

## **Trzymanie lepkich sesji szkoleniowych**

Szkolenie jest czasochłonne, kosztuje i jest najlepszą inwestycją, jaką Twoja firma może kiedykolwiek dokonać. Szkolenie nowicjuszy i weteranów w końcu się opłaca - ale tylko wtedy, gdy zarządzasz treningiem tak, aby nowe informacje zapadły w ich pamięci. Badania, które pokazują, jak plastyczny jest mózg, dowodzą, że możemy nauczyć stare psy nowych sztuczek. Jeśli masz trenera lub firmę szkoleniową, która rozumie, w jaki sposób mózg się uczy i zmienia, jak emocjonalnie ładować naukę i jak sprawić, by ludzie dobrze się bawili, może nastąpić prawdziwa, trwała zmiana. Ta zmiana jest najbardziej prawdopodobna, jeśli oczekujesz i zachęcasz pracowników do nauki. Większość szkoleń i prezentacji ma na celu nauczanie informacji, ale to nie znaczy, że się ich uczysz. Na starej kreskówce młody chłopiec wskazuje na swojego psa i mówi do przyjaciela: „Hej, nauczyłem psa mówić!” Przyjaciel mówi: „Nie słyszę, żeby mówił”. Chłopiec zauważa: „Powiedziałem, że go uczyłem; Nie powiedziałem, że się nauczył!” W tym rozdziale znajdziesz informacje potrzebne do przygotowania treningów na podstawie tego, jak mózg się uczy i pamięta. Twoje szkolenie może być czymś więcej niż tylko treningiem; może to być doświadczenie edukacyjne, które zostanie zapamiętane zarówno na poziomie intelektualnym, jak i emocjonalnym.

### **Określanie, gdzie jesteś i dokąd chcesz się udać**

Dobre szkolenie odpowiada na trzy pytania:

✓ Gdzie teraz jesteś? Poznanie podstawowej wiedzy uczestników pozwala szkoleniu znaleźć punkt wyjścia, który obejmuje wszystkie.

✓ Dokąd się wybierasz? Przed rozpoczęciem szkolenia określ dokładnie, dokąd chcesz, aby zabrał Twoich pracowników. Na przykład niedawne szkolenie sprzedażowe w firmie ubezpieczeniowej koncentrowało się na dwóch celach, po jednym na każdy dzień szkolenia. Celem pierwszego dnia było znalezienie nowego horyzont. Celem drugiego dnia było poprawienie umiejętności komunikacji zamknięcia sprzedaży.

✓ Jak możesz się tam dostać? Zaprojektuj strategię dotarcia do różnych typów uczniów, uwzględnienia inteligencji wielorakich i umożliwienia uczestnikom przechowywania informacji w różnych obszarach mózgu. Te pytania stanowią mapę drogową dla Twojego treningu. Trener, który prowadzi twoje sesje, musi stworzyć tę mapę z tobą i innymi osobami w twojej organizacji, którzy już wiedzą, że osiągnęli te cele.

### **Podążając za liderem**

Jako lider swojej organizacji musisz modelować odpowiednie zachowanie podczas szkolenia. Oznacza to wspieranie swoich pracowników poprzez obecność na szkoleniu. Pokazanie pracownikom, że uważasz, że szkolenie jest ważne i niezbędne dla sukcesu Twojej firmy, pomoże im skoncentrować się na nowej wiedzy. Emocje są zaraźliwe. Jeśli zachowujesz się podekscytowany, to podniecenie przenosi się na uczestników szkolenia.

Przekazujesz również trenerom ważną wiadomość: oczekujesz, że szkolenie będzie wartościowe i skuteczne. Mój kolega prowadził kiedyś szkolenie i był szczęśliwy, widząc obecność prezesa firmy, aby wzmocnić wagę informacji. Podczas szkolenia, chociaż wszyscy uczestnicy zostali poproszeni o wyłączenie telefonów komórkowych, telefon prezesa był włączony. Odbierał telefony i mówił, jakby był sam w swoim biurze. Aby jeszcze bardziej zdenerwować trening, przeszedł do tylnego rogu sali i podczas szkolenia przeprowadził wywiad. Kilku uczestników było zauważalnie rozproszonych, ale większość wydawała się być w pełni uważna. Ewaluacja i ocena na ten dzień ujawniły jednak, że część

szkolenia, która odbyła się podczas rozmowy kwalifikacyjnej, była najmniej rozumiana przez pracowników.

### **Pokazywanie pracownikom, co z tego mogą mieć (i inne pomysły motywacyjne)**

Jeśli chodzi o szkolenie, jedno pytanie wisi w pamięci każdego uczestnika szkolenia: co z tego będę miał? Skrócone WIIFM i wymawiane whiff 'em, to pytanie jest kluczem do każdego treningu. Jako lider organizacji możesz zmusić pracowników do pójścia na szkolenie. Ale zmuszenie ich do wyjścia sprawia, że są tam tylko fizycznie. Prawdziwe poparcie musi być emocjonalne. Twoim zadaniem jest pomóc uczestnikom znaleźć ich indywidualne WIIFM. Tworzenie tego połączenia między pracą a szkoleniem ma wpływ na to, jak bardzo są uważni i ile pamiętają. Spotkaj się z pracownikami przed szkoleniem, aby znaleźć i podkreślić ten związek. Poza tym, co to dla nich oznacza, Ty jesteś świetnym narzędziem motywacyjnym! Jeśli Twoi pracownicy mają z Tobą dobre relacje i Cię szanują oraz jeśli wiedzą, że to szkolenie jest dla Ciebie ważne, mogą być zmotywowani. Porozmawiaj z każdym pracownikiem indywidualnie o szkoleniu. Wyjaśnij, jakie znaczenie ma szkolenie dla siebie, dla przyszłości firmy i dla pracownika. Dotrzyj do każdego na poziomie emocjonalnym. Podziel się swoją radością! Podziel się swoją pasją! Jeśli grupa szkoleniowa jest zbyt duża, abyś mógł rozmawiać z każdą osobą, porozmawiaj z zespołami lub jakąkolwiek kombinacją ludzi, która ma sens. Jeden dyrektor operacyjny udał się do swoich pracowników i powiedział im, że wyjeżdżają na dzień wolny. Był naprawdę podekscytowany szkoleniem, jakie mieli mieć w zakresie obsługi klienta. Był również pod wrażeniem trenera, osobiście go obserwował ze swoich treningów i wiedział, że będą się dobrze bawić i otrzymają cenne informacje. Dzień nieobecności przykuł ich uwagę, ale jego podekscytowanie naprawdę przekonało ich, że to ważny trening. Co sprawia, że stażysta jest wysoce zmotywowany? Jak mówię w rozdziale 8, mózg jest motywowany dwiema rzeczami: pragnieniem i potrzebą. Mózg jest wyczulony na informacje, które zaspokoją jego potrzeby lub pragnienia. Stażysci muszą albo odczuwać potrzebę uczenia się podczas szkolenia, albo muszą chcieć się uczyć. Sytuacje, które mogą wzbudzić zapotrzebowanie na uczestników, obejmują

- ✓ Zdobycie nowej pozycji
- ✓ Utrzymanie aktualnej pozycji
- ✓ Rywalizacja z innymi członkami zespołu
- ✓ Konkutowanie z innymi biznesami

Mogą to być sytuacje, które mogą wywołać u uczestników chęć uczenia się

- ✓ Chęć sprawienia ci przyjemności: Jeśli zbudowałeś dobre relacje ze swoimi pracownikami, jest bardziej prawdopodobne, że będą chcieli cię zadowolić.
- ✓ Chęć większego uznania: jeśli zapewniasz pochwały i uznanie, wiedzą, że zdobycie nowych informacji dla firmy może prowadzić do większej liczby pochwał i uznania.
- ✓ Chęć pokonania konkurencji: może to być konkurencja poza zawodami lub zdrowa konkurencja w ramach działu lub zespołu.
- ✓ Chęć osiągnięcia celu: Mogą wiedzieć, że szkolenie może pomóc im osiągnąć cel zespołu w pracy.
- ✓ Chęć spełnienia oczekiwań innych: ich lider zespołu, ty, ich członkowie drużyny
- ✓ Chcą być szanowani za swoją wiedzę: kto nie chce czuć się mądry?

Dale Carnegie powiedział, że najstodszym dźwiękiem, jaki kiedykolwiek słyszał, było jego imię. Tylko z tego powodu upewnij się, że masz plakietki dla uczestników i trenera. Carnegie powiedział również, że jedynym tematem, o którym wszyscy lubili rozmawiać, był on sam. Zaspokój tę potrzebę, proponując zajęcia polegające na „poznawaniu się”.

### **Zarządzanie Sticky Trainings**

Trening z myślą o mózgu jest dobrze zorganizowany i dobrze przećwiczony. Niezależnie od tego, czy zatrudniasz zewnętrznego trenera, czy też kogoś wewnętrznego, przygotowanie robi różnicę.

### **Wybór treści**

Treść określa ilość czasu potrzebnego na szkolenie. Treningi typu „spryskaj i módl się”, w których uczestnicy otrzymują więcej informacji, niż ich mózg jest w stanie przetworzyć, i które są przesyłane w drodze do ich zastosowania, są antagonistyczne i nieskuteczne. Mózg potrzebuje czasu, aby połączyć nowe informacje z już przechowywanymi informacjami. Potrzeba czasu, aby powtórzyć te informacje. Treść szkolenia może zostać z góry określona na podstawie oceny potrzeb. Ta ocena może być nieformalna - na przykład możesz ustawić potrzeby szkoleniowe jako punkt programu dla swojego zespołu kierowniczego wyższego szczebla lub spotkań ze wszystkimi liderami zespołu. Możesz poprosić kierownictwo o stworzenie oceny potrzeb lub ankiety dla każdego pracownika do wypełnienia. Nie ma doskonałej oceny potrzeb, która byłaby odpowiednia dla każdej organizacji. Oto kilka ogólnych pytań, które możesz uwzględnić podczas oceny potrzeb:

- ✓ W jakich obszarach jesteś zainteresowany dalszym szkoleniem? (Wymień potencjalne obszary poniżej pytania.)
- ✓ Wybierz najbardziej dogodny dla siebie dzień i godzinę treningu. (Wymień określone dni i godziny).
- ✓ Którą metodę treningu preferujesz? (Wypisz opcje, takie jak szkolenie online, szkolenie w miejscu pracy itp.)
- ✓ Jaki jest temat numer jeden, z którego chciałbyś się uczyć?

### **Wybór trenera**

Jeśli zatrudniasz zewnętrznego trenera, upewnij się, że trener, którego zatrudniasz, zna Twoje treści i rozumie potrzeby biznesowe. Ta klasyczna historia treningowa jest zawsze dobra do śmiechu, ale jest też źródłem do przemyśleń. Firma zatrudniła trenera do pracy z pracownikami w zakresie zarządzania czasem. Pracownicy chętni do rozpoczęcia przybyli na miejsce szkolenia. Nadszedł czas, aby rozpocząć sesję, ale trenera tam nie było. Dziesięć minut później . . . nadal nie ma trenera. Kiedy kierownik firmy zadzwonił do trenera, powiedział: „Och, czy to było w tym tygodniu? myślałem, że to będzie w następnym tygodniu.” Poznaj swojego trenera. Trener, który rozumie mózg, może zmieniać swoją prezentację, aby sprostać potrzebom uczestników. Wywiad z trenerem i upewnij się, że otrzymujesz to, czego chcesz. Trenerka, która twierdzi, że może zaoferować szkolenie, które spełnia potrzeby każdej z inteligencji wielorakich, jak opisuję w rozdziale 7, powinna być w stanie przedstawić zarys tego, co może zrobić, aby zaspokoić te potrzeby.

Oto kilka sugestii dotyczących wyboru trenera:

- ✓ Poproś o poświadczenia.
- ✓ Poproś o referencje.

✓ Sprawdź trenerów w Internecie.

✓ Przeprowadź wywiad z trenerem - najlepiej osobiście, ale przynajmniej przez telefon, i postaraj się zorientować się, jakim typem prezentera jest.

✓ Poproś o kontury materiału.

✓ Sprawdź, czy trener zapewnia kontynuację szkolenia w formie aktualizacji, coachingu lub nieformalnych spotkań.

### **Wybór scenerii, tworzenie atmosfery**

Najbardziej efektywne szkolenia odbywają się poza siedzibą firmy. Gdy szkolenia odbywają się na miejscu, stażyści są rozdarci między koncentracją na nowych informacjach a pracą, którą muszą wykonać. Szkolenia na miejscu obejmują więcej przerw - stażyści często wracają z przerwami i obiadami, ponieważ starają się zakończyć pracę w tym czasie i odbywa się mniej szkoleń. Jeśli po prostu utkniesz w firmowej sali szkoleniowej, w której każdy z Twoich pracowników został już przeszkolony, zmień konfigurację tego pomieszczenia. Aby szkolenie wywarło wrażenie na mózgu i wzbudziło zainteresowanie i podekscytowanie uczestników, musisz natychmiast zwrócić ich uwagę nową atmosferą. Sprawdź pokój, aby upewnić się, że nic nie rozprasza. Jack, pracownik jednego z głównych producentów samochodów, opowiedział mi o szkoleniu w tym zakresie „naprawdę nie mógł się doczekać. Zmusił całą swoją załogę roboczą do nauczenia się szybszego sposobu wykonywania pracy z mniejszą liczbą błędów. Kiedy rozpoczął się trening, tak samo jak głośna dmuchawa klimatyzatora. Co kilka minut uruchamiał się i prawie uniemożliwiał koncentrację. Jego współpracownicy uważali, że to totalna strata czasu i minęło kilka dni, zanim morale wróciło. Skutecznym sposobem na zmianę atmosfery w każdej sali szkoleniowej jest odtwarzanie muzyki. Badania zdecydowanie sugerują, że mózg reaguje na muzykę. Często gdy zaczynam treningi grają Beatlesi lub Beach Boys. Muzyka dodaje mi energii i stanowi tło do rozmowy, gdy przyjeżdżają stażyści. Często ludzie niechętnie rozpoczynają rozmowę w cichym pokoju. Podczas odtwarzania muzyki uczestnicy czują, że ich rozmowy są bardziej prywatne i nikt ich nie słyszy. Jeśli szkolenie zaczyna się później w ciągu dnia po pracy uczestników, zagraj uspokajającą muzykę. Jeśli aranżacja sali była zawsze w stylu teatralnym, a może stażyści zawsze siedzą przy stole konferencyjnym, możesz mimo wszystko zaprojektować inne formaty. Skontaktuj się ze swoim trenerem, aby zobaczyć, z czym jest mu wygodnie lub być może oferuje niektóre z następujących opcji:

✓ Okrągłe stoły zwiększają prawdopodobieństwo interakcji między uczestnikami. Kiedy uczestnicy siedzą tylko w połowie stołu, mają wyraźny widok na trenera i materiały szkoleniowe.

✓ Projekty w kształcie litery U zapewniają widoczność, jeśli uczestnicy nie siedzą po obu stronach stołów.

✓ Ukośne ustawienia stołu zapewniają widoczność, interakcję i uczestnictwo.

Wielu trenerów preferuje układy przy okrągłym stole, aby umożliwić uczestnictwo i ruch. Jeśli w pokoju nie ma okien, nastroje i postawy mogą się pogorszyć, ponieważ brakuje im poprawiających samopoczucie substancji chemicznych w mózgu, takich jak serotonina, na której uwalnianie wpływa światło słoneczne. Jeśli w sali szkoleniowej brakuje światła słonecznego, upewnij się, że szkolenie obejmuje krótkie „wycieczki drogowe” do obszarów z naturalnym oświetleniem.

### **Organizowanie i przedstawianie informacji**

Aby przedstawić trening z myślą o mózgu, możesz rozważyć kilka podstawowych zasad mózgu. Mózgi najlepiej radzą sobie z informacjami, jeśli zostały podzielone na działające, zrozumiałe i łatwe do przechowywania fragmenty informacji. Jeśli chcesz, aby stażyści naprawdę uczestniczyli w nauce, musi być interesująca i angażująca. Nudne nie wchodzi w grę. Wraz z tymi potrzebami mózg potrzebuje sporadycznych przerw, pewnych przestojów na przetworzenie nowych informacji. I wreszcie mózgi lubią współpracować. Uczestnicy czerpią korzyści z doświadczeń innych osób, a praca w grupie obniża stres i poprawia pamięć.

### **Mózgi lubią kawałki**

Psychologowie poznawczy czasami nie zgadzają się co do ilości informacji, które mózg może przechowywać w tym samym czasie. Naukowcy są przekonani, że ludzki mózg może zatrzymać pięć, sześć lub siedem bitów informacji tylko przez około 30 sekund. Mózg potrzebuje ciągłego zaangażowania w informacje, aby zachować je w pamięci roboczej. Najlepsi trenerzy rozumieją, jak działa pamięć i dzielą informacje na niezapomniane części. Mózg ludzki najlepiej pamięta to, co jest prezentowane jako pierwsze, a drugie najlepiej pamięta to, co jest prezentowane jako ostatnie. (Nazywa się to efektem prymatu-niedawności lub efektem szeregowej pozycji). Środek każdej sesji treningowej jest najmniej zapamiętaną sekcją.

Dr David Sousa, autor kilku książek na temat mózgu, nazywa pierwszą część treningu, w której retencja jest wysoka, prime time 1. Drugi czas wysokiej retencji - informacja, którą słyszysz jako ostatnia - to prime time 2. Większość uważa, że zdolność skupienia się zależy od narodzin do 22 roku życia. Po tym czasie czas skupienia wynosi około 20 minut. Na początku odcinka szkoleniowego większość uczestników skupia się na trenerze, który jest zainteresowany nauką lub dowiedzeniem się, o co chodzi w tym szkoleniu. Gdy tym razem trener musi zainteresować uczestników czymś nowym lub emocjonalnym, a następnie rozpocząć nauczanie nowego pomysłu, umiejętności lub koncepcji.

Ten główny czas na zapamiętanie może trwać nie dłużej niż 20 minut, a tak wielu trenerów zatrzymuje się na minutę lub dwie w punkcie ośmiu do dziesięciu minut, aby umożliwić uczestnikom zapisanie informacji, udostępnienie informacji innemu uczestnikowi lub porównanie notatek z kimś siedząc blisko. Szkolenie jest następnie wznawiane do 20 minut, podczas których można podzielić się czasem na praktykę, czas na refleksję lub porównanie pomysłów. Przerwa daje mózgowi możliwość uporządkowania informacji i połączenia ich z podobnymi informacjami już przechowywanymi w celu późniejszego przetworzenia. W czasie największej oglądalności 2 mózg przetwarza te informacje. Ta metoda znacznie różni się od starego porzekadła szkoleniowego, które nie wymagało czasu na przetwarzanie: „Powiedz im, co zamierzasz im powiedzieć, powiedz im, a następnie powiedz im, co im powiedziałaś”. Mózg potrzebuje czasu na przetworzenie, jeśli chcesz, aby Twoi pracownicy zachowali informacje. Prime time 2 może być przeglądem lub innym podejściem do informacji, które zostały przedstawione w czasie największej oglądalności 1.

Na przykład podczas 40-minutowej sesji możesz zaplanować około 30 minut treningu i 10 minut na przetwarzanie. Jeśli szkolenie jest długotrwałe, wypełnij je segmentami tego rodzaju. Całodniowy trening, powiedzmy od 8 do 4, obejmowałby około 10 do 12 takich okresów treningowych. Mózgi nie zajmują się nudnymi rzeczami w erze cyfrowej, w której informacje podwajają się co dwa lata, każdy może znaleźć odpowiedzi na ważne pytania, wpisując kilka słów w Google, a ludzie spędzają około dwóch sekund w witrynie internetowej, zanim przejdą do następnego, mózg przyzwyczał się do szybkich, nowatorskich pokus. Szkolenia oferują nie mniej. W 1933 roku Hedwig von Restorff przeprowadziła eksperymenty pamięciowe, które koncentrowały się na nowościach. Dała grupom uczestników listy pozycji, które były podobne - z wyjątkiem jednej pojedynczej pozycji. Listy wyglądały mniej więcej tak:

Ptak

Pies

Koń

Kot

Tygrys

Makolągwa

Krowa

Owca

Koza

Lassie

„Lassie” wyróżnia się tym, że jest inny, jest rzeczownikiem własnym na liście rzeczowników pospolitych. Uczestnicy częściej zapamiętali „Lassie” niż jakąkolwiek inną pozycję na liście. Celem tych eksperymentów i innych, które nastąpiły po nich, jest to, że ludzie pamiętają o nowościach - w tym przypadku o czymś innym niż rzeczy wokół nich. Reklamodawcy używają tej koncepcji, gdy próbują przekonać Cię do zapamiętania ich produktu ponad innych. Wadą jest to, że nowy lub zaskakujący element, choć bardzo zapadający w pamięć, sprawia, że jest mniej prawdopodobne, że zapamiętasz inne informacje z listy. Sztuczka polega na tym, aby nowy pomysł stał się wyzwaniem dla innych informacji. Zmiany, które uatrakcyjniają szkolenia obejmują m.in.

✓ Zmiana stanu: po pewnym czasie mózg zaczyna wędrować do myśli innych niż trening. Niektóre pomysły na ożywienie mózgu obejmują

- Niech wszyscy stoją przez kilka minut w trakcie treningu.
- Poproś wszystkich, aby wzięli głęboki oddech.
- Trener i stażyści zmieniają pozycje w sali.
- Trener zmienia ton lub głośność.
- Poproszenie uczestników, aby wstali, znaleźli partnera i omawiali ostatnio omawiany temat przez dwie minuty.
- Poproszenie uczestników, aby wstali i znaleźli w pomieszczeniu trzy osoby, których nie znają, przedstawili się i powiedzieli, dlaczego biorą udział w szkoleniu.

✓ Zmiana prezentacji: Wykład działa przez krótki czas, ale obszary mózgu używane do nauki i rozumienia wykładu tracą energię. Zmieniając format treści, pozwalasz temu obszarowi mózgu odpocząć i odmłodzić się, aby w późniejszym czasie mógł znów działać sprawnie. Oto kilka sposobów zmiany prezentacji:

- Wykorzystywanie zajęć w małych grupach w celu wzmocnienia informacji.
- Pokazywanie klipów wideo
- Prośenie o sugestie dotyczące połączenia nowej wiedzy z tym, co jest obecnie znane lub co jest wykonywane w pracy.

- Poprosić uczestników o stworzenie pytań, o które inni mogą zapytać

Informacja.

✓ Zmiana zajęć: różni ludzie uczą się na różne sposoby. Różne działania w zależności od preferencji uczenia się według

- Korzystanie z ćwiczeń praktycznych dla tych, którzy muszą uczyć się swoim ciałem.
- Korzystanie z wizualizacji, aby pokazać uczniom, którzy potrzebują zobaczyć informacje.
- Uczestnicy uczą się nawzajem informacji, które zostały przedstawione w formie, którą ich zdaniem jest najbardziej skuteczny.

### **Mózg lubi przerwy**

Niektórzy przywódcy wzdygają się, gdy słyszą, że mózg potrzebuje przerw. Uważają, że przerwy są tylko dla tych, którzy nie mają motywacji i nie dbają o sukces. Przypominam im historię Dale Carnegie o dwóch mężczyznach rąbiących drewno. Jeden odpoczywał tylko po to, by szybko zjeść, drugi robił częste przerwy. Pod koniec dnia człowiek, który nieustannie pracował, był zdumiony, widząc, że ten drugi mężczyzna porąbał więcej drewna niż on. Kiedy zapytał, jak to możliwe, odpoczywający mężczyzna zapytał: „Czy nie widziałeś, że kiedy odpoczywałem, ostrzyłem swój topór?” To wspaniała metafora dbania o mózg i pamięć. Przerwy są niezbędne, aby odpocząć i przygotować mózg do nauki. Mózg dorosłego człowieka może skupić się nie dłużej niż 20 minut. To, co się stanie, gdy minie te 20 minut, może przekształcić Twój skuteczny trening w taki, który jest nie tylko nieefektywny, ale wręcz koszmar. Jeśli trener ma szczęście, przed upływem 20 minut, kiedy może stracić wszystkich uczestników na skutek rozmytego myślenia, ktoś na sesji rażąco mówi o potrzebie zmiany. Niektórzy trenerzy stosują zasadę 1-2-3. Jeśli jedna osoba wstanie, aby skorzystać z toalety, kontynuuj szkolenie. Kiedy druga osoba ma problemy z utrzymaniem otwartych oczu, może to być ciężka noc i trening może być kontynuowany. Ale jeśli wygląda na to, że trzecia osoba mentalnie opuściła szkolenie lub podążyła za osobą numer 1 do toalety, czas na przerwę. Przerwy mózgowie nie muszą być przerwami od treningu. Przerwy w mózgu mogą mieć związek z treścią. Rozważ format treningu, gdy rozmyty mózg pojawia się:

✓ Jeśli jest to wykład, a uczestnicy nie wspinają się po sobie w desperackiej próbie ucieczki od szkolenia, przerwa może być merytoryczna. Na przykład trener może poprosić uczestników o poświęcenie kilku minut na zastanowienie się, gdzie w ich opisie stanowiska pracy ta treść będzie pasować. Mogłaby wtedy poprosić uczestników o podzielenie się swoimi przemyśleniami.

✓ Jeśli jest krótko po obiedzie, a członkowie widowni mają zaszkłone oczy, zmiana stanu może rozwiązać problem - może 30-sekundowy odcinek, podczas którego trener nadal dzieli się informacjami.

✓ Jeśli trwa dyskusja w małej grupie i niektórzy uczestnicy są sfrustrowani rozmową lub z kimś z ich grupy, przekieruj rozmowę.

Zmiany, takie jak te, raczej dodają, niż osłabiają treść szkolenia. Cele treningowe się nie zmieniają, a jeśli martwisz się stratą czasu, pamiętaj, że jeśli nie przyciągasz uwagi uczestników, nie zatrzymują oni informacji. Możesz włączyć przerwy mózgowie bezpośrednio do swojego planu treningowego. Oto kilka pomysłów na przerwy w mózgu, które zdziałają cuda:

✓ Zagraj w Simon Says. Simon Says nie tylko sprawia radość, ale także budzi ludzi i podkreśla wagę słuchania - a wszystko to w zaledwie kilka minut.

✓ Paruj i udostępniaj. Stażyści znajdują partnera (najlepiej nie jednego przy stole) i dzielą się tym, czego się do tej pory nauczyli.

✓ Przegląd w grupach. Niech stażyści tworzą czteroosobowe grupy. Poproś każdą grupę, aby wymyśliła kilka kluczowych punktów, które zostały dotychczas omówione.

✓ Uzyskaj grafikę. Niech pracownicy tworzą czteroosobowe grupy. Daj każdej grupie kawałek tablicy plakatowej i markery i poproś ich o stworzenie wizualizacji przedstawiającej główne punkty szkolenia.

✓ Przeprowadź mini-pytania i odpowiedzi. Poinstruuuj każdego uczestnika, aby szybko zadał pytanie dotyczące treści, a następnie poproś osobę znajdującą się obok niego o odpowiedź.

✓ Połącz zawartość. Poproś uczestników, aby przedyskutowali w małych grupach jeden problem lub obawę dotyczącą informacji zawartych w szkoleniu w związku z ich pracą lub obecnym podejściem do tematu.

### **Mózg lubi towarzystwo**

Niektóre badania sugerują, że praktykanci powinni być umieszczani w parach lub małych grupach zwiększa retencję materiału każdego uczestnika. Pary mogą zwiększyć retencję o około 6 procent, a grupy trzech lub czterech osób mogą podnieść ten odsetek nawet o 9 procent. Umieść uczestników w grupach składających się z innych osób niż te, które wybrali na początku szkolenia. Rozdzielanie przyjaciół i przyjaznych współpracowników zmniejsza ryzyko, że stażyści stracą koncentrację na zadaniu i zamiast tego nadrobią zaległości w osobistych rozmowach. Każde działanie grupowe, które obejmuje pracę z zawartością, zasila proces pamięci na dwa ważne sposoby:

✓ Daje możliwość przećwiczenia informacji. Jeśli szkolenie jest przeznaczone dla nowych pracowników lub dotyczy nowych linii produktów lub koncepcji, ilość czasu prób musi być bardzo duża w porównaniu ze szkoleniem, które zapewnia pracownikom wiedzę o sprzedaży lub produktach.

✓ Niezależnie od tego, czy uczestnicy tworzą relacje, czy nie, ich reakcje na innych uczestników powodują, że niektóre z tych informacji są oznaczane jako pamięć emocjonalna, najpotężniejszy system pamięci w mózgu.

### **Przejście od informacji konkretnej do abstrakcyjnej**

Trenerzy często rozwijają swoje szkolenia zgodnie z własnym stylem uczenia się, ale lepiej jest im różnicować metody, aby ich szkolenia dotyczyły każdego rodzaju uczenia się. Chociaż istnieje wiele sposobów patrzenia na style uczenia się, mózg przechowuje informacje zarówno konkretnie, jak i abstrakcyjnie:

✓ Konkretni uczniowie mają skłonność do skupiania się na bezpośredniej rzeczywistości i preferują przykłady z życia wzięte, wyraźne wskazówki i używanie pięciu zmysłów. Najlepiej uczą się, kiedy przechodzą od konkretnego do abstrakcji w sekwencji krok po kroku. Cenią praktyczną wiedzę i starają się być precyzyjni i dokładni w swojej pracy. Mają tendencję do celowania w zapamiętywanie faktów.

✓ Osoby uczące się abstrakcyjnie potrafią swobodnie tworzyć teorie na temat tego, co słyszą i obserwują. Zwykle patrzą na ogólny obraz, aby uzyskać ogólne wrażenie tego, co się dzieje, i często przeskakują do koncepcyjnego zrozumienia materiału. Mogą być nieuważni podczas sesji, które zawierają głównie informacje oparte na faktach.

Niektórzy uczniowie mogą uczyć się w dowolny sposób; niektóre wymagają konkretnego podejścia, aby następnie doprowadzić ich do abstrakcyjnych idei. Wiele szkoleń wykorzystuje wspólne strategie i



pomysły, więc naturalnie abstrakcyjni uczniowie mają łatwiejszy czas. Uczniowie konkretni potrzebują pomostu od konkretnego do abstrakcji. Aby zaspokoić potrzeby uczniów zarówno konkretnych, jak i abstrakcyjnych, wypróbuj następujące rozwiązania:

✓ Rozpocznij szkolenie od pełnego obrazu. Na przykład, jeśli uczysz sprzedawców, jak sprzedawać nowy produkt, ogólny obraz może być taki, że poznanie trzech rzeczy, które ten produkt może zrobić, aby zmienić życie klientów. Osoby uczące się abstrakcyjnie potrzebują pełnego obrazu.

✓ Podaj przykłady z życia. Pokaż klipy wideo, zdjęcia lub wykresy wraz z historiami o tym, jak ten produkt zmienił życie. Konkretni uczniowie dobrze odnoszą się do tego etapu.

✓ Korzystaj z ćwiczeń praktycznych. Umożliwić uczestnikom pracę z produktem, aby zobaczyć, jak działa i jak może wpłynąć na innych. Konkretnym uczącym się szczególnie podoba się fizyczny kontakt z produktem; abstrakcyjni uczniowie mogą więcej mówić i wyrzucać pomysły na temat produktu.

✓ Krok po kroku pokaż uczestnikom, jak działa produkt i jakie są korzyści. Niech pracują w grupach lub parach, aby przećwiczyć sposoby udostępniania tych informacji klientom. Abstrakcje i konkretne osoby uczą się razem, tworząc wielkie pomysły i kroki w celu sprzedaży produktu.

Abstrakcyjne i konkretne osoby uczące się tworzą świetne zespoły. Obejmują zarówno pomysły, jak i fakty, a podczas wspólnej pracy wypełniają wszelkie luki.

### **Tworzenie wspomnień, które się trzymają**

Zanim zacznie proces zapamiętywania, mózg najpierw filtruje przychodzące informacje pod kątem treści emocjonalnych. Jeśli zaczniesz szkolenie od dotarcia do uczestników na poziomie emocjonalnym, położysz fundament, który sprawi, że zapamiętywanie ważnych informacji będzie łatwiejsze i skuteczniejsze. Opowiadanie historii jest jednym z najlepszych sposobów emocjonalnego łączenia się z uczestnikami. Historia często pomaga słuchaczowi nawiązać kontakt z trenerem. Czasami opowiadam historię o tym, jak zainteresowałem się dowiedzieć się więcej o mózgu. Brałem udział w szkoleniu, które obejmowało aplikacje badawcze mózgu do nauczania moich zajęć na uniwersytecie. Byłem tak zafascynowany, że nieustannie próbowałem „wybrać mózg” trenera. Pod koniec tygodnia zapytał, czy chciałbym zostać przeszkolony więc przedstawiłem swoje treningi. Natychmiast mu odmówiłem, ponieważ obawiałem się podróży z nieznanymi, regularnego opuszczania rodziny i ogólnych zmian. Wróciłem do domu pod koniec tygodnia treningu zdenerwowany sobą i swoimi lękami. Nadąsałam się tak bardzo, że mój mąż błagał mnie, żebym wyszedł! Moja historia odnosi się do wielu ludzi na poziomie emocjonalnym. Myślę o swoich lękach, zmianach, które chcą wprowadzić, a nawet o swoich bliskich w domu. Śmieją się z zakończenia, a humor uwalnia w mózgu poprawiające samopoczucie substancje chemiczne, które ułatwiają naukę. Przez dziesięciolecia naukowcy wierzyli, że informacje są przechowywane w jednym obszarze mózgu, a zatem sposób, w jaki się uczysz lub trenujesz, nie wydaje się mieć znaczenia. Aktualne badania pokazują, że pamięć jest przechowywana w wielu obszarach mózgu i że wykorzystanie większej ilości systemów pamięci lub ścieżek w treningu umożliwi mózgowi przechowywanie większej ilości wspomnień długoterminowych. Jeśli chcesz, aby Twoje treningi naprawdę się trzymały, chcesz, aby Twój trener miał dostęp do wielu systemów pamięci. Istnieją dwa rodzaje pamięci:

✓ Wspomnienia deklaratywne to te, o których możesz mówić. Jesteś świadomy tych wspomnień. Przykładem jest „Moja firma zatrudnia 50 pracowników”. To jest fakt i możesz powiedzieć o tym innym.

✓ Pamięć nie deklaratywna składa się z tych wspomnień, których nie ma w naszej świadomej świadomości. Ta kategoria obejmuje czynności, które wykonujesz prawie automatycznie, na przykład

jazdę na rowerze i prowadzenie samochodu. Deklaratywne i nie deklaratywne systemy pamięci można podzielić na kilka bardziej charakterystycznych systemów pamięci, z których każdy ma unikalne cechy i może być skutecznie używany w szkoleniach:

✓ Pamięć semantyczna jest oparta na faktach i pojęciach. Cały tekst podręcznika szkoleniowego, wykłady na szkoleniu oraz wszelkie informacje audio lub wideo są uważane za semantyczne. Innymi słowy - wszystkie słowa! Informacje semantyczne to najtrudniejszy do nauczenia się mózg. Wymaga dużej motywacji i musi przejść przez kilka systemów pamięci tymczasowej, zanim będzie można ją przechowywać w pamięci długotrwałej.

✓ Pamięć epizodyczna dotyczy wydarzeń, miejsc i ludzi. Badanie pokazuje, że jeśli nauczysz się czegoś w samolocie, lepiej zapamiętasz to, gdy jesteś w samolocie. Jeśli nauczysz się czegoś pod wodą, lepiej zapamiętasz to pod wodą. Pamięć epizodyczna czasami zależy od lokalizacji. Im bardziej wyjątkowe jest otoczenie, tym bardziej zapada w pamięć. Przenoszenie informacji z jednej lokalizacji do drugiej jest łatwiejsze, jeśli lokalizacje są podobne. Jeśli Twoi pracownicy szkolą umiejętności techniczne, których będą używać w określonej lokalizacji, poproś ich, aby przećwiczyli te umiejętności w miejscu, w którym będą z nich korzystać. Szkoły medyczne nie szkolą technik chirurgicznych w salach lekcyjnych; szkolą przyszłych chirurgów na sali operacyjnej.

✓ Pamięć emocjonalna to bardzo silny system pamięci. Jeśli uczysz się czegoś w sposób emocjonalny, twój mózg - który zawsze filtruje napływające informacje pod kątem emocji - zaznacza pamięć i wzywa wiele różnych obszarów mózgu do zapamiętania informacji. Pamięć emocjonalna może być najpotężniejszym sposobem na utrwalenie treningu. Jeśli Twoi uczestnicy uważają, że szkolenie coś zmieni, jest bardziej prawdopodobne, że je zapamiętają. Jeśli jasno ustaliłeś, co jest w środku to dla nich, są bardziej skłonni do zapamiętania. Twój trening musi wzbudzać emocje, pasję i motywację. Ustanawiasz te emocje poprzez otoczenie, pasję trenera i modelowanie, które zapewniasz liderowi.

✓ Pamięć zabiegowa jest czasami nazywana pamięcią mięśniową. Obejmuje ruch i procesy. Jest to nauka umiejętności i jest niezbędna w przypadku szkoleń, podczas których uczestnicy muszą nauczyć się obsługi lub naprawy produktu lub obsługi programu. Pamięć proceduralna może stanowić dużą część każdego szkolenia technicznego. Podobnie jak lokalizacja jest ważna, tak samo ważne jest nauczenie się procedur w prawidłowej lokalizacji. Ten system pamięci może być również powiązany z lokalizacją. Kiedy uczestnicy uczą się obsługi programu komputerowego, praktyka fizyczna umieszcza znaczną część pamięci o używaniu programu w pamięci proceduralnej.

✓ Uwarunkowaną pamięć odpowiedzi czasami najlepiej tłumaczyć antonimami. Mówię gorąco, a ty automatycznie odpowiadasz zimno. Pamięć warunkowa odpowiedzi jest często używana do przechowywania informacji, które są trudne do zapamiętania. Fiszki pomagają kursantom w nauce słownictwa poprzez warunkową pamięć odpowiedzi, podobnie jak pamięci typu put ,informacje do muzyki lub tworzenie rymów.

Szkolenia Sticky Notes wykorzystują większość tych systemów pamięci. Im więcej miejsc w mózgu jest przechowywanych w pamięci, tym łatwiej jest je odzyskać.

### **Nie za dużo gorącego powietrza**

Pomagałem trenerowi przygotować prezentację dla niektórych dystrybutorów ogrzewania i chłodzenia. Po zapoznaniu się z funkcjami i zaletami tego nowego pieca powiedział, że piec miał dwubiegową dmuchawę, która zapewniała większy komfort. Powiedziałem mu, że musi pomóc swoim stażystom w przekonaniu klientów, że to stwierdzenie jest prawdziwe, więc poprosiłem go, aby mnie przekonał. Pomyślał chwilę, a potem powiedział, żebyśmy trzymał rękę około czterech cali przed ustami.

Następnie powiedział mi, żebym dmuchnął w rękę, jakbym zdmuchiwał świecę. Następnie poprosił mnie, żebym szeroko otworzył usta i po prostu oddychał ręką. Zapytał: „Który jest cieplejszy?” Powiedziałem mu, że wolniej poruszające się powietrze jest cieplejsze. Kiedy wskazał, że temperatura powietrza była taka sama, niezależnie od tego, czy dmuchałem mocno, czy delikatnie wydychałem, zrozumiałem korzyści płynące z dwustopniowej dmuchawy pieca. Uczył stażystów. Skorzystaj z tego przykładu, wyjaśniając tę funkcję i korzyści. To doświadczenie było bardziej zapadające w pamięć, ponieważ kazał mi uczestniczyć i wywołał emocjonalną reakcję, ponieważ „poczułam się” lepiej z ciepłym powietrzem na mojej dłoni.

### **Przeniesienie lub straż: jak ruch wspomaga naukę**

W ostatnich latach oszałamiająca liczba badań wykazała przekonująco, że ruch pomaga w uczeniu się. Na przykład w szkołach aktywność fizyczna doprowadziła do poprawy ocen i wyników testów, nie wspominając o czytaniu. Promowanie ruchu podczas treningów zajmuje niewiele czasu i zapewnia mózgom pracowników więcej tlenu i lepszy przepływ krwi w całym organizmie. Promuje uwalnianie substancji chemicznych w mózgu, które zwiększają motywację. A także ruch pomaga obudzić pracowników pozbawionych snu! Oto kilka pomysłów na ruch roboczy podczas sesji treningowych:

- ✓ Na początku szkolenia poproś uczestników, aby wstali i znaleźli kogoś, kogo dobrze nie znają. Daj im kilka minut na przedstawienie się i znalezienie trzech wspólnych cech.
- ✓ Poproś uczestników, aby chodzili po sali i umówili się na trzy spotkania z trzema różnymi osobami w wyznaczonych przez Ciebie terminach. (Na przykład, poproś ich, aby umówili się na spotkanie o godzinie 10:00, 13:00 i 15:00). Kiedy nadejdą takie godziny, uczestnicy udają się na swoje spotkania i omawiają wszelkie sugerowane przez Ciebie aspekty szkolenia.
- ✓ Poinstruj uczestników, aby wstali, gdy odpowiedzą twierdząco na pytanie.
- ✓ Kiedy zabiegasz o opinie lub zgodę, wyślij uczestników na jedną stronę sali, jeśli się zgadzają, a drugą, jeśli się nie zgadzają.
- ✓ Jeśli pogoda na to pozwala, poproś uczestników o spacer z partnerem i omówienie punktów ze szkolenia.
- ✓ Daj uczestnikom czas na fizyczne zademonstrowanie tego, czego się nauczyli. Na przykład odgrywanie roli w promocji lub naprawianie maszyny.
- ✓ Powiedz uczestnikom, że ostatnia osoba przy ich stole, która wstaje, musi odpowiedzieć na pytanie, które umieściłeś na slajdzie lub flipcharcie.

### **Wykonywanie ruchów: pamięć proceduralna**

Pamięć proceduralna jest tworzona przez wielokrotne wykonywanie ruchów. Procedury pomagają zwolnić pamięć roboczą - proces przechowywania tymczasowego, z którego wszyscy korzystają stale. Pamięć robocza jest jednak krucha i niewielka - może pomieścić tylko około siedmiu bitów informacji. Gdy twoi pracownicy są szkoleni, przechowują informacje w pamięci roboczej, a jeśli ich mózgi mogą powiązać te informacje z czymś, co już znają, mają większe szanse na przetworzenie tych informacji w pamięć długotrwałą. Pamiętaj, że pamięć proceduralna jest jak pamięć mięśniowa. Po tym, jak informacja zostanie zapisana w obszarze motorycznym Twojego mózgu, nie musisz już więcej o tym świadomie myśleć. Ponieważ nie musisz się na tym skupiać, nie zajmuje miejsca w pamięci roboczej. Na przykład w handlu detalicznym w biznesie odzieżowym, nowe towary są obsługiwane w sposób proceduralny:

1. Gdy tylko firma kurierska zdejmie paczki z odzieżą, listy przewozowe są usuwane, a towar na listach przewozowych jest porównywany z zamówieniami towarów.
2. Jeżeli list przewozowy jest zgodny z zamówieniem, towar wyjmuje się z pudełek i zawiesza na odpowiednich wieszakach.
3. Etykiety sprzedażowe są drukowane i umieszczane na każdej odzieży.
4. Ubrania, które należy wyparzać na parze, wieszamy w pomieszczeniu do gotowania na parze.
5. Po zakończeniu gotowania na parze, ubrania są sprawdzane przez komputer z datą przyjazdu i datą, dla której są wyświetlane i klienci.
6. Odzież jest następnie umieszczana na podłodze sprzedaży w odpowiednim miejscu.

Ta procedura staje się drugą naturą zespołu ds. sprzedaży. Jeśli Helen otrzymuje paczki, a jeden ze sprzedawców wraca, aby zadać jej pytanie dotyczące rozmiarów w zamówieniu, które jeszcze nie dotarło, Helen może odpowiedzieć na to pytanie, kontynuując pracę. Nie musi świadomie zajmować się każdym krokiem zabiegu, ponieważ stał się on dla niej drugą naturą. Procedury pozwalają zaoszczędzić czas i pieniądze. Niektórzy menedżerowie proszą stażystów o zwrócenie uwagi na aspekty szkolenia, w których można ustalić procedury. Pracownicy łatwiej zapamiętują tworzone przez siebie procedury, a procedury umożliwiają aby pracownicy byli bardziej otwarci na informacje, których się uczą.

Podkreślanie znaczenia ćwiczeń Byłbyś niedbałym jako lider, gdybyś nie rozumiał wartości ćwiczeń dla swoich uczniów i wszystkich pracowników. Według badań dr Johna Mediny, autora Brain Rules, ćwiczenia aerobowe mogą dosłownie zmniejszyć ryzyko choroby Alzheimera o 50 procent. Badania pokazują, że jeśli zrobisz 20-minutowy spacer każdego dnia zmniejsza ryzyko udaru o 50 procent. To tylko kilka korzyści zdrowotnych. Niektóre badania pokazują, że ciągła integracja tlenu z mózgiem wspomaga proces zapalny. Oto kilka opcji ćwiczeń, które pomogą trenować drążek:

- ✓ Zamiast siedzieć na krzesłach, poproś uczestników, którzy są zainteresowani i potrafią chodzić na bieżni podczas szkolenia.
- ✓ Zapewnij przynajmniej 20-minutowe przerwy na ćwiczenia rano i po południu.
- ✓ Przeprowadź część szkolenia na torze spacerowym lub na zewnątrz, gdzie trener i uczestnicy mogą przejść od jednej do dwóch mil na godzinę.
- ✓ Nie przekraczaj godzin szkolenia, aby uczestnicy mieli czas na ćwiczenia i dobry sen.

Ćwiczenia uwalniają stres. Szkolenia mogą być dla niektórych pracowników stresujące. Jeśli stres nie ustępuje, hormony stresu gromadzą się w mózgu i ciele, utrudniając skupienie i uwagę.

### **Przedstawianie historii za pomocą zdjęć**

Jeśli poproszę cię o wyobrażenie sobie wieży Eiffla, co się stanie? Wyskakuje prosto w twoją myśl; czy widziałeś to w Paryżu, czy na zdjęciu, wizja jest przechowywana w twoim mózgu. Korzystanie z wizualizacji może mieć wpływ na to, co pamiętają uczestnicy. Płat potyliczny przechowuje informacje wizualne i jest przyciągany do pewnych rodzajów informacji. To, co widzisz, jest czasami tym, co otrzymujesz - jeśli chodzi o zrozumienie informacji. Mózg

- ✓ Zwraca uwagę na zdjęcia

- ✓ Przyciąga się do koloru
- ✓ Zauważa różne rozmiary
- ✓ Reaguje na ruch

Tak, obraz jest wart tysiąca słów. Prawdopodobnie pamiętasz tylko 10 procent informacji, które słyszysz trzy dni po fakcie, ale jeśli zobaczysz zdjęcie, procent informacji, które pamiętasz, wzrasta do 65! Korzystanie z wizualizacji w szkoleniach w dużym stopniu przyczynia się do upewnienia się, że pracownicy „zrozumieją”. Wypróbuj następujące wskazówki dotyczące dodawania wizualizacji do treningu:

- ✓ Spójrz na prezentacje PowerPoint, których obecnie używasz i powtórz je, używając więcej nieruchomych obrazów i animacji.
- ✓ Poszukaj możliwości dodania wizualizacji do podręcznika szkoleniowego. Myśl o dodawaniu koloru, jeśli pozwala na to budżet.
- ✓ Wypełnij mózgi uczestników za pomocą zdjęć. Przed szkoleniem umieść zdjęcia związane ze szkoleniem w biurze lub miejscu pracy. Wypełnij ich oczy i mózgi pod kątem nowych informacji lub produktów. Kiedy wchodzi na trening i widzą te same wizualizacje, mogą trochę się zrelaksować, ponieważ czują się z nim trochę zaznajomieni. To celowe torowanie może również obudzić kilka przechowywanych wspomnień związanych z produktem, procesem lub pomysłem.

### **Angażować! Angażować! Angażować!**

Trener przedstawił informacje, a uczestnicy wydają się rozumieć. Czas zaangażować ich w próby materiału. Niektóre badania sugerują, że dana osoba potrzebuje 24 do 28 spotkań z nowym materiałem, aby przenieść go do pamięci długotrwałej. Jeśli trener używał różnych systemów pamięci, aby pomóc uczestnikom zrozumieć nową naukę, może być potrzebnych mniej prób. Aby uczestnicy szkolenia odnieśli największe korzyści, muszą przećwiczyć ten materiał w środowisku, które jest co najmniej podobne do tego, w którym będą wykorzystywać informacje. Nadszedł czas, aby zebrać wiedzę uczestników i przeprowadzić szczegółową próbę. Rozbudowana próba wykracza poza zwykłe powtarzanie informacji i angażuje uczestników w pewnego rodzaju interakcję z materiałem. W ciągu dnia przeglądaj nowo poznane pojęcia lub umiejętności. Pod koniec dnia szkolenia powtórz ponownie. Ta recenzja może przybrać formę gry. Według Boba Pike'a, profesjonalnego konsultanta ds. Szkoleń, „Nauka jest wprost proporcjonalna do ilości przyjemności”. Spraw, aby fajnie się przykleiło!

### **Praktyka czyni trwałym**

Jeśli chodzi o lepkie treningi, praktyka jest klejem. Stare powiedzenie, że praktyka czyni mistrza, zostało zaktualizowane w celu odzwierciedlenia aktualnej wiedzy o działaniu mózgu. Praktyka może uczynić mistrza tylko wtedy, gdy uczestnicy naprawdę rozumieją, co powinni przechowywać w swoich wspomnieniach - to znaczy, że doskonała praktyka czyni mistrza. Jedną z największych pułapek w nauczaniu i szkoleniu jest brak sprawdzenia, czy uczestnicy naprawdę mają informacje prosto w głowie. Kiedy już wiesz, że to mają, muszą to przećwiczyć. Możesz się zastanawiać, ile praktyki wystarczy. W swojej książce *Outliers* Malcolm Gladwell stawia hipotezę, że ekspert musi ćwiczyć około 10 000 godzin, aby być w czymś naprawdę świetnym. Oczywiście jednorazowe szkolenie nie wystarczy, aby stworzyć ekspertów. Twoi pracownicy potrzebują praktyki, aby wszelkie informacje stały się dla nich drugą naturą.

Spróbuj zastosować następujące strategie prób w dowolnej sesji treningowej:

- ✓ Połącz uczniów w pary i poproś ich, aby uczyli się nawzajem.
- ✓ Poproś wolontariuszy o przedstawienie informacji. Jest to szczególnie ważne w przypadku szkoleń sprzedażowych, podczas których stażyści uczą się nowych propozycji sprzedaży. Boisko powinno brzmieć naturalnie i szczerze, co dzieje się poprzez praktykę.
- ✓ Graj w gry z informacjami. (Jeopardy jest ulubionym.)
- ✓ Poproś uczestników o napisanie o szkoleniu.
- ✓ Poproś uczestników o narysowanie zdjęć szkolenia.
- ✓ Poproś uczestników, aby podzielili się z innymi, jak te informacje szkoleniowe zmieniają ich pracę.
- ✓ Zaproponuj szkolenie w miejscu pracy

### **Opinia: Znacząca inna pamięć**

Mózg uwielbia wiedzieć, jak to robi. Ciągła informacja zwrotna podczas szkolenia jest ważna, aby uczestnicy mogli skupić się na mapie drogowej. Muszą pomyśleć o tym, dokąd zmierzają i jak się tam dostają. Krótkie konferencje i rozmowy pozwalają uczestnikom na zadawanie pytań, których mogliby nie zadawać przed grupą. Nauka i informacje zwrotne są amunicją do trafienia w cele (cele). Celem praktyki są próby i powtórki.

Miejsce, w którym uczestnicy mogą umieszczać samoprzylepne notatki z pytaniami i komentarzami, zapewnia trenerowi informację zwrotną od uczestników. Niektórzy trenerzy kładą duży kawałek papieru na ścianie, prosząc o uwagi. Uczestnicy piszą te notatki anonimowo, a trener czyta je przez cały dzień i omawia ich treść. Większość szkoleń zapewnia uczestnikom czas na zakończenie szkolenia, aby w jakiś sposób zademonstrować swoją wiedzę - demonstracje lub odgrywanie ról, np. przykład. Po takim ćwiczeniu, pisemna ocena trenera może zawierać sugestie dotyczące ulepszeń i pozytywnego wzmocnienia ich wysiłków. Ocena ich pracy może być tak prosta, jak:

Wykonałeś świetną robotę w. . . .

Twoja technika mogłaby zostać ulepszona przez. . . .

Podobało mi się mieć cię na treningu, ponieważ. . . .

Niektóre szkolenia mają pisemne oceny, które zadają uczestnikom szczegółowe pytania dotyczące szkolenia. W innych szkoleniach uczestnicy piszą artykuły opisujące strategie lub techniki szkoleniowe w odniesieniu do ich pracy. Pisemne oceny są w porządku, ale aktywne angażowanie uczestników w formatach, które pokazują, czego się nauczyli, jest zwykle bardziej zabawne i umożliwia kolejną próbę obserwatorom. Kiedy uczestnicy opuszczają szkolenie z pozytywnym akcentem, ich mózgi są bardziej skłonne do zatrzymania informacji i będą szczęśliwsi, gdy wrócą na więcej szkoleń. Oceny na koniec dnia są cenne dla Ciebie jako lidera i mogą pomóc trenerowi podczas kilkudniowego szkolenia. Jeśli jednak szkolenie trwa tylko jeden dzień, a obserwacja następuje w późniejszym terminie, spróbuj poprosić pracowników o ocenę szkolenia w ciągu dnia, tak aby trener zorientował się, czego uczestnicy szkolenia nie rozumieją lub nie lubią. Często rozdają karty katalogowe w formacie 3-2-1:

Opisz trzy rzeczy, których się nauczyłeś.

Napisz dwa pytania, które masz.

Podziel się jednym pomysłem lub strategią, z której możesz skorzystać natychmiast.

Na odwrocie karty uczestnicy zapisują sugestie dotyczące szkolenia. Trener ma czas na powtórzenie lub wprowadzenie zmian na drugą połowę dnia