

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Pedagogiczny

Agata Kwiecińska

Nr albumu: 283878

Nowatorskie szkolenia oparte na pracy  
z końmi na przykładzie organizacji  
*HorseSense*

Praca magisterska  
na kierunku Pedagogika  
w zakresie Edukacja Ustawiczna i Andragogika

Praca wykonana pod kierunkiem  
dr hab. Ewy Skibińskiej  
Wydział Pedagogiczny, Uniwersytet Warszawski

Warszawa, czerwiec 2013

### *Oświadczenie kierującego pracą*

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

### *Oświadczenie autora pracy*

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

## **Streszczenie**

Celem mojej pracy była charakterystyka innowacyjnej metody *Horse Assisted Education* (HAE) oraz działalności szkoleniowej organizacji *HorseSense*. Warsztaty oferowane przez tę firmę dotyczą rozwoju zawodowego i osobistego. Metoda HAE włącza konie do procesu kształcenia dorosłych. Zbadałam i opisałam, na czym polegają niestandardowe szkolenia z końmi, jaką rolę pełni w nich zwierzę, a jaką trener, do kogo są skierowane oraz jakie są pozytywne i negatywne aspekty uczestnictwa w nich.

Z moich badań wynika, że te szkolenia są oceniane pozytywnie. Udział w warsztatach pomaga w rozwoju wielu kompetencji, w tym umiejętności komunikacji i współpracy, a także pozwala uświadomić sobie znaczenie autentyczności w działaniu oraz kształtować postawy związane z życiem zawodowym i osobistym. Szkolenia dostarczają klientom cennych doświadczeń, które zgodnie z metodologią powinny być przez nich samodzielnie interpretowane.

## **Słowa kluczowe**

*Horse Assisted Education*, szkolenia, warsztaty, rozwój, konie, edukacja dorosłych, edukacja pozaformalna.

## **Dziedzina pracy (kody wg programu Socrates-Erasmus)**

05-500 Kształcenie dorosłych

## **Tytuł pracy w języku angielskim**

Innovative Trainings through Working with Horses at the *HorseSense* NGO

## Spis treści

Wstęp .....	5
Rozdział I. Szkolenia jako forma kształcenia dorosłych.....	8
1.1. Pojęcie i formy edukacji dorosłych .....	8
1.2. Definicja i znaczenie szkoleń.....	15
1.3. Specyfika uczenia się ludzi dorosłych .....	21
1.4. Tradycyjne i niekonwencjonalne metody szkoleniowe .....	27
1.5. Polacy uczestnikami edukacji pozaformalnej .....	35
Rozdział II. Działalność organizacji <i>Horse Dream</i> na świecie i <i>HorseSense</i> w Polsce..	43
2.1. Geneza organizacji <i>Horse Dream</i> oraz metody <i>Horse Assisted Education</i> .....	43
2.2. Organizacja <i>HorseSense</i> w Polsce .....	48
2.3. Charakterystyka szkoleń prowadzonych przez organizację <i>HorseSense</i> .....	52
Rozdział III. Założenia badawcze .....	65
Rozdział IV. Szkolenia organizowane przez firmę <i>HorseSense</i> – analiza badań własnych .....	69
4.1. Charakterystyka badanych osób .....	70
4.2. Istota metody <i>Horse Assisted Education</i> .....	80
4.2.1. Cele edukacji ze wsparciem koni .....	82
4.2.2. Koń w roli trenera .....	84
4.2.3. Rola facylitatora w procesie edukacyjnym .....	88
4.4. Docelowa grupa klientów organizacji <i>HorseSense</i> .....	91
4.4.1. Zainteresowanie potencjalnych klientów metodą <i>Horse Assisted Education</i>	95
4.5. Pozytywne aspekty szkoleń prowadzonych metodą <i>Horse Assisted Education</i> ..	97
4.6. Negatywne aspekty szkoleń prowadzonych metodą <i>Horse Assisted Education</i>	109
Podsumowanie i wnioski .....	117
Bibliografia.....	121
ANEKS .....	124
1. Spis tabel.....	124
2. Dyspozycje do wywiadów.....	125
3. Klucz do analizy wywiadów .....	129

## Wstęp

Temat mojej pracy magisterskiej to: „Nowatorskie szkolenia oparte na pracy z końmi na przykładzie działalności organizacji *HorseSense*.” Wybór obszaru, którym chciałam się zajmować, nie był dla mnie szczególnie trudny. Problematyka szkoleń jest mi bardzo bliska, gdyż interesuję się nią od dawna, a także wiąże z nią moją przyszłą karierę zawodową. Drugą pasją, która pochłania mnie od lat, jest jeździectwo. Dawniej nie sądziłam nawet, że w ramach jednej idei – rozwoju kompetencji potrzebnych w pracy i życiu codziennym, można połączyć te dwa obszary. Okazało się jednak, że powstał projekt, który scalił te dwa, wydawałoby się odmienne, światy. Informacje zamieszczone na stronie internetowej organizacji *HorseSense* wyjaśniają zasadność tego niezwykłego pomysłu. *Horse assisted education to innowacyjna metoda uczenia się ludzi, w której uczestniczą konie. Jej celem jest szeroko rozumiany rozwój osoby – samoświadomości, umiejętności psychologicznych i społecznych oraz pomoc w zmianie, do której dąży. Istotą tej metody jest stworzenie przestrzeni, w której możemy doświadczyć siebie w relacji z koniem* (Wiatrowska – Wiśniewska b.d.). Gdy trafiłam przypadkiem na tę witrynę, poczułam, że to jest coś, czym chciałabym się zajmować. Nie tylko opisać tę niezwykłą ideę w pracy magisterskiej, ale także w przyszłości postarać się poznać koncepcję wykorzystania koni w szkoleniach. Pełna pasji i inspiracji, zapragnęłam lepiej poznać wszystkie aspekty działalności organizacji *HorseSense*.

Myślę, że jest to bardzo aktualny temat, zważywszy na fakt bardzo szerokiej oferty szkoleniowej w Polsce. Rynek zapełnił się usługami tego typu, a mimo to, jest ich wciąż coraz więcej. Większość firm oferuje szkolenia zbliżone tematyką, realizowane w podobnych formach. Tradycyjne metody prowadzenia kursów są w dużej mierze wyeksploatowane, mało atrakcyjne dla odbiorcy. Konsumenci w dzisiejszych czasach poszukują nowości i oryginalnych pomysłów. Postanowiłam więc opisać organizację oferującą niebanalne szkolenia, które mogłyby zainteresować potencjalnych klientów indywidualnych i biznesowych. Zamierzam opisać projekt *Horse Assisted Education*, gdyż uważam, że tak samo jak dla mnie, może on okazać się fascynujący dla innych dorosłych zainteresowanych własnym rozwojem. Uważam, że idee, które opiszę, są

warte spopularyzowania, gdyż wykorzystują niestandardowe i zaskakujące metody nauki kompetencji potrzebnych w świecie biznesu i na co dzień. Liczę na to, że moja praca okaże się pomocna dla osób poszukujących wyjątkowych ofert szkoleniowych. Być może będzie także inspiracją dla trenerów pragnących wnieść coś nowego do rynku usług edukacyjnych.

Zależy mi szczególnie na tym, aby poznać i opisać istotę metody *Horse Assisted Education*. Zamierzam także scharakteryzować sposób, w jaki postrzegają ją trenerzy firmy *HorseSense* oraz byli uczestnicy szkoleń.

Moja praca składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy jest teoretyczną prezentacją szkoleń jako formy kształcenia osób dorosłych. Wyjaśniłam w nim, czym jest edukacja dorosłych, a w tym przede wszystkim edukacja pozaformalna, do której zaliczane są szkolenia. Następnie zajęłam się opisem istoty szkoleń jako formy kształcenia dorosłych<sup>1</sup>. Kolejno opisałam specyfikę uczenia się osób dorosłych, aby wykazać jej odmiennność i wyjątkowość względem uczenia się dzieci. Następnie przywołałam tradycyjne i niekonwencjonalne metody szkoleniowe. Ostatni podrozdział tej części pracy poświęciłam na charakterystykę Polaków uczestniczących w edukacji pozaformalnej, czyli kursach i szkoleniach.

Drugi rozdział jest opisem działalności organizacji *Horse Dream*, która jest pionierem w edukacji z końmi na świecie oraz firmy *HorseSense*, która wprowadziła kształcenie w asyście koni na polski rynek usług szkoleniowych. W pierwszej kolejności opisałam genezę powstania organizacji *Horse Dream* oraz metody *Horse Assisted Education*. Kolejno zajęłam się przedstawieniem okoliczności powstania firmy *HorseSense* oraz opisem jej działalności. W ostatnim podrozdziale tej części pracy zawarłam charakterystykę szkoleń organizowanych przez organizację *HorseSense*.

Trzeci rozdział stanowią założenia badawcze, czyli: podstawowe pojęcia, przedmiot i cele badań, problemy badawcze, dobór próby badanych, rodzaj badań, metody zbierania danych oraz analiza wyników badań.

---

<sup>1</sup> Na potrzeby tej pracy pojęcia *edukacja dorosłych* oraz *kształcenie dorosłych* będę stosowała zamiennie, gdyż głównym moim celem nie jest skupianie się na rozważaniach definicyjnych pojęć stosowanych w andragogice. Przywołuję je po to, aby umiejscowić szkolenia oparte na pracy z końmi w szerszym konstrukcie teoretycznym.

Ostatni, czwarty rozdział jest opisem analizy wyników moich badań. Na początku scharakteryzowałam badanych. Kolejno opisałam istotę metody *Horse Assisted Education*, z podziałem na cele kształcenia, rolę konia oraz facylitatora w procesie edukacyjnym. Następny podrozdział stanowi opis docelowej grupy klientów firmy *HorseSense* oraz ich zainteresowanie ofertą szkoleniową tej organizacji. Kolejno przedstawiłam pozytywne, a następnie negatywne aspekty szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education*. Dzięki szczegółowej analizie przeprowadzonych badań udało mi się dokładnie poznać i przedstawić założenia edukacji w asyście koni, a także to, w jaki sposób odbierają ją trenerzy i klienci.

Następną częścią mojej pracy są podsumowanie i wnioski, w których opisałam najważniejsze konkluzje wynikające z treści pracy oraz moje własne przemyślenia na temat działalności szkoleniowej organizacji *HorseSense*.

Kolejno zawarłam bibliografię, a także aneks, w którym znalazły się: spis tabel, dyspozycje do wywiadów i klucz do analizy badań.

Liczę na to, że niniejsza praca zainteresuje czytelników i zainspiruje do poszerzenia wiedzy na temat innowacyjnej formy rozwoju osób dorosłych, jaką jest edukacja ze wsparciem koni.

## Rozdział I. Szkolenia jako forma kształcenia dorosłych

Kształcenie dorosłych w ostatnich latach bardzo szybko się rozwija i mam wrażenie, że nawet osoby niezajmujące się andragogiką, zaczynają zdawać sobie sprawę z konieczności uczestnictwa w edukacji w wieku dorosłym. Zmieniający się dynamicznie świat i wymagający rynek pracy są czynnikami powodującymi uświadomienie sobie tej konieczności i motywującymi do podjęcia kształcenia. Szkolenia są jedną z najbardziej popularnych form edukacji dorosłych.

### 1.1. Pojęcie i formy edukacji dorosłych

Pojęcie edukacji dorosłych (adult education) nie jest jednoznaczne, pomimo wielu lat istnienia tego i pokrewnych terminów. Teoretycy kształcenia próbowali wielokrotnie zamknąć edukację dorosłych w jakichś ramach, jednak ona wciąż wymykała się definicjom. Dlatego trudno jest jednoznacznie podać jej znaczenia oraz wszystkie wymiary, w których się przejawia. Postaram się jednak przywołać najbardziej uznane przez andragogów definicje, a także wybrać jedną, na podstawie której będę opisywała zjawiska związane z edukacją dorosłych w niniejszej pracy.

Potocznie edukacja dorosłych kojarzona jest z kształceniem zawodowym i podnoszeniem kwalifikacji potrzebnych na rynku pracy. Jest to wąskie rozumienie tego pojęcia i nie uwzględnia wszystkich aspektów edukacji dorosłych.

Hasła *kształcenie dorosłych* lub *edukacja dorosłych*<sup>2</sup> w słownikach języka polskiego lub encyklopediach powszechnych są bardzo rzadko spotykane lub nie występują. Myślę, że jest to związane z małą popularnością terminu edukacja dorosłych w języku, którego używamy na co dzień.

---

<sup>2</sup> Na potrzeby tej pracy pojęcia *edukacja dorosłych* oraz *kształcenie dorosłych* będę stosowała zamiennie, gdyż głównym moim celem nie jest skupianie się na rozważaniach definicyjnych pojęć stosowanych w andragogice. Przywołuję je po to, aby umiejscowić szkolenia oparte na pracy z końmi w szerszym kontekście teoretycznym.



Wincenty Okoń w *Słowniku pedagogicznym* z 1984 roku zamieścił wytłumaczenie związku wyrazowego *kształcenie dorosłych*: [jest to] *działalność wychowawczo-dydaktyczna w środowisku ludzi dorosłych, prowadzona przez placówki i instytucje oświatowe, jak wieczorowe i korespondencyjne szkoły dla dorosłych, uniwersytety powszechne, ludowe i robotnicze, towarzystwa kulturalno-oświatowe, kursy, koła zainteresowań i czytelnie lub w formie indywidualnego samokształcenia. W zakres kształcenia dorosłych wchodzi także studia wyższe dla pracujących (wieczorowe, zaoczne, i eksternistyczne) oraz studia podyplomowe. Celem kształcenia dorosłych jest tworzenie warunków umożliwiających dorosłym uzyskanie pożądanego wykształcenia podstawowego, średniego, wyższego, zdobycie kwalifikacji zawodowych i zawodu lub zmianę specjalności zawodowej, przysposobienie do życia społecznego i rodzinnego, rozwijanie zainteresowań i zamiłowań, rozwój poglądu na świat i osobowości. Teorią kształcenia dorosłych zajmuje się andragogika* (Okoń 1984, s. 147). Definicja ta jest dość szeroka, zawiera bowiem elementy związane z edukacją formalną, pozaformalną i nieformalną. Okoń był pedagogiem i nigdy nie zajmował się edukacją dorosłych. Pomimo, iż uwzględnił kształcenie nieformalne w powyższej definicji, to jednak potraktował je marginalnie. Edukacja szkolna, instytucjonalna natomiast zajmuje czołową pozycję. Andragodzy lub psychologowie związani z andragogiką traktują zaś trzy obszary kształcenia dorosłych równorzędnie, co potwierdzają przywołane przeze mnie poniżej definicje.

W tym miejscu warto wyjaśnić klasyfikację edukacji dorosłych, pozwalającą lepiej zrozumieć zmiany, które zachodziły w drugiej połowie XX wieku w sposobie definiowania tego terminu. Jako pierwszy tego podziału dokonał Coombs w 1973 roku (Malewski 1996). Mimo już prawie czterdziestoletniego stażu istnienia rzeczonych pojęć, wciąż można spotkać się z wieloma nieścisłościami i stosowaniem zamiennym tych terminów. Ja przyjmuję podział, który podał w swej książce Józef Kargul. Uznał on, posiłkując się definicją Lowe'a że edukacja formalna to *nauczanie i uczenie się w szkołach i uczelniach* (Kargul 2005, s.7), *gdzie uczestnicy są zapisani, zarejestrowani, wciągnięci na listę* (Lowe 1982, s. 31). Charakterystyczne dla edukacji formalnej jest to, że jej uczestnicy, po ukończeniu pewnego etapu otrzymują certyfikat lub dyplom (Iwanowski 2010). Polski andragog Mieczysław Malewski uznaje, iż kształcenie formalne

dorosłych jest realizowane według zasad dydaktyki technologicznej. Opiera się ona na przeświadczeniu, że nauczyciel jest autorytetem i posiada jedyną, prawdziwą, obiektywną wiedzę, uczący się dorośli zaś nie są zaznajomieni z treściami kształcenia. Sposób przekazywania wiedzy w dydaktyce technologicznej często przedstawia się obrazowo jako lejek, przez który nauczyciel wlewa wiedzę słuchaczom do głów. Jest to bardzo tradycyjny schemat edukacji często stosowany w szkołach dla dzieci i młodzieży. Uczący się dorosły jest traktowany przedmiotowo, całą odpowiedzialność za proces kształcenia przejmuje nauczyciel, który skupia się przede wszystkim na tym, jak przekazać wiedzę. Doświadczenia i przemyślenia słuchaczy są przeszkodą w poznaniu jedynej, prawdziwej wiedzy, której posiadaczem jest nauczyciel (Malewski 2010).

Lowe definiuje edukację pozaformalną (ang. nonformal education) jako (...) *każdą zorganizowaną działalność oświatową odbywającą się poza ustalonym systemem kształcenia formalnego, podejmowaną czy to samodzielnie, czy też w ramach jakiejś szerszej akcji jako jej ważny składnik, mającą określone cele oświatowe oraz dające się wyróżnić określone grupy uczestników* (Lowe 1982, s. 31). Kształcenie pozaformalne przede wszystkim dotyczy wszelkiego typu kursów i szkoleń. Uczestnik ma możliwość wyboru zagadnień, które chce zgłębić dzięki edukacji (Iwanowski 2010). Malewski tego typu kształceniu przypisuje zasady dydaktyki humanistycznej. Główną zmianą, jaka odróżnia dydaktykę technologiczną od humanistycznej jest najogólniej mówiąc traktowanie uczącego się dorosłego w sposób podmiotowy. Najważniejsze w procesie edukacyjnym są jego potrzeby i cele, które sam sobie wyznacza. Nauczyciel, czy raczej w tym przypadku edukator, facylitator, szkoleniowiec lub trener ma za zadanie pomóc słuchaczowi w realizacji jego aspiracji. Co więcej, uczący się dorosły sam lub wraz z innymi uczestnikami decyduje o treściach, środkach i metodach kształcenia. Staje się centralnym punktem procesu edukacyjnego. Dydaktyka humanistyczna nie zawiera programu nauczania obejmującego tzw. najważniejszą, najbardziej wartościową wiedzę. O tym, co jest wartościowe decyduje uczący się dorosły. Ponadto jego doświadczenia i przemyślenia są traktowane jako potencjalne źródła wiedzy. Zwolennicy dydaktyki humanistycznej uważają edukację za sposób na rozwój osobowości człowieka, nie przez „wlewanie” mu do głowy informacji, ale rozwój jego potencjału (Malewski 2010).

Kształcenie w systemie nieformalnym (ang. informal education) to natomiast (...) *proces odbywający się faktycznie w ciągu całego życia ludzkiego, dzięki któremu jednostka kształtuje swoje postawy, ustala wartości, nabywa wiedzę i umiejętności, korzystając z codziennego doświadczenia oraz wychowawczych wpływów swojego środowiska: rodziny i sąsiadów, pracy i rozrywki, targowiska i biblioteki oraz środków masowego przekazu* (Lowe 1982, s. 31). Do tego rodzaju kształcenia zalicza się także autoedukacja. Iwanowski zwraca uwagę, że jest to proces niezorganizowany i niesystematyczny, ale jednak powinien być uświadomiony (Iwanowski 2010). Według Malewskiego kształceniu nieformalnemu odpowiada dydaktyka krytyczna, której centralnym elementem jest wiedza. Ma ona służyć człowiekowi do polepszenia jakości jego życia. Nie chodzi jednak o wiedzę pojmowaną jako jedyną i obiektywną. Zwolennicy dydaktyki krytycznej optują wręcz za stwierdzeniem, że wiedza obiektywna nie istnieje. Człowiek musi zdać sobie sprawę, że informacje przekazywane przez media, czy też program szkolny są wybrane przez konkretnych ludzi sprawujących władzę w taki sposób, aby działały na ich korzyść. Dlatego też uczący się dorosły powinien nauczyć się przede wszystkim patrzeć na świat i na wiedzę w sposób refleksyjny i krytyczny. Jeśli pojawia się jakiś pomocnik osoby chcącej zdobywać wiedzę, ma on za zadanie prowadzić dialog z uczącym się dorosłym. Może przy tym być (...) *empatycznym przyjacielem, intelektualnym prowokatorem, skutecznym doradcą, spolegliwym opiekunem* (Malewski 2010, s. 39). Tak więc, w dydaktyce krytycznej uczący się dorosły zwykle sam poszukuje wiedzy, która pozwoli mu na bardziej świadome życie. Zdarza się często tak, iż człowiek wcale nie zabiegał o nowe informacje, czy punkt widzenia, jednak otrzymał je jako wartość dodaną jakichś swoich działań lub przeżyć. Nie pominął ich jednak w rozważaniach i udało mu się dzięki nim głębiej zrozumieć jakieś zjawisko, czy też spojrzeć na nie z innej strony. Tak właśnie działa edukacja nieformalna porównywana przez Malewskiego do dydaktyki krytycznej. Konsekwencją edukacji pojmowanej w taki sposób jest poprawienie jakości istnienia człowieka (Malewski 2010).

Polski teoretyk kształcenia dorosłych Józef Półturzycki wyjaśnia pojęcie *edukacji dorosłych* następująco: *Przez edukację dorosłych należy rozumieć system działań edukacyjnych w różnych formach i zakresach wobec osób dorosłych różnego wieku, zawodu i środowiska. Treść edukacji stanowią różne dziedziny wiedzy, kultury*

*i aktywności człowieka, w formach szkolnych i akademickich, pozaszkolnych oraz samokształceniowych. Edukacja dorosłych stanowi część edukacji permanentnej (ustawicznej) i realizuje jej cele we właściwych dla dorosłych formach aktywności intelektualnej* (Pólturzycki 1993, s. 19). W definicji tej edukacja dorosłych jest porównana do pewnego, zróżnicowanego systemu oświatowego, obejmującego wszystkie osoby dorosłe. System ten oferuje ludziom w różnym wieku bogaty wybór form i treści edukacyjnych, w zależności od potrzeb wywołanych przez konkretny zawód lub środowisko. Pólturzycki podkreśla, że edukacja dorosłych jest pojęciem podrzędnym w stosunku do kształcenia ustawicznego<sup>3</sup>. Autor zwraca także uwagę, że edukacja dorosłych może być realizowana formalnie – w szkołach i na uniwersytetach, poza szkołą, a także samodzielnie – poprzez samokształcenie.

Pólturzycki po dziesięciu latach od napisania artykułu *Przemiany i perspektywy edukacji dorosłych*, w którym ukazał się zamieszczony wyżej fragment, jeszcze raz podjął próbę wyjaśnienia terminu edukacji dorosłych. Stwierdza, że oznacza on (...) *całościowe ujęcie procesów szkoleniowych, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, gdzie ludzie uważani za dorosłych przez społeczeństwo do którego należą, rozwijają swoje zdolności, wzbogacają wiedzę i doskonałą techniczne i zawodowe kwalifikacje lub nadają im nowy kierunek, aby zaspokoić własne potrzeby lub te, które są istotne z punktu widzenia społeczeństwa. Uczenie się dorosłych dotyczy zarówno formalnego, jak i dalszego kształcenia oraz spectrum edukacji nieformalnej dostępnej dla uczącego się społeczeństwa* (Pólturzycki 2000, s. 27). W tej definicji autor wyraźnie zaznacza perspektywę społeczeństwa, które także określa zakres treści, jakie dorośli powinni przyswajać. Po raz kolejny odnosi się do trzech rodzajów edukacji dorosłych: formalnej, pozaformalnej i nieformalnej, podkreślając wielowymiarowość pojęcia edukacji dorosłych. W wyżej przytoczonym fragmencie tekstu zdecydowanie dominuje aspekt

---

<sup>3</sup> Edukacja ustawiczna/permanentna (ang. *lifelong education, permanent education*) jest modelem kształcenia obejmującym całe życie człowieka (nie tylko dorosłych). Polski andragog Tadeusz Aleksander definiuje to pojęcie następująco: [edukacja ustawiczna jest to] (...) *współczesny model edukacji, polegający na ciągłym odnawianiu i podnoszeniu wiedzy i kwalifikacji ogólnych i zawodowych, trwający w ciągu całego życia jednostki; potrzeba edukacji permanentnej rodzi się w warunkach współczesnej, ciągle zmieniającej się rzeczywistości społeczno-kulturowej, do której jednostka musi się dostosować i którą musi rozumieć; synonimami tego pojęcia są: kształcenie ustawiczne, kształcenie ciągłe.* (Aleksander 2003, s. 985)

*uczenia się całościowego*<sup>4</sup>, które ogólnie rzecz ujmując jest adekwatne do edukacji nieformalnej. Analizując tekst można zauważyć zmianę perspektywy w sposobie rozumienia edukacji dorosłych, bowiem akcent jest wyraźnie przeniesiony w stronę uczenia się poza instytucjami szkolnymi. Autor podkreśla także konieczność zaspokajania potrzeb jednostek jako zadanie edukacji. Zmiana sposobu definiowania kształcenia dorosłych przez Półturzyckiego odpowiada zmianie całego paradygmatu andragogicznego, a przywołane przeze mnie definicje są tylko przykładem tego precedensu.

Próbą wyjaśnienia tego zjawiska zajął się Mieczysław Malewski w swojej najnowszej książce zatytułowanej *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*. Opisuje on pierwszy okres w dziejach edukacji dorosłych trwający do końca lat 60. XX wieku. Myślę, że ogólnie można określić ten czas jako epokę dydaktyki technologicznej. Edukacja dorosłych miała na celu wypełnianie luk w kształceniu ludzi dorosłych w taki sposób, aby byli oni bardziej przydatni społecznie i mogli generować zysk ekonomiczny. Centralną pozycję w procesie kształcenia miał nauczyciel jako posiadacz prawdziwej wiedzy. Dorośli uczący się traktowani byli przedmiotowo, a system edukacyjny nie odpowiadał na ich potrzeby (Malewski 2010).

Na przełomie lat 60. i 70. XX wieku nastąpiła pierwsza zmiana w sposobie myślenia o edukacji dorosłych. Stopniowo uczący dorośli zaczęli być traktowani podmiotowo. Nauczyciele zaczęli dostosowywać treści i metody kształcenia do potrzeb uczestników. Nauczanie przestało być centralną kategorią edukacyjną i jego status zrównał się z uczeniem się. Najistotniejszym elementem edukacji dorosłych w owym czasie był proces, jaki zachodził pomiędzy nauczycielem, a uczniem. Właśnie w tym okresie sformułowane zostały pojęcia *kształcenia ustawicznego (continuing education)* i *edukacji ustawicznej (lifelong education)* (Malewski 2010).

Na początku lat 90. pojawiła się nowa idea związana z edukacją dorosłych, która do tej pory nie jest dokładnie zdefiniowana i wciąż dynamicznie się rozwija. Mam na

---

<sup>4</sup> Całościowe uczenie się (ang. *lifelong learning*) obejmuje kształcenie we wszystkich trzech formach, jednak najbardziej akcentuje edukację nieformalną, a więc uczenie się w sytuacjach życia codziennego, w domu i w pracy. Koncepcja ta obejmuje także rozwój osobowości i cech społecznych wszystkich ludzi, od najmłodszych, poprzez osoby uczące się, pracujące, bezrobotne, a także takie, które chcą się przekwalifikować (Pluta-Olearnik 2011). Koncepcja całościowego uczenia się jest elementem strategii rozwoju edukacji ustawicznej w Unii Europejskiej.

uwadze *całozyciowe uczenie się (lifelong learning)* (Malewski 2010). Posługując się kategoriami kształcenia dorosłych, które opisałam wyżej, można by uznać, że opiera się ona na zasadach edukacji nieformalnej i dydaktyki krytycznej. Rzeczywiście tak jest, chociaż aby zrozumieć istotę tego pojęcia należałoby rozważyć je uwzględniając okoliczności społeczno-gospodarcze, które towarzyszyły pojawieniu się konceptu całozyciowego uczenia się. Z punktu widzenia celów mojej pracy nie jest to jednak konieczne.

Znając już podstawowe sposoby wyjaśniania terminu edukacja dorosłych oraz jej rodzajów, spróbuję wymienić najważniejsze cechy charakterystyczne dla kształcenia dorosłych, które będą podstawą moich dalszych rozważań. Uważam, iż ważne jest wzięcie pod uwagę zmian, jakie zaszły w andragogice w ostatnich latach i dotyczyły sposobu rozumienia pojęcia edukacji dorosłych. Pomimo tego należy pamiętać o trzech formach kształcenia dorosłych i nie powinno się pomijać, czy marginalizować żadnej z nich, rozważając sytuację uczących się dorosłych. Edukacja dorosłych wciąż rozwija się w tych trzech formach, przy czym niektóre z nich są w ostatnich latach bardziej akcentowane (edukacja nieformalna, przejście w stronę całozyciowego uczenia się). Ponadto ważne jest klasyfikowanie kształcenia dorosłych jako elementu edukacji ustawicznej, która dotyczy ludzi w każdym wieku oraz odpowiada na ich potrzeby związane z radzeniem sobie we współczesnym świecie pełnym nieoczekiwanych zmian kulturowych i społecznych, a więc dotyczących zarówno pracy, jak i życia domowego.

Na potrzeby tej pracy przedmiotem mojego zainteresowania będzie edukacja pozaformalna, gdyż jej częścią są szkolenia, a właśnie o tej formie kształcenia będę pisać. Uwzględnię aktywność edukacyjną, która ma odpowiadać na indywidualne potrzeby i zainteresowania uczestników, ale najwięcej uwagi poświęcę kształceniu związanemu z pracą zawodową chcąc sprawdzić, czy wiąże się ona z dodatkowymi korzyściami ważnymi z punktu widzenia uczącego się dorosłego.

## 1.2. Definicja i znaczenie szkoleń

W przypadku terminu *szkolenie*<sup>5</sup> podanie jego dokładnego wyjaśnienia nie jest proste. Największą trudnością wydaje się być fakt, iż szkolenia i kursy są pojęciami łączonymi z co najmniej dwiema dyscyplinami naukowymi: andragogiką i zarządzaniem. Psychologia jest trzecim obszarem, w którego obrębie można znaleźć opracowania dotyczące szkoleń. W zależności od paradygmatu naukowego, podejście do rozumienia tego terminu jest inne. Myślę, że jest to podstawowy problem w definiowaniu. Koniecznym jest, aby pojęcie szkolenie zaczęło być kojarzone na gruncie jednej dyscypliny naukowej. Wtedy być może stanie się ono bardziej przejrzyste i zrozumiałe. Obecnie nie ma publikacji dotyczących szkoleń autorstwa andragogów, co przysparza dodatkowych trudności w sytuacji, w której chcę poznać punkt widzenia teoretyków i praktyków właśnie tej dyscypliny. Sytuacja zmusza mnie do omówienia innych perspektyw rozumienia szkoleń, przy czym mam świadomość, iż ujęcie psychologiczne jest zdecydowanie bardziej zbliżone do andragogicznego, niż perspektywa zarządzania.

Z punktu widzenia pedagogiki, z której przecież wywodzi się andragogika, szkolenie było w latach 90. XX wieku rozumiane jako: (...) *kształtowanie prostych umiejętności i nawyków praktycznych, wymagających minimalnego przygotowania teoretycznego, np. nauczanie kogoś prostych czynności rzemieślniczych, czynności obsługi urzędów i prostych maszyn, czy nauczanie w wojsku musztry* (Okoń 1984, s. 298). Autor definicji utożsamia szkolenie z przyuczeniem zawodowym jedynie w zakresie najprostszych czynności. Od tamtego czasu wiele się zmieniło w sposobie rozumienia tego terminu, chociaż jeden aspekt wydaje się dominować także obecnie. Szkolenie bowiem do dziś kojarzone jest przede wszystkim z sytuacją zawodową. Nieco później Peter Mayo definiuje szkolenie zwracając uwagę na potrzebę ulepszenia i aktualizacji konkretnych kwalifikacji zawodowych pracownika. Autor zaznacza jednak, co jest nowe w sposobie rozumienia szkoleń, że to uczestnik jest odpowiedzialny za swój rozwój (Andrzejczak 2010). W dzisiejszej psychologii, najczęściej szkolenie łączone jest nie tylko ze zdobywaniem wąsko pojmowanych kwalifikacji zawodowych,

---

<sup>5</sup> Terminy *szkolenie*, *kurs* i *zajęcia* dla osób dorosłych na potrzeby tej pracy stosuję zamiennie, ze względu na brak rozróżnienia tych pojęć w literaturze. Uznaję je za element edukacji pozaformalnej.

ale także wiedzy, umiejętności i postaw przez uczestnika (Andrzejczak 2010, Łaguna 2004). Taki sposób rozumienia wydaje się być również charakterystyczny dla andragogiki.

Szkolenie bywa mylone z doskonaleniem zawodowym. Ten drugi termin odnosi się bowiem do osiągania bardziej ogólnych celów, np. poszerzanie wiedzy, poznawanie nowych punktów widzenia i usprawnianie własnego działania w organizacji. Szkolenie zaś ma zwykle bardziej konkretne cele. Doskonalenie jest ukierunkowane raczej na przyszłość, a szkolenia na zmianę w teraźniejszości. Ponadto szkolenie ma formę zorganizowaną, a czas i miejsce są określone. Doskonalenie zaś może odbywać się poniekąd mimochodem, obok codziennych czynności zawodowych. Różnic pomiędzy tymi dwoma pojęciami nie można jednak traktować kategorycznie. Oba bowiem podlegają wciąż redefiniowaniu, co już podkreślałam na początku tego rozdziału. Obecnie odchodzi się od rozumienia szkolenia jako kursu instruktażowego na poczet definiowania go jako procesu nastawionego na szeroko pojmowany rozwój jednostki (Andrzejczak 2010). Dzięki szkoleniom ich uczestnik ma szansę poszerzyć horyzonty poznawcze i zaspokoić potrzebę samorealizacji (Andrzejczak 1999). Istotne jest to, że niezmiennie w niemal wszystkich sposobach ujmowania szkolenia, dotyczy ono przede wszystkim osób w sytuacji zawodowej (Andrzejczak 2010).

Z perspektywy zarządzania rozumienie szkoleń jest nieco inne. Michael Armstrong przytacza wyjaśnienia pojęcia *szkolenie*, opracowane przez Manpower Services Commission. Szkolenie jest to (...) *zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy i umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji* (Armstrong 2000, s. 448). Zatem ta definicja również koncentruje szkolenie wokół poszerzenia wiedzy pracownika, zwiększania jego umiejętności i zmiany postaw. Inny jest natomiast nadrzędny cel szkolenia. W tym przypadku jest to zaspokojenie potrzeb personalnych organizacji. Szkolenia z tej perspektywy są nierozzerwalnie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a więc są ważnym elementem zarządzania organizacją.

Pomiędzy sposobem rozumienia szkolenia przez psychologię, a zarządzanie widać jedną wyraźną różnicę. Pierwsza dyscyplina naukowa wskazuje na perspektywę



uczestnika szkolenia – pracownika, którego potrzeby są stawiane na pierwszym miejscu. Teoretycy zarządzania zaś uważają za nadrzędną realizację celów firmy, które bezpośrednio determinują zakres tematyczny i inne aspekty szkoleń dla pracowników. Warto jednak, myśląc o szkoleniu, brać pod uwagę obie perspektywy (Andrzejczak 2010). Szkolenie powinno być traktowane jako proces, który zaspokaja potrzeby zarówno pracownika, jak i organizacji, a może nawet wykracza poza nie, kreując jakąś wartość dodaną.

Obecnie, na rynku usług edukacyjnych funkcjonują różne rodzaje szkoleń. Nie są one jednak określone według jakichś kategorii celów, gdyż takowe jeszcze nie funkcjonują powszechnie. Jednak Aldona Andrzejczak podaje trzy rodzaje działań szkoleniowych, które podzieliła ze względu na cele i potencjalnych odbiorców. Pierwszy typ szkolenia to kurs przyuczający do funkcjonowania w organizacji, na danym stanowisku. Wynik uczestnictwa pracownika w takim szkoleniu jest jasno określony – powinien on nabyć konkretne umiejętności lub/i zapoznać się ze specyfiką pracy na danej pozycji w organizacji. Podobnie jest przy szkoleniu drugiego typu, którego istotą jest działanie zmierzające do podniesienia jakości pracy osoby zatrudnionej, ewentualnie przygotowanie jej do awansu. W tym przypadku treści i formy szkolenia są także konkretne i niewykraczające poza sytuację pracy. Ostatni rodzaj to szkolenie dostarczające pracownikowi narzędzi do rozwoju zawodowego oraz osobistego. Szkolenie to pozwala osobie zatrudnionej nie tylko na zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, ale także zwiększa jej motywację, poszerza horyzonty, rozwija kompetencje. Trener podchodzi do pracownika indywidualnie, rozpatruje jego potrzeby osobiste, potencjał oraz osobowość i dostosowuje do nich treści kursu. Często szkolenie takie jest traktowane jako nagroda dla pracownika, gdyż zwiększa jego szanse na awans lub zmianę stanowiska (Andrzejczak 2010).

Ponadto szkolenia dzielą się ze względu na ich dostępność dla określonych grup osób. Można wyróżnić szkolenia otwarte, organizowane najczęściej przez firmy szkoleniowe, ale też uczelnie, organizacje pozarządowe itp., które nie mają z góry określonych warunków uczestnictwa. Aby wziąć udział w szkoleniu, wystarczy przyjść w określone miejsce, w określonym czasie i, ewentualnie, wpisać się na listę uczestników. Szkolenia zamknięte natomiast są przeznaczone dla określonej grupy

osób i nikt spoza tejże nie może w nich uczestniczyć. Są to najczęściej szkolenia związane z pracą i mogą być skierowane np. do określonej grupy zawodowej lub, w przypadku szkoleń wewnętrznych, do pracowników danego działu (Łaguna 2004).

Cele szkoleń bywają różne, zależnie od tego, z której perspektywy na nie spojrzymy. Jak już napisałam wyżej, nadrzędną wartością szkoleń z psychologicznego punktu widzenia jest rozwój potencjału jednostki. Dowody na to można znaleźć w opisie Marioli Łaguny, która za cele szkolenia przyjmuje: (...) *wzbogacenie wiedzy, umiejętności czy zdolności uczestników lub zmianę ich postaw i zachowań społecznych w jakimś określonym kierunku* (Łaguna 2004, s. 13). Ów kierunek, wymieniony w tym fragmencie, jest wspólnie określany przez trenera i uczestnika lub uczestników. To oni w dużej mierze decydują, na jakich treściach im najbardziej zależy, co chcieliby poznać i co zmienić w sobie (Łaguna 2004). Autorka wyraźnie wskazuje uczestnika jako głównego beneficjenta szkoleń; to przede wszystkim jego potrzeby mają zostać zaspokojone.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją najważniejszym celem szkolenia jest: (...) *pomoc organizacji w wykonywaniu jej zadań poprzez zwiększanie wartości jej najważniejszych zasobów, czyli zatrudnionych pracowników. Szkolenie oznacza inwestowanie w ludzi, aby umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów i pełniejsze wykorzystanie ich talentów* (Armstrong 2000, s. 448). Ponadto autor ten wymienia również inne zadanie, jakiemu powinno sprostac szkolenie. Ma ono zwiększać kompetencje pracowników i umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów tak, aby zaspokajali potrzeby organizacji w jak najszybszy i najbardziej ekonomiczny sposób. Andrzejczak przywołuje podobne wytyczne, według których szkolenie powinno być projektowane. Nadrzędny cel określa jako (...) *powiększanie kapitału ludzkiego* (Andrzejczak 2010, s. 90). Termin ten oznacza planowanie strategii rozwoju pracowników zgodnie z polityką biznesową organizacji. Innymi słowy szkolenia, podobnie jak inne elementy zarządzania zasobami ludzkimi muszą być odpowiedzią na potrzeby firmy, które wynikają z branży, w której funkcjonuje (Andrzejczak 2010).

Podsumowując, dla ekonomistów i osób związanych z zarządzaniem, najważniejszym celem szkoleń jest zaspokojenie potrzeb organizacji (Armstrong 2000).

Indywidualne cele i ewentualne dodatkowe korzyści pracowników nie są brane pod uwagę.

Rozpatrując właściwości szkoleń można rozważyć, jakie funkcje mają one pełnić. Andrzejczak wymienia cztery, które są zależne od rodzaju szkolenia. Są to funkcje: adaptacyjna, modernizacyjna, innowacyjna i społeczna.

- *Funkcja adaptacyjna.* Dotyczy przede wszystkim nowych pracowników lub tych, którzy zmieniają swoje miejsce w strukturze organizacyjnej. Szkolenia spełniające tę funkcję powinny przygotowywać pracowników do funkcjonowania w nowym środowisku pracy. Trener powinien umieć wykorzystać wiedzę i umiejętności szkolących się osób, dostosowując je do aktualnych wymagań stanowiskowych.
- *Funkcja modernizacyjna.* Funkcja ta związana jest z koniecznością aktualizacji wiedzy i kwalifikacji posiadanych przez pracowników. Szkolenia modernizujące przeznaczone są przede wszystkim dla zatrudnionych osób zagrożonych popadnięciem w rutynę w pracy, których codzienne zadania nie wymagają samodzielnego dostosowywania się do nowych rozwiązań. Kursy tego typu są często konieczne ze względu na szybki postęp technologiczny i związaną z tym – szybką dezaktualizację wiedzy. Dzięki nim pracownik czuje się zmobilizowany do pracy oraz bardziej kompetentny, jednak szkolenia takie nie zapewniają awansu, raczej przygotowują do lepszej pracy na zajmowanym stanowisku.
- *Funkcja innowacyjna.* Polega na kreowaniu sytuacji zmierzających do zmiany myślenia pracowników, znajdowania nowych rozwiązań, a w efekcie do rozwoju całej organizacji. Szkolenia innowacyjne obejmują pracowników zajmujących pozycje menedżerskie lub tych, którzy są do tego przygotowywani. Głównym kryterium udziału w kursach tego typu jest fakt podejmowania ważnych decyzji mogących wnieść jakąś zmianę do organizacji.
- *Funkcja społeczna.* Dotyczy przede wszystkim szkoleń integracyjnych lub takich, których głównym zadaniem jest poprawienie atmosfery w grupie lub rozwinięcie kompetencji interpersonalnych pracowników. Kursy takie mają na celu stworzenie spójnego, uzupełniającego się zespołu dobrze dobranych charakterologicznie pracowników. Podczas uczestnictwa powinni oni nauczyć się współpracy,

sluchania i komunikowania, a także wspólnego dążenia do celu (Andrzejczak 2010, s. 87-88).

Korzyści wynikające ze szkoleń, zarówno z perspektywy organizacji, jak i uczestnika – pracownika, zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Korzyści wynikające ze szkoleń

<b>Korzyści dla firmy</b>	<b>Korzyści dla pracownika</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost jakości pracy pracowników</li> <li>• Lepsze rezultaty pracy pracowników, zespołów i całej firmy</li> <li>• Aktualna wiedza i kwalifikacje pracowników</li> <li>• Przygotowanie pracowników do zmian, wzrost ich elastyczności</li> <li>• Wzrost motywacji i zaangażowania pracowników</li> <li>• Lepsza komunikacja wewnętrzna, poprawa atmosfery w pracy</li> <li>• Lepszy wizerunek organizacji jako pracodawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umocnienie własnej pozycji w organizacji, a także wzrost konkurencyjności na zewnętrznym rynku pracy</li> <li>• Poprawa jakości własnej pracy dzięki uzyskaniu aktualnej wiedzy i umiejętności</li> <li>• Zwiększenie świadomości procesów zachodzących w organizacji</li> <li>• Przygotowanie do zmiany</li> <li>• Możliwość uzyskania awansu finansowego lub stanowiskowego</li> <li>• Większy zapał do pracy</li> <li>• Możliwość samorealizacji</li> </ul>

Opracowanie własne na podstawie: Andrzejczak 2010, Armstrong 2000.

Podsumowując, szkolenia są procesem edukacyjnym, mającym na celu zwiększenie wiedzy, umiejętności oraz zmianę postaw ludzi, najczęściej w sytuacji zawodowej. Według mnie, ich istotą jest ich podwójne działanie – na korzyść organizacji i pracownika. Mimo to należy pamiętać, że szkolenia obecnie mogą być przeznaczone dla osób indywidualnych, które decydując się na nie, nie myślą wcale o pracy, ale o własnej potrzebie poznania. Obecnie wiele firm organizuje właśnie takie szkolenia, kierując swą ofertę do osób pragnących poszerzenia swojej wiedzy i nowych doświadczeń. Jednak moim zdaniem jest to niewielki odsetek organizowanych szkoleń, w porównaniu do tych wiążących się ściśle z sytuacją zawodową. W literaturze także brakuje informacji na ich temat, dlatego w mojej pracy skupię się przede wszystkim na

szkoleniach, jako narzędziu, które ma pomóc w rozwoju zawodowym ludzi. Jako przyszłego andragoga, zdecydowanie bardziej interesują mnie perspektywa pracownika i jego korzyści, niż perspektywa organizacji. Przedmiotem mojej największej uwagi są szkolenia, które nie mają charakteru instrumentalnego. Interesują mnie kursy, które nie tylko pomagają doskonalić pracę własną, ale także umożliwiają pracownikowi rozwój zawodowy i osobisty, zwiększając jego świadomość i kompetencje, a także weryfikując postawy wobec zjawisk zachodzących w jego życiu na wielu płaszczyznach. Szkolenia realizowane metodą *Horse Assisted Education* nie tylko spełniają formalne kryteria, według których opisywane są szkolenia, a więc przede wszystkim przynoszą korzyści pracownikom oraz zatrudniającej ich organizacji. Mam wrażenie, że dzięki ich wyjątkowej formie dostarczają uczestnikom niezapomnianych wrażeń, a w konsekwencji dużego materiału do przemyśleń i osobistego rozwoju.

### **1.3. Specyfika uczenia się ludzi dorosłych**

Edukacja dorosłych jest odrębną częścią oświaty między innymi ze względu na specyfikę uczenia się ludzi dorosłych, która jest zupełnie inna, niż w przypadku dzieci. Pojęcie uczenia się jednakże odnosi się zarówno do dzieci, jak i dorosłych. Okoń definiuje ten termin jako (...) *proces, w którego toku na podstawie doświadczenia, poznania i ćwiczenia powstają nowe formy zachowania się i działania lub ulegają zmianom formy wcześniej nabyte* (Okoń 1984, s. 327). Podobnie to pojęcie jest definiowane przez Władysława Zaczyńskiego. Według niego uczenie się to: (...) *proces nabywania przez jednostkę względnie trwałych zmian w zachowaniu na podstawie jej indywidualnego doświadczenia* (Zaczyński 1998, s. 860). Zatem można wysnuć wniosek, iż uczenie się jest procesem prowadzącym do zmiany zachowania człowieka. Okoń zwraca także uwagę na istotność wszystkich rodzajów uczenia się, czyli zarówno nabywania wiadomości, uczenia się umiejętności i nawyków, a także kształtowania przekonań i postaw (Okoń 1984). Te trzy zjawiska są zwykle przyjmowane za kluczowe przy opisie pojęcia uczenia się.

Obecnie uznaje się istnienie czterech etapów uczenia się, które dotyczą zarówno dzieci, jak i dorosłych, jednak ze względu na specyfikę mojej pracy, skupię się na doświadczeniach edukacyjnych ludzi dorosłych. Pierwszym z nich jest nieświadoma niekompetencja, kiedy człowiek nie zdaje sobie sprawy z posiadanych luk w wiedzy i umiejętnościach. Świadoma niekompetencja jest kolejnym stadium, w którym uczący zauważa własne braki i decyduje się je wypełnić podejmując działania edukacyjne. Trzeci etap nazywany świadomą kompetencją odnosi się do sytuacji, w której uczący się dorosły nauczył się już czegoś nowego i zdaje sobie z tego sprawę. Ostatnia faza jest osiągnięta tylko wtedy, gdy przyswojona wiedza została przez uczestnika edukacji przełożona na praktykę. Uczący się dorosły skorzystał z nowych informacji lub umiejętności wielokrotnie, co sprawiło, że przestał zdawać sobie sprawę, że z nich korzysta. To stadium nosi nazwę nieświadomej kompetencji (Andrzejczak 2010).

Uczenie się osób dorosłych jest specyficznym procesem, charakteryzującym się innymi właściwościami, niż u dzieci i wymagającym od nauczycieli osób dorosłych odmiennego podejścia. Anna Brzezińska i Piotr Wiliński wyłonili sześć obszarów związanych z uczeniem się, różnicujących osoby dorosłe i dzieci. Pierwszym obszarem jest struktura wiedzy posiadanej i nowej. U osób młodych dominuje wiedza proceduralna (naturalna, praktyczna, pochodząca z doświadczenia, trudna do opisanie, wiedza typu „jak”, np. jazda na rowerze). Dorośli poza tym rodzajem wiedzy, dysponują także szeregiem wiadomości teoretycznych, deklaratywnych (przekazywanych przez innych ludzi za pośrednictwem książek, mediów, czy przekazu słownego, wiedza typu „że”, np. Ziemia jest okrągła i krąży wokół Słońca). Zatem nauczyciel ludzi dorosłych musi pamiętać o umożliwieniu uczestnikom edukacji odpowiedniego „umieszczenia” nowej wiedzy w strukturze informacji, które już posiadają. Nowe wiadomości muszą zatem wiązać się z tym, co dorośli już wiedzą. Konieczne jest także sprzężenie teorii z praktyką, aby zapobiec tworzeniu izolowanych fragmentów wiedzy. Uznaje się nawet, że dla dorosłych ważniejsze są wiadomości praktyczne, gotowe do aplikacji, przydatne w życiu codziennym, zwłaszcza w pracy zawodowej (Brzezińska, Wiliński 1995).

Drugim obszarem są funkcje psychiczne związane ze stadium rozwoju. U dzieci dominują tzw. funkcje niższe, jak spostrzeganie zmysłowe, następnie pamięć. Dorosły poza tymi posiada także umiejętności abstrakcyjnego myślenia, analizowania itp. Należy

jednak pamiętać, że nawet osoba zaawansowana wiekowo w sytuacjach nowych, trudnych i angażujących emocjonalnie „powraca” do funkcji dziecięcych, bada sytuację przede wszystkim za pomocą zmysłów (Brzezińska, Wiliński 1995). Wynika stąd, że nauczyciel dorosłych powinien stwarzać możliwość poznania sytuacji także w ten sposób. Im więcej zmysłów zostanie zaangażowanych, tym dorosły lepiej pozna i zrozumie dane zjawisko.

Motywacja jest kolejnym czynnikiem różnicujących sposoby uczenia się dzieci i dorosłych. Osoby młode uczą się, bo chcą się czegoś dowiedzieć, lepiej poznać świat. Takie nastawienie nazywamy motywacją zewnętrzną. Jednakże w procesie szkolnej socjalizacji i wobec wymagań stawianych na każdym kroku przez rodziców, nauczycieli, a potem pracodawców, ludzie przestają dbać o własne zainteresowania poznawcze, uczą się natomiast tego, czego się od nich wymaga. Dorośli zatem są zmotywowani zewnętrznymi do uczenia się (Brzezińska, Wiliński 1995). Nie ma większego znaczenia, jak bardzo negatywna wydaje się zmiana motywacji z wewnętrznej na zewnętrzną. Należy o niej pamiętać i traktować jako prawidłowość rozwojową. Skutkuje to koniecznością wprowadzania zewnętrznych motywatorów przez nauczyciela dorosłych. Popularne są certyfikaty, dyplomy, które stanowią potwierdzenie zdobytej wiedzy i mogą się przydać przede wszystkim w pracy, ale także w gronie rodziny, czy przyjaciół wywołując uznanie lub podziw. Rozważając sytuację dokształcania związanego z podwyższaniem kompetencji zawodowych, dobrymi motywatorami dla dorosłych są benefity finansowe, takie jak nagroda, podwyżka, czy awans.

Czwartym obszarem związanym z różnicami między dziećmi i dorosłymi w zakresie uczenia się jest ich generalne nastawienie do nabywania wiedzy, umiejętności i postaw. Dzieci koncentrują się na samym procesie, radość sprawia im poszukiwanie rozwiązania. Dorosłych natomiast charakteryzuje nastawienie na skutek uczenia się, dlatego też nieosiągnięcie efektu w planowanym czasie lub pojawiające się problemy, które sprawiają, że cel jest trudniejszy do realizacji są przez nich postrzegane w kategoriach porażek (Brzezińska, Wiliński 1995). Dla nauczyciela osób dorosłych oznacza to konieczność stawiania przez nimi celów, których trudność będzie wzrastała stopniowo w toku postępującej nauki. Efekty muszą być osiągalne w stosunkowo

krótkim czasie, aby dorosły uczestnik edukacji nie tracił wiary we własne kompetencje, miał poczucie spełnienia i motywację do dalszej nauki.

Kolejny czynnik to podatność na zmiany. Dzieci są bardzo elastyczne, nie boją się eksperymentować, gdyż ich małe doświadczenie nie pozwala im wyczuć zagrożenia. Dorośli lubią sprawdzone metody, dlatego zanika ich kreatywność. Kojarzą coś nowego z niebezpieczeństwem (Brzezińska, Wiliński 1995). Nauczyciel dorosłych pamiętając o tej prawidłowości nie powinien krytykować uczestników edukacji za zbytnią zachowawczość w działaniu. Wskazane jest, aby wspierał twórcze myślenie, ale jednocześnie doceniał ugruntowaną wiedzę dorosłych, która ma potwierdzenie w życiu – nie może jej deprecjonować, gdyż dorosłego może to urazić.

Ostatnim obszarem, który należy rozważyć jest kontrola i ocena. Dzieci nie mają jeszcze ugruntowanego poczucia tożsamości i samoświadomości, dlatego są podatne na ocenę i pod jej wpływem mogą się zmieniać. Negatywna ocena wprawia je w zły nastrój, ale może także sprawić, że dziecko przestanie wierzyć w siebie i uzna, że jest mało inteligentne lub niezdolne. Dorośli natomiast mają bardzo wyraźny i konkretny wizerunek samych siebie, dlatego są bardzo wrażliwi na kontrolę i ocenę, zwłaszcza jeśli dotyczą one ich osoby, a nie tylko wykonanej pracy. W związku z tym bardzo ważne jest, aby nauczyciel dorosłych nie oceniał osobowości, czy postawy. Jedyne, co może zrobić to ocenić konkretne zadanie, przy czym musi to wiązać się ze szczegółową informacją zwrotną na temat popełnionych błędów, ale też tego, co było dobre (Brzezińska, Wiliński 1995). Tak sformułowaną ocenę nazywa się oceną formatywną, która nie dotyczy całości pracy uczącego się dorosłego, ale jedynie konkretnego działania i ma na celu zweryfikowanie postępów w uczeniu się i poprawienie jakości wykonywanych zadań w przyszłości, ale także sprawdzenie efektywności działań osoby pełniącej funkcję nauczyciela ludzi dorosłych.

W związku z wyżej opisanymi obszarami, autorzy stworzyli swoiste kompendium rad dla nauczycieli dorosłych, skupiając się na trzech najważniejszych zasadach. Przede wszystkim osoba przekazująca wiedzę osobom dorosłym powinna tworzyć zindywidualizowane programy edukacyjne, uwzględniając wybór treści, sposobu ich przekazu, techniki oraz organizację środowiska sprzyjającego uczeniu się. Należy pamiętać, że formy edukacji dorosłych są bardzo zróżnicowane, podobnie jak potrzeby



uczestników i cele, które sobie stawiają. Ponadto nauczyciel ludzi dorosłych powinien tak planować proces edukacyjny, aby przerwy pomiędzy zajęciami były aktywnie wykorzystywane. Musi zainspirować dorosłych i zachęcić do samodzielnego poszerzenia wiedzy, a przede wszystkim do prób stosowania jej w praktyce codziennej. Trzecią zasadą, której nauczyciele ludzi dorosłych powinni przestrzegać jest niezapominanie o kontroli i ewaluacji, które są integralną częścią procesu edukacyjnego. Komunikacja i przekazywanie informacji zwrotnej pomiędzy uczestnikami i nauczycielem powinny być stałymi elementami zajęć (Brzezińska, Wiliński 1995). O ile w przypadku dzieci często zapomina się o umożliwieniu im formułowania oceny pracy nauczyciela, tak w sytuacji uczenia się ludzi dorosłych nie wolno tego pominąć, także dlatego, że uczestnictwo w edukacji ludzi dorosłych nie jest przymusowe. Jest możliwością, z której mogą skorzystać, o ile tylko mają odpowiednie środki. Obecna sytuacja na rynku usług edukacyjnych dla dorosłych daje możliwość wyboru pomiędzy wieloma opcjami i sprawia, że tym bardziej każdy nauczyciel powinien dbać o jakość kształcenia i być otwarty na wszelkie sugestie zainteresowanych.

Metodykę nauczania dorosłych badali i opisywali także inni badacze. Małgorzata Kossowska i Iwona Sołtysińska zwróciły uwagę na trzy generalne zasady mające towarzyszyć edukacji dorosłych. Po pierwsze uwzględniły rolę doświadczenia uczestników kształcenia. Osoby dorosłe przychodzą na szkolenie z olbrzymią wiedzą z różnych dziedzin, przekonań i opinii. Warto, żeby nauczyciel osób dorosłych, czy też trener potrafił wykorzystać tkwiący w tej wiedzy potencjał. Powinien stwarzać warunki do powiązania „starej” wiedzy, z nową. Przede wszystkim nie może ignorować lub negować wiadomości uczestników edukacji (Kossowska, Sołtysińska 2002).

Za równie ważną autorki uznały kwestię autorytetu i wiarygodności nauczyciela. Osoba stojąca za przysłowiową katedrą w interakcji z dorosłymi uczniami powinna być doradcą, facylitatorem, zamiast wszystkowiedzącym, stawiającym się na nadrzędnej pozycji belfrem. Dorosłym nie należy bowiem dostarczać gotowych rozwiązań, a edukacja dorosłych nie na tym polega. Nauczyciel osób dorosłych powinien dążyć do wspólnego tworzenia wiedzy na drodze wątpliwości i porównywania doświadczeń uczących się dorosłych oraz wykorzystując ich potencjał (Kossowska, Sołtysińska 2002).

Ostatnim warunkiem, który musi zostać spełniony, aby proces edukacyjny skierowany do osób dorosłych był skuteczny jest ich zaangażowanie. Autorki podkreślają, że uczenie się jest procesem aktywnym i dorosły zdobywa wiedzę tylko wtedy, gdy sam może do niej dążyć, a nie ma ją podaną przez nauczyciela. Wiedząc to szkoleniowiec, czy też trener powinien odpowiednio zorganizować naukę i korzystać z różnorodnych form oraz sposobów nauczania (Andrzejczak 2010). Najgorszą metodą przekazywania wiedzy dorosłym jest podawanie jej w formie tekstu do przeczytania lub wykładu. Najlepiej z kolei, jeśli uczestnicy edukacji mogą działać i mówić, np. w grupie wykonując wspólnie zadanie i dzieląc się doświadczeniem.

Operowanie czasem jest również bardzo ważną umiejętnością nauczycieli osób dorosłych. Dobry prowadzący powinien wiedzieć, że w początkowej fazie nauki przyrost wiedzy jest znikomy, a cały proces przebiega dość powoli. Kolejno następuje gwałtowny skok, kiedy uczący się dorośli tworzą powiązania między fragmentami wiedzy i eliminują błędy. W końcowej fazie procesu czynności ulegają automatyzacji i przyrost wiedzy jest niewielki (Andrzejczak 2010).

Operowanie czasem wiąże się także z odpowiednim zaplanowaniem jednostki dydaktycznej. Trzeba pamiętać, że uwaga słuchaczy jest skupiona na początku, by po 10-15 minutach zacząć słabnąć. Po 40 minutach jest znikoma, a nawet zerowa. Płyne stąd wniosek, że aby utrzymać skupienie uczących się dorosłych, warto po ok. 20 minutach wprowadzić inne ćwiczenie angażujące odmienne zmysły, lub jeśli nie ma takiej możliwości, zrobić przerwę (Andrzejczak 2010).

Jeszcze jednym warunkiem optymalizującym uczenie się osób dorosłych jest odpowiedni podział materiału nauczania. Nauczyciel osób dorosłych musi odpowiednio uporządkować treści tak, aby na początku pojawiły się treści częściowo znane lub przywołujące skojarzenia z wiedzą już posiadaną. Wtedy może dojść do zjawiska pozytywnego transferu, podczas którego uczestnicy edukacji łatwiej i szybciej przyswajają nowe informacje dzięki odniesieniom do tego, czego nauczyli się wcześniej. Korzystne jest także, aby nauczyciel wyodrębnił tzw. zagadnienia węzłowe, które organizują całość i stanowią podstawę do poznania wiadomości szczegółowych (Andrzejczak 2010).

Ostatnią zasadą, o której żaden prowadzący zajęcia dla osób dorosłych nie powinien zapominać, jest konieczność zapewniania uczestnikom edukacji informacji zwrotnej. Wspominali już o niej inni badacze, Andrzejczak opisuje jednak kilka dodatkowych informacji. Autorka uznaje pochwałę za najlepszą formę informacji zwrotnej, gdyż powoduje ona znaczący wzrost motywacji. Tego typu pozytywne wzmocnienia nie powinny jednak pojawiać się ciągle. Najlepiej także, aby uczący się dorosły był doceniany w nieregularnych odstępach czasu. Dobrze sprawdza się także metoda przybliżeń, która polega na chwaleniu zachowań zbliżonych do pożądanых. Autorka widzi zasadność stosowania krytyki tylko z zachowaniem pewnych zasad. Przede wszystkim nauczyciel dorosłych nie może oceniać słuchaczy w sposób ogólnikowy, złośliwy lub pod wpływem negatywnych emocji. Powinien omówić jedynie elementy, które wymagają poprawy, podając jednocześnie sposoby ulepszenia metod działania dorosłych uczestników edukacji. Najlepiej, aby konstruktywna krytyka została przekazana osobiście i bez świadków, co zapobiegnie poczuciu popełnienia porażki i wstydu uczącego się dorosłego (Andrzejczak 2010).

Konkludując, należy pamiętać, że dorośli uczą się zupełnie inaczej, niż dzieci, albowiem tylko nauczyciele ludzi dorosłych świadomi tego faktu mogą pracować efektywnie. Literatura dostarcza wielu wyjaśnień na temat psychologicznych i społecznych uwarunkowań procesu uczenia się ludzi dorosłych. Zapewnia także informacje o tym, jak wiedza ta przekłada się na praktykę edukacyjną. Osoby prowadzące zajęcia dla ludzi dorosłych obecnie nie muszą same zastanawiać się, jak nauczać dorosłych – teoretycy psychologii i zarządzania, a także praktycy, wśród których największą grupę stanowią trenerzy i szkoleniowcy, piszą obszerne poradniki na ten temat.

#### **1.4. Tradycyjne i niekonwencjonalne metody szkoleniowe**

Podział na tradycyjne i nietradycyjne metody szkoleniowe wiąże się z podejściem do nauczania- uczenia się człowieka dorosłego. We wcześniejszych częściach tego

rozdziału pisałam już o zmianie w sposobie myślenia o uczeniu się w ogóle, a także o specyfice nabywania wiedzy przez osoby dorosłe. Podsumowując wcześniejsze informacje, istnieją dwa główne podejścia do nauczania-uczenia się. Pierwsze z nich nazywane jest tradycyjnym i wiąże się z kształceniem formalnym (szkolnym). Drugie natomiast, znacznie bardziej nowoczesne, oparte na wynikach badań psychologicznych nad najefektywniejszymi sposobami przyswajania wiedzy przez ludzi związane jest z aktywnym uczeniem się. Dwa te podejścia różnią się znacząco w zakresie pojmowania niemalże wszystkich elementów procesu uczenia się.

Pierwszym składnikiem procesu dydaktycznego jest jego cel. W przypadku kształcenia tradycyjnego akcent kładziony jest na realizację programu oraz zwiększenie wiedzy uczącego się dorosłego, zamiast nauczania go nowych umiejętności, zmiany jego postawy, czy też nakłonienia do własnych przemyśleń lub działania twórczego. Jeśli rozważam metody aktywizujące<sup>6</sup>, mogę stwierdzić, że celem jest przede wszystkim rozwój uczącego się dorosłego na wielu płaszczyznach: poznawczej, społecznej i emocjonalnej. Trenerzy preferujący formy aktywnego uczenia się chcą pomóc uczestnikom procesu edukacyjnego rozwinąć ich umiejętności, myślenie twórcze, a także samodzielne dochodzenie do różnych wniosków, co pozwala w konsekwencji obudzić potrzebę samokształcenia (Łaguna 2004).

Relacja pomiędzy nauczycielem / trenerem, a uczącym się dorosłym jest kolejnym czynnikiem różnicującym dwa podstawowe podejścia do procesu dydaktycznego. W dydaktyce tradycyjnej nauczyciel jest ekspertem posiadającym całą, potrzebną wiedzę teoretyczną, jedyną i obiektywną, którą podaje biernym słuchaczom. Uczący się dorośli są przez niego motywowani karami i nagrodami, np. ocenami. Metody aktywnego uczenia się, w przeciwieństwie do tradycyjnych, zdecydowanie stawiają słuchacza w centrum procesu dydaktycznego. Wynika stąd, iż staje się on aktywny, trener pobudza jego motywację wewnętrzną interesując się jego poglądami, doświadczeniami i punktem widzenia. Rola nauczyciela ludzi dorosłych zostaje zmodyfikowana i polega na wspieraniu, ułatwianiu procesu uczenia się. Powinien on oferować uczącemu się dorosłemu pomoc, szacunek i akceptację (Łaguna 2004).

---

<sup>6</sup> *Metody aktywizujące/metody aktywnego uczenia się* to takie metody edukacyjne, w których aktywność uczącego się przeważa nad aktywnością nauczyciela.

Kolejnym elementem procesu dydaktycznego jest program nauczania. W przypadku kształcenia tradycyjnego program jest ustalony z góry, a uczący się nie mają możliwości niczego w nim zmienić. Ponadto opiera on się na treściach teoretycznych bez odniesienia do praktyki życia codziennego. Charakterystyczną cechą podejścia aktywizującego natomiast jest możliwość wspólnego planowania programu przez uczącego się dorosłego i nauczyciela-trenera. W programie tym informacje praktyczne są zintegrowane z teorią, a ich status także zostaje z nią zrównany (Łaguna 2004).

Praca w grupach pojawia się zarówno w przypadku dydaktyki tradycyjnej, jak i aktywizującej, ale jej charakter jest nieco inny. W pierwszym przypadku praca grupowa pojawia się rzadko, a akcent położony jest na rywalizację pomiędzy uczestnikami. Uczący się dorośli nie powinni zbyt długo i zbyt głośno komunikować się między sobą, mogą natomiast rozmawiać z prowadzącym, który podaje im wskazówki, mające doprowadzić słuchaczy do z góry ustalonego celu. Trener stosujący aktywne metody uczenia się skupia się na współpracy pomiędzy uczącymi się. Nie pomaga im, raczej pozwala na ekspresyjną działalność twórczą grupy i bezgraniczną komunikację (Łaguna 2004).

W zależności od tego, które podejście do nauczania-uczenia się jest bliższe nauczycielowi ludzi dorosłych lub szkoleniowcowi, a także, jakim celom mają sprostać jego zajęcia, powinien wybrać odpowiednie metody prowadzenia zajęć. Kształceniu tradycyjnemu odpowiadają metody tradycyjne, zaś zwolennicy aktywnego uczenia się powinni wybrać metody nazywane aktywizującymi, niekonwencjonalnymi lub po prostu aktywnymi. Ogólnie mówiąc metody tradycyjne charakteryzują się: dominacją technik pamięciowych, zasadami z góry ustalonymi przez nauczyciela, regularnym sprawdzeniem postępów uczących się dorosłych, pracą samodzielną nad zadaniami, które są takie same dla każdego, a także formalną organizacją sali (najczęściej w postaci rzędów ławek). Właściwościami metod aktywnego uczenia się są natomiast: wielość elementów pracy grupowej, skupienie uwagi na doświadczeniach uczestników edukacji oraz stosowanie technik eksperymentalnych pozwalających na „tworzenie” wiedzy przez uczących się, niewiele elementów mających testować postępy słuchaczy, możliwość wspólnego ustalania zasad przez obie strony procesu dydaktycznego,

a także mniej formalna organizacja, np. dowolnie urządzona sala lub zajęcia w terenie (Łaguna 2004).

Mirosław Urban zwraca także uwagę na inne elementy, które powinno się stosować aranżując zajęcia oparte na formach aktywnego uczenia się. Pierwszym z nich jest korzystanie z niestandardowych sposobów na otwarcie lub zamknięcie sesji szkoleniowej. Sposoby te mają przede wszystkim na celu pobudzenie uwagi i zainteresowania uczestników. Autor wskazuje także na konieczność specyficznego użycia języka w przypadku metod aktywizujących. Głównym celem jest rozwinięcie kompetencji interpersonalnych uczestników, w tym przede wszystkim sprawnego komunikowania się i aktywnego słuchania. Innym elementem jest praca z ciałem i użycie mowy ciała. Trener korzystający z niekonwencjonalnych metod dydaktycznych uczy dorosłych komunikacji niewerbalnej i odpowiedniego użycia jej i rozumienia w różnych sytuacjach. Często wykorzystuje także nowoczesne technologie, które ułatwiają i uatrakcyjniają cały proces oraz techniki artystycznego wyrazu, aby zachęcić uczestników do twórczej ekspresji. Interesujące efekty w edukacji dorosłych może dać także wykorzystywanie przez trenerów siły fizycznej, ruchu i zręczności uczestników, nie po to, aby rozwinąć ich tężyznę lub wytrzymałość, ale aby przeciwdziałać zmęczeniu umysłowemu i nudzie oraz zrelaksować i pobudzić uczących się dorosłych. Ostatnią właściwością procesu aktywnego kształcenia, na którą autor zwraca uwagę, jest częste posługiwanie się różnymi przedmiotami. Mogą one służyć jako pomoce do wykonywania zadań lub bodźce pobudzające kreatywność uczestników (Urban 2010).

Wśród konkretnych metod kształcenia, wykład jest najpopularniejszą metodą dydaktyki tradycyjnej. Powszechność tego sposobu przekazywania wiedzy wynika z tego, iż jest on bardzo ekonomiczny. Umożliwia przekazanie nawet bardzo dużej grupie uczestników, wielu informacji w stosunkowo krótkim czasie. Badania prowadzone w latach osiemdziesiątych, których wyniki przywołuje Andrzejczak w swojej książce wykazały, że efektywność wykładu jest niewielka, dlatego nie powinien być stosowany tak często, jak obecnie. Okazuje się bowiem, iż osoby dorosłe, którzy nie uczęszczali na wykłady mają wiedzę mniejszą zaledwie o 8% od tych, które chodziły na nie regularnie. Ponadto uczący się jest w stanie skupić się tylko przez 40% trwania wykładu. Dlatego też metoda ta powinna być stosowana jak najrzadziej, tylko w sytuacjach

bezwzględnie tego wymagających (np. bardzo duża grupa uczestników). Jeśli już nauczyciel ludzi dorosłych prowadzi wykład, powinien zadbać o wykorzystanie dodatkowych pomocy audiowizualnych, robienie przerw oraz wtrąceń w postaci anegdot, czy też żartów oraz ograniczenie czasu zajęć prowadzonych w ten sposób do minimum (Andrzejczak 2010)<sup>7</sup>.

Pogadanka jest kolejną tradycyjną metodą nauczania i przy tym najstarszą ze wszystkich. Można kojarzyć ją z Sokratesem, który uznawany jest za jej twórcę. Pogadanka jest procesem, w którym nauczyciel ludzi dorosłych posiadający pewne treści, które chce przekazać uczącym się, rozmawia z nimi. Zadaje im pytania naprowadzające na jego tok myślenia. W konsekwencji uczestnicy edukacji dochodzą do pewnego wniosku wydawałoby się sami, jednakże istotą pogadanki jest to, że nauczyciel wcześniej ten wniosek znał i tak kierował całym procesem, aby uczący się dorośli również do niego dotarli (Andrzejczak 2010). Ta metoda jest uznawana za tradycyjną, ponieważ zakłada wyższość wiedzy nauczyciela nad wiadomościami posiadanymi przez dorosłych uczestników edukacji. To prowadzący zajęcia kieruje rozmową i nie pozwala jej toczyć się dowolnie, wedle życzeń uczących się dorosłych. Pogadanka zakłada wprowadzenie aktywności słuchaczy, dzięki której mogą oni podzielić się własnymi przemyśleniami i usystematyzować wiedzę, jednakże jest całkowicie kontrolowana przez nauczyciela.

Kolejnymi metodami tradycyjnej dydaktyki są odczyt lub prelekcja. Ich cechą charakterystyczną jest popularyzowanie jakiejś wiedzy wśród grupy zainteresowanych odbiorców. Dlatego też, najczęściej z tymi metodami można zatknąć się korzystając z usług edukacji pozaformalnej. Jej uczestnikami są bowiem osoby ogólnie zaznajomione z tematem i chcące poszerzać swoją wiedzę w określonym obszarze. Prowadzący powinien tak przeprowadzić swoje wystąpienie, aby zachęcić uczących się dorosłych do zadawania pytań, przemyśleń oraz ewentualnej dyskusji (Andrzejczak 2010).

Pokaz i instruktaż to ostatnie metody tradycyjnego kształcenia. Andrzejczak zaznacza, iż stosowane są one przede wszystkim w edukacji zawodowej (Andrzejczak

---

<sup>7</sup> Łąguna podaje szczegółowe informacje na temat zastosowania, przygotowania i prowadzenia wykładu: Łąguna 2004, s. 145-148.

2010). Odwołując się do podanej przeze mnie wcześniej typologii szkoleń, pokaz i instruktaż są stosowane w szkoleniach pierwszego typu, mających na celu przygotowanie pracowników do pracy na konkretnym stanowisku. Metody te mają charakter praktyczny i polegają na prezentacji pewnych obiektów lub czynności i opisywaniu ich. W przypadku pokazu nauczyciel osób dorosłych jedynie objaśnia działanie jakiegoś urządzenia lub mechanizmu demonstrując je jednocześnie. Instruktaż ma na celu nauczenie uczestników szkolenia samodzielnego wykonywania określonych czynności lub obsługi urządzenia. Z tego powodu ta metoda wymaga więcej czasu, jest bardziej intensywna i nastawiona na uczących się dorosłych, niż pokaz (Andrzejczak 2010).

Dyskusja jest metodą aktywnego uczenia się najbardziej zbliżoną do tradycyjnych form dydaktycznych i często bywa mylona z pogadanką. Dyskusji również przewodzi zwykle jedna osoba, jednak nie ma ona z góry ustalonego planu, a w szczególności nie przewiduje wniosków, które się pojawią. Dyskusja jest szansą dla nauczyciela i uczestników na poznanie opinii poszczególnych osób, a także skonfrontowanie ich. Dyskutanci powinni mieć już pewne doświadczenia związane z tematem zajęć, a także konkretne, różniące się od siebie poglądy (Łaguna 2004). Jeśli uczący się dochodzą do wspólnych wniosków, przybierają one formę kompromisu. Porozumienie nie jest jednak konieczne, gdyż nawet jeżeli się nie pojawi, to dzięki dyskusji uczestnicy mają szansę zrozumieć przyczyny różnic pomiędzy ich stanowiskami. Zrozumienie natomiast umożliwia osiągnięcie postawy tolerancyjnej wobec odmienności oraz nauczenie się godzenia sprzecznych poglądów i interesów.

Gry symulacyjne są kolejną metodą aktywizującą. Każda z tego typu gier tworzy uproszczony schemat rzeczywistości, obejmując pewne zagadnienia. Trener może użyć tej metody jeśli chce pomóc uczącym się dorosłym nauczyć się funkcjonowania w określonej sytuacji i rozwiązywania związanych z nią problemów. Przykładem może być gra symulacyjna odzwierciedlająca sytuację finansową organizacji, wraz z mniej szczegółowym opisem sytuacji rynkowej i branży. Celem uczestników jest zaplanowanie oszczędności na następny rok. Taka forma dydaktyczna pozwala na pokazanie rzeczywistości w uproszczonej formie, dzięki czemu uczestnicy mogą lepiej analizować dane, bez konieczności zajmowania się szczegółami i rozwiązywać problemy. Uczący



się dorośli mają szansę odkryć i zrozumieć mechanizmy rządzące ich organizacją i rynkiem. Mogą także praktycznie zastosować swoją wiedzę teoretyczną, eksperymentując, ryzykując i nie obawiając się porażki. Największą zaletą gier symulacyjnych jest to, iż wiedza generowana przez uczestników jest łatwa do aplikacji w prawdziwym życiu. Znając skutki różnych działań, dorośli mają szansę wybrać te, które w danej sytuacji najlepiej się sprawdzą (Łaguna 2004).

Trenerzy będący zwolennikami teorii aktywnego uczenia się stosują także metodę odgrywania ról. Jest ona pomocna przede wszystkim przy doskonaleniu umiejętności i tzw. kompetencji miękkich uczestników. Przykładowo dzięki odgrywaniu ról dorośli mogą poznać i zrozumieć sytuację innych osób (np. trudnego klienta), poprawić swoje umiejętności sprzedażowe, negocjacyjne lub inne związane zwykle z komunikacją międzyludzką. Uczestnicy otrzymują instrukcję dotyczącą postaci do odegrania oraz tematu rozmowy i celu osobistego postaci. Następnie starają się jak najwierniej odzwierciedlić cechy charakteru postaci skupiając się na jej dążeniach. Po odegraniu sceny następuje informacja zwrotna, która najczęściej jest wypracowana dzięki dyskusji uczestników oraz obserwatorów (Łaguna 2004).

Inną niestandardową metodą szkoleniową są treningi psychologiczne. Cechą wspólną wszystkich tego typu treningów jest to, że są one prowadzone wyłącznie przez osoby mające wykształcenie psychologiczne, gdyż szkoleniowiec bez odpowiednich kwalifikacji mógłby zaszkodzić uczestnikom szkolenia. Treningi psychologiczne są skierowane przede wszystkim do kadry menedżerskiej w organizacjach. Prowadzący szkolenie mają za zadanie rozwinąć kompetencje interpersonalne ludzi, którzy posiadli już wiedzę merytoryczną, a których głównym zadaniem jest zarządzanie innymi osobami. Aby poprawić jakość tegoż zarządzania, psycholodzy oferują różne rodzaje treningów. Jednym z najpopularniejszych jest programowanie neurolingwistyczne (NLP). Ta metoda została stworzona, aby doskonalić procesy komunikowania się. Trenerzy NLP skupiają się w największym stopniu na rozwinięciu umiejętności planowania własnego rozwoju uczestników, a także rozwoju pracowników podległych, motywowania i zachęcania do działania twórczego. Innymi treningami, które są powszechnie

stosowane są: treningi interpersonalne, treningi wrażliwości, asertywności oraz pozytywnego myślenia<sup>8</sup>.

Szkolenia terenowe (ang. outdoor) są kolejną, coraz częściej spotykaną niestandardową metodą kształcenia. Szkolenia takie są organizowane przede wszystkim po to, aby zintegrować nowy zespół, poprawić komunikację i atmosferę w już istniejącym, wyłonić lidera grupy lub rozwinąć kompetencje uczestników, takie jak praca w warunkach stresu, negocjowanie, kreatywne działanie, mierzenie się z własnymi lękami lub podejmowanie ryzyka. Trenerzy prowadzący szkolenia terenowe wierzą, iż w pracy najważniejsza jest osobowość ludzi, a więc zajęcia rozwijające ją są bardzo wartościowe. Przy tym, szkolenia outdoor umożliwiają uczestnikom przeżycie przygody, rozwinięcie własnych zainteresowań i oderwanie się na jakiś czas od codziennych zadań i stresu. Nawet po jednym dniu takiego szkolenia może okazać się, że powracający do pracy pracownik jest pełen zapału i nowych pomysłów, dzięki czemu jakość wykonywania przez niego zadań poprawi się.

Ostatnią niekonwencjonalną metodą prowadzenia szkoleń, która bardzo rozwinęła się w ostatnich latach jest e-learning. W skład tego pojęcia wchodzi wykorzystanie edukacyjne wszelkich mediów elektronicznych, czyli internetu, intranetów (wewnętrznych sieci firm przeznaczonych dla pracowników), taśm audio-video, telewizji interaktywnej, CD-ROM-ów i innych. Przekaz dostarczany uczestnikom szkolenia może mieć dowolną formę, rozpoczynając od fragmentu tekstu, poprzez dźwięki, obrazy, na animacjach i filmach kończąc. Z tego powodu e-learning coraz częściej zalicza się nie do metod kształcenia, ale do form organizacyjnych (Andrzejczak 2010). Wykorzystanie multimedialnych technologii informatycznych może być przydatne zarówno dla indywidualnych uczestników, jak i dla firm. Organizacje mogą wiele zaoszczędzić decydując się na stworzenie lub wykupienie platformy szkoleniowej. Będą musiały wprowadzić wyposażenie pracowników w odpowiednie narzędzia (przede wszystkim komputer z dostępem do internetu), ale będzie to jednorazowy wydatek. Znikną natomiast koszty związane z każdorazowym zatrudnianiem trenera, wynajmowaniem hoteli lub sal szkoleniowych, organizacją cateringu i pomocy dydaktycznych i wiele

---

<sup>8</sup> Andrzejczak opisała każdy spośród wymienionych przeze mnie rodzajów treningów: Andrzejczak 2010, s. 72-74.

innych. Ponadto firmy decydujące się na doszkadzanie pracowników w formie e-learningu mogą zapewnić pracownikom nieograniczony dostęp do bazy szkoleniowej, którą – i to jest moim zdaniem największą zaletą korzystania z nowoczesnych technologii w edukacji – uczestnicy mogą posługiwać się w dowolnym miejscu, czasie, a także zakresie (mogą np. wiele dni po zakończeniu szkolenia e-learningowego sięgnąć do informacji, których w danym momencie potrzebują)(Andrzejczak 2010, Łaguna 2004). Są to, moim zdaniem, największe zalety korzystania z nowoczesnych technologii w edukacji, a przy tym sprawiają, że e-learning staje się coraz bardziej konkurencyjny i niedługo, być może, wyprze inne, przestarzałe formy organizowania procesu dydaktycznego.

Konkludując, chciałabym jeszcze raz podkreślić podział metod nauczania-uczenia się na tradycyjne i aktywizujące. Moim zdaniem, z biegiem lat te drugie zaczynają być coraz bardziej popularne i szybko się rozwijają, podczas kiedy metody tradycyjne są stosowane już tylko w edukacji formalnej, ale i tam często są niechętnie przyjmowane przez uczestników. Wydaje mi się, że w obliczu takiej sytuacji warto zastanowić się nad istnieniem obiektywnej wiedzy. Kiedyś wierzono, że taka prawda jest tylko jedna i dlatego metody nauczania były podające i stawiały nauczyciela-eksperta w centrum procesu dydaktycznego. Zasady popularnej obecnie dydaktyki krytycznej potwierdzają, że obecnie wiedza straciła status obiektywnej, teraz każdy może tworzyć wiedzę. Wychodząc z tego założenia, zroszumiąta jest zwiększająca się dominacja aktywnych metod uczenia się, które wymagają aktywności i twórczego działania uczestników edukacji, wykorzystujących swoje doświadczenia, umiejętności i potencjał.

Szkolenia realizowane metodą *Horse Assisted Education* należą do niekonwencjonalnych metod dydaktycznych.

## **1.5. Polacy uczestnikami edukacji pozaformalnej**

W raporcie sporządzonym przez Główny Urząd Statystyczny w 2009 roku przyjmuje się definicję edukacji pozaformalnej według Okonia, który uznaje ten rodzaj

edukacji za (...) *świadomą i zorganizowaną działalność kształcąco-wychowującą, prowadzoną poza ustanowionym formalnym systemem szkolnym, umożliwiającą określonej grupie uczestników osiągnięcie założonych celów kształcenia* (Okon 2009, s. 42). Przyjęcie definicji napisanej przez pedagoga w raporcie dotyczącym edukacji dorosłych wydaje się być błędną decyzją przede wszystkim dlatego, że z andragogicznego punktu widzenia, jest ona nieprawidłowa. Mylnie jest przekonanie Okonia o możliwości wychowywania ludzi dorosłych. Jak wykazałam we wcześniejszych częściach niniejszej pracy, żaden człowiek dorosły nie chce i nie może być wychowywany, gdyż ma ukształtowaną osobowość i konkretne poglądy na świat, ugruntowane w jego doświadczeniu życiowym. Chęć zmiany charakteru lub opinii ludzi dorosłych przez ich nauczyciela spotkałoby się niewątpliwie ze zdecydowanym oporem, a być może nawet rezygnacją z edukacji. Przytoczona tutaj definicja pozostawia jeszcze jedną, niejasną kwestię, którą należałoby sprecyzować. Okon pisze o (...) *założonych celach kształcenia* (Okon 2009, s. 42), nie wyjaśnia jednak tego terminu. Warto pamiętać, że cele kształcenia w edukacji pozaformalnej są definiowane wspólnie, przez trenera i uczestników edukacji, a nie, jak mogłaby sugerować powyższa definicja, ustalone z góry przez nauczyciela ludzi dorosłych lub program kształcenia.

Dane statystyczne przeanalizowane w raporcie uwzględniają uczestnictwo respondentów w kursach, szkoleniach, seminariach i warsztatach różnego typu. Autorzy skupili się przede wszystkim na doksztalceniu związanym z celami zawodowymi, uwzględniając potrzeby dzisiejszego rynku pracy. Autorzy raportu opisują działalność osób w wieku 25-64 lata.

Analizując dane, można zwrócić uwagę na czynniki, które determinują uczestnictwo w kształceniu pozaformalnym. Przede wszystkim jest to wykształcenie. Osoby legitymujące się dyplomem wyższej uczelni stanowią prawie połowę (48,5%) wszystkich uczestników edukacji pozaformalnej. Na drugim miejscu są osoby z wykształceniem średnim zawodowym, w tym policealnym (26,9%). Im niższy poziom wykształcenia, tym mniejszy odsetek osób korzystających z pozaformalnych form doksztalcenia. Wyjątkiem są absolwenci zasadniczych szkół zawodowych, którzy stanowią 15% wszystkich uczestników edukacji pozaformalnej, a więc ponad dwa razy więcej, niż maturzyści, którzy ukończyli licea ogólnokształcące (6,6%).

Proporcje wyników uwzględniających wykształcenie są podobne w przypadku każdej płci, chociaż można zaobserwować pewne różnice. Ogółem kobiety korzystają nieco częściej z edukacji pozaformalnej, niż mężczyźni (51,7% kobiet w stosunku do 48,2% mężczyzn). Ponadto kobiety legitymujące się dyplomem wyższej uczelni częściej korzystają z edukacji pozaformalnej, niż mężczyźni o tym samym poziomie wykształcenia (kobiety – 55,3%, mężczyźni – 41,3). Znaczącą różnicę w podejściu osób odmiennej płci można zaobserwować analizując uczestnictwo w kształceniu pozaformalnym osób o zasadniczym wykształceniu zawodowym. Wśród kobiet doksztalających się w systemie pozaformalnym, zaledwie 7,4% stanowią te, które ukończyły gimnazjum zawodowe. Mężczyźni o zasadniczym wykształceniu zawodowym natomiast stanowią 23,2% w stosunku do ogółu mężczyzn – uczestników takich form oświatowych.

Analizując powyższe informacje można stwierdzić, że im wyższe wykształcenie, tym większa potrzeba doksztalania. Interesujący jest stosunkowo wysoki udział w kształceniu pozaformalnym osób ze średnim oraz zasadniczym wykształceniem zawodowym, zwłaszcza wśród mężczyzn. Może to świadczyć o niskim poziomie tego typu edukacji i konieczności podwyższenia kwalifikacji. Można też interpretować to zjawisko potrzebą rozszerzania kompetencji i wiedzy w konkretnym obszarze w sytuacji, w której respondenci posiadali zawód.

Kolejnym czynnikiem różnicującym uczestników edukacji pozaformalnej jest wiek. Wśród ogółu badanych największą grupę stanowią respondenci w wieku 25-29 lat (21,4%). Odsetek uczestnictwa zmniejsza się proporcjonalnie wraz z rosnącym wiekiem badanych. Przykładowo uczestnicy w wieku 40-44 lata stanowią 13,3%, a osoby najstarsze spośród tych uwzględnionych w raporcie (60-64%) stanowią jedynie 1,3%. Wyjątkiem ponownie są osoby z wykształceniem zawodowym, które w największym stopniu uczestniczą w formach doksztalających w wieku średnim (ok. 40-50 lat). Z powyższych danych wynika, iż to młodzi ludzie odczuwają większą potrzebę korzystania z edukacji pozaformalnej. Myślę, że mają oni świadomość zmieniającego się rynku pracy, który stawia przed nimi coraz większe wymagania. Ponadto w większym stopniu korzystają z mediów, a więc dostrzegają znacznie więcej możliwości, które oferują organizatorzy szkoleń i kursów.

Miejsce zamieszkania jest następną zmienną, pod kątem której byli badani respondenci. Okazuje się, że mieszkańcy miast zdecydowanie przeważają wśród uczestników edukacji pozaformalnej (stanowią 78% wobec pozostałych – mieszkańców wsi). Na wszystkich poziomach wykształcenia i w każdym wieku badani z miast przeważali nad mieszkańcami wsi, poza jednym wyjątkiem. Odsetek absolwentów szkół zawodowych jest większy w przypadku mieszkańców wsi. Osoby o wykształceniu zawodowym (zarówno średnim, jak i zasadniczym) stanowią w sumie 57,8% wszystkich mieszkańców wsi korzystających z edukacji pozaformalnej. W przypadku mieszkańców miast odsetek ten wynosi 37,4%. Wynik ten jest związany z ogólnie niższym poziomem wykształcenia osób zamieszkujących wsie, nie zaś z większym dążeniem do edukowania się gorzej wykształconych mieszkańców wsi.

Analizując dziedziny ukończonego kształcenia, można zauważyć, że wśród osób dokończających się dominują absolwenci kierunków inżynierskich, związanych z procesami produkcyjnymi i budownictwem (zarówno na wyższym, jak i na średnim i zasadniczym poziomie) i stanowią 25,3%. Różne formy edukacji pozaformalnej są także popularne wśród osób zajmujących się naukami społecznymi, ekonomią i prawem (18,6%). Wskaźniki partycypantów kształcenia pozaformalnego reprezentujących inne kierunki są bardziej zbliżone i wynoszą od 9,5% dla programów ogólnych, 8,5% dla usług i 8% w przypadku pedagogiki, kształcenia nauczycieli, zdrowia i opieki społecznej, do 0,8% dla statystyki i matematyki oraz 0,5% dla nauk ścisłych i informatyki.

Czynnikiem wprowadzającym największe rozróżnienie uczestników edukacji pozaformalnej jest status na rynku pracy. Aż 91,9% wszystkich dokończających się stanowią osoby pracujące. Pozostali (4,4%) to osoby bierne zawodowo (osoby powyżej piętnastego roku życia otrzymujące rentę, emeryturę, pomoc opieki społecznej, odbywające karę pozbawienia wolności, przebywające w domach opieki lub na urlopie wychowawczym, zakonnice i zakonnicy, a także uczniowie pobierający naukę w trybie dziennym) i w 3,7% bezrobotni (osoby deklarujące chęć znalezienia zatrudnienia, których dążenia nie ziszczają się). Zatem można wysnuć wniosek, że w najmniejszym stopniu z edukacji pozaformalnej korzystają osoby, którym to jest najbardziej potrzebne, czyli osoby bezrobotne.

Uwzględniając status na rynku pracy oraz wiek można zaobserwować, że wśród wszystkich mężczyzn doksztalających się, 94,4% stanowią pracujący. W przypadku kobiet ten wskaźnik jest nieco niższy i wynosi 89,6%. Różnica ta jest wynikiem większej aktywności edukacyjnej biernych zawodowo kobiet. Grupa ta stanowi bowiem 6,5% wszystkich kobiet uczestniczących w kształceniu pozaformalnym. Dla porównania analogiczny wskaźnik wśród mężczyzn wynosi 2,2%. Oznacza to, iż kobiety bezrobotne są bardziej świadome oczekiwań pracodawców w zakresie doksztalania się, a także z większym zaangażowaniem poszukują zatrudnienia.

Z danych statystycznych GUS wynika, iż zdecydowana większość uczestników edukacji pozaformalnej to osoby pracujące. 87,6% wszystkich pracujących to pracownicy najemni, 7,6% to osoby pracujące na własny rachunek, a 4,1% stanowią pracodawcy. Interesujący wydaje się fakt powstania znaczących różnic przy uwzględnieniu płci w tym podziale. Pracownice najemne stanowią 91% wszystkich kobiet partycypujących w formach edukacji pozaformalnej, dla mężczyzn zaś wskaźnik ten to 88%. Odwrotnie jest w przypadku pracodawców i osób pracujących na własny rachunek, stanowią oni 16% wszystkich mężczyzn doksztalających się i 8% kobiet. Wskaźniki te odzwierciedlają strukturę zatrudnienia w Polsce, gdzie większość pracodawców i osób pracujących na własny rachunek to mężczyźni. Kobiety zaś stanowią większość wśród wszystkich pracowników najemnych.

Spośród wszystkich osób pracujących, pracodawcy i osoby pracujące na własny rachunek stanowiły wyraźną większość tylko w przypadku sektora rolniczego, łowiectwa i leśnictwa (76,8%, z czego 68,8% to osoby samozatrudniające się). Znaczące były także branże: budownicza (pracodawcy i osoby pracujące na własny rachunek stanowiły 22,5%), hoteli i restauracji (21,7%), obsługi nieruchomości firm (20,1%), handlu i napraw (15,8%), a także działalności usługowej komunalnej, społecznej lub indywidualnej (15,5%). Relacje te wynikają z faktu stosunkowo mniejszej przewagi pracowników najemnych w tych obszarach, względem innych, takich jak: administracja publiczna i obrona narodowa (w przypadku której odsetek pracowników najemnych wśród wszystkich pracujących doksztalających się wynosi 99%), edukacja (97,6%), przetwórstwo przemysłowe (94,2%), czy transport, gospodarka magazynowa i łączność (91,2%).

Osoby korzystające z usług oświatowych w systemie pozaformalnym decydują się na doksztalcenie przede wszystkim w związku z pracą zawodową. 82% uczestników korzysta z edukacji pozaformalnej się, ponieważ zostało im to zlecone przez pracodawcę. Biorąc pod uwagę płeć uczestników kształcenia pozaformalnego można zauważyć, że praca jest jedyną motywacją do poszerzania wiedzy dla większości mężczyzn. 86% z nich korzysta z form edukacji pozaformalnej tylko ze względu na pracę. U kobiet odsetek ten wynosi 79%, a zatem to one częściej decydują się na doksztalcenie z powodów niezwiązanych z karierą zawodową. Wyniki te odzwierciedlają ogólnie większe zainteresowanie kobiet kształceniem się, nie tylko w systemie pozaformalnym.

Najbardziej popularnymi szkoleniami niezwiązanymi z pracą są kursy języków obcych. Korzysta z nich 50% osób spośród wszystkich doksztalających się z powodów innych, niż praca. Wyniki te świadczą o dużej potrzebie Polaków do poznawania języków obcych, nawet jeśli nie jest to konieczne z punktu widzenia aktualnego pracodawcy. Prawdopodobnie jest to związane z większą gotowością mieszkańców naszego kraju do wyjazdów zagranicznych, a także ze zwiększającą się świadomością procesów globalizacyjnych, które poniekąd wymuszają znajomość przynajmniej języka angielskiego.

Mimo stosunkowo dużego zainteresowania kursami językowymi, respondenci nie wyjeżdżają z kraju, aby się doksztalcć. 96% kursów i szkoleń, w których uczestniczą odbywa się na terenie Polski. Działania edukacyjne za granicą podejmują głównie mężczyźni mieszkający w miastach. Jest to prawdopodobnie związane z pracą w międzynarodowych korporacjach, które dają takie możliwości. Okazuje się jednak, że niewiele osób z nich korzysta.

Wraz z rozwojem technologicznym, komputer i internet stały się podstawowymi narzędziami edukacyjnymi. Korzysta z nich około 44% uczestników edukacji pozaformalnej mieszkających w miastach. Wśród mieszkańców wsi odsetek ten wynosi 28%, co jest związane z małym dostępem do nowoczesnych technologii na terenach rolniczych.

Mimo dużego odsetka osób korzystających z komputera i internetu, Polacy w znikomym stopniu (1,9%) korzystają ze szkoleń i kursów prowadzonych w formie



*e-learningu*. Interesujący jest fakt, iż pomimo większego dostępu do nowoczesnych technologii, prawie równie rzadko z tej formy korzystają mieszkańcy miast (2%), jak i mieszkańcy wsi (1,7%). Przepuszczalnie jest to związane z brakiem zaufania doksztalających się do nowoczesnych form nauczania i uczenia się. Innym powodem tak niskich wyników może być jeszcze nie dość rozwinięty polski rynek szkoleń *e-learningowych* lub też zbyt małe rozreklamowanie tej formy zdobywania wiedzy i umiejętności (*Kształcenie dorosłych 2009*).

Podsumowując, można stwierdzić, że z usług edukacji pozaformalnej korzystają przede wszystkim osoby wykształcone, wykwalifikowane i pracujące. Biorą one udział w kursach i szkoleniach przede wszystkim dla osiągnięcia swoich zawodowych celów. W ten sposób stają się bardziej konkurencyjni na rynku pracy. Ponadto najczęściej są to osoby dość młode, mieszkające w dużych miastach (*Kształcenie dorosłych 2009*). Uczestnicy edukacji pozaformalnej, posiadający już i tak dobrą pozycję ekonomiczną, zabierają miejsca pracy bezrobotnym, starszym, a także mieszkańcom wsi. Taka sytuacja powoduje pogłębianie się różnic społecznych pomiędzy wymienionymi grupami. Osoby o dobrej lub średniej pozycji dzięki doksztalaniu się zdobywają kolejne kompetencje i certyfikaty pomocne na rynku pracy i zapewniające im prestiż. Przeciwnie zaś, grupy społeczne najbardziej potrzebujące zmiany oddalają się od możliwości zdobycia zawodu, która mogłaby zaistnieć dzięki doksztalaniu. Problemem jest fakt, iż bezrobotni, osoby starsze, czy mieszkańcy wsi mają małą świadomość perspektywy przekształcenia swojego życia dzięki edukacji, a co ważniejsze mają niewielkie środki finansowe, aby tę perspektywę urzeczywistnić.

Konkludując, w niniejszym rozdziale przedstawiłam szkolenia, jako bardzo ważny element edukacji dorosłych, zaliczający się do form kształcenia pozaformalnego. Szkolenia bardzo szybko rozwijają się na polskim rynku usług edukacyjnych, a do tej pory nie zostały zdefiniowane i opisane przez żadnego andragoga. Myślę, że jest to bardzo ważny problem z punktu widzenia aktualnego podejścia do wiedzy. Od dawna naukowcy piszą i debatuje na temat problemu wypierania teorii przez praktykę – w życiu zawodowym, ale także na uniwersytetach. Brak możliwości znalezienia jednoznacznej definicji szkolenia (pomimo istnienia wielu firm zajmujących się organizowaniem

i prowadzeniem szkoleń) jest, moim zdaniem, dowodem na to, iż obecnie ważne jest to, czy coś się sprawdza w praktyce (to znaczy, czy przynosi zysk finansowy), a nie, czy jest poparte teorią naukową. Podobnie jest w przypadku osób prowadzących szkolenia. Aby zostać szkoleniowcem, czy też trenerem, nie trzeba spełniać żadnych formalnych wymogów. Wynika to z faktu, iż żadna z tych profesji nie jest uznana oficjalnie za zawód, w związku z czym wiedza dotycząca charakteru pracy trenera, czy też jego kompetencji, jest kreowana jedynie na podstawie doświadczenia. W tym momencie mogłabym uznać, że jest to sytuacja negatywna, przede wszystkim w kontekście edukacyjnym. Pozostaje mieć nadzieję, że osoby prowadzące szkolenia interesują się także teorią edukacji dorosłych i traktują poważnie swoją pracę. W przeciwnym razie, kształcenie pozaformalne dorosłych będzie niskiej jakości. W moim mniemaniu okoliczności, które opisałam narzucają konieczność podjęcia odpowiedzialnych działań przez andragogów, co postrzegam także jako szansę. Myślę, że niezbędne jest stworzenie szczegółowego opisu teoretycznego dla terminu szkolenie i pokrewnych. Ponadto andragodzy, jako eksperci w dziedzinie edukacji dorosłych, powinni wykorzystać swą wiedzę i przygotowanie merytoryczne, aby podnosić jakość kształcenia dorosłych w Polsce, w tym edukacji pozaformalnej, jako obszaru bardzo szybko rozwijającego się.

## **Rozdział II. Działalność organizacji Horse Dream na świecie i HorseSense w Polsce**

Organizacja *Horse Dream* jest pionierem na świecie w dziedzinie edukacji dorosłych w asyście koni. Z doświadczenia i wiedzy osób prowadzących firmę *Horse Dream* czerpią obecnie ludzie zajmujący się szkoleniami z końmi na całym świecie. W Polsce firmą, która została założona pod wpływem tych inspiracji, jest powstała w 2005 roku organizacja *HorseSense*. Była ona pierwszą firmą w Polsce, która zaoferowała klientom programy rozwojowe z końmi. Pomimo, że obecnie istnieje już na polskim rynku co najmniej kilka takich organizacji, *HorseSense* pozostaje najbardziej znaną, cenioną i najszybciej rozwijającą się.

### **2.1. Geneza organizacji *Horse Dream* oraz metody *Horse Assisted Education***

Organizacja *Horse Dream* powstała w 1996 roku w Niemczech z inicjatywy Gerharda i Karin Krebs. Wcześniej, przez 13 lat (od 1983 roku) pracowali oni we własnym przedsiębiorstwie oferującym szkolenia w branży informatycznej.

Pomysł całkowitej zmiany dotychczasowego życia i założenia firmy *Horse Dream* powstał w 1989 roku, kiedy Karin i Gerhard wybrali się na pierwsze w życiu „wakacje w siodle”. Oboje mieli wtedy po około czterdzieści lat. Podczas wyjazdu pierwszy raz obcowali z końmi, co było dla nich niesamowitym przeżyciem. Postanowili poświęcić dużą część swojego dalszego życia pracy z końmi, chociaż nie zrezygnowali z firmy informatycznej. Jeszcze wtedy nie wiedzieli, że w przyszłości uda im się sprawić, iż doświadczenia przeżywane wspólnie z końmi wpłyną na jakość pracy w korporacji wielu osób.

W tym samym roku 1989 Karin i Gerhard kupili dwa konie i rozpoczęli naukę jeździectwa. Bardzo dużo przebywali z końmi i poznawali ich naturę. Po roku zrezygnowali z nauki jazdy konnej, jaką oferowały niemieckie stajnie. Powodem było złe

traktowanie zwierząt, jakie mieli okazję wielokrotnie obserwować. Postanowili więc przez kolejne dwa lata kontynuować naukę samodzielnie. W tym okresie czytali wiele książek poświęconych jeździectwu i sposobów pracy z koniem, a także nawiązywaniu relacji z tymi zwierzętami. To one w dużej mierze wpłynęły na ich sposób postrzegania pracy z końmi.

W 1993 roku kupili kolejne dwa konie dla swoich dzieci i kontynuowali samodzielną naukę. W tym okresie obowiązki codzienne Karin i Gerharda coraz bardziej się zmieniały. Priorytetem przestała być dla nich firma informatyczna, a stała się nim praca z końmi. Klienci i współpracownicy zauważyli tę niezwykłą odmianę w ludziach, których znali od dawna. Zaczęli się interesować, co sprawiło, że państwo Krebs całkowicie przekształcili swój sposób życia. Moment przełomowy w życiu Karin i Gerharda nastąpił w 1995 roku i był zapowiedzią kolejnych, dużych zmian. W tym okresie jeden z bardzo zdolnych pracowników skarżył się na duży stres, który spowodował jego chęć odejścia z organizacji. Właściciele firmy zaoferowali mu sześciomiesięczny urlop na odpoczynek i regenerację sił. Wymagali od niego jedynie, aby raz w tygodniu przyjeżdżał do ich stajni i wspólnie z nimi pracował z końmi. Państwo Krebs nie mieli konkretnego scenariusza działania, więc postępowali instynktownie. Starali się nauczyć swojego podwładnego tego, co sami wiedzieli o koniach, ale przede wszystkim, pozwolili mu działać swobodnie, zgodnie z jego naturą. Po trzech miesiącach pracownik poczuł się znacznie lepiej, był pełen energii i dobrowolnie wrócił do pracy. To doświadczenie sprawiło, że Gerhard i Karin zaczęli myśleć o stworzeniu programu rozwoju osobistego i zawodowego pracownika i menedżera, w asyście koni.

W 1996 roku Państwo Krebs założyli organizację *Horse Dream*. Zdaniem Gerharda, nazwa odzwierciedla to, co jest najważniejsze w nowoczesnym biznesie: realizm i wizję. Element *horse* oznacza realizm. Koń jest bytem obecnym tylko „tu i teraz”, dlatego wymaga od ludzi, którzy z nim pracują, aby byli całkowicie obecni mentalnie, pewni siebie, świadomi i odpowiedzialni za swoje czyny. Są to cechy wymagane w pracy, szczególnie na menedżerskich stanowiskach. Druga część nazwy - *dream* odnosi się do wizji, wyobraźni, otwartego myślenia, wartości i pragnienia wykroczenia poza utarte schematy i standardy. Są to cechy innowacyjnego i refleksyjnego lidera.

Już na początku działalności Gerharda i Karin ich specjalizacja wykrystalizowała się. Stworzyli koncepcję *Horse Assisted Education*<sup>9</sup>, którą oferowali przede wszystkim menedżerom różnych szczebli w organizacjach, ale także klientom indywidualnym, którzy byli zainteresowani osobistym rozwojem. Przez pierwsze dwa lata organizowali „warsztaty testowe”, na które zapraszali głównie swoich bliskich – rodzinę i przyjaciół, a także partnerów biznesowych – klientów i pracowników firmy informatycznej. W 1998 organizacja rozpoczęła działalność komercyjną. Gerhard i Karin opisali pierwsze lata istnienia firmy jako trudne i wymagające. Wiedzę i liczne inspiracje zawdzięczali książkom. Głównymi tematami warsztatów organizowanych przez *Horse Dream* od 1998 roku były: świadome przywództwo, zarządzanie zmianą oraz budowanie relacji w zespole.

Organizacja *Horse Dream* jest pionierem w dziedzinie edukacji z końmi. Autorska koncepcja *Horse Assisted Education* bardzo szybko zyskała popularność w Niemczech, a później na całym świecie. Przez osiem lat Gerhard i Karin rozwijali swoją ideę treningu kompetencji z koniem na terenie własnej ojczyzny. Właściciele *Horse Dream* otrzymywali jednak coraz więcej wiadomości od ludzi zainteresowanych ich metodą z całego świata. W związku z tym, w 2006 roku trenerzy z organizacji *Horse Dream* rozpoczęli cykl międzynarodowych spotkań z osobami z całego świata, które chciały poznać innowacyjną metodę stworzoną przez Gerharda i Karin Krebs. Spotkania te przerodziły się w warsztaty typu *Train the Trainer*, które umożliwiają uczestnikom zdobycie certyfikatu facylitatora *Horse Assisted Education*, a także – w przypadku bardziej rozbudowanych warsztatów -Licencji Partnera *Horse Dream*. Dokumenty te uprawniają do prowadzenia kursów opartych na metodzie *Horse Assisted Education*, zgodnie z filozofią warsztatów i założeniami państwa Krebs. Licencja *HorseDream* jest obecnie uważana za prestiżową i oznacza wysoką jakość prowadzonych szkoleń. Dzięki niej pionierzy w dziedzinie edukacji z końmi zabezpieczyli swój *patent* na wyjątkowe warsztaty, opierające się na autorskiej koncepcji rozwoju kompetencji zawodowych i prowadzone według konkretnych wytycznych (Krebs b. d.). Według danych z 25 września 2012 roku, *Horse Dream* współpracuje z ponad dwustoma trenerami, którzy

---

<sup>9</sup> Na język polski można to sformułowanie przetłumaczyć jako *Edukacja wspierana przez kontakt z końmi*, chociaż odpowiednik ten nie oddaje całkowicie sensu *HAE* i jest rzadko stosowany (Gierblińska 2012).

zostali wyszkoleni do pracy zgodnie z metodą *Horse Assisted Education*. Spośród nich stu dziesięciu posiada Licencję Partnera, której zdobycie wymaga większego zaangażowania i czasu poświęconego na poznawanie tajników programów rozwojowych *Horse Dream*. Wiele z tych osób prowadzi własne firmy zajmujące się edukacją ze wsparciem koni. Organizacje takie działają w ponad dwudziestu pięciu krajach świata na terenie Europy, Bliskiego Wschodu, Północnej i Południowej Ameryki oraz Australii (Krebs 2012). W Polsce organizacją partnerską *Horse Dream* jest założona przez Agatę Wiatrowską-Wiśniewską firma *HorseSense*.

Gerhard i Karin Krebs byli także inicjatorami stworzenia europejskiego stowarzyszenia zrzeszającego osoby zajmujące się tworzeniem i realizowaniem programów rozwojowych z uczestnictwem koni – *The European Association for Horse Assisted Education (EAHAE)*. Ugrupowanie to zostało założone w sierpniu 2004 roku przez państwa Krebs wraz z ośmioma członkami-założycielami z Austrii, Danii, Anglii, Niemiec i Szwajcarii. Obecnie stowarzyszenie odpowiada przede wszystkim za organizowanie i realizowanie międzynarodowych warsztatów *Train the Trainer* adresowanych do trenerów i edukatorów z całego świata chcących zgłębić tajniki metody *Horse Assisted Education* (Krebs b. d.). Istnieją różne rodzaje i poziomy tych szkoleń. W wyniku uczestnictwa w nich, można otrzymać tytuł certyfikowanego facylitatora *HAE (Horse Assisted Education)*/certyfikat Stowarzyszenia *EAHAE* lub licencję Partnera *HorseDream (Oferta Horse Assisted Education, b. d.)*<sup>10</sup>. Poza szkoleniami skierowanymi do przyszłych trenerów, Stowarzyszenie *EAHAE* współorganizuje także warsztaty przywództwa i współpracy w grupie dla klientów korporacyjnych (Krebs b. d.). Jego misją jest tworzenie obszaru swobodnej komunikacji, wymiany wiedzy, informacji, wrażeń, a także badań i publikacji z obszaru *Horse Assisted Education*. Zrzesza ono członków zainteresowanych międzynarodowym rozwojem tej metody i zajmujących się nią w kontekście rozwoju zawodowego i osobistego (*Misja, wizja i członkostwo, b. d.*).

*EAHAE* narzuca swoim członkom pewne standardy warsztatów prowadzonych metodą *Horse Assisted Education*. Niespełnianie ich może skutkować pozbawieniem

---

<sup>10</sup> Więcej informacji na temat rodzajów szkoleń oferowanych przez ośrodki współpracujące z *EAHAE* i *HorseDream* znajduje się w podrozdziale 2.3. Istota szkoleń prowadzonych przez organizację *HorseSense*.

członkostwa. Pierwszym istotnym warunkiem, który muszą spełniać trenerzy *HAE* jest utrzymanie optymalnej wielkości grup warsztatowych. Oznacza to, że w szkoleniu jednorazowo może uczestniczyć od sześciu do ośmiu osób. Drugą kwestią jest cena warsztatów *HAE*, która musi być podobna we wszystkich ośrodkach na świecie. Koszty szkoleń różnią się w zależności od ich rodzaju, ale mogą wahać się pomiędzy 400 Euro (ok. 1600 zł), a 1100 Euro (ok. 4500 zł) za dzień szkoleniowy dla jednej osoby. Zdaniem Gerharda Kerbsa, są to ceny odpowiednie biorąc pod uwagę koszty utrzymania koni, hali, sal szkoleniowych, sprzętu, materiałów itp. Autor twierdzi także, że warsztatów prowadzonych metodą *Horse Assisted Education* nie można porównywać do innych szkoleń dla klientów biznesowych i indywidualnych, ponieważ ich efekty są znacznie trwalsze i osiąmane w krótszym czasie.

Ostatnim elementem strategii *EAHAE* wspólnej dla wszystkich członków jest marketing. Założyciel *Horse Dream* nie podaje w tym przypadku konkretnych wskazań, które mają zostać spełnione w obszarze marketingu szkoleń, w których trenerem jest koń. Zamiast tego dzieli się swoimi przemyśleniami na ten temat i stawia pytania, do odpowiedzi na które zachęca wszystkich facylitatorów *Horse Assisted Education*. Gerhard Kerbs uważa, że nie można wyjaśnić słowami, czy nawet pokazać za pomocą filmu, jak wiele korzyści zapewniają warsztaty z końmi. Wymienia najważniejsze, takie jak: wzrost samorozumienia, uwolnienie emocji, identyfikację obaw i pozbycie się ich i inne. Autor podkreśla konieczność używania takich strategii marketingowych, które pozwolą uniknąć pojawiających się nadużyć i niezrozumienia w odniesieniu do metody *HAE*. W ich wyniku bowiem szkolenia, którym początek dała organizacja *Horse Dream*, są postrzegane jako niemerytoryczne i niepoważne (Krebs 2012).

Ponadto ważnym, często podkreślanym elementem wizji stowarzyszenia *EAHAE* jest, aby konie traktowane były nie jak narzędzia w procesie edukacyjnym, ale jak trenerzy (*Vision and Mission*, b. d.).

## 2.2. Organizacja HorseSense w Polsce

Historia wprowadzenia na polski rynek edukacyjny warsztatów, w których trenerem jest koń, to przede wszystkim historia założycielki *HorseSense* - Agaty Wiatrowskiej-Wiśniewskiej. To ona odkryła metodę *Horse Assisted Education*, nauczyła się jej, a następnie zaczęła prowadzić szkolenia z końmi dla ludzi biznesu oraz przyszłych trenerów w Polsce.

Agata Wiatrowska-Wiśniewska urodziła się w 1978 w Białymstoku. W wieku ośmiu lat rozpoczęła naukę jazdy konnej. Najpierw jeździła w szkółkach rekreacyjnych, w których jednak nie odpowiadało jej złe traktowanie koni i przeciążanie ich pracą. Jako dziewczynka miała dosyć poważny wypadek związany z upadkiem z końskiego grzbietu. Było to dla niej trudne doświadczenie, jednak nie zniechęciło jej do jeździectwa. Wtedy rodzice Agaty zaczęli się martwić o jej zdrowie i postanowili sami zapewnić córce to, czego potrzebowała. Kupili najpierw jednego konia, potem dwa kolejne (Gierblińska 2012). W ten sposób powstała kameralna stajnia rekreacyjna rodziców Agaty w Garbówce pod Białymstokiem. Dziewczynka kontynuowała naukę jazdy i bardzo związała się z końmi. Jako nastolatka zrobiła kurs instruktorski i uczyła jazdy rekreacyjnej w rodzinnej szkółce. Niestety, jak twierdzi Agata, biznes koński jest nieopłacalny (Łuka-Kowalczyk 2008). Po dziesięciu latach prowadzenia stajni, państwo Wiatrowscy zbankrutowali. Trudna sytuacja finansowa zmusiła ich do sprzedania budynków stajennych, ziemi, wszystkich koni i sprzętu jeździeckiego. 23 kwietnia 2000 roku odbyła się aukcja, po której stajnia i konie zyskały nowych właścicieli. (Gutek 2009). Dla Agaty była to tragedia, gdyż czuła ogromną więź ze swoimi końmi i szkółką. Od tamtego czasu zaczęła także się zastanawiać, w jaki sposób sprawić, by posiadanie koni było opłacalne. Nie chodziło jej wyłącznie o to, aby zarabiać dzięki tym zwierzętom, ale przede wszystkim, żeby pokazać ludziom ich ogromne możliwości i mądrość.

Niedługo potem rozpoczęła pracę w fundacji *Hipoterapia*, gdzie prowadziła zajęcia z końmi dla niepełnosprawnych dzieci. Później sama założyła fundację *Nasza stajnia*, która jednak nie zyskała dużego poparcia społecznego. Był to okres, w którym wciąż poszukiwała rozwiązania, które pozwoliłoby jej połączyć swoją pasję z koniecznością utrzymania się. Wkrótce przeprowadziła się do Warszawy, aby



studiować Finanse i Bankowość w Szkole Głównej Handlowej. Jak sama mówi, zapisując się na te studia oczekiwała, że znajdzie sposób, aby połączyć konie z biznesem (Łuka-Kowalczyk 2008).

Dla Agaty rozpoczął się wtedy okres intensywnych poszukiwań inspiracji. Wiele podróżowała, dzięki czemu zyskiwała nowe doświadczenia i wiedzę (Gierblińska 2012). Najważniejszym jednak wyjazdem był ten do Frankfurtu nad Mennem – na praktyki do firmy *PricewaterhouseCoopers (PwC)*. Niedługo po przyjeździe znalazła stajnię oddaloną o kilka kilometrów od jej domu, do której codziennie po pracy jeździła rowerem. Jak wspomina, dzięki temu zachowywała równowagę psychiczną, chociaż na początku trudno było jej się przyzwyczaić do reguł panujących w stajni rekreacyjnej. Wcześniej nie musiała przestrzegać żadnych ustalonych odgórnie zasad – spędzała z końmi każdą wolną chwilę, jeździła, kiedy miała ochotę. Zauważyła, że codzienne wycieczki do stajni miały pozytywny wpływ na jej pracę. Była dzięki nim zrelaksowana, wyciszona i spokojna, a jednocześnie bardziej kreatywna – do głowy przychodziły jej najlepsze pomysły. Skutkowało to jej większą efektywnością, co było doceniane przez przełożonych (Łuka-Kowalczyk 2008, Gierblińska 2012).

Pomysł połączenia biznesu i koni wydawał się bardziej rzeczywisty, gdyż Agata zauważała wpływ kontaktu z tymi zwierzętami na pracę zawodową. Pewnego wieczoru wpisała w wyszukiwarkę internetową hasła: *Leadership + Horses* i *Horse Academy*. W ten sposób trafiła na stronę organizacji Karin i Gerharda Krebs – *HorseDream*. Była zaskoczona i podekscytowana tym odkryciem – okazało się, że ktoś przed nią wpadł na podobny pomysł, zrealizował go i osiągnął sukces. Według informacji dostępnych na stronie, jesienią 2005 roku miała odbyć się pierwsza, międzynarodowa konferencja pod nazwą *Spirit of Leadership*, poświęcona programom rozwojowym i coachingowi z końmi. Agata natychmiast postanowiła, że weźmie udział w tym wydarzeniu. W międzyczasie skończyła staż w Niemczech, wróciła do Warszawy i rozpoczęła pracę w *PricewaterhouseCoopers* – w warszawskiej placówce firmy. Tam poznała Katarzynę Lubbe-Kwaśniak – magistra psychologii po Szkole Wyższej Psychologii Społecznej. Kasię pasjonowało przywództwo, ale nie zgadzała się z obowiązującymi teoriami – chciała je obalić. Zawodowo zajmowała się szkoleniami. Ten obszar także nie był dla niej całkowicie satysfakcjonujący, gdyż nie akceptowała, jej zdaniem, dominującego

wizerunku dobrego trenera – *showmana*. Uważała, że celem szkoleń jest edukacja, a nie promowanie charyzmatycznej osobowości prowadzącego. Gdy Agata opowiedziała jej o programach rozwojowych z końmi, Kasia zainteresowała się nimi. Od początku wydawało jej się, że to jest coś *prawdziwego*. Dziewczyny zdecydowały, że razem pojedą na konferencję *Spirit od Leadership* (Łuka-Kowalczyk 2008). W konferencji uczestniczyło około sześćdziesięciu osób z całego świata. Agata i Kasia poznały tam Gerharda Krebsa, który występował w roli głównego mówcy. Zapisaly się także na dwuletni cykl szkoleń do niego, aby zdobyć certyfikat facylitatorek *Horse Assisted Education* oraz licencję *HorseDream* (Gierblińska 2012). Jak wspominają, już podczas pierwszego warsztatu, Krebs i inni uczestnicy określili je sformułowaniem *dream team* (Łuka-Kowalczyk 2008, s. 64). Były zawsze dobrze przygotowane, entuzjastycznie nastawione do zajęć i rzędne wiedzy (Łuka-Kowalczyk 2008). Kiedy wróciły do Polski, postanowiły od razu rozpocząć działalność gospodarczą. W 2005 roku założyły firmę pod nazwą *Spirit of Leadership*, oferującą szkolenia firmom i osobom prywatnym, prowadzone zgodnie z metodą *Horse Assisted Education*. Działalność komercyjną rozpoczęły na początku 2006 roku. Organizacja *Spirit of Leadership* była pierwszą tego typu firmą w kraju. Po około dwóch latach działalności, zmieniła nazwę na *HorseSense*<sup>11</sup>, a jej jedyną właścicielką została Agata Wiatrowska-Wiśniewska (Dzięciołowski 2007, Gierblińska 2012, Łuka-Kowalczyk 2008, Trusewicz 2008).

Kasia przyznała, że mimo zainteresowania ideą edukacji z końmi, nie podchodziła z pełną ufnością do pomysłu Agaty o założeniu firmy. Bała się, że koleżanka będzie nad nią dominowała ze względu na swoją rozległą wiedzę na temat koni. Agata natomiast twierdziła, że miała podobne obawy, związane z kompetencjami psychologicznymi Kasi. Współpracownice krótko się znały i miały wiele wątpliwości, postanowiły jednak zaryzykować. Okazało się, że ich decyzja była słuszna, gdyż nie tylko stworzyły największą i najbardziej znaną w Polsce firmę oferującą warsztaty, w których koń jest trenerem. Dzięki wspólnej pracy i odpowiedzialności, a także ogromnemu wpływowi szkoleń z założycielem *Horse Dream*, zaufały sobie i pozbyły się obaw (Gutek 2009).

---

<sup>11</sup> W niniejszej pracy będę posługiwała się nazwą *HorseSense* niezależnie od czasu, o którym będę pisała, aby nie wprowadzać sztucznego rozgraniczenia.

Pierwszy rok działalności firmy był udany. Przyczynił się do tego między innymi program dla TVP, w którym Joanna Brodzik przedstawiła kulisy szkoleń z końmi oraz przeprowadziła wywiad z założycielkami *HorseSense* (Gierblińska 2012). Po emisji, do Agaty i Kasi zaczęło zgłaszać się wielu klientów zainteresowanych ich ofertą. Przede wszystkim byli to przedstawiciele międzynarodowych korporacji, chcący przeszkolić zatrudnionych menedżerów. Uczestnicy na początku traktowali młode trenerki z rezerwą, a nawet lekceważeniem. Szybko jednak przekonywali się, iż facylitatorki *HorseSense* nie chcą im przekazać swojej, pewnej wiedzy. Zależy im natomiast na tym, aby każdy uczestnik szkolenia na podstawie doświadczeń, które zdobędzie w jego trakcie, zebrał nowe informacje i rozwinął swoje kompetencje (Łuka-Kowalczyk 2008). Tego podejścia nauczyły się na warsztatach *Horse Dream*, prowadzonych przez Gerharda Krebsa. Jak wspomina Agata, trener niewiele mówił podczas szkoleń. Ich istotą były natomiast indywidualne przeżycia uczestników, których zadaniem było samodzielne dotarcie do wiedzy (Gierblińska 2012).

Dla założycielek *HorseSense* priorytetem jest ustawiczne kształcenie się w obranym kierunku. Dlatego też, obie ukończyły Szkołę Trenerów Biznesu TROP, studia dotyczące coachingu oraz wciąż, co jakiś czas, jeżdżą na warsztaty *Horse Dream* do Niemiec. Ponadto dużo czasu poświęcają na promowanie metody *Horse Assisted Education* dzięki uczestnictwu w zjazdach szkoleniowych i konferencjach (Łuka-Kowalczyk 2008). Nie stosują natomiast reklamy, gdyż ich zdaniem jest to niezgodne z filozofią *Horse Dream*, która głosi: *współpraca przed siłą*. Jak mówią, reklama często bywa rozwiązaniem siłowym. Facylitatorom *HAE* zależy natomiast na tym, aby metodę tę odnaleźli ci, którzy będą jej poszukiwać.

W 2009 roku, Agata i Kasia wciąż pracowały w *PricewaterhouseCoopers* (Gutek, 2009). Chciały poświęcić się edukacji wspieranej przez kontakt z końmi całkowicie, ale nie było to w tamtym czasie możliwe. Ograniczały je przede wszystkim kwestie finansowe oraz potrzeba ciągłego rozwoju osobistego. Do tej pory zajęcia prowadzą w zaprzyjaźnionych stajniach na terenie Polski, marzą jednak o własnym ośrodku. Metoda *Horse Assisted Education* jest znana na świecie od około dwudziestu lat, więc kobiet nie dziwi, że w Polsce jeszcze niewiele osób o niej słyszało. Często spotykają się

także z lekceważącym traktowaniem tej metody przez osoby, które jej nie znają. Z powodzeniem pracują jednak nad rozwojem *HorseSense* (Gierblińska 2012).

Obecnie Agata Wiatrowska-Wiśniewska posiada certyfikat *Horse Assisted Education* oraz licencję *HorseDream*. Jest także członkinią stowarzyszenia *European Association of Horse Assisted Education*, a także superwizorem szkoleń prowadzonych przy użyciu metody *HAE*. Pionierka programów rozwojowych z końmi w Polsce jest również znana i ceniona poza nią, przede wszystkim w Niemczech – kolebce *Horse Dream*. Jest jedną z dwóch osób na świecie, poza Gerhardem Krebsem, uprawnionych do wydawania licencji *HorseDream* innym trenerom. W związku z tym założyła i prowadzi szkołę facylitatorów *HAE*.

Katarzyna Lubbe-Kwaśniak także posiada certyfikat facylitatora *HAE*, licencję *HorseDream* oraz może pełnić funkcję superwizora warsztatów i wydawać certyfikaty facylitatorom *HAE* (ale nie licencję *Horse Dream*).

Poza założycielkami, warsztaty w *HorseSense* prowadzą także inni facylitatorzy, którzy przez kilka lat od powstania tej organizacji wykształcili się w tym kierunku. Z firmą współpracuje kilkanaście osób w Polsce i kilkadziesiąt na świecie, a także kilkadziesiąt koni w różnych ośrodkach. Wiele organizacji obywatelskich warsztaty oferowane przez *HorseSense*. Większość spośród nich stanowią międzynarodowe, powszechnie znane korporacje, z których duża część to organizacje finansowe (*Zespół HorseSense*, b. d.).

### **2.3. Charakterystyka szkoleń prowadzonych przez organizację *HorseSense***

Firma *HorseSense* oferuje szkolenia skierowane do trzech grup odbiorców: firm, osób indywidualnych oraz osób chcących uzyskać certyfikat *Horse Assisted Education* i tych, które już go mają, ale chcą dalej się kształcić w kierunku edukacji ze wsparciem koni. Dla firm, *HorseSense* oferuje: programy rozwoju pracowników, konferencje biznesowe, spotkania strategiczne oraz jedno- lub dwudniowe warsztaty poświęcone różnorodnym tematom.

a) Programy rozwoju pracowników

Są to cykle od trzech do dziesięciu całodziennych szkoleń dla pracowników będących uczestnikami programów menedżerskich w swoich firmach. Spotkania odbywają się co cztery-osiem tygodni. Grupą docelową są osoby zajmujące stanowiska kierownicze lub przygotowujące się do tej roli. Warsztaty będące częścią programów rozwojowych dotyczą wielu różnych kwestii związanych z kompetencjami menedżerskimi. Uczestnicy mogą między innymi uzyskać:

- zwiększony szacunek do siebie i innych,
- lepszą intuicję w sytuacjach krytycznych,
- zwiększoną samoświadomość,
- zwiększoną kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań,
- lepszą komunikację niewerbalną.

Cena minimalna wynosi 36 tys. zł<sup>12</sup> i zawiera trzy dni szkoleniowe dla grupy 6-8 osób (12 tys. zł za dzień). Ceny są podane zawsze dla grupy 6-8 osobowej, za jeden dzień warsztatu, bez noclegu. W przypadku większej liczby chętnych, są oni dzieleni na mniejsze grupy.

b) Konferencje biznesowe, czyli *Horse Assisted Education Open Space*.

Są to jednorazowe warsztaty proponowane uczestnikom konferencji lub wyjazdu integracyjnego, w ramach uzupełnienia. Przedstawiciele klienta korporacyjnego wybierają wraz z facylitatorami *HorseSense* temat przewodni konferencji, którym może być:

- przywództwo,
  - empatia,
  - zaufanie,
  - współpraca
- itp.

Ceny są ustalane indywidualnie w zależności od liczby uczestników i innych czynników. Zwykle nie przewiduje się noclegu.

---

<sup>12</sup> Wszystkie podane ceny są wartościami netto.

### c) Spotkania strategiczne

Jedno- lub kilkudniowe warsztaty z końmi dla członków zarządu, grupy projektowej lub strategicznej. Podczas szkoleń uczestnicy pracują z końmi i ze sobą nawzajem nad nową strategią/projektem. Dzięki niestandardowemu otoczeniu i partnerom-koniom, kreatywność uczestników warsztatu zwiększa się, podobnie jak ich intuicja, dzięki czemu efektem pracy mogą być wspaniałe pomysły. Cena tego typu spotkania dla 6-8 osób to 8-15 tys. zł za dzień (zależy od ośrodka, w którym odbywa się szkolenie) i zawiera szkolenie, obiad, napoje i przekąski; bez noclegu.

d) Warsztaty (jedno- i dwudniowe) o tematyce: przywództwa, sprzedaży, zarządzania zmianą, komunikacji, kreatywności, współpracy oraz coachingu z końmi.

- Warsztaty na temat przywództwa (*Art of Leadership*)

Są to warsztaty prowadzone według niemalże tego samego scenariusza na całym świecie. To właśnie *Art of Leadership* były jednymi z pierwszych szkoleń oferowanych przez organizację *HorseDream*, a także przez jej polski odpowiednik. Istotą szkoleń z przywództwa jest doświadczenie siebie w roli lidera i zrozumienie, co to pojęcie oznacza. Według Agaty Wiatrowskiej-Wiśniewskiej, konie, jak nikt inny potrafią pokazać uczestnikom zalety i wady ich stylu przewodzenia. Szkolenia te oferowane są dla menedżerów każdego szczebla, a także przedsiębiorców i osób zajmujących się rozwojem pracowników. Ich koszt wynosi 8-15 tys. zł za jeden dzień warsztatu dla grupy 6-8 osób, lub 12-25 tys. zł za dwa dni. Cena zawiera szkolenia, materiały, nocleg i wyżywienie, a jej wysokość zależy od ośrodka, w którym odbywają się warsztaty.

- Warsztaty na temat sprzedaży (*Art of Selling*)

Niestandardowe szkolenia ze sprzedaży dotyczą rozwoju własnej osobowości, wiarygodności oraz kompetencji związanych z budowaniem relacji opartej na zaufaniu i dialogu. Zdaniem facylitatorów *Horse Assisted Education* wyżej wymienione cechy pozwolą sprzedawać efektywniej. Szkolenia są kierowane do osób zajmujących stanowiska sprzedażowe, a także menedżerów HR i przedsiębiorców. Cena jest taka sama, jak w przypadku warsztatów z przywództwa: 8-15 tys. zł za jeden lub 12-25 tys. zł za dwa dni szkoleniowe dla grupy 6-8 osób.

- Warsztaty na temat zarządzania zmianą

Są to warsztaty, które pomagają zrozumieć proces zmiany, a także przeobrazić postawy, wartości i zachowania uczestników związane z tym procesem w ich organizacji. Podobnie, jak w innych przypadkach, największą wartością tych szkoleń jest możliwość głębokiego doświadczenia tematu z autopsji, aby później przedyskutować go ze współuczestnikami. Warsztaty są szczególnie polecane dla osób pracujących przy projektach zmian w firmie, a także dla ekspertów i menedżerów HR oraz przedsiębiorców. Cena jest taka sama, jak w przypadku innych szkoleń z tej grupy.

- Warsztaty na temat komunikacji

Warsztaty dotyczą komunikacji niewerbalnej, gdyż to w dużej mierze od niej zależy skuteczne porozumiewanie się z innymi ludźmi. Koń występuje w roli partnera, z którym uczestnik musi się porozumieć, aby wspólnie osiągnąć cel. Jak podkreślają trenerzy *HorseSense*, taki kompan wyczuwa nawet najmniejsze oznaki niespójności komunikacyjnej i natychmiast wyraża swój sprzeciw oporem, zniecierpliwieniem lub ignorowaniem. Szkolenia są kierowane do osób pracujących przy projektach zmian, pracowników i menedżerów HR oraz przedsiębiorców. Koszt warsztatów jest identyczny, jak w przypadku innych szkoleń z tej grupy.

- Warsztaty na temat kreatywności

Szkolenia dają możliwość pracy z końmi, które często bywają źródłami inspiracji i ciekawych pomysłów. Facylitatorzy *HorseSense* twierdzą, że dzięki warsztatom tego typu uczestnicy przełamują ograniczające ich schematy myślowe oraz odkrywają w sobie nieświadomiony do tej pory potencjał. Jest to program rozwojowy dla pracowników agencji reklamowych, działów marketingowych firm, freelancerów, projektantów i artystów. Cena szkolenia jest taka sama, jak koszt innych warsztatów jedno- lub dwudniowych.

- Warsztaty na temat coachingu z końmi

Programy coachingowe skoncentrowane są przede wszystkim wokół aktualnego problemu, projektu lub zmiany w organizacji klienta. Facylitatorzy *HorseSense* obiecują, że dzięki takiemu szkoleniu, uczestnicy zwiększą swoją świadomość i uzyskają dostęp do własnych zasobów, których nie byli do tej pory świadomi, dzięki czemu będą mogli wypracować w grupie interesujące rozwiązania. Warsztaty tego typu oferowane są

menedżerom każdego szczebla, pracownikom i menedżerom HR, a także przedsiębiorcom. Cena, podobnie jak w przypadku innych szkoleń z tej grupy, wynosi 8-15 tys. zł za jeden dzień, i 12-25 tys. zł za dwa dni coachingu.

- Warsztaty na temat współpracy

Szkolenia te obejmują trzy obszary współpracy: indywidualny, sieciowy i systemowy. Wymiar indywidualny odnosi się do rozumienia wpływu własnego sposobu pracy i komunikacji ze współpracownikami. Dotyczy także zakresu odpowiedzialności uczestnika. Wymiar sieciowy obejmuje sposoby funkcjonowania pracowników w ramach sieci kontaktów w organizacji. Obszar systemowy zaś odnosi się do tzw. współprzywództwa. Jest to kompetencja zawierająca w sobie umiejętność współdziałania i dzielenia odpowiedzialności z innymi, a także wykraczania poza własne obszary odpowiedzialności. Warsztaty dotyczące współpracy polecane są menedżerom średniego i wysokiego szczebla oraz pracownikom, którzy są objęci programami zmiany kultury organizacyjnej w ich firmach. Koszt szkolenia jest taki sam, jak w przypadku innych warsztatów jedno – i dwudniowych dla klientów korporacyjnych.

Klientom indywidualnym trenerzy *HorseSense* oferują:

- a) Warsztaty otwarte (jedno- i dwudniowe)

Tematyka warsztatów otwartych dla osób indywidualnych jest zbieżna z tymi, które są oferowane firmom. Z informacji, które widnieją na stronie internetowej firmy *HorseSense* wynika, że nie ma na nie jednak zbyt wielu chętnych. Jedyne warsztaty dostępne w *Kalendarzu szkoleń otwartych* to warsztaty *Art of Leadership* zaplanowane na lato 2013 roku.

Osobom, które są i chcą zostać facylitatorami *Horse Assisted Education*, *HorseSense* oferuje: szkolenia *Train the Trainer*, warsztaty licencyjne *Horse Dream*, warsztaty superwizyjne dla facylitatorów oraz konferencje stowarzyszenia *European Association of Horse Assisted Education*.

- a) Szkolenie *Train the Trainer*

Jest to dwudniowy warsztat umożliwiający poznanie istoty metody *Horse Assisted Education*. Szkolenie to, podobnie jak inne oferowane przez firmę *HorseSense*, prowadzone jest dla grupy 6-8 osób i opiera się na praktycznych ćwiczeniach z końmi. Dodatkową korzyścią, poza wzrostem kompetencji, jest możliwość poznania spektrum



programów rozwojowych z końmi, które później można powielać we własnej pracy. Warsztat *Train the Trainer* umożliwia także zdobycie wiedzy na temat filozofii warsztatów bazujących na koncepcie *Horse Dream*, przygotowania i szkolenia koni, aspektów bezpieczeństwa, organizacji warsztatów, PR i marketingu. Po dwudniowym zjeździe, uczestnicy otrzymują certyfikat facylitatora *Horse Assisted Education*, kwalifikację do stowarzyszenia *European Association of Horse Assisted Education* oraz możliwość przystąpienia do warsztatu licencyjnego *Horse Dream*. Szkolenie *Train the Trainer* jest polecane osobom chcącym pracować jako edukator *HAE* oraz wszystkim zainteresowanym tą metodą. Koszt dwudniowego warsztatu dla jednej osoby waha się od 3 tys. zł do 6 tys. zł i zależy od daty zapisu (im wcześniej, tym taniej). Cena zawiera materiały szkoleniowe, wyżywienie, nocleg oraz prawo do używania koncepcji *HAE* we własnej pracy.

#### b) Warsztaty licencyjne *Horse Dream*

Są to warsztaty, które umożliwiają rozszerzenie wiedzy na temat filozofii koncepcji edukacji z końmi, która opiera się na swoistym systemie uczenia się. Składają się z czterech modułów, które dają wystarczającą wiedzę do pracy w charakterze trenera. Uczestnicy mają dostęp do wszelkich treści, które stanowią podstawy teoretyczne idei *Horse Assisted Education*. Ponadto, dzięki uczestnictwu w seminariach i konferencjach, mają możliwość dzielić się doświadczeniami z partnerami *Horse Dream*. Szkolenia są przeznaczone dla osób chcących pracować zawodowo z wykorzystaniem koncepcji *HAE*. Warunkiem uczestnictwa jest ukończenie szkolenia *Train the Trainer*. Warsztaty licencyjne są prowadzone w grupach od 2 do 8 osób i trwają zwykle 4 dni. Jeśli liczba chętnych przekroczy 4 osoby, warsztat trwa 8 dni, ale jest to sytuacja rzadka. Cena warsztatu to 20 tys. zł i zawiera nocleg, wyżywienie, materiały oraz prawo do używania marki *Horse Dream Partner*. W przypadku jednoczesnego zapisu na szkolenie *Train the Trainer*, uczestnik ma prawo uzyskać zniżkę w wysokości 40% na warsztaty licencyjne, co oznacza, że ich koszt wyniesie 12 tys. zł.

#### c) Warsztaty superwizyjne dla facylitatorów

Są to szkolenia prowadzone przez uczestników, w których najbardziej doświadczeni trenerzy *HorseSense* biorą udział jako superwizorzy. Oceniają warsztat facylitatora, jego podejście do klienta, wiedzę i inne komponenty. Dzięki temu, osoby będące już

facylitatorami, ale niepewne jeszcze swoich umiejętności trenerskich, mogą je udoskonalić. Wartością dodaną jest wymiana doświadczeń oraz nawiązanie relacji z osobami pracującymi jako edukatorzy *HAE*. Wymiar i cena superwizji są ustalane indywidualnie.

d) Konferencje stowarzyszenia *European Association of Horse Assisted Education* Są to spotkania pasjonatów oraz osób zajmujących się zawodowo programami rozwojowymi z końmi, które są jednocześnie członkami stowarzyszenia *EAHAE*. Rolą *HorseSense* jest udostępnianie informacji na temat konferencji i seminariów organizowanych przez *EAHAE*, przetłumaczonych na język polski (*Oferta HorseSense*, b. d.).

Głównym celem szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education* jest rozwój osobisty uczestnika. Klient, we współpracy z końmi podwyższa poziom swoich kompetencji przydatnych przede wszystkim w życiu zawodowym, ale także – prywatnym (Wiatrowska-Wiśniewska 2011). Uczestnik ma szansę uwolnić swój potencjał, pozbyć się lęków i dotrzeć do swej najgłębszej natury, która często bywa tuszowana na co dzień (Gutek 2009).

W kontekście zawodowym, jednym z najważniejszych celów warsztatów jest zwiększenie efektywności własnej pracy w organizacji (Wiatrowska-Wiśniewska 2011). Aby on został osiągnięty, należy zadbać o uświadomienie sobie przez uczestnika własnych mocnych stron i obszarów do rozwoju. Członkowie zespołu wysłanego przez przełożonych na szkolenie, uświadamiają sobie nie tylko własne sposoby funkcjonowania, ale także pozostałych. Grupa ludzi, którzy znają siebie nawzajem, jest w stanie pracować skuteczniej (Dzięciołowski 2007, Kozłowski 2007).

Szkolenia oferowane przez firmę *HorseSense* zaliczają się do aktywnych metod uczenia się, co oznacza, że aktywność uczącego się przeważa nad aktywnością trenera. Ponadto takie metody kształcenia często bazują na silnych przeżyciach, które umożliwiają nie tylko zmianę pewnych zachowań, ale także postaw i przekonań (Kaczyńska 2013). Zaliczam je do jednej z form edukacji pozaformalnej, aczkolwiek twórcy koncepcji *HAE* są zwolennikami edukacji nieformalnej, choć uświadomionej (Gierblińska 2012). Taki rodzaj kształcenia oferują swoim klientom. Najważniejsze dla nich są indywidualne przeżycia, doświadczenia i refleksje uczestnika. Facylitatorzy nie

narzucają nikomu własnego punktu widzenia, nie diagnozują, ani nie interpretują zachowań uczestników, ani sytuacji. Ich zadaniem jest głównie organizowanie całego procesu edukacyjnego, stwarzanie warunków do rozwoju. Na warsztatach *HorseSense* nie mówi się o dobrych i złych rozwiązaniach, nie oczekuje się też konkretnych, zawsze takich samych efektów. To, co zostanie osiągnięte zależy od klientów - poziomu ich otwartości i refleksyjności. Uczestnicy uczą się dzięki własnym przemyśleniom, a także w toku dyskusji z innymi, którzy często zwracają im uwagę na nieuświadomione elementy własnego zachowania. (Gutek 2009, Wiatrowska-Wiśniewska 2011).

Szkolenia *HorseSense* są realizowane metodą *Horse Assisted Education*. Metoda ta pierwotnie dotyczyła nauki przywództwa, później została przystosowana także do kształcenia w zakresie innych kompetencji, takich jak: współpraca w zespole, budowanie relacji z klientami i inne. Dodatkowo pracując z koniem uczestnicy warsztatów uczą się pewności siebie, wyrażania własnych potrzeb i intencji oraz radzenia sobie w nowych, czasem problematycznych sytuacjach (Kuligowski 2009).

Konie z natury są zwierzętami stadnymi ze ściśle określoną hierarchią. Przewodnikiem stada jest jedyny ogier – jego zadaniem jest przede wszystkim obrona klaczy. W świecie koni pozycja lidera wiąże się z pewnymi przywilejami, jednakże przywódca ma więcej obowiązków, niż przyjemności (*Czego Twój szef nauczy się od konia*, 2011). Metoda *HAE* pozwala *poczuć* tę odpowiedzialność, zdefiniować własny sposób rozumienia funkcji lidera, a także doświadczyć siebie w tej roli (Wiatrowska-Wiśniewska, Popławska 2012). Wykształconą w efekcie kompetencją jest świadome kierowanie ludźmi oparte na autentyczności oraz wzajemnych: szacunku i zaufaniu (Kozłowski 2007, Kuligowski 2009).

Koń jest dobrym nauczycielem, ponieważ nie udaje tak, jak to potrafią robić ludzie. Odbiera sygnały uczestników w sposób najbardziej bezpośredni, odczytuje je i reaguje. Jeśli komunikat, który mu przekażą, nie jest spójny, zwierzę nie będzie w stanie im zaufać i zareaguje oporem. Podobne reakcje pojawią się w przypadku prób zmuszenia konia do czegoś lub zbyt łagodne, niezdecydowane działanie (Gutek 2009, Łuka-Kowalczyk 2008). Koń dobrze odczytuje komunikaty niewerbalne, emocje i intencje człowieka, dlatego nie sposób go oszukać (Dzięciołowski 2007, Kuligowski 2009, Szadkowska 2012, Wiatrowska-Wiśniewska 2011). Ważne, aby zdać sobie

sprawę, iż koń reaguje podobnie na pewne bodźce, jak człowiek, tylko że w przypadku zwierzęcia jest to bardziej widoczne. Dla przykładu: brak motywacji pracownika do działania jest obserwowalny zwykle po wynikach, a więc nawet z kilkumiesięcznym odroczeniem. Ponadto przyczyny jego postawy mogą być różne, nie tylko złe zarządzanie menedżera, ale także inne, których znaczenie bywa przeceniane. W przypadku, w którym koń nie słucha uczestnika szkolenia, człowiek nie tylko od razu to zauważy, ale także może być pewien, że przyczyna tkwi w nim samym (Dzięciołowski 2007). Dzięki temu może na bieżąco korygować swoje zachowania.

Równie ważne jest to, że w kontakcie z koniem, w człowieku budzi się zaangażowanie emocjonalne i intelektualne jednocześnie. Dodatkowo konieczny jest kontakt fizyczny. Uczestnik może być uradowany lub bać się zwierzęcia, niechętnie go dotyka lub wręcz przeciwnie, a przy tym zastanawia się, jak wykonać ćwiczenie. Dzięki temu jego przeżycia są bardzo silne, doświadczenia zapamiętane na długo, a nauka – efektywna i trwała (Dzięciołowski 2007, Gutek 2009, Wiatrowska-Wiśniewska 2011).

Większość warsztatów jest prowadzonych według następującego schematu: ćwiczenia praktyczne z końmi, następnie analiza materiału video, potem grupowa dyskusja (Kozłowski 2007). Ćwiczenia ze zwierzętami zwykle są indywidualne, jednak pozostali uczestnicy przyglądają się im, czasem komentują lub doradzają w trakcie. Analiza filmu z ćwiczeń jest prowadzona dla całej grupy, często już podczas niej rozpoczyna się dyskusja, ponieważ wielu uczestników ma odmienne spostrzeżenia i refleksje. Zdaniem facylitatorów *HorseSense*, dla biorących udział w szkoleniu najtrudniejsze jest właśnie wysłuchanie opinii współuczestników warsztatów. Jest to jednak bardzo ważne z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest fakt, iż inni mogą odbierać uczestnika inaczej, niż on by się tego spodziewał. Ważne jest, aby miał świadomość, w jaki sposób otaczający go ludzie interpretują jego zachowania. Ponadto, umiejętność przyjmowania krytyki jest bardzo ważna dla menedżerów, a więc jest to kolejna kompetencja, której rozwój umożliwiają warsztaty *HAE* (Dzięciołowski 2007).

Standardowym ćwiczeniem rozpoczynającym większość szkoleń jest obserwacja stada koni. Zadaniem uczestników jest po pierwsze – znalezienie przywódcy stada, po drugie zaś – wybranie swojego ulubionego zwierzęcia. W kolejnym etapie każdy jest

pytany o konie, które wybrał, oraz o uzasadnienie tych decyzji. Zwykle jest to moment, w którym samoistnie wywiązuje się dyskusja na temat cech idealnego lidera. Uczestnicy mają często inne zdanie na temat tego, jaki powinien być dobry przywódca. Sami, w naturalny sposób odnajdują analogie pomiędzy przywództwem w świecie zwierząt, a zarządzaniem ludźmi w organizacji (Dzięciołowski 2007, Gierblińska 2012).

Kolejne ćwiczenia są różne, zależy to od tematu warsztatu. Zwykle jednak uczestnik pracuje głównie ze swoim ulubionym koniem, którego wybrał na początku.

Jednym z często przeprowadzanych ćwiczeń jest prowadzenie konia na uwiązcie (specjalna linka zakończona karabińczykiem). Uczestnik dowiaduje się, iż celem ćwiczenia jest doprowadzenie konia do pewnego punktu, ale nie otrzymuje informacji, jak ma to zrobić. Ponadto po drodze musi pokonać wraz ze swoim partnerem różne przeszkody, takie jak kałuża lub słupek, które trzeba okrążyć. Najważniejsza w tym ćwiczeniu jest umiejętność odpowiedniego *przekonania* konia, aby wykonywał polecenia. Uczestnik, który będzie działał na zwierzę siłą, nic nie osiągnie, gdyż koń jest znacznie potężniejszy. Niezdecydowane próby także nie poskutkują, zwierzę zignoruje takiego przewodnika. Należy wiedzieć, iż warunkiem uzyskania posłuchu u konia, jest to, aby uznał on uczestnika za swojego przywódcę. Zrobi on to jedynie wtedy, kiedy komunikacja będzie spójna i będzie mógł zaufać człowiekowi (Dzięciołowski 2007). W tym ćwiczeniu *feed back* otrzymywany od partnera – konia, jest natychmiastowy. Jest to kluczowe dla identyfikacji własnych błędów popełnianych w komunikacji i przewodzeniu. Istotne są także własne refleksje, a również opinie innych uczestników warsztatów.

Ponadto metoda *HAE* przewiduje wiele innych rodzajów ćwiczeń z końmi, ale nie sposób ich tutaj wszystkich opisywać. Powtarzającymi się, najważniejszymi elementami są: natychmiastowa informacja zwrotna od konia i współuczestników oraz własna refleksja nad zdarzeniami wzbudzona dzięki silnym przeżyciom.

Warsztaty *HorseSense* odbywają się w wielu ośrodkach na terenie całej Polski, z którymi firma ta współpracuje. Wszystkie szkolenia są prowadzone dla niewielkich grup (rzadko: od 2 do 4 osób; standardowo: od 6 do 8 osób), które zostawiają wystarczająco dużo swobody dla realizacji indywidualnego toku uczenia się. Szkolenia z końmi odbywają się w zadaszanej hali lub na padoku, zależnie od pory roku. Ze

względu na rodzaj pracy, uczestnikom zaleca się strój sportowy. Każde ćwiczenie jest nagrywane kamerą, a nagranie służy później uczestnikowi do przeanalizowania własnego sposobu działania. Płytę DVD z nagraniem uczestnik otrzymuje na stałe (*Oferta Horse Assisted Education, b. d.*). Ważna informacja dla klientów jest taka, iż nagrań nie otrzymują ich przełożeni. Celem szkolenia bowiem nie jest ocena pracowników, ale ich zawodowy i osobisty rozwój (Dzięciołowski 2007).

Zajęcia realizowane metodą *Horse Assisted Education* mogą stanowić samodzielny program rozwojowy, lub być jednym z elementów bardziej rozbudowanego projektu (Wiatrowska-Wiśniewska 2011).

Uczestnikami mogą być zarówno osoby indywidualne, jak i organizacje, jednakże warsztaty oferowane menedżerom i grupom pracowników stanowią wyraźną większość (*Oferta Horse Assisted Education, b. d.*). Umiejętność jazdy i obsługi konia nie jest wymagana od uczestników, ponieważ wszystkie ćwiczenia z końmi odbywają się z ziemi (nie wymagają wsiadania na konia). Dla klientów znających konie warsztaty także są polecane, gdyż dotyczą innego podejścia do tych zwierząt i wymagają nawiązania intymnej relacji, która bywa pomijana przy nauce jazdy konnej (Gierblińska 2012, Trusewicz 2008).

Konie biorące udział w warsztatach muszą spełniać pewne warunki. Zwierzęta mają być dorosłe. Założycielka *HorseSense* stwierdziła, że powinny być szczęśliwe, nie wytłumaczyła jednak, co to oznacza. Jest to z pewnością związane z kolejnym warunkiem, jakim jest codzienna, duża dawka ruchu. Ponadto konie nie mogą być agresywne. Ich rasa nie ma znaczenia, podobnie jak to, czy są zajeżdżone (Gierblińska 2012).

Podsumowując, uważam że programy rozwojowe z końmi są nowatorskim i fascynującym pomysłem. Początkowo byłam do nich sceptycznie nastawiona, chociaż interesowały mnie, gdyż łączą dwa bliskie mi obszary: szkolenia i konie. Podejrzewałam, że warsztaty *Horse Assisted Education* opierają się głównie na zabawie i intensywnych, ale niekoniecznie przydatnych menedżerom przeżyciach. Takie podejście jest obserwowane wśród wielu nowych klientów przez Agatę Wiatrowską-Wiśniewską. Zauważa ona, że wiele osób spodziewa się miłych, wesołych

chwil w towarzystwie koni, a nie edukacji. Dopiero będąc uczestnikami warsztatów, ich opinie się przekształcają (Szadkowska 2012). Ja niestety nie miałam jeszcze okazji brać udziału w zajęciach organizowanych przez firmę *HorseSense*. Udało mi się jednak dotrzeć do ich istoty dzięki przeczytanej literaturze. Zaczęłam rozumieć, dlaczego mogą one dostarczyć wiedzy, umiejętności oraz samorozumienia. Dzięki zdobytym informacjom przekonałam się, że tematem szkoleń *HorseSense* nie są konie, a ludzie – ich zachowania, obawy, postawy, kompetencje. Uważam, że określenie konia *lustrem*, w którym człowiek może dojrzeć swoją prawdziwą naturę, jest trafne.

Zastanawiające jest dla mnie skierowanie oferty *HorseSense* przede wszystkim do firm. Interesuje mnie, z jakich powodów odnoszący sukces menedżerowie oraz prezesi firm biorą udział w warsztatach *Horse Assisted Education*. Czy rzeczywiście dzięki temu są bardziej efektywni w pracy? Jakie kompetencje rozwijają podczas szkoleń *HorseSense*? Na razie niestety nie mam odpowiedzi na te pytania, ale mam nadzieję, że zdobędę je po przeprowadzeniu badań z facylitatorami i klientami.

Elementem, który sprawia, że nieco bardziej rozumiem to nastawienie organizacji *HorseSense* na klientów biznesowych, jest cena warsztatów. Niestety, biorąc pod uwagę polskie realia jest ona bardzo wysoka, zwłaszcza w odniesieniu do klienta indywidualnego. Myślę, że korporacje o ugruntowanej pozycji na rynku i nastawieniu na rozwój pracowników mogą sobie pozwolić na dodatkową edukację w postaci warsztatów *HAE*. Wydaje mi się jednak, że osoba prywatna może być zniechęcona ceną szkoleń i koszt ten jest jedynym powodem, dla którego nie weźmie ona w nich udziału. Tak jest w moim przypadku, chociaż jestem na tyle zafascynowana metodą, iż zamierzam uzbierać pieniądze, aby jednak odbyć przynajmniej jedno szkolenie *HorseSense*. Z jednej strony, w mojej obecnej sytuacji postrzegam koszt warsztatów jako wysoki, niemniej jednak rozumiem, z czego on wynika. Mam wieloletnie doświadczenie w pracy z końmi, zarówno pod siodłem, jak i hodowlanej, w związku z czym zdaję sobie sprawę z tego, jak drogie jest utrzymanie tych zwierząt i opieka nad nimi. Ponadto być może warsztaty *Horse Assisted Education* rzeczywiście mają dużą wartość edukacyjną i zapewniają bardzo dobre oraz długotrwałe efekty. Gdyby tak istotnie było, w mojej ocenie koszt przestałby mieć tak duże znaczenie, gdyż efektywna edukacja dorosłych jest czymś bardzo rzadkim i cennym.

Mimo tego drobnego mankamentu, jakim są wysokie ceny warsztatów, oceniam działalność firmy *HorseSense* oraz całą koncepcję *Horse Assisted Education* bardzo pozytywnie. Ponadto myślę, że filozofia warsztatów *HAE* jest zgodna z aktualnie obowiązującymi trendami w edukacji (uczenie się przez doświadczenie, uczenie się zindywidualizowane, aktywne formy uczenia się). Wydaje mi się i mam nadzieję, że organizacja *HorseSense* będzie się dalej rozwijać w Polsce i osiągnie sukces. Dzięki temu facylitatorzy będą mogli w pełni zaangażować się w pracę, która jest ich pasją.



## Rozdział III. Założenia badawcze

### 3.1. Podstawowe pojęcia

Podstawowymi pojęciami, które są ważne z punktu widzenia mojej pracy są:

- Szkolenie/warsztaty/zajęcia – forma kształcenia ludzi dorosłych, zaliczająca się do edukacji pozaformalnej, której celem jest umożliwienie uczestnikom zdobycia wiedzy, nabycia umiejętności oraz określonej postawy, a także zapewnienie im rozwoju osobistego i zawodowego. Dokładniej opisałam szkolenia w podrozdziale: „Charakterystyka szkoleń”, który jest częścią rozdziału I.
- Trener/facilitator – osoba prowadząca szkolenie, wspomagająca rozwój uczestników. Zadania i charakterystykę trenera przedstawiłam w rozdziale II, w podrozdziale: „Charakterystyka szkoleń”.

### 3.2. Przedmiot i cele badań

Przedmiotem moich badań jest działalność szkoleniowa organizacji *HorseSense*.

Celami poznawczymi, które postanowiłam osiągnąć dzięki analizie wyników badań są:

1. Poznanie istoty metody *Horse Assisted Education*
2. Poznanie obszarów edukacyjnych, w których funkcjonuje metoda *Horse Assisted Education*
3. Poznanie metodyki prowadzenia innowacyjnych szkoleń opartych na pracy z końmi
4. Poznanie sytuacji rynkowej organizacji *HorseSense*

5. Poznanie opinii facylitatorów *HorseSense* oraz uczestników warsztatów realizowanych metodą *Horse Assisted Education* na temat korzyści oraz negatywnych aspektów wynikających z udziału w szkoleniach

### **3.3. Problemy badawcze**

Na podstawie literatury przedmiotu i własnych doświadczeń sformułowałam następujące problemy badawcze (główne i szczegółowe):

1. Jaka jest istota metody *Horse Assisted Education*?
  - 1.1. Jakie są cele kształcenia?
  - 1.2. Jaką rolę w procesie edukacyjnym pełni koń?
  - 1.3. Jaką rolę w procesie edukacyjnym pełni facylitator?
2. Jaka jest docelowa grupa klientów *HorseSense*?
  - 2.1. Jak jest zainteresowanie uczestników rynku usług edukacyjnych szkoleniami opartymi na pracy z końmi?
3. Jakie są opinie uczestników i facylitatorów *HorseSense* na temat korzyści płynących z udziału w warsztatach?
4. Jakie są opinie uczestników i facylitatorów *HorseSense* na temat wad szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education*?

### **3.4. Dobór próby badanych**

Dobór próby badawczej ma charakter celowy. Respondentów podzieliłam na dwie, pięcioosobowe grupy:

1. Trenerzy – pięć osób

Kryteria doboru:

- Współpracują z firmą *HorseSense*;
- Prowadzą szkolenia metodą *Horse Assisted Education*;

- Posiadają Międzynarodowy Certyfikat Facylitatora *Horse Assisted Educatora* i/lub Licencję *HorseDream*;
- Posiadają minimum roczne doświadczenie w prowadzeniu szkoleń metodą *Horse Assisted Education*.

## 2. Uczestnicy szkoleń – pięć osób

Kryteria doboru:

- Uczestniczyli w co najmniej jednym szkoleniu z końmi organizowanym przez firmę *HorseSense*.

Zdecydowałam się na badanych, którzy spełniają powyższe kryteria, aby poznać działalność szkoleniową firmy *HorseSense* z dwóch perspektyw: trenera i uczestnika szkoleń. Przy doborze próby badanych nie brałam pod uwagę żadnych innych czynników, poza tymi, które są wymienione powyżej. W związku z tym badane będą zarówno kobiety, jak i mężczyźni, osoby pochodzące z dużych, jak i małych miast, zatrudnione na różnych stanowiskach.

### **3.5. Rodzaj badań**

Badania mają charakter jakościowy. Wybrałam taki rodzaj badań, ponieważ pozwoli on mi na zdobycie szczegółowych informacji na temat działalności szkoleniowej organizacji *HorseSense*.

### **3.6. Metody zbierania danych**

Metodą, którą wykorzystam do zbierania danych jest otwarty, pogłębiony wywiad z trenerami *Horse Assisted Education* oraz uczestnikami warsztatów. Do przeprowadzenia wywiadów posłużę się dyspozycjami do wywiadów, które umieściłam w aneksie na końcu pracy. Do nagrywania rozmów użyję dyktafonu.

Uważam, że dzięki wyborowi takiej metody, poznam szczegółowo opinie poparte indywidualnym doświadczeniem każdej z badanych osób. Interesuje mnie znalezienie podobieństw i różnic w zakresie postrzegania tych samych kwestii przez odmienne osoby. Jedynie dzięki wywiadam mogę zebrać obszerny materiał badawczy, a jednocześnie dogłębnie poznać moich respondentów. Ponadto podczas bezpośrednich rozmów będę miała okazję obserwować zachowanie i reakcje badanych, które mogą okazać się istotne z punktu widzenia moich problemów badawczych.

### **3.7. Analiza wyników badań**

Zgromadzony przeze mnie materiał badawczy poddam analizie jakościowej. Przedmiotem analizy będą przeprowadzone przeze mnie wywiady. Każdy z nich nagram za pomocą dyktafonu, a następnie wykonam transkrypcję. Kolejno przeanalizuję treść wywiadów z punktu widzenia moich problemów badawczych. Najpierw opiszę istotę metody *Horse Assisted Education*, a więc cele kształcenia oraz rolę konia i facylitatora w procesie edukacyjnym. Kolejno przedstawię docelową grupę klientów firmy *HorseSense* oraz ich zainteresowanie warsztatami z końmi. Następnym elementem będzie charakterystyka pozytywnych i negatywnych aspektów metody *Horse Assisted Education*, które przywołali badani. Na koniec sformułuję wnioski wynikające ze sporządzonej analizy.

## **Rozdział IV. Szkolenia organizowane przez firmę HorseSense – analiza badań własnych**

Materiał badawczy do analizy zgromadziłam przy użyciu metody wywiadu pogłębionego. Przeprowadziłam rozmowy z dziesięcioma osobami, z czego pięć jest *facylitatorami HorseSense*, a pięć – uczestnikami szkoleń organizowanych przez tę firmę. Siedem wywiadów zrealizowałam podczas rozmów telefonicznych, trzy natomiast podczas rozmów bezpośrednich – w kawiarniach w Warszawie. Początkowo nie planowałam przeprowadzania wywiadów telefonicznych, ale wielu badanych zasugerowało mi tę formę jako najodpowiedniejszą dla nich. Rzeczywiście forma ta okazała się być bardzo efektywna, gdyż badani chętniej zgadzali się na rozmowę telefoniczną, niż na spotkanie, głównie dlatego, że są ludźmi bardzo zajęтыми i nie dysponują dużą ilością czasu wolnego. Ponadto rozmowy w kawiarniach często były zagłuszane przez hałas, co utrudniło mi późniejszą analizę materiału badawczego. Wszystkie wywiady przeprowadzałam w kwietniu i maju 2013 roku.

Rozmowy z badanymi trwały od trzydziestu minut do półtorej godziny. Pomimo, iż respondenci są zapracowani i nie mają wiele czasu, do propozycji wywiadu zwykle podchodzili z zainteresowaniem, entuzjazmem i chęcią pomocy. Podczas rozmów odpowiadali na pytania szczegółowo, spokojnie i z namysłem. Często opisywali indywidualne doświadczenia, chcąc wyjaśnić pewne kwestię na przykładzie. Byli otwarci i nie unikali osobistych tematów oraz opisu własnych emocji.

Wszystkie rozmowy były nagrywane, o czym badani byli przeze mnie poinformowani. Świadomość ta wydawała się im nie przeszkadzać, zachowywali się naturalnie i swobodnie.

Wszystkie wywiady spisałam w formie transkrypcji, a ważne fragmenty przeanalizowałam i umieściłam w pracy.

#### 4.1. Charakterystyka badanych osób

Osoby, z którymi przeprowadziłam wywiady to ludzie dorośli w wieku od 29 do 45 lat. Pięć osób jest facylitatorami metody *Horse Assisted Education* i prowadzi warsztaty z końmi we współpracy z firmą *HorseSense* przynajmniej od roku. W tej grupie znajdują się także założycielki firmy *HorseSense*, z których jedna obecnie jest jedyną właścicielką i prezesem firmy. Kolejne pięć osób badanych to klienci firmy *HorseSense*, którzy wzięli udział w przynajmniej jednym szkoleniu metodą *Horse Assisted Education*. Sylwetki respondentów przedstawiłam w osobnych tabelach, w których uwzględniłam takie dane, jak: płeć, wiek, pochodzenie, wykształcenie, zatrudnienie, a także datę przeprowadzenia wywiadu oraz w zależności od grupy: posiadane uprawnienia trenerskie związane z metodą *HAE* i lata pracy jako facylitator *HAE* lub liczba przebytych szkoleń organizowanych przez firmę *HorseSense* i rodzaje tychże warsztatów.

**Tabela 2.** Sylwetka badanego „K1<sup>13</sup>”

<b>SYMBOL</b>	K1
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	32 lata
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Psychologiczne, wyższe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Stanowisko specjalistyczne w dużej firmie
<b>UPRAWNIENIA TRENERSKIE ZWIĄZANE Z <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i></b>	Certyfikat facylitatora <i>Horse Assisted Education</i> , licencja partnera <i>HorseDream</i>
<b>LATA PRACY JAKO FACYLITATOR <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i> (WE WSPÓŁPRACY Z FIRMA <i>HORSESENSE</i>)</b>	3
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	10.04.2013

<sup>13</sup> Użycie symbolu „K” oznacza kobietę, a „M” – mężczyznę. Każda cyfra dodana po literze oznacza kolejną osobę.

**Tabela 3.** Sylwetka badanego „K2”

<b>SYMBOL</b>	K2
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	29 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Psychologiczne, wyższe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Stanowisko menedżerskie w dużej firmie
<b>UPRAWNIENIA TRENERSKIE ZWIĄZANE Z <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i></b>	Certyfikat facylitatora <i>Horse Assisted Education</i>
<b>LATA PRACY JAKO FACYLITATOR <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i> (WE WSPÓŁPRACY Z FIRMA <i>HORSESENSE</i>)</b>	2
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	24.04.2013



**Tabela 4. Sylwetka badanego „K3”**

<b>SYMBOL</b>	K3
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	35 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Ekonomiczne, wyższe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Właściciel i prezes organizacji
<b>UPRAWNIENIA TRENERSKIE ZWIĄZANE Z <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i></b>	Certyfikat facylitatora <i>Horse Assisted Education</i> , licencja partnera <i>HorseDream</i> , akredytacja do wydawania certyfikatów <i>HAE</i> , licencji partnera <i>HorseDream</i> oraz przyznawania członkostwa <i>EAHAE</i>
<b>LATA PRACY JAKO FACYLITATOR <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i> (WE WSPÓŁPRACY Z FIRMA <i>HORSESENSE</i>)</b>	8
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	26.04.2013

**Tabela 5. Sylwetka badanego „K4”**

<b>SYMBOL</b>	K4
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	32 lata
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Humanistyczne, wyższe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Samozatrudnienie
<b>UPRAWNIENIA TRENERSKIE ZWIĄZANE Z <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i></b>	Certyfikat facylitatora <i>Horse Assisted Education</i> , licencja partnera <i>HorseDream</i>
<b>LATA PRACY JAKO FACYLITATOR <i>HORSE ASSISTED EDUCATION</i> (WE WSPÓŁPRACY Z FIRMA <i>HORSESENSE</i>)</b>	3
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	07.05.2013

**Tabela 6.** Sylwetka badanego „K5”

<b>SYMBOL</b>	K5
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	37 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Logistyczne, wyższe poddyplomowe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Stanowisko menedżerskie w dużej firmie oraz samozatrudnienie
<b>UPRAWNIENIA TRENERSKIE ZWIĄZANE Z HORSE ASSISTED EDUCATION</b>	Certyfikat facylitatora <i>Horse Assisted Education</i> , licencja partnera <i>HorseDream</i>
<b>LATA PRACY JAKO FACYLITATOR HORSE ASSISTED EDUCATION (WE WSPÓŁPRACY Z FIRMĄ HORSESENSE)</b>	2
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	20.05.2013

**Tabela 7. Sylwetka badanego „M1”**

<b>SYMBOL</b>	M1
<b>PŁEĆ</b>	Mężczyzna
<b>WIEK</b>	45 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Małe miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Pedagogiczne, wyższe niepełne
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Samozatrudnienie
<b>LICZBA PRZEBYTYCH SZKOLEŃ Z KOŃMI ORGANIZOWANYCH PRZEZ <i>HORSESENSE</i></b>	4
<b>RODZAJE PRZEBYTYCH SZKOLEŃ</b>	Warsztaty na temat przywództwa
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	07.05.2013

**Tabela 8.** Sylwetka badanego „K6”

<b>SYMBOL</b>	K6
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	30 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Psychologiczne, wyższe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Stanowisko specjalistyczne w dużej firmie
<b>LICZBA PRZEBYTYCH SZKOLEŃ Z KOŃMI ORGANIZOWANYCH PRZEZ <i>HORSESENSE</i></b>	1
<b>RODZAJE PRZEBYTYCH SZKOLEŃ</b>	Warsztaty na temat komunikacji
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	07.05.2013

**Tabela 9.** Sylwetka badanego „K7”

<b>SYMBOL</b>	K7
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	35 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Inżynierskie, wyższe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Samozatrudnienie
<b>LICZBA PRZEBYTYCH SZKOLEŃ Z KOŃMI ORGANIZOWANYCH PRZEZ <i>HORSESENSE</i></b>	1
<b>RODZAJE PRZEBYTYCH SZKOLEŃ</b>	<i>Train the Trainer</i>
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	08.05.2013

**Tabela 10.** Sylwetka badanego „K8”

<b>SYMBOL</b>	K8
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	37 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Małe miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Socjologiczne, wyższe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Stanowisko trenerskie w dużej firmie
<b>LICZBA PRZEBYTYCH SZKOLEŃ Z KOŃMI ORGANIZOWANYCH PRZEZ <i>HORSESENSE</i></b>	1
<b>RODZAJE PRZEBYTYCH SZKOLEŃ</b>	<i>Train the Trainer</i>
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	15.05.2013

**Tabela 11.** Sylwetka badanego „K9”

<b>SYMBOL</b>	K9
<b>PŁEĆ</b>	Kobieta
<b>WIEK</b>	31 lat
<b>POCHODZENIE</b>	Duże miasto
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>	Psychologiczne, wyższe podyplomowe
<b>ZATRUDNIENIE</b>	Właściciel i prezes firmy
<b>LICZBA PRZEBYTYCH SZKOLEŃ Z KOŃMI ORGANIZOWANYCH PRZEZ HORSESENSE</b>	3
<b>RODZAJE PRZEBYTYCH SZKOLEŃ</b>	Warsztaty wprowadzające do metody <i>HAE</i> , Warsztaty na temat coachingu, <i>Train the Trainer</i>
<b>DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU</b>	20.05.2013

#### **4.2. Istota metody Horse Assisted Education**

O istotę metody *Horse Assisted Education* pytałam jedną z grup badanych – trenerów. Uznałam, że są to osoby, które dzięki znacznej wiedzy na temat szkoleń z końmi oraz doświadczeniu zawodowemu w tym obszarze, będą mieli ugruntowane przemyślenia odnośnie istoty warsztatów. Rzeczywiście, trenerzy przekazali mi bardzo obszernie własne, indywidualne postrzeganie tego, co w szkoleniach metodą *Horse Assisted Education* jest najważniejsze. Ich wypowiedzi były jednak podobne do siebie. Większość elementów się powtarzała, chociaż nacisk był kładziony



czasem na co innego. Analizując treści wywiadów zauważyłam, że dla badanych osób najważniejszymi komponentami warsztatów z końmi są indywidualne przeżycia/doświadczenia każdego z uczestników szkoleń, związane z bardzo silnymi emocjami. Emocje są wywołane przez kontakt z dużym, silnym zwierzęciem, ale także przez to, co zwierzę przekazuje człowiekowi. Okazuje się, że konie posiadają specyficzną zdolność odczytywania ludzkiej komunikacji niewerbalnej w sposób niemalże bezbłędny. Dzięki temu reagują na zachowania uczestników warsztatów, ich gesty oraz postawę ciała w sposób jak najbardziej adekwatny. To sprawia, że pomiędzy człowiekiem a koniem wytwarza się pewien rodzaj komunikacji. Gdy uczestnik zaczyna zdawać sobie sprawę z tego kontaktu i zrozumienia ze zwierzęciem, reaguje zwykle emocjonalnie. Ponadto ma szansę na indywidualną interpretację zachowania konia oraz własnego, gdyż podczas tych warsztatów, trenerzy nie udzielają zbyt wielu wskazówek<sup>14</sup>. Jest to również bardzo istotne założenie – uczestnik ma przede wszystkim doświadczyć, przeżyć na swój indywidualny sposób szkolenie oraz sam wyciągnąć z niego wnioski.

*(...) [szkolenia to – przyp. aut.] przestrzeń (...), w której człowiek dorosły może doświadczyć czegoś, co w jakiś sposób będzie istotne dla jego rozwoju<sup>15</sup>. (K3)*

Założenie o braku interpretacji ze strony facylitatorów jest podawane uczestnikom na początku szkolenia i niejako wymusza ich większe zaangażowanie. Aby szkolenie było dla nich wartościowe, powinni przyjąć postawę całkowitej otwartości, związanej ze sferami fizyczną, emocjonalną i intelektualną. Dzięki odbiorowi treści warsztatowych na tak wielu płaszczyznach, wnioski są dobrze zapamiętywane i możliwe do wykorzystania nawet przez długi czas po szkoleniu. Długotrwałe efekty również były wymieniane jako jeden z najistotniejszych czynników szkoleń metodą *Horse Assisted Education*.

---

<sup>14</sup> Więcej na temat roli konia oraz facylitatora w podrozdziałach: 4.2.2 Koń jako trener oraz 4.2.3. Rola facylitatora w procesie edukacyjnym.

<sup>15</sup> Fragmenty wypowiedzi podaję w formie niezmienionej gramatycznie oraz stylistycznie.

Jeden z trenerów (K4) przywołał jeszcze jeden element składający się na istotę metody:

*(...) ciągle bycie (...) w ścieżce rozwoju.* (K4)

Badana wyjaśniła, że warsztaty z końmi prowadzą do rozwinięcia wielu kompetencji oraz lepszego poznania samego siebie. W ten sposób rozumie ona rozwój – uczestnik podnosi poziom swoich umiejętności, a zarazem podczas szkolenia zauważa własne braki. To prowadzi go do podjęcia kolejnych działań rozwojowych.

#### **4.2.1. Cele edukacji ze wsparciem koni**

O podanie celów kształcenia metodą *Horse Assisted Education* poprosiłam jedynie grupę trenerów w przekonaniu, iż będą oni mieli wiedzę oraz ugruntowane opinie na ten temat. W przypadku wypowiedzi dotyczących celów edukacji, poglądy facylitatorów były zróżnicowane, chociaż wpisywały się w pewną ogólną tendencję. Badani naturalnie podzielili cele na ogólne i szczegółowe – konkretne. Jako cele ogólnie były wymienione: dążenie do samorozwoju, pogłębienie własnej samoświadomości oraz zrozumienie, że to, czego uczestnik się nauczy i co osiągnie zależy tylko od niego (nie tylko podczas szkolenia, ale także później, w życiu codziennym). K3 uznała, że celem nadrzędnym w warsztatach realizowanych metodą *Horse Assisted Education* jest:

*Dostarczenie doświadczenia rozwojowego adekwatnego do potrzeb danej osoby.*  
(K3)

Cel wymieniony powyżej oraz pozostałe, które przywołałam odzwierciedlają istotę warsztatów z końmi, czyli indywidualne doświadczenie każdego uczestnika.

Analizując wypowiedzi badanych, wysnułam wniosek, iż uczestnik warsztatów z końmi jest podczas nich traktowany podmiotowo. Najcenniejsze są jego własne przeżycia, a także sposób, w jaki je zinterpretuje. Celem jest, aby dzięki szkoleniu, doświadczył on czegoś, co pozwoli mu zwiększyć swoje kompetencje, lepiej zrozumieć samego siebie oraz podjąć rolę decydenta w sprawach własnego rozwoju oraz edukacji. Z celów ogólnych wynika również, iż konkretne efekty szkolenia zależą od potrzeb uczących się dorosłych. Badani wielokrotnie to podkreślali.

*(...) W moim pojęciu nie ma czegoś takiego, jak jakiś jeden (...) cel, który ja bym mogła postawić taki sam przed każdą grupą, taki sam przed każdym szkoleniem. Nie ma takiej możliwości, ponieważ to jest doświadczenie osobiste, spotkanie z samym sobą. Każdy ten cel ma inny, (...) każdy określa go sobie sam (...). (K5)*

Facyliatorzy nie decydują, jaką wiedzę uczestnik zdobędzie podczas szkolenia. Klient sam powinien zdecydować, na jakie pytania chce poznać odpowiedzi podczas warsztatów, jakie kompetencje chce rozwinąć, i nad czym się zastanowić w kontekście własnego rozwoju. Trenerzy podkreślali, że ważne jest, aby uczący się dorosły miał zdefiniowane istotne obszary, nad którymi chce pracować podczas szkolenia. W ten sposób wzrośnie jego zaangażowanie, uwaga i gotowość do odbierania sygnałów od konia, a szkolenie będzie efektywne.

Konkludując, warsztaty z końmi mają umożliwić uczestnikom lepsze poznanie samych siebie oraz rozwinięcie się w takich obszarach, w jakich każdy z nich pragnie się rozwinąć. Uważam, że ta dowolność celów sprawia, iż szkolenia organizowane przez *HorseSense* są uniwersalne i mogą być stosowane dla różnych osób z różnymi potrzebami. Ponadto uczestnicy są

traktowani podmiotowo – jako osoby, które najlepiej wiedzą, jakie cele chcą osiągnąć dzięki kształceniu.

#### **4.2.2. Koń w roli trenera**

Konie biorące udział w warsztatach realizowanych metodą *Horse Assisted Education* wielokrotnie były nazywane przez badanych trenerami lub współtrenerami. Jest to wyjątkowa rola przypisywana zwierzęciu. Jak twierdzą moi respondenci, konie doskonale radzą sobie jako edukatorzy dzięki kilku cechom. Przede wszystkim są one niezwykle wyczulone na komunikację niewerbalną. Jako roślinożercy nauczyły się w toku ewolucji rozpoznawania oznak agresji, strachu i innych emocji. Okazuje się, że dobrze je odczytują zarówno u zwierząt, jak i u ludzi. Ten wyjątkowy przymiot sprawia, iż mogą w pewnym stopniu komunikować się z ludźmi. Odczytując sygnały niewerbalne, rozumieją, co uczestnicy szkoleń chcą im przekazać, czego oczekują. Jednak jako ludzie, uczestnicy często na pozór chcą coś zrobić, a jednak podświadomie obawiają się porażki lub nie wierzą we własne siły, a czasem rozmyślają zupełnie na inny temat. Nauczeni doświadczeniem związanym z komunikacją z ludźmi – udają lub starają się zrobić to, czego się od nich oczekuje, a co niekoniecznie jest zgodne z ich dążeniami. Ludzie jako odbiorcy tego typu komunikatów rzadko są w stanie zauważyć tę sztuczność. Jest ona właściwie wpisana w życie społeczne w postaci norm i reguł funkcjonowania. Konie natomiast nie podlegają tych zasadom. One oczekują jasnych, spójnych komunikatów od osoby, której mogą zaufać. Zdaniem moich badanych zwierzęta te potrafią bezbłędnie wyczuć jakąkolwiek niespójność, sztuczność lub niepewność człowieka.

*(...) Konie się przebijają przez te wszystkie nasze warstwy, te maski, które przybieramy (...) i docierają do tego prawdziwego wewnętrznego „ja” (...).* (K1)

Badani podkreślali także, że owe *maski* są naturalne dla ludzi i wiążą się z każdą rolą społeczną, jaką pełniemy.

*(...) koń nie jest podczas warsztatu (...) z prezesem, czy z pracownikiem magazynu, tylko ze mną, ze mną jako człowiekiem (...).* (K4)

Fakt, że współtrener-koń nie zwraca uwagi na pozycję społeczną uczestników szkolenia bywa dla nich sytuacją nową, niespodziewaną, a zarazem bardzo orzeźwiająca i inspirująca do tego, aby byli sobą i zachowywali się naturalnie.

Dzięki tej wyjątkowej zdolności konie odczytują sygnały przesyłane przez uczestników szkoleń zarówno świadomie, jak i nieświadomie. Ludzie często nie zdają sobie nawet sprawy z własnego strachu, czy braku wiary w siebie. Koń jednak to wyczuwa i odpowiednio reaguje. Może zignorować człowieka, okazać mu opór lub przestraszyć się i uciec.

*(...) To jest niesamowicie unikalne doświadczenie, które pozwala człowiekowi zmierzyć się (...) z realną informacją zwrotną, którą dostaje bezpośrednio od konia, a której nigdy nie dostanie od ludzi. To jest informacja zwrotna, która jest pozbawiona absolutnie jakiegokolwiek osądu, informacja zwrotna, którą uczestnik (...) otrzymuje natychmiast (...).* (K1)

Badani często podkreślali rolę informacji zwrotnej od konia jako czynnika kluczowego w procesie edukacyjnym.

*(...) ta informacja zwrotna jest o tyle cenna, że ona jest czysta, nie jest obciążona oceną, nie jest obciążona, tak jak w przypadku człowieka, szeregiem doświadczeń, ograniczeń drugiej osoby. (...) jest czystą informacją, która podlega odbiorowi i interpretacji tylko tej osoby, do której jest skierowana (...).* (K5)

Uczestnik otrzymawszy tę informację zwrotną musi ją sam zrozumieć, zinterpretować i wykorzystać. Ma wyjątkową możliwość stworzenia wiedzy o samym sobie dzięki interakcji i komunikacji z koniem.

Badani wielokrotnie zwracali uwagę na to, że jak wiele uczestnicy nauczą się i jakie efekty dla nich będzie miało szkolenie, zależy od nich samych – od stopnia ich otwartości i zaangażowania. Niewątpliwie koń stymuluje zarówno otwartość, jak i zaangażowanie, ponieważ praca z nim jest zwykle dla uczestników czymś całkowicie nowym i nieustannie zaskakującym. Reakcje uczestników na to, co się dzieje podczas warsztatów są różne, chociaż najczęściej związane z silnymi emocjami. Emocje te sprawiają, że szkolenie zostaje zapamiętane na długo, a wspomnienia z niego mogą być przywoływane i analizowane przez uczestników nawet długo po dacie wydarzenia.

Ponadto, konie jako trenerzy podważają dotychczasowy sposób myślenia uczestników i pomagają znaleźć inny.

*(...) konie (...) podważają różne takie sposoby myślenia. Czyli na przykład, nie wiem, pani myśli w jakiś sposób o czymś, czyli na przykład, że pomarańcze są zawsze pomarańczowe. I nagle po jakimś doświadczeniu z koniem, pani odkrywa, że są czasem też zielone. Czyli jakby takie nowe modele myślowe się pojawiają. I mi się wydaje, że to, że one się pojawiają to jest jakiś wynik tego, że jakaś inna percepcja się włącza u człowieka. Czyli, że człowiek zaczyna albo przez emocje odbierać świat albo przez zmysły (...). I dochodzi do głosu jakaś myśl, która przy jakimś zamknięciu myślowym nie była w stanie (...). (K3)*

Dzieje się tak dlatego, że podczas interakcji z koniem nie jest istotne to, jak w czasie wchodzenia w relacje z ludźmi, słowo. Ze zwierzęciem należy skomunikować się inaczej – za pośrednictwem mowy niewerbalnej i emocji. Interakcje tego typu wymagają od uczących się dorosłych postawy otwartości. Kiedy rzeczywiście uczestnicy zmieniają ten dotychczasowy sposób komunikowania się, bardzo często dochodzi także do zmiany perspektywy,

a w konsekwencji właśnie sposobu myślenia. Ludzie odkrywają nowe prawdy i dochodzą do zaskakujących dla nich samych wniosków.

Konie nie tylko wymagają od uczestników warsztatów przejścia na inny sposób komunikacji, ale, co równie ważne, wymagają od nich aktywności, ciągłego działania. Ludzie mają szansę eksperymentować podczas szkoleń, natychmiast przekuwać swoje pomysły w czyn, a konie, o czym już pisałam, nie oceniają ich starań. Są otwarte na wszelkie próby współpracy, nie obrażają się, ani nie zniechęcają. Uczestnicy dzięki temu zyskują większą pewność siebie i chętniej próbują różnych metod rozwiązywania problemów.

Ostatnim czynnikiem potwierdzającym, że koń dobrze się sprawdza w roli trenera, jest jego naturalne pragnienie życia w stadzie i poszukiwanie hierarchii społecznej.

*(...) Konie mają to do siebie, (...) że żyją w stadzie, jakby mają silną potrzebę posiadania obok osobnika, który stoi wyżej od nich w hierarchii (...).* (K2)

W związku z tym, kiedy w jego otoczeniu konia pojawia się człowiek, zwierzę dąży do kontaktu, chce poznać tę nową istotę oraz uszeregować ją w strukturze społecznej. Zadaniem człowieka jest zatem przyjęcie roli przewodnika. Aby koń zechciał za nim podążać, uczący się dorosły musi być liderem nieautorytarnym, budującym swoją pozycję na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Te czynniki predestynują konia do bycia szczególnie dobrym nauczycielem kompetencji menedżerskich.

Podsumowując, koń jako trener pełni nadrzędną rolę w edukacji prowadzonej metodą *Horse Assisted Education*. Ułatwia ludziom zdobywanie wiedzy i rozwijanie się dzięki swoim wyjątkowym cechom, umiejętnościom i własnościom. Spośród nich badani wymienili: wrażliwość na komunikację niewerbalną i natychmiastowe, spontaniczne reagowanie na nią, silne oddziaływanie na emocje, wywoływanie postