



# Wstęp

Przed nami długa wspólna podróż. Obszerne treści wymagają instrukcji poruszania się po nich, zaczniemy zatem od krótkiego wprowadzenia.

## Czym jest nasza książka?

Napisaliśmy podręcznik pracy trenera. Definicja encyklopedyczna mówi, że podręcznik to typ książki edukacyjnej, zawierającej systematyczny wykład przedmiotu i przeznaczonej do uczenia się lub do okazjonalnego korzystania<sup>1</sup>. Sądzimy, że dokładnie taką definicję wypełniliśmy treścią.

**Jest to książka edukacyjna.** Jej celem jest rozwój kompetencji w zakresie prowadzenia działań rozwojowych przez trenerów. Oczywiście, ze względu na formę naszego wsparcia – mamy do dyspozycji słowo pisane – w najpełniejszej wersji zajmujemy się dostarczaniem wiedzy, metod i narzędzi. Ale też będziemy się starali pracować nad umiejętnościami czytelnika w takim zakresie, jak to jest możliwe w kontakcie autor–czytelnik, i kształtować właściwe dla pełnienia tej roli postawy.

**Jest to systematyczny wykład przedmiotu.** Naszym celem było stworzenie kompleksowej propozycji, zawierającej możliwie wiele aspektów pracy trenerów. Takiej, która będzie opisywała zjawisko szkoleń procesowo i strukturalnie. Procesowo – czyli dając wskazówki, jak kształtować współpracę z klientem usług rozwojowych od momentu dotarcia do niego aż do oceny efektów zrealizowanego projektu. I strukturalnie – czyli w sposób opisujący maksymalnie wiele zadań, kompetencji, kontekstów, elementów, które na pracę trenerów się składają.

**Jest to książka przeznaczona do uczenia się.** Ma szansę taką być szczególnie dla tych, którzy zaczynają swoją karierę w roli trenera i szukają wsparcia. Sama lektura nie pozwoli nikomu stać się gotowym do pracy na salach szkoleniowych, dużą rolę odgrywać będzie w tym rozwoju własna praktyka i wdrażanie treści książki w codzienność. Ale trzymanie się treści książki może w tym rozwoju mocno pomóc.

**Jest to książka przeznaczona do okazjonalnego korzystania.** To druga droga korzystania z tekstu, pewnie lepszy dla doświadczonych trenerów. Treść jest zorganizowana w logiczny sposób. Można zatem wygodnie sięgać po elementy szczególnie ważne i szukać informacji w tych obszarach, które dla rozwoju konkretnej osoby są istotne.

---

<sup>1</sup> <https://encyklopediapwn.pl/haslo/podrecznik;3958914.html>

Najważniejsze pytania, które zadawaliśmy sobie, pisząc kolejne strony, brzmiały:

- Po co piszę właśnie te słowa?
- Jakie cele ta część realizuje?
- Dlaczego czytelnicy mieliby chcieć z niej korzystać?
- W jaki sposób to się przyda w realnej pracy odbiorców?

Zresztą sądzimy, że dokładnie te same pytania powinien sobie zadawać trener, projektując dowolne działania rozwojowe.

## Czym nie jest nasza książka?

Książka nasza nie jest zbiorem ćwiczeń i aktywności trenerskich. Oczywiście, kiedy będziemy opisywać poszczególne narzędzia pracy trenera, będziemy się odwoływać do przykładów. Nie jest to jednak nasz główny cel.

Nie będziemy pisać o tym, co należy opowiadać grupom menedżerów podczas szkoleń z zakresu motywowania, albo o tym, które techniki sprzedaży działają najlepiej. Naszym zadaniem jest uczyć prowadzenia szkoleń – i w tym zakresie precyzyjnie będziemy wskazywać, które podejścia i narzędzia mają sens, a które nie. Ale dobór treści merytorycznej szkoleń zostaje zadaniem czytelnika. My jedynie wskażemy, czym warto się kierować podczas dokonywania takich wyborów.

Na koniec o ostatnim ograniczeniu. Zdecydowaliśmy też, że książka będzie dotyczyła jedynie sytuacji, w których trener prowadzi swoje działania twarzą w twarz. Nie będziemy zajmować się e-learningiem, formami blended learning, organizowaniem webinarów. Nie oznacza to, że osoby zainteresowane takimi działaniami nie znajdą tutaj dla siebie użytecznej wiedzy. Proces identyfikacji potrzeb, projektowania szkoleń czy ewaluacji projektów realizowanych w takich formach zdalnych będzie w wielu miejscach podobny do tradycyjnych szkoleń realizowanych w kontakcie bezpośrednim.

## Dla kogo pisaliśmy?

Tytuł sugeruje, że naturalnymi odbiorcami książki są trenerzy, ale takie precyzyjne określenie grupy docelowej mocno zawęziłoby adresatów książki. Kto może zatem z książki korzystać?

