słów o kolejnych etapach Cyklu uczenia się dorosłych i o tym jak je wprowadzać w praktyce.



Konkretne Doświadczenie

Co może być konkretnym Doświadczeniem w przypadku szkolenia dla konsultantów?

W przypadku szkoleń dla konsultantów konkretne doświadczenie to zazwyczaj przećwiczenie zastosowania jakiegoś narzędzia konsultingowego. Aby móc takie narzędzie przećwiczyć potrzebny jest jakiś problem/kwestia do rozwiązania. Taką rolę spełniają wszelkiego rodzaju opisy i studia przypadków, zawierające opisy sytuacji, które będą podstawą pracy dla przyszłych konsultantów. Pozwolą na szukanie rozwiązań, przy zastosowaniu różnych metod i narzędzi. Uczestnicy będą doświadczać w praktyce zastosowanie narzędzia lub metody w bezpiecznych warunkach sali szkoleniowej gdzie błąd czy pomyłka będzie szansą do nauki. Proponowane opisy, studia przypadków mogą mieć charakter:

- zamknięty lub;
- otwarty.

Co to oznacza? Studium przypadku/opis przypadku zamknięty to taki, który zawiera informację o sytuacji, **problemie oraz sposobie rozwiązania**. Zadaniem uczestników jest prześledzenie i ocena przyjętych rozwiązań, czasami również zaproponowania podejścia alternatywnego.

W przypadku Studium/opisu otwartego mamy jedynie pokazaną sytuację, a zadaniem uczestników jest **zaproponowanie rozwiązania**.

Kolejnym możliwym wariantem pracy jest praca na własnych przykładach. To uczestnicy szkolenia/konsultanci „przynoszą” na szkolenie swoje przykłady i doświadczenia szukania rozwiązań zaproponowanymi podczas zajęć metodami. Jest to podejście, które spotyka się z dobrą oceną uczestników, bo często uczestnik oprócz tego, że uczy się praktycznego zastosowania nowego narzędzia rozwiązuje jakiś konkretny problem, z którym się spotkał, ma możliwość poznać opinie innych o danej kwestii. Trener musi sobie jednak zdawać sprawę, że takie podejście z punktu prowadzącego jest trudniejsze. Po pierwsze nigdy nie wiadomo z jakimi opisami przypadków się spotkamy. Ponadto należy pamiętać, że praca nad własnym opisem przypadku powoduje:

- Nieprzewidywalność rezultatów;
- Skupianie się na meritum sprawy, gdy celem nie jest rozwiązanie problemu, a przećwiczenie metody;
- Trudniejsze i dłuższe omawianie – każda grupa pracuje nad innym przypadkiem, potrzebny jest czas na wyjaśnienia

Zawsze też warto mieć przygotowany Plan B – jakieś własny opis przypadku lub studium na wypadek gdyby uczestnicy nie chcieli pracować na własnych przykładach, lub gdyby okazały się nieadekwatne do narzędzi, które są przedmiotem ćwiczenia.

Z kolei w przypadku pracy nad przygotowanym opisem przypadku uczestnicy często skarżą się na zbyt małą liczbę podanych faktów i szczegółów. Należy zachęcać ich do tego, żeby gdy to konieczne zrobili pewne założenia. Ważne, aby podkreślać, że **celem nie jest rozwiązanie jakiej konkretnej sytuacji, ale przećwiczenie metody/zdobycie kompetencji**.

Co jeszcze może być doświadczeniem oprócz ćwiczeń, opisów i studiów przypadków? Może to być:

- analiza dobrych praktyk;
- analiza zestawień, raportów, dokumentów;
- odgrywanie ról, scenki, metoda fish bowl;

Ważne:

Trójkąt kompetencji to wiedza, umiejętności, postawy.

Etap Doświadczenia to czas kiedy uczestnicy/konsultanci zdobywają umiejętności

Refleksja nad tym co zaszło podczas doświadczenia

Etap Refleksji powinien zawsze występować po Doświadczeniu. Można powiedzieć, że te dwa etapy są ze sobą nierozzerwalnie związane. Obecnie już wiemy, że nie zawsze musimy zaczynać od Doświadczenia – tak jak to początkowo przewidywał David A. Kolb. Możemy zacząć w dowolnym punkcie, natomiast Doświadczenie i Refleksja muszą być ze sobą powiązane. Dlaczego? Bo Refleksja nadaje Doświadczeniu sens. Refleksja umożliwia zastanowienie się nad tym:

- jak pracowaliśmy,
- co krok po kroku się wydarzyło;
- co jest czynnikiem sukcesu;
- co i dlaczego się nie udało?

Refleksja daje możliwość powtórnego świadomego przejście przez doświadczenie i przeanalizowanie jego przebiegu. To ważny krok np. w zrozumieniu narzędzia, zobaczeniu jego zalet, ale i ograniczeń, zastanowieniu się nad przydatnością dla uczestnika.

Jak przeprowadzić Refleksję? Najlepsza metoda to dyskusja moderowana. Trener zadając kolejne dobre pytanie prowadzi uczestników do refleksji. Co oznacza w tym przypadku określenie „dobre pytania”?

- to szereg przemyślanych pytań otwartych;
- zadanych w odpowiedniej kolejności;
- skłaniających do refleksji nad tym co i dlaczego się wydarzyło lub nie wydarzyło

W etapie Refleksja głównym celem jest wywołanie tzw. efektu „AHA” u uczestnika. To moment, w którym pojawiają się także spostrzeżenia „Aha to o to chodzi; tak to działa, dlatego tak to się potoczyło, na tym to polega....”

Główne najważniejsze pytania prowadzące do kluczowych wniosków/refleksji powinny się znaleźć zapisane w scenariuszu.

Ważne:

Trójkąt kompetencji to wiedza, umiejętności, postawy.

Etap Refleksja to czas kiedy uczestnicy/konsultanci budują swoje postawy. A postawa to jeden z kluczowych czynników, aby zdobyte umiejętności zostały zastosowane w praktyce.

Uogólnienie – podsumowanie Teoretyczne:

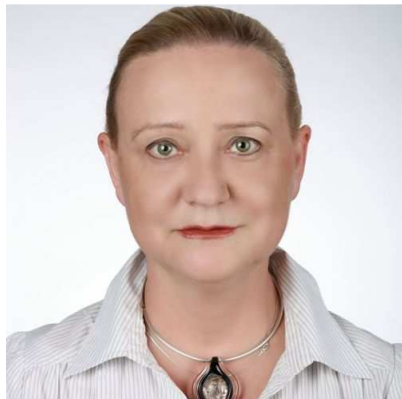
Ten etap Cyklu uczenia się to często miniprezentacje, które pokazują systemy, teorie, modele. Często jest to usystematyzowanie, lub/i wprowadzenie mapy pojęciowej na wnioski, które już pojawiły się w fazie Refleksji. Można powiedzieć, że przy aktywnej i zaangażowanej grupie uczestników i przy dobrze poprowadzonej dyskusji moderowanej w poprzednim etapie Uogólnienie i Teoria sprowadza się do podsumowania i nazywania – tzw. wprowadzenia map pojęciowych. Warto wspomnieć, o tym, że szczególnie w przypadku bardziej skomplikowanych zagadnień warto rozważyć taki przebieg szkolenia/sesji gdzie rozpoczynamy od Teorii. Może się bowiem okazać, że jest to niezbędne, aby uczestnicy mogli przeprowadzić Doświadczenie/ćwiczenie, pracować nad rozwiązaniem danej kwestii.

Ważne:

Trójkąt kompetencji to wiedza, umiejętności, postawy.

Etap Uogólnienie – Teoria to czas kiedy uczestnik zdobywa lub porządkuje wiedzę.

Autorka: Anna Hejda



Trenerka i konsultantka z 19 letnim stażem. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Zawodowy Trenera Zarządzania MATRIK & THAMESVALLEYUNIVERSITY (International Certificate in Training, Learning and Development). Ma duże doświadczenie w projektowaniu i prowadzeniu szkoleń, opracowywaniu materiałów szkoleniowych. Jest Opiekunem Merytorycznym Szkoły Trenerów Zarządzania MATRIK. Jest autorką koncepcji wielu szkoleń m.in. w Akcji Masowej Przejrzysta Polska, Programie Rozwoju Bibliotek, Programie Decydujemy razem, Programie Sprawny Samorząd – Manager w urzędzie. Posiada duże doświadczenie w szkoleniach z zakresu zarządzania dla kadry kierowniczej administracji samorządowej i rządowej, w Szkole Trenerów Zarządzania MATRIK prowadzi zajęcia z zakresu projektowania szkoleń. Mieszka w Krakowie, pracuje w całej Polsce.

Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK

ul. Wrocławska 11/3, 30-006 Kraków  tel. 12 427 22 18, kom. 606 205 100  stowarzyszenie@matrik.pl  www.matrik.pl