



Znana przypowieść, którą przypisuje się trzynastowiecznemu perskiemu poecie Rumiemu, opowiada o kilku osobach, które z zawiązanymi oczami miały dotknąć słonia, a potem opowiedzieć o tym, co czuły. Pierwsza z nich wyciągnęła rękę, dotknęła ucha i powiedziała, że to wachlarz. Inna chwyciła słonia za ogon i uznała, że jest to lina. Jeszcze inna, trzymając słonia za nogę, stwierdziła, że to drzewo. Historia nie odnotowała, jak długo trwały „ogłędziny” słonia, ale dla zwierzęcia było to z pewnością niezapomniane przeżycie.

Tę przypowieść przytaczają czasem trenerzy, omawiając takie zagadnienia jak: postrzeganie i rzeczywistość, uczenie się międzykulturowe, istota pracy zespołowej, zarzewia konfliktów. W pewnym sensie może ona także ilustrować zadanie stojące przed zespołem trenerów opracowujących kurs dla grupy, której skład nie jest im jeszcze znany. Jednak powyższa historia najlepiej obrazuje zadanie, jakie ma przed sobą zespół osób starających się ustalić i przedstawić – w pakiecie takim jak ten – zasadnicze elementy szkolenia. Podczas pierwszego zebrania naszego zespołu mieliśmy długą i szczegółową listę spraw istotnych i wiele wspólnych priorytetów, ale kto określiłby zasadnicze elementy? Nie próbujemy szukać tu dla siebie usprawiedliwień. Każdy, kto choćby przez pewien czas prowadził międzynarodowe szkolenia dla młodzieży, musiał zauważyć, że służą one wielu różnym celom, dotyczą niezwykle wielu zagadnień, są adresowane do różnorodnych grup odbiorców, odzwierciedlają bardzo różne systemy etyczne i nadrzędne zasady, odmienne metody działania i postrzegania oraz odmienne podejścia do tworzenia odpowiedniego klimatu pracy w grupach, wdrażania i oceny. Można zatem powiedzieć, że szkolenie jest jak słoń – to przedsięwzięcie wielkie i złożone. A ponieważ słoń istnieje, trzeba przyjąć, że istnieją też zasadnicze elementy – podstawowe czynniki, zadania i przemyślenia, które stanowią niezbędny warunek prowadzenia szkoleń. W tym pakiecie próbowaliśmy w związku z tym zdefiniować zasadnicze edukacyjne, organizacyjne, etyczne i związane z doświadczeniem elementy szkolenia. Równocześnie staraliśmy się pozostawić czytelnikom miejsce na krytyczną analizę, skłonić ich do podjęcia takiej analizy, a także zachęcić do tego, by odpowiedzieli sobie na pytanie, co ma zasadnicze znaczenie w prowadzonych przez nich szkoleniach. W niniejszym wprowadzeniu przedstawiamy wybrane przez nas same elementy, koncepcje i wartości leżące u podłoża tej publikacji, a także kilka „punktów orientacyjnych” dla naszych czytelników.

Należałoby oczywiście zacząć od pytania: dlaczego w ogóle przygotowywać pakiet szkoleniowy o szkoleniu? W innych pakietach tej serii omówiono takie zagadnienia, jak uczenie się międzykulturowe, zarządzanie projektami itp. Stanowią one często przedmiot szkolenia, temat, wokół którego buduje się proces edukacyjny. W niniejszym pakiecie staramy się skupić przez chwilę uwagę czytelników na innych sprawach i zastanowić się nad tym, jak konstruujemy procesy edukacyjne, aby zgłębić te różne tematy i przeanalizować je podczas szkoleń. To podejście pozwala zobaczyć wyraźnie sam proces i prześledzić wynikające z niego pytania. Jeśli szkolenie zakłada istnienie pewnego procesu, proces ten zachodzi pomiędzy trzema „czynnikiemami”: tematyką, trenerami i grupą, a równocześnie w bardziej ogólnym kontekście. Każdy z tych czynników nasuwa szereg wzajemnie powiązanych pytań, które mają wymiar edukacyjny, personalny, etyczny i praktyczny. I choć szkolenie zazwyczaj kojarzy się ze sposobem potraktowania danego tematu w ramach międzynarodowej działalności młodzieżowej, to my możemy przyjąć inny punkt widzenia i uznać je za złożone zagadnienie samo w sobie. Coraz częściej szkolenie stanowi samo w sobie przedmiot analizy, a – jak ilustruje to rozdział 1.1 – nigdy wcześniej na szczeblu europejskim nie było większego zapotrzebowania na szkolenia i nie organizowano ich na tak wielką skalę.