**Trenerzy kompetencji miękkich.** Dla tych, którzy zaczynają swoją karierę w tym zawodzie, będzie to wartościowy przewodnik po rolach, które trenerzy mogą odgrywać. Takie osoby dostaną tutaj systematyczny wykład i przewodnik radzenia sobie. Osoby bardziej doświadczone będą mogły skonfrontować swoje doświadczenia z naszymi i porównać swoje podejście do tego, co opiszemy.

**Przyszli trenerzy,** którzy przygotowują się do odgrywania tej roli w przyszłości. Uczestnicy szkół trenerów, stawiający swoje pierwsze kroki.

**Trenerzy prowadzący szkolenia tradycyjnie nazywane twardymi**, jak szkolenia komputerowe czy szkolenia BHP. Lektura może być dla nich okazją wprowadzania innowacji do swojej pracy.

**Menedżerowie**, do których obowiązków należy prowadzenie działań rozwojowych na rzecz swoich pracowników. Pewnie nie każdy menedżer musi stawać się trenerem w pełnym wymiarze. Ale każdy z menedżerów może skorzystać z wiedzy na temat efektywnych metod uczenia się.

**Pracownicy działów personalnych**. Im książka może ułatwić współpracę z firmami szkoleniowymi i trenerami, którzy są wykonawcami usług rozwojowych. Z pewnością rozumienie pracy trenera może pomóc w otrzymywaniu takiej jakości, jakiej potrzebują.

## Jak się poruszać po tekście?

Rzut oka na spis treści pokazuje sposób organizacji treści książki. Zaczynamy od rozdziału wprowadzającego „Zanim trener wejdzie w rolę”.

Pierwszy rozdział koncentrujący się na rolach trenera nosi tytuł „Trener w roli projektanta”. Przejdziemy z czytelnikiem drogę od określania celów działań rozwojowych, przez nadawanie struktury logicznej szkoleniu, aż do dobierania narzędzi służących do osiągnięcia tych celów. Zaczynamy omawianie merytorycznych elementów dotyczących pracy trenera właśnie od projektowania. Po pierwsze dlatego, że uznajemy ten element pracy za kluczowy dla sukcesu szkolenia. Po drugie dlatego, że tego wymaga logika procesu pracy, trudno mówić o prowadzeniu szkoleń czy innych jeszcze bardziej skomplikowanych rolach, w których trener występuje bez solidnych podstaw.

Kolejny rozdział „Trener w roli trenera” będzie się koncentrował na tych aspektach pracy trenera, które widać na sali szkoleniowej. Najprościej mówiąc, rozdział będzie dotyczył warsztatu pracy trenera, rozumianego jako zestaw narzędzi i oddziaływań, które ma do dyspozycji. Opiszemy, jak trener może korzystać z różnych narzędzi rozwoju, jak zarządzać przestrzenią sali szkoleniowej i przestrzenią uczenia się. W tej części zajmiemy się też współprowadzeniem zajęć w parze trenerskiej oraz takimi elementami jak i autoryzacja trenera czy zarządzanie energią grupy.

„Trener w roli facylitatora” koncentrować się będzie na działaniach trenera, których podmiotem jest grupa jako określone środowisko uczenia się. Zadaniem trenera jest tutaj facylitacja, czyli torowanie pracy grupy w celu osiągnięcia określonego rozwiązania. Piszemy tutaj o płaszczyźnie procesów grupowych, czyli wszystkim tym, co dzieje się w grupach obok płaszczyzny uczenia się. I w tym zakresie będziemy chcieli pokazać, że płaszczyzna procesów grupowych to nie tylko radzenie sobie z trudnymi uczestnikami, co jest pewnie podstawowym skojarzeniem trenerów, którzy słyszą o procesach grupowych. Drugi ważny element tego rozdziału to trener, którego zadaniem jest moderowanie pracy grup o różnym charakterze. Od grup twórczego myślenia do wykorzystania *Action Learningu* czy *coachingu* grupowego.

Czas na „Trenera w roli konsultanta”, czyli rozdział poświęcony temu, jak trener spełnia się w zadaniach badawczych – prowadząc procesy identyfikacji i analizy potrzeb oraz ewaluacji projektów. Opiszemy tutaj podstawy statystyki i metodologii w tym zakresie, w jakim większo-

ści trenerów są one potrzebne. Ale też będzie to część wskazująca, gdzie praca trenera wiąże się z innymi możliwymi działaniami na rzecz rozwoju organizacji.

Następna część „Trener w roli lidera rozwoju” dotyczy roli projektowania systemów wspierających organizację szerszych niż pojedyncze wydarzenia szkoleniowe. Zajmiemy się takimi obszarami, jak budowanie zintegrowanych systemów zarządzania wiedzą, opracowywanie projektów rozwoju kadry menedżerskiej, programów talentowych, rozwojowych działań wprowadzających pracowników do firmy, projektów przygotowujących pracowników do dzielenia się wiedzą oraz programów rozwoju kompetencji trenerskich.

Kończymy rozdziałem „Trener rozwija siebie i swój biznes”. Skoro w treści całej książki pisaliśmy o tym, jak trener doskonali uczestników wydarzeń rozwojowych, czas na własny rozwój. Opiszemy możliwe kierunki rozwoju trenera, rolę i znaczenie superwizji w tym procesie. Ostatnią część tego rozdziału poświęciliśmy poruszaniu się trenera po rynku. Opiszemy tu rynek szkoleń i możliwe kierunki poruszania się po nim, podzielimy się radami w obszarze radzenia sobie na rynku i sprzedaży usług rozwojowych.

Napisaliśmy o podziale książki na osobne części. Specyfika tematu, który opisujemy, powoduje jednak, że czasem treści w poszczególnych rozdziałach będą się przenikać. Szczególnie mocno może to być widoczne między częściami „Trener w roli projektanta” oraz „Trener w roli trenera”.

## Literatura

Przeczytaliśmy większość książek adresowanych do trenerów, które ukazały się na rynku polskim, i wiele spoza rodzimego rynku. Będzie to widać w tekście. Często wprost w tekście opiszemy narzędzia tworzone przez innych autorów. Czasem w charakterze komentarza do naszego podejścia podamy model zaproponowany przez innych autorów czy też odeślemy pod koniec rozdziałów do wartościowych książek lub artykułów. Nie będzie tutaj wprawdzie „mało odżywczych” rozdziałów, opisujących spory dotyczące definicji zawodu trenera, toczące się między kilkoma autorami. Ale pisaliśmy tę książkę w poczuciu szacunku do tego, co zostało opublikowane wcześniej.

## Zaproszeni goście

Kilkakrotnie na strony tej książki zaprosimy naszych gości. Postanowiliśmy skorzystać z wiedzy i doświadczenia osób specjalizujących się w danych metodach, sposobach pracy lub obszarach refleksji. Tak się stało z częścią opisującą emisję głosu, którą opisała Patrycja Obara. Coaching grupowy i zespołowy opracował Rafał Szewczak. Specyfikę facylitacji kreatywności opisał Arkadiusz Matras, problematykę roli trenera w zarządzaniu zmianą organizacyjną – Tadeusz Reimus. Część dotyczącą *Action Learning* opisał Tomasz Janiak a stosowanie grywalizacji w edukacji opracował Radosław Czahajda.



# Podziękowania

## Razem

Aleksandrze Małek-Leśniewskiej za pomysł i wiarę w projekt, mobilizowanie nas, przyjmowanie naszych sugestii i odważne wysuwanie swoich.

Dziękujemy zespołowi Wydawnictwa Naukowego PWN. Barbarze Surówce, Marii Czekaj, Dorocie Polewicz, Jadwidze Witeckiej, Marioli Keppel, Agacie Muszalskiej oraz Januszowi Olechowi za przekraczanie granic profesjonalizmu, zaangażowania, kreatywności i naszych najśmielszych oczekiwań.

Współautorom: Radosławowi Czahajdzie, Tomaszowi Janiakowi, Arkadiuszowi Matrasowi, Patrycji Obarze, Tadeuszowi Reimusowi, Rafałowi Szewczakowi za podzielenie się unikatową wiedzą ekspercką.

Recenzentom: Sławomirowi Jarmużowi i Jackowi Santorskiemu. Za życzliwość i krytyczne głosy wsparcia. Dzięki wam ta książka jest w istotny sposób lepsza od pierwotnej wersji.

## Justyna Matras

Praca nad *Trenerem w rolach głównych* była dla mnie niewątpliwie najtrudniejszym, najbardziej rozwijającym i satysfakcjonującym procesem twórczym w moim życiu. Dziękuję wyjątkowym ludziom, bez których ta książka w takim kształcie nigdy by nie powstała.

Rafałowi Żakowi za ponad dekadę wspólnej pracy, uczenia się, sporów merytorycznych i współtworzenia projektów rozwojowych, które mogę wspominać z dumą i poczuciem sensu swojej pracy oraz za odwagę kreowania i wprowadzania w życie idei takich jak ta książka.

Arkadiuszowi Matrasowi za wsparcie, inspirację i wyrozumiałość w długotrwałym i burzliwym procesie twórczym oraz wielogodzinne dyskusje zgłębiające psychologię organizacji, kreatywność i sens życia.

Tadeuszowi Reimusowi za wieloletnie wsparcie superwizyjne oraz konsultację rozdziału dotyczącego dynamiki procesów grupowych.

Moim zacnym koleżankom i kolegom z branży, współpracownikom, towarzyszą w procesie uczenia się i superwizji koleżeńskiej, w szczególności: Sylwii Cichowskiej i Rafałowi Cichowskiemu za tworzenie unikatowych projektów rozwojowych dla doświadczonych trenerów i konsultantów, Michalinie Konkel, Karolowi Konkelowi, Katarzynie Romanowicz, Szymonowi Czaplińskiemu, Anecie Kordas, Łukaszowi Gorzymowi, Monice Jakus, Rafałowi Leśniewskiemu, Agnieszce Skraburskiej, Ewie Golik, Wojciechowi Łojanowi, Sebastianowi Cieślakowi, Agnieszce

Brongiel, Bożenie Baldysz, Agnieszce Zacher-Łanowskiej, Markowi Amrogowiczowi, Markowi Romanowiczowi, Anicie Michalskiej, Pawłowi Popowowi, Miłoszowi Konkelowi, Marcinowi Supranowiczowi oraz Sławomirowi Żabickiemu za wspólne doświadczenia i ważne rozmowy, za przyjemność i zaszczyt uczenia się z Wami i od Was.

Halinie Brunning i Joannie Skowrońskiej, za psychodynamiczno-systemowe rozumienie człowieka, roli i organizacji które ukształtowało mnie jako psychologa organizacji, trenera i konsultanta.

Wszystkim grupom szkoleniowym, z którymi miałam przywilej pracować, niepowtarzalnym konstelacjom indywidualności i moim najważniejszym nauczycielom.

## Rafał Żak

Pierwszy raz pojawiłem się na sali szkoleniowej 12 grudnia 2003 roku. Pojawiłem się tam, żeby obserwować pracę prowadzących trenerów, którzy łaskawie pozwolili mi ze dwa razy rozdać instrukcje do ćwiczeń, a później zebrać wypełnione arkusze. Na początku zatem chcę podziękować tej dwójce, czyli Dorocie Tomaszewskiej oraz Wojciechowi Podedwornemu.

Traktuję tę książkę jako ważne dla mnie podsumowanie tych kilkunastu lat pracy trenerskiej. Dziękuję tym samym wszystkim, którzy tę drogę przechodzili razem ze mną. Czyli na początek policzalnej choć licznej grupie trenerów, którzy byli dla mnie inspiracją bądź wyzwaniem. Są to Agnieszka Brongiel, Jacek Cymerman, Paweł Popow, Brunon Zóltowski, trenerska rodzina Konkeli (Michalina, Karol, Miłosz i Tomasz), Sylwia i Rafał Cichowscy, Arkadiusz Matras, Łukasz Gorzym, Marek Amrogowicz, Monika Jakus, Sebastian Cieślak, Małgorzata Tkacz, Jakub Cetnarowski, Bożena Baldysz, Agnieszka Zacher-Łanowska, Alicja Matecka, Aneta Kordas, Bartosz Płazak, Ryszard Kulik, Maria John-Borys, Katarzyna Drobczyńska, Karolina Zielińska, Krzysztof Kulesza, Beata Adamczyk-Nowak.

Dziękuję też wszystkim trenerom gromadzącym przez lata swoje doświadczenia i kompetencje w Polskim Towarzystwie Trenerów Biznesu. W szczególności Iwonie Wojciechowskiej, Annie Komorek, Andrzejowi Szastokowi, Sławomirowi Jarmużowi, Jackowi Wolniewiczowi, Markowi Szopie, Andrzejowi Ambrożemu.

Dziękuję wszystkim uczestnikom każdego szkolenia, które realizowałem. W wyjątkowy sposób uczestnikom wielu projektów szkół trenerów i innych projektów dla trenerów, które mogłem współtworzyć. Wierzę, że w ich dzisiejszej pracy trenerskiej jest część moich kompetencji i wiem, że część ich stylu została we mnie.

Na koniec podziękowania najważniejsze. Dziękuję Justynie Matras za kilkanaście lat wspólnej pracy, ścierania się i tworzenia wartości. Za lata tworzenia projektów, które na etapie wykonania były pełne sensu, a po których zakończeniu pojawiała się duma. Tak właśnie myślę o naszej wspólnej książce – sens i duma.

Małgorzacie Wojcik, towarzyszącej mi życiowo, którą znam dłużej niż jestem trenerem. Za wsparcie i znoszenie charakteru tej pracy. Za codzienne wskazywanie mi kierunków, w których warto się rozwijać, i pilnowanie, żebym nie pchał się w te, które są ślepyimi zaułkami. Za dodawanie sił wtedy, kiedy trzeba, i hamowanie mojego entuzjazmu wtedy, kiedy nie jest on potrzebny.