



# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	XI
<b>Podziękowania</b> .....	XV
<b>1. Zanim trener wejdzie w rolę</b> .....	1
<b>Model ról trenera</b> .....	3
<b>Szkolenia oparte na dowodach</b> .....	6
Na czym polega EBT? .....	7
Jak stosować EBT? .....	10
<b>Proces szkoleniowy</b> .....	11
<b>Psychologia uczenia się</b> .....	14
Uczenie się .....	15
Społeczne uczenie się .....	16
Pamięć .....	18
Psychologia nauczania .....	20
Zasady uczenia się dorosłych .....	20
Cykl Kolba .....	22
Strefa komfortu .....	23
Koncepcje popularne choć wadliwe .....	25
<b>Etyka zawodu trenera</b> .....	27
<b>2. Trener w roli projektanta</b> .....	33
<b>Proces projektowania szkoleń</b> .....	35
<b>Punkt wyjścia</b> .....	37
Potrzeby .....	37
Oczekiwania .....	38
Grupa .....	39
Ramy .....	40
<b>Wyznaczanie celów szkoleniowych</b> .....	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
<b>Cele wspierające</b> .....	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
<b>Dobór treści szkolenia</b> .....	64
<b>Struktura logiczna szkolenia</b> .....	64
Struktura: model .....	66
Struktura: proces .....	67
Struktura: Level up .....	68
Struktura: drzewo decyzyjne .....	68
Struktura: trening-informacja zwrotna .....	69
Strukturyzowanie sesji szkoleniowych .....	69
<b>Narzędzia realizacji celów szkoleniowych</b> .....	70
Miniwykład .....	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
<b>Grywalizacja/gamifikacja (Radosław Czahajda)</b> .....	95
Grywalizacja, gryfikacja, gamifikacja .....	95
Zastosowania gamifikacji .....	95
Elementy gier .....	97
Tworzenie zgamifikowanego procesu rozwojowego .....	99
<b>Rytuały szkoleniowe</b> .....	102
Rytuały startu szkolenia i ich funkcja .....	102
Start drugiego (i każdego kolejnego) dnia .....	109
Rytuały końcowe .....	110
<b>Poszerzanie czasu szkolenia, czyli działania przed i po</b> .....	112
Działania przygotowawcze i wprowadzające .....	112
Kontynuacja procesu szkoleniowego .....	114
<b>Projektowanie procesu ewaluacji</b> .....	122
<b>3. Trener w roli trenera</b> .....	125
<b>Komunikacja trenerska</b> .....	127
Kontraktowanie .....	127
Praca pytaniami .....	131
Przekazywanie instrukcji .....	133
Opowiadanie historii, czyli <i>storytelling</i> .....	137
Udzielanie rozwojowej informacji zwrotnej .....	138
Przymiowanie rozwojowej informacji zwrotnej .....	145

Reagowanie na pytania .....	147
Omawianie doświadczeń .....	147
<b>Prowadzenie sesji szkoleniowych</b> .....	151
Prowadzenie miniwykładów .....	151
Prowadzenie rund .....	152
Facylitowanie pracy w podgrupach .....	152
Moderowanie dyskusji .....	154
Prowadzenie symulacji .....	155
Prowadzenie gier szkoleniowych .....	156
Prowadzenie sesji opartych na odgrywaniu ról .....	157
Prowadzenie sesji opartych na pracy indywidualnej uczestników .....	159
<b>Praca w parze trenerskiej</b> .....	160
Korzyści .....	161
Przygotowanie .....	162
Role w parze trenerskiej .....	163
Przestrzeń .....	165
Komunikacja w parze .....	167
Przygotowanie do pracy w parze .....	168
Informacja zwrotna .....	169
<b>Emisja głosu (Patrycja Obara)</b> .....	171
Tu boli, tam uwiera .....	171
Od stóp do głów .....	171
Kilka prostych technik .....	174
Wiersz na rozgrzewkę .....	175
<b>4. Trener w roli facylitatora</b> .....	177
<b>Czym jest ten tajemniczy proces grupowy?</b> .....	179
<b>Struktura grupy</b> .....	181
Model grupy .....	181
Misja, cele i sposoby działania .....	182
Normy .....	183
<b>Role grupowe</b> .....	185
<b>Procesy grupowe</b> .....	189
Dlaczego relacje w grupie są takie ważne? .....	189
Typologia relacji w grupie .....	190
Dynamika relacji w grupie .....	191
<b>Realna integracja zespołów – model: bliskość/zasoby/odpowiedzialność</b> .....	194
Bliskość .....	195
Zasoby .....	196
Odpowiedzialność .....	196
<b>Przywódstwo i podążanie</b> .....	197
<b>Nad i pod powierzchnią – Waterline Model</b> .....	199
<b>Opór</b> .....	203
<b>Systemowe rozumienie grupy</b> .....	205
<b>Model efektywności grupy</b> .....	206
<b>Proces facylitacji</b> .....	209
Rama teoretyczna .....	210
Obserwacja .....	210

Wnioskowanie .....	211
Decyzja .....	212
Interwencja .....	212
<b>Facylitacja sesji kreatywnych (Arkadiusz Matras) .....</b>	<b>214</b>
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
<b>Facylitacja sesji Action Learning (Tomasz Janiak) .....</b>	<b>225</b>
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
<b>Facylitacja pracy grupy – coaching grupowy i zespołowy (Rafał Szewczak) .....</b>	<b>230</b>
Czym jest coaching grupowy, czym jest coaching zespołowy? .....	230
Co ze szkoleń, co z coachingu? .....	231
Coaching grupowy .....	232
Coaching zespołowy .....	239
Proces coachingu interwencyjnego .....	240
Coaching zorientowany na budowanie efektywności zespołu .....	242
Podsumowanie .....	245
<b>5. Trener w roli konsultanta .....</b>	<b>247</b>
<b>Szkoleniowy kwintet/sekstet/septet .....</b>	<b>249</b>
<b>Przyczyny prowadzenia działań rozwojowych .....</b>	<b>250</b>
<b>Trener w procesach zmiany (Tadeusz Reimus) .....</b>	<b>251</b>
Dlaczego zarządzanie zmianą organizacyjną jest takie trudne? .....	252
Skąd pojawia się taka oporowa reakcja? .....	252
<b>Identyfikacja i analiza potrzeb rozwojowych .....</b>	<b>255</b>
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
Gromadzenie danych .....	261
Testy wiedzy .....	272

Development Center/Ocena 360 stopni .....	276
Mała analiza potrzeb .....	281
<b>Ewaluacja projektów rozwojowych</b> .....	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
<b>6. Trener w roli lidera rozwoju</b> .....	307
<b>Metodyka ośrodka oceny</b> .....	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
<b>Ocena 360 stopni</b> .....	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
<b>Zintegrowany system zarządzania wiedzą</b> .....	327
Czym jest zintegrowany system zarządzania wiedzą? .....	328
Komponent kompetencyjny .....	328
Komponent systemowy .....	332
Narzędzia wspierające .....	334
<b>Programy rozwojowe w organizacjach</b> .....	335
Programy rozwoju menedżerów .....	335
Rozwój talentów .....	336
Wdrażanie do pracy .....	337
Programy mentoringowe .....	340
Rozwój kompetencji trenerów .....	342

<b>7. Trener rozwija siebie i swój biznes</b> .....	345
<b>Czy to zawód dla Ciebie?</b> .....	347
<b>Kariera trenera</b> .....	348
<b>Rozwój kompetencji trenera</b> .....	350
Role trenerskie .....	350
Kompetencje .....	351
Zadania .....	353
<b>Metody rozwoju kompetencji trenera</b> .....	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
<b>Superwizja w pracy trenera</b> .....	357
<b>Styl trenerski</b> .....	360
<b>Certyfikacja</b> .....	361
<b>Prowadzenie biznesu szkoleniowego</b> .....	362
Jak wygląda rynek? .....	363
Docieranie do klienta .....	363
Zdobywanie klienta .....	364
Podwyższanie poziomu satysfakcji .....	365
Pielęgnowanie relacji .....	367
 <b>Bibliografia</b> .....	 369
 <b>Indeks rzeczowy</b> .....	 374
 <b>Współautorzy</b> .....	 378