Błędem byłoby jednak omawianie szkolenia wyłącznie jako procesu edukacyjnego, ponieważ nie jest ono ani procesem neutralnym, ani też nie odzwierciedla ogólnego podejścia, które dałoby się z łatwością zastosować w każdej sytuacji. „Szkolenie” stało się czymś w rodzaju uogólnionego pojęcia określającego proces ciągłego uczenia się w różnych kontekstach. Należy jednak pamiętać, że w ramach tej ogólności istnieją rozmaite cele, odmienne podejścia edukacyjne, różne zależności pomiędzy uczestnikami a oczekiwanymi i faktycznymi efektami. W niniejszej publikacji szkolenie przedstawiamy jako proces uczenia się, którego podmiot stanowi sam uczestnik, którego podstawą jest zespół i który przebiega w ramach kształcenia nieformalnego. Te terminy i ich znaczenie omówiono szczegółowo w odpowiednich rozdziałach. W tym miejscu wystarczy zatem stwierdzić, że położenie nacisku na te właśnie aspekty zdecydowało w ogromnej mierze o tym, co uwzględniono w pakiecie jako elementy zasadnicze, a co pominięto.

Przyjęte podejście pozwala także zwrócić uwagę na to, że szkolenie nie jest neutralnym i niewidzialnym procesem, który można „nałożyć” na dowolny temat. Praca w zespołach, przygotowywanie uczestników do pełnienia roli tzw. rówieśniczych edukatorów, promowanie procesów uczenia się poprzez uczestnictwo i doświadczenie oraz dostosowywanie swojej pracy do wymagań, jakie stawia się przed trenerem



prowadzącym intensywne i krótkie szkolenia – wszystko to wymaga zastanowienia się nad tym, jak prowadzimy szkolenia i jakimi jesteśmy trenerami. W niniejszym pakiecie przedstawiliśmy metody podnoszenia umiejętności i kompetencji, kontekst jest tu jednak szerszy. Zachęcamy trenerów do zastanowienia się nad tym, jakie elementy z własnego życia i świata wprowadzają do szkoleń, nad dynamiką, którą współtworzą, oraz nad tym, że wszyscy powinniśmy uczyć się nieustannie.

Niniejszy pakiet jest adresowany do trenerów prowadzących szkolenia w ramach różnych inicjatyw europejskich. Założyliśmy, że ci trenerzy pracują z grupami i zespołami międzykulturowymi, muszą starannie zaplanować szkolenia i dokładnie przemyśleć ich program oraz wykonują swą pracę w warunkach, które skłaniają do stawiania pytań o charakterze osobistym i zawodowym. Tak właśnie wyobrażamy sobie naszych czytelników, nie oznacza to jednak, że trenerzy pracujący w innych warunkach nie mogą nawet zajrzeć do niniejszego pakietu. Sugerujemy natomiast, by wnikliwie przeanalizowali nasze propozycje pod kątem swoich potrzeb i warunków czy kontekstu pracy. Mamy nadzieję, że w ten sposób postępują wszyscy trenerzy.

O tym warto pamiętać podczas lektury niniejszego pakietu, ponieważ już na samym początku nasz zespół jednogłośnie postanowił, że nie będziemy przygotowywać po prostu „skrzynki z narzędziami”. Niniejszy pakiet nie jest książką kucharską z gotowymi przepisami ani też podręcznikiem typu „zrób to sam”, którego uzupełnieniem byłby odpowiedni show nadawany przez telewizję we wczesnych godzinach porannych. Każde szkolenie jest inne i dlatego w każdej części niniejszego pakietu podkreślamy, jak ważne jest przeanalizowanie modeli, teorii i metod oraz dostosowanie ich do danego kontekstu, momentu w życiu grupy, środowiska, kompetencji i wartości. Przypuszczamy, że tak właśnie postępuje w sposób naturalny większość trenerów, ale mówimy o tym wyraźnie i wprost, ponieważ na tym opiera się filozofia niniejszego opracowania. Pakiet nie jest też dziełem z gatunku „filozofia szkolenia”; to dokument roboczy dla trenerów, którzy muszą mieć możliwość zaglądania do niego, niekiedy „w biegu” lub ukradkiem. W związku z tym w całym tekście zamieściliśmy odnośniki, co umożliwia wyszukanie danego ćwiczenia bądź odświeżenie wiedzy dotyczącej danego zagadnienia. Równocześnie wskazaliśmy koncepcje i powiązania z innymi zagadnieniami, do których warto jeszcze powrócić. Mamy nadzieję, że pakiet będzie dla czytelników czymś w rodzaju ulubionej kawiarenki, do której wpada się po to, by wziąć szybko „coś na wynos”, ale gdzie czasem zostaje się na dłuższą i poważną rozmowę.

W niniejszym pakiecie zamieściliśmy również, choć w ograniczonym zakresie, odnośniki do innych pakietów szkoleniowych tej samej serii. Nie zakładamy, że każdy czytelnik ma dostęp do pozostałych pakietów, jednak nie powielamy tu dostępnego w nich materiału. Objętość niniejszego pakietu jest ograniczona, a w innych pakietach szkoleniowych omówiono inne elementy szkolenia. Do pozycji lub lektur uzupełniających kierujemy czytelników wtedy, gdy omawiamy takie zagadnienia, jak style uczenia się, projektowanie szkoleń, organizowanie i prowadzenie szkoleń oraz oczywiście uczenie się międzykulturowe. Dzięki temu mogliśmy przedstawić szerszy wachlarz teoretycznych podejść i modeli związanych z określonymi zagadnieniami.

Gdy mowa o uczeniu się międzykulturowym, powinniśmy jednoznacznie wyjaśnić, że jest ono czymś więcej niż jedynie elementem całego naszego opracowania o szkoleniu. Jeśli niniejszy pakiet miałby mieć tytuł i podtytuł, brzmiałby on Zasadnicze elementy szkolenia (w wymiarze międzykulturowym). Uczenie się międzykulturowe tworzy dla naszego tekstu ogólne ramy tak w wymiarze edukacyjnym, jak i etycznym, ponieważ uważamy, że każdy aspekt życia i tego rodzaju działalności ma wymiar międzykulturowy. Uczenie się międzykulturowe stanowi często temat modułu szkoleniowego i tak też jest często traktowane. Jednakże szkolenie w przyjętym przez nas kontekście „rozkwita” dzięki bogactwu i różnorodności sposobów patrzenia na świat, stylów uczenia się, metod dokonywania oceny oraz sposobów bycia, a zatem należy to uwzględnić w każdym aspekcie projektowania i realizacji szkoleń.

Ostatnia nasza uwaga dotyczy materiału teoretycznego. Staramy się unikać uproszczonego podziału na teorię i praktykę. Teorię traktujemy jako „punkt orientacyjny”, mapę, która ułatwi, lub nie ułatwi, czytelnikom żeglowanie po głębokich wodach szkolenia. Dla każdego trenera analiza i wykorzystywanie w pracy wyników badań oraz innowacyjnego materiału jest nieodłącznym elementem procesu uczenia się. W tym kontekście nasuwają się jednak dwa pytania: dlaczego wprowadzamy innowacje i jaki jest kontekst tego materiału? Uważamy, że czasem trenerów nakłania się do wprowadzania czegoś nowego oraz że przedstawienie modelu góry lodowej podczas seminarium wywołuje taką reakcję jak u pasażerów Titanica. Każdy trener powinien zatem wyrobić sobie własny pogląd na to, co przedstawiono w niniejszym pakiecie i innych publikacjach, oraz określić sam dla siebie, na czym polega różnica pomiędzy innowacją a nowością.

W tym kontekście warto jeszcze dodać, że prezentowane tu modele teoretyczne, dotyczące na przykład dynamiki grupy, stylów uczenia się czy transformacji konfliktów, opracowuje się na podstawie badań



---

stosowanych, a takie badania prowadzi się w określonych dziedzinach i zgodnie z określonymi tradycjami. Niekiedy te modele wykorzystuje się podczas szkoleń w kontekstach, w których nie mają one sensu. Dlatego podkreślamy, jak ważne jest „pochodzenie” i kontekst przedstawianego materiału. Chodzi bowiem o to, by indywidualny trener dostosował go do potrzeb swojej grupy i danej sytuacji. Te względy zadecydowały również o tym, czy do niniejszego pakietu wybraliśmy materiał innowacyjny, czy też taki, który zdaje się być obecny na scenie szkoleń od średniowiecza. W pakiecie połączono w związku z tym materiał prawdopodobnie dobrze już znany z materiałem nowym, ale wyboru dokonano zgodnie z kryteriami ważności, adekwatności i spójności z całą strukturą.

Niniejszy pakiet ma strukturę szkolenia omawianego od początku do końca, przy czym pewne elementy można oczywiście wykorzystywać na różnych etapach, równocześnie bądź w kilku różnych sytuacjach. W części 1 (Szkolenie - konteksty) omawiamy aktualne podejścia do szkolenia oraz kontekst, w jakim powstała niniejsza publikacja. Przechodzimy od środowiska do trenerów, którzy w nim pracują. Wstępnie zajmujemy się takimi elementami, jak funkcje czy role, etyka i niezbędne kompetencje, co można naszym zdaniem określić jako „pracę w toku”. W tej części wprowadzamy także czytelników w zagadnienia uczenia się międzykulturowego, które przenika całe szkolenie.

W części 2 (Szkolenie - zespoły) analizujemy pracę w międzykulturowym zespole trenerów. W tej części omawiamy całościowo zagadnienia wraz z odpowiednimi ćwiczeniami, które mogą ułatwić zespołom tworzenie trwałych więzi i uniknąć pewnych trudności. Przedstawiamy też różne refleksje o wspólnej pracy.

Największą objętościowo część 3 (Szkolenie - rozruch) dotyczy wyczerpującego często procesu planowania aspektów edukacyjnych i organizacyjnych. W tej części analizujemy krok po kroku proces edukacyjny – od oceny potrzeb do opracowania koncepcji i oceny sesji szkoleniowych. Staramy się określić, jak należy działać, aby organizacyjna strona szkoleń była jak najmniej „bolesna”.

Po zakończeniu etapu rozruchu przechodzimy do części 4 (Szkolenie - realizacja), w którym koncentrujemy się na procesach zachodzących w trakcie szkolenia oraz na tym, jak wpływają one na jednostki, grupy i samą tematykę szkolenia. W tej części rozważamy takie elementy, które wymagają od trenerów elastyczności, ciągłej oceny i adaptacji. Omawiamy więc konflikty w grupie oraz konieczność zmiany koncepcji i zaplanowania programu szkoleniowego.

Część 5 (Po szkoleniu) dotyczy wymiany doświadczeń i „pomnażania” efektów, a także przygotowywania uczestników do życia i pracy poza rzeczywistością kursu szkoleniowego.

Mamy nadzieję, że czytelnikom spodoba się niniejszy pakiet. Czekamy na opinie o tym, czy sprawdza się on w trakcie szkoleń. Przede wszystkim mamy jednak nadzieję, że wzbogaci on zarówno szkolenia, jak i trenerów, ponieważ to było naszym nadrzędnym celem.