

Dynamika grupowa, spadki motywacji, mieszanka osobowości, poglądów i zachowań, ścieranie się temperamentów, wartości i oczekiwań – to wielkie pole do powstania sytuacji trudnych. Dlatego też warto zdiagnozować ich źródła, rozpoznać symptomy i dopasować odpowiednie sposoby postępowania. Najpierw warto z dystansem spojrzeć na strukturę zmiany, zjawisko oporu i charakterystykę najczęściej pojawiających się „trudnych uczestników”. Dopiero po takim oglądzie, z głębszą świadomością przyczyn i uwarunkowań, można szukać sposobów przeciwdziałania sytuacjom trudnym wynikającym z dynamiki, motywacji oraz konstruktywnie reagować na krytykę i atak.

ZMIANA

Sala szkoleniowa to często miejsce, w którym dokonują się zmiany – opinii, schematów działania, postaw. Jednak żeby mogły się zadziać – uczestnik szkolenia musi być na nie gotowy. Istnieje pięć etapów zmiany, warto zdiagnozować, na którym z nich są uczestnicy szkolenia, najlepiej już na etapie przygotowań.

1. Faza przeddecyzyjna
2. Etap zastanawiania się
3. Etap przygotowania
4. Podjęcie działań
5. Podtrzymanie

Jeśli uczestnicy są na pierwszych trzech etapach i albo nie zamierzają zrobić żadnych kroków ku zmianie lub odwołują się w czasie, rolą trenera jest odzwierciedlenie zaobserwowanych postaw, zadawanie pytań uświadamiających korzyści z udziału w szkoleniu i przechylających szalę decyzji na korzyść zmiany.

Jeśli zaś uczestnicy prowadzonych zajęć są już na kolejnych etapach w drodze do zmiany, to ich przebieg i tak nie jest pozbawiony trudności i barier. Świadomość występowania poniższych etapów reakcji na zmianę pozwala zarówno trenerowi, jak i samym uczestnikom, zrozumieć pojawiające się trudne sytuacje i daje nadzieję na stabilizację. ([rysunek 1 etapy reakcji na zmianę](#))

Sposobem na złagodzenie tej drogi mogą być cztery główne zasady, jakimi powinien kierować się trener, opisane przez autorów książki „Wywiad motywujący”:

Wyrażanie empatii

Trener osób starszych, który aktywnie słucha, stara się zrozumieć potrzeby grupy, nie ocenia i nie krytykuje, czyli w pełni akceptuje – będzie ułatwiał uczestnikom dokonanie zmiany.

Rozwijanie rozbieżności

Wspierając grupę w dostrzeżeniu rozbieżność pomiędzy stanem obecnym, a pożądanym, kosztów, jakie ponoszą trwając w utartym schemacie i realne korzyści z wdrożenia usprawnień, ma szansę wzbudzić motywację do zmiany.

Wykorzystanie oporu

Należy uznać, że pojawienie się niechęci i oporu to naturalna kolej rzeczy. Trener nie powinien przekonywać, walczyć, tylko proponować w myśl zasady „weź tylko to, co ci się przyda”.

Wspieranie samoskuteczności

Wiara trenera w autonomiczność i zdolność każdego uczestnika do zmiany, działa wzmacniająco. Przerzucenie odpowiedzialności na grupę, przy zaoferowaniu pełnego wsparcia, może spowodować wzrost ich skuteczności.

Bardzo ważne jest wyczucie trenera w zdiagnozowaniu, które z założonych w programie zmian zachowań oraz postaw są korzystne dla danej grupy, a w szczególności dla danej osoby. Niezbędne jest naświetlenie zalet, ale również konsekwencji, trudności i możliwych porażek związanych ze zmianą. Bywa, że po zajęciach uczestnicy faktycznie działają zupełnie inaczej, zmieniają dotychczasowy styl życia, podejmują nowe wyzwania z sukcesem. Zanim tak pozytywny efekt nastąpi, na scenę wchodzi wspomniane zjawisko oporu – częsty aktor na szkoleniach osób powyżej 50 roku życia.

OPÓR

Najczęściej źródłem oporu jest lęk przed nieznanym, ośmieszeniem, utratą szacunku w sytuacji porażki. Wyróżniamy opór indywidualny lub grupowy, może on przybierać różne formy. Od biernej i milczącej postawy, przez nieufność,

dowcipkowanie, do wchodzenia w konflikt i krytykę. Najważniejsze w sposobach radzenia sobie z oporem jest ujawnienie go, nazwanie i oswojenie przeżywanych emocji.

Wg J. Enrighta jest pięć źródeł oporu i pięć sposobów ich przepracowania. Kolejno opisane przez niego etapy wchodzenia w relację pomagania, można odnieść do rzeczywistości sali szkoleniowej i wyróżnić

Rozpoznanie gotowości do roli uczącego się.

Dopytanie uczestników, czy udział w zajęciach to ich własna decyzja. Jeśli nie, to uświadomienie im, że skoro już pojawili się na szkoleniu, to czy i na ile skorzystają z zajęć, zależy tylko od nich. Być może dzięki temu trener wzbudzi motywację grupy do aktywnego udziału.

Odkrycie rzeczywistego celu uczestników szkolenia.

Odkrycie i nazwanie, czym dla grupy są zajęcia, z jakim przyszli na nie celem – czy traktują je jak rozrywkę, sposób na integrację z zespołem, a może jako miejsce na pożalenie się lub casting do awansu, pozwoli trenerowi uprzedzić wiele nieporozumień i niekonstruktywnych zachowań.

Czy cele szkolenia są możliwe do osiągnięcia.

Doprecyzowanie z grupą czy zaplanowane cele szkoleniowe są zrozumiałe, realne, akceptowalne i przekładalne na praktykę - wzmocni chęć aktywnego udziału.

Czy wybrane miejsce i czas są optymalne do realizowania celów grupy.

Po zakontraktowaniu z uczestnikami celu, do którego będzie podążał proces szkoleniowy, należy podkreślić swoje kompetencje w zakresie prowadzenia takich zajęć. Budowanie od początku zaufania, atmosfery otwartości i szczerości przez osobę prowadzącą, to ważny element w radzeniu sobie z oporem grupy.

Czy są jakieś konkurencyjne sprawy, które będą utrudniały skupienie się na zajęciach.

Ujawnienie wszelkich przeszkód na drodze do efektywnego i w pełni zaangażowanego udziału w szkoleniu, powinno nastąpić na samym początku. Warto następnie ująć w kontrakcie ustalonym ze wszystkimi, jak te przeszkody będą eliminowane, by nie zakłócały przebiegu spotkania.

Zapobieganie zjawisku oporu należy realizować nie tylko w bezpośredniej interakcji z grupą, poprzez zrównoważenie celach osobistych i szkoleniowych, ale także poprzez równoważenie energii i napięcia oraz stabilizowanie interakcji treści i procesu. W niemalże każdym szkoleniu jest moment, w którym rosnące napięcie uwalnia się i dopiero wtedy uczestnicy zaczynają otwartą dyskusję, intensywnie wymieniają doświadczenia (w szkoleniach 3-dniowych, to najczęściej początek 2-go dnia). Warto więc zaufać procesowi, zrobić miejsce na ten przełom. Oczywiście z zachowaniem pewnych granic i świadomości, że zbyt silne wpływy procesu grupowego hamują przyswajanie treści.

Znając źródło i przyczyny powstania oporu, trener osób starszych powinien wiedzieć jeszcze jakie zachowania grupy sygnalizują wystąpienie tego zjawiska. Często spotykane formy oporu to:

- załamanie dynamiki odczuwalne w napięciu i ogólnej irytacji,
- uogólnienie zachowań,
- konflikty,
- bierne poddawanie się działaniom trenera, bez dyskusji i komentarzy,
- dyskusje pomiędzy uczestnikami, wyłączające resztę grupy,
- milczenie,
- spóźnianie się i brak przygotowania,
- koncentracja na jednej osobie z grupy,
- tęsknota za przerwą.

Znając etapy zmiany oraz zjawisku oporu, warto przyjrzeć się specyficznym uczestnikom zajęć i sposobom radzenia sobie z nimi ([rysunek 2](#)).

To tylko niektóre z możliwych form trudnego zachowania uczestników z grupy 50+. Poza tym na szkoleniach osób starszych można obserwować jeszcze postawę lekceważącą wobec trenera, zwłaszcza młodszego wiekiem, a także częste i bezzasadne narzekanie. Najważniejsze, aby w pracy z takimi osobami zachować dystans do siebie, nie walczyć, ale szukać płaszczyzny porozumienia.