



#007

Struktura czy proces?

Agata Otrębska

Co jest ważniejsze? Struktura czy proces?

Kuba Giedrojc

Np. na treningu rozwojowym proces będzie królem.

Agata Otrębska

Jak jest za dużo struktury, to od razu mi się pokazuje – no to jest pewien rodzaj zamordyzmu. To jest jak dyktatura w kraju.

Kuba Giedrojc

Obiecałem klientowi cztery cele. W jaki sposób ja je będę realizował?

Agata Otrębska

Cześć. Witamy Was w kanale Superwizja. Jest ze mną dzisiaj Kuba Giedrojc.

Kuba Giedrojc

Cześć. Dzień dobry.

Agata Otrębska

Nazywam się Agata Otrębska. Dzisiaj będziemy rozmawiać o tym, jak planować warsztat, ale też odpowiemy sobie na enigmatyczne pytanie – struktura czy proces? Co to jest ta struktura? Co to jest ten proces w warsztacie, w pracy trenerskiej?

Czym jest struktura? [00:00:38]

Kuba Giedrojc

To dla wielu brzmi jak bum, bum i cyk, cyk. Znaczy, że ogóle nie wiadomo, jak to zinterpretować, a to jest szalenie ważne. Będziemy mówić o takich dużych, dużych uproszczeniach i każdy, kto ma swoje doświadczenie, pewnie też będzie mógł powiedzieć: „U mnie jest troszeczkę inaczej”. Więc też robię takie zastrzeżenie na początek. Struktura to jest wszystko to, co jesteśmy w stanie jakby wpisać w scenariusz. Będzie to, tyle czasu, będziemy rozmawiać o tym. Dyskusja będzie



ukierunkowywana w punktach. Nie mówimy sobie, jaka będzie puenta, bo tego nie wiemy, ale po to planuję jakąś strukturę, żeby dojść do jakichś wniosków i żeby grupa miała szansę, no, przekonać się do czegoś, że czego się warto nauczyć, że warto skorygować swoje zachowanie, że warto spróbować innych zachowań, bo one mogą dać cele, osiągać, które grupa potrzebuje, czy każdy z uczestników indywidualnie. Natomiast proces to jest wszystko to, co będzie się działo pomiędzy uczestnikami, czyli na sali szkoleniowej, ale dlatego, że po prostu ten warsztat się toczy. Cała ta suma doświadczenia, wszystko to, co uczestnik np. bierze udział w szkoleniu, bierze udział w jakimś ćwiczeniu, doświadcza tej struktury i w związku z tym zaczyna się dzielić doświadczeniem, zaczynają uczestnicy między sobą jakoś dyskutować, pojawia się jakaś energia, coś się zaczyna dziać. Młodzi trenerzy oczywiście często mają taki ogromny dystans, a wręcz sobie mówią: „Boże, żeby tylko ci ludzie nie mieli własnych wniosków, bo co ja z tym zrobię?” Tego nie da się przewidzieć. Czyli takie przełożenie na życie tego, co ta struktura, czyli te ćwiczenia zaplanowane, przyniosły.

Agata Otrębska

Struktura to jest coś, co planujesz, żeby dać uczestnikom pewien rodzaj doświadczenia, żeby mogli czegoś się nauczyć. A proces to coś, czego nie przewidzisz. Co się dzieje między ludźmi albo w ludziach w odpowiedzi na to, co, co struktura proponuje.

Kuba Giedrojć

W związku z tym doświadczeniem, ale też właśnie to jest ważne, że na tym też można pracować, że to nie jest po prostu taka sytuacja, której trzeba dać przestrzeń, bo ona musi wybrzmieć, bo uczestnicy muszą się wygadać itd. I wracamy do struktury. Tylko budowanie tego doświadczenia i tej interakcji między uczestnikami w którymś momencie powoduje, że to jest ta energia, która niesie szkolenie.

Struktura czy proces? [00:02:35]

Agata Otrębska

Co jest ważniejsze: struktura czy proces? Czego powinno być więcej, mniej albo czego jest więcej, mniej u Ciebie?

Kuba Giedrojć

Dużo zależy od celu szkolenia. Powiedziałbym nawet, że w celu jest odpowiedź. Jeżeli mamy jakiś cel, który jest celem instruktazowym, powiedz, pokaż, przećwiczyć. Mamy jakąś jednostkę czasu, której nie bardzo można rozciągać. To jest jednostkowe spotkanie, jednodniowe warsztaty itd. To bardziej trzymam się



struktury, bo muszę zrealizować cele szkolenia, czyli muszę dostarczyć jakąś wiedzę. Musimy tę wiedzę przećwiczyć w praktyce, żeby to był rozwój, a nie tylko wykład np. na treningu rozwojowym proces – będzie królem, bo te struktury właściwie mają uruchomić proces, czyli mają uruchomić moją refleksję, mają mnie pobudzić do odpowiedzenia sobie na pytanie, jak to jest u mnie? Bo to ma być dla mnie rozwój, dla mnie wzrost osobisty. I wtedy to doświadczenie zdecydowanie będzie przeważało. Czyli po pierwsze – cel, po drugie – forma szkolenia, powód, dla którego go prowadzimy, będzie nam mówił, w którą stronę bardziej to przeważać.

Zachowanie odpowiednich proporcji [00:03:39]

Agata Otrębska

Przyszły mi do głowy szkolenia z zarządzania projektami. To jest coś, co aż się prosi o dużo struktury. Jest sporo elementów, których się trzeba nauczyć, które trzeba przećwiczyć itd. Natomiast, jeżeli szkolenia są z komunikacji, współpracy, czegoś, co dotyczy relacji międzyludzkich, to wtedy tego procesu w takim warsztacie jest dużo więcej, no bo wszystko, co mamy do pracy, to jest to, co się zdarzy w komunikacji między uczestnikami, uczestniczkami. Jak Ty planujesz warsztat? Jaką byś mógł dać poradę? Słuchajcie, jeżeli chcecie zadbać o porządną strukturę na szkoleniu, to co należy zrobić? I wiem, że to nie jest teraz wykład z metodyki pracy szkoleniowej.

Cele stawiane przed warsztatem [00:04:15]

Kuba Giedrojc

To jest w ogóle mój konik – planowanie warsztatu, bo też no w Szkole Trenerów Metrum prowadzę zajęcia z metodologii. Co jest kluczem w metodologii? To jest precyzja. Czyli od czego zaczynam? Od celów i celów bardzo praktycznych. I to nie chodzi o taki cel, że po szkoleniu poprawi się komunikacja w grupie. To jest jakiś ogólny lejtmotyw. Konkretnie – w jakich wymiarach? I tych celów, też nie chodzi o to, żeby było szczegółowych dwanaście, piętnaście, tylko, sobie powiedzmy, jakie one będą – trzy, cztery.

Agata Otrębska

To musi być na tyle konkretne, żeby po warsztacie można było powiedzieć – mamy czy nie mamy?

Kuba Giedrojc

Jeżeli mamy te cele, to wtedy planujemy strukturę, czyli jakimi metodami dojdziemy do realizacji tych celów. To jest taka podstawa, że potem na koniec, jak sobie napiszę ten scenariusz, to mogę zrobić taki check-up. Obiecałem klientowi cztery



cele. W jaki sposób ja je będę realizował. Natomiast, jeżeli teraz, mam przestrzeń czasową, jeżeli istota, forma tego warsztatu jest ważna, żeby pogłębiać to doświadczenie własne, żeby o nim mówić, jak robimy np. jakiś trening rozwojowy i mówimy no to mamy dla was ćwiczenie, macie półtorej godziny i za półtorej godziny wystawiacie Kopciuszka. Jest to oczywiście struktura, ale to jest bardzo taka ogólna, a wszystko jest tym procesem. Jak grupa się zorganizuje, to tak będzie. To jest baza, to jest rama. A teraz ile jest potrzeby tego procesu? Ja mam miejsca na ten proces. Ile realizacja celów uzasadnia nasycenie warsztatu tym procesem, czyli doświadczeniem grupy, na tyle tą ramę poszerzamy.

Kluczem jest odpowiednia organizacja i równowaga [00:05:43]

Agata Otrębska

To, co ja bym powiedziała, że jest istotne bardzo w kontekście tego, co mówisz, to ile czasu mamy na cały warsztat, czyli czy to jest jakiś czas ograniczony, czy my też możemy decydować, jak długo ten warsztat będzie trwał w odniesieniu do celów, które są do realizacji. I mówię to nie bez kozery, bo często się zdarza, że klient przychodzi i mówi: „Chcę czterogodzinne godzinne szkolenie i żeby tam była współpraca, komunikacja, zarządzanie zespołem, coś”. Piętnaście różnych tematów, nie mówiąc już o celach, które by były istotne i na to wszystko jest bardzo mało czasu. Więc też te wszystkie cele, struktury, miejsce na proces, to też ma swój wymiar czasowy.

Kuba Giedrojć

Bardziej można przewidzieć strukturę, czyli te ćwiczenia, mówiąc tak bardzo takim żargonem, niż właśnie to, co się wydarzy w związku z nimi. I nie bójmy się powstrzymywać rozwoju procesu, jeżeli nie mamy na to czasu. Jeżeli są te cztery godziny i program jest bogaty i mamy do tego jakąś przemyślaną strukturę, to oczywiście nie możemy się zamknąć i powiedzieć: „Nie interesuje mnie, co na ten temat myślicie. Idziemy dalej.”

Agata Otrębska

Jasne.

Ważne jest rozeznanie w sytuacji [00:06:48]

Kuba Giedrojć

Na rozmowę o tym mamy jakąś jednostkę czasu, a nie tyle, ile się pojawi wątków. Aż się wszyscy wygadają, dopytają itd. Nie zawsze to jest możliwe. Jeżeli np. narasta w grupie jakieś... Czujemy duże napięcie, czujemy, że uniemożliwia dalszą pracę na tej



strukturze, realizację po prostu planu szkolenia, to wtedy, proces, absolutnie przodem. Trudno pracować z człowiekiem, który siedzi z zatkanymi uszami. Z jakiegoś powodu to jest za dużo, to jest nie to itd. Trzeba otworzyć ten proces, nawet jeżeli on nam pożre trochę planowanego czasu na te ćwiczenia i nie doprowadzi np. do realizacji jakiegoś celu. I to byłoby w moich kategoriach trochę też nieetyczne, jeżeli bym udawał, że naprawdę nie widzę czegoś, co blokuje w ogóle uczestnikom szkolenia zyskanie korzyści z tego spotkania.

Agata Otrębska

Podróż trenerska, na każdym spotkaniu, to jest w zasadzie przebieżka między jednym a drugim, nie? Czasem trochę więcej struktury, czasem trochę więcej procesu. Proces daje poczucie swobody i tego, że jestem tutaj. Mogę dzielić się swoim doświadczeniem, mogę zbierać od innych. Natomiast struktura daje poczucie bezpieczeństwa, że dokądś zmierzamy, tak, a nie płyniemy.

Kuba Giedrojć

Są trenerzy, którzy bardziej lubią się zbliżać do struktury. Dwadzieścia lat współpracy, a są tacy, którzy jednak bardziej się zbliżają do procesu. Jak to jest u Ciebie?

Najpierw struktura [00:07:59]

Agata Otrębska

Ja lubię mieć strukturę naprawdę dobrze zaplanowaną, mocno zaplanowaną, bo wtedy mam ramę, mam taki szkielet, na którym się opieram i wtedy mam dużą przestrzeń na proces w trakcie. Ja lubię mieć strukturę, wiedzieć jaki jest mój duży obrazek, a potem pływać w trakcie. Aczkolwiek jak byłam początkującą trenerką, to przyznam, że czasami szłam na żywioł i miałam zapisane pierwsze parę punktów, a potem to się zobaczy. Nie polecam. A jak Ty masz?

Kuba Giedrojć

Wszystkim na zajęciach z metodologii mówię, bo one są bardzo takie poukładane, że jeżeli się dowiem, że początkujący trener po naszej szkole ma trzy pierwsze punkty, a potem się zobaczy, to moja furia sięgnie sufitu. Bo to jest po prostu założenie sobie pętli na szyję na własną prośbę.

Agata Otrębska

Jak jest za dużo struktury, to od razu mi się pokazuje, no to jest pewien rodzaj zamordyzmu. To jest jak dyktatura w kraju. Znaczący – są cele szkoleniowe, jest schemat, który sobie zaplanowałam i niezależnie od tego, czego ludzie potrzebują na



sali, to ja jadę z moim tematem. Kiedy cele, szkolenia czy cele warsztatu są zagrożone? Procesu było dużo i ten proces się ciągle rozrasta. To wtedy jest taki moment, żeby w tę strukturę wprowadzić, ale też nie na sztywno, tylko powiedzieć słuchajcie, rozumiem, dużo się dzieje. Spróbujmy to teraz domknąć w takim miejscu, gdzie jesteśmy w stanie pójść dalej, żeby zrealizować cele, które mamy przed sobą. I z kolei tak dużo procesu buduje takie poczucie chaosu. Gdzie my jesteśmy? To co my teraz robimy? Po co ja mam o tym gadać? Im więcej wolności, tym więcej zagubienia. Ta wolność musi być odpowiednia do tego, czego ludzie chcą. A struktura przywraca bezpieczeństwo. Kurde, no tak, mówicie trochę tego, trochę tego. No ale ile? Skąd ja mam wiedzieć, jak jeszcze nie pracuję? No i moja odpowiedź jest – trochę zobaczysz na własnej dupie.

Kuba Giedrojć

Też bym się pod tym podpisał. Struktura da Ci bezpieczeństwo, więc zaczynaj od struktury.

Potem proces [00:09:43]

Agata Otrębska

Pisz scenariusze.

Agata Otrębska

Pisz scenariusze. Staraj się, na ile masz gotowość w sobie, popuszczając, żeby tego procesu jak najwięcej tam dopuszczając i to się wtedy gdzieś zważy. Wśród młodych i nie tylko młodych trenerów jest taka obawa – jak to przykrócić, jak już tutaj nie wiadomo, ile się dzieje, dyskusja wre, a cele szkoleniowe na tej wymyślonej czy tej wirtualnej kartce są gdzieś tam niezaopiekowane. To, w jaki sposób to trochę studzić, żeby znowu wrócić do tych struktur? Masz jakieś metody?

Na koniec – podsumowanie [00:10:13]

Agata Otrębska

Chciałabym powiedzieć o jednym narzędziu, które jest bardzo proste. Nazywa się podsumowanie, czyli też zebrać to, co już padło w grupie. Czyli słyszę, że to ważne, to ważne, to padło, to padło. Takie są tutaj głosy. Co jeszcze powinno paść, żebyśmy mogli ten temat domknąć? Zamknięcie, ale z nazwaniem tego, co istotne i zdaniem przestrzeni na jeszcze takie końcowe wypowiedzi albo danie szansy tej osobie, która właśnie od pięciu minut tam siedzi, albo dziesięciu zbiera się na odwagę, żeby powiedzieć. To jest jeden ze sposobów, a pewnie inne sposoby jeszcze padną w



naszych innych odcinkach. A gdybyś tak miał powiedzieć, słuchaj, na zakończenie. Twoje serce jest bardziej po stronie struktury czy bardziej po stronie procesu?

Kuba Giedrojć

Powiedziałbym, że jest po stronie uczestnika. Ale żeby właśnie nie zabrzmiało tak wymijająco. Jeżeli mam szkolenie z bardzo jasno sprecyzowanych celami, to zdecydowanie po stronie struktury. Jestem bliżej struktury. Proces można trochę otworzyć, można powiedzieć zobaczcie, macie różne dylematy, pojawiają się różne głosy. Opowiedzieć też trochę pogadać o tym, co można zrobić dalej, ale też jasno powiedzieć, że my tutaj wielu dylematów nie rozwiążemy, bo albo to nie jest ta okazja, albo nie mamy tyle czasu. Natomiast oczywiście nie być głuchym i nie udawać, że się tego nie widzi. Jest mnóstwo doświadczeń szkoleniowych, które uwielbiam, typu treningi rozwojowe, typu działania team coachingowe, które w swojej istocie mają pracę na właśnie procesie, uruchamianie tego procesu i wtedy no nie wyobrażam sobie, że mówię dobrze, to teraz wystawiacie Kopciuszka, ale tutaj macie scenariusze jak to zrobić. Ja już rozpisałem podział na role.

Agata Otrębska

Twój uśmiech mówi, ile radości może dać proces, ale struktura daje bezpieczeństwo. Zachęcamy do trzymania jednego, drugiego i do bycia po stronie uczestniczki i uczestnika. I tym akcentem zakończymy nasz dzisiejszy odcinek. Zapraszamy Was do zadawania pytań w komentarzach i zapraszamy do kolejnych odcinków. Dzięki.

Kuba Giedrojć

Dzięki również. Do zobaczenia. Cześć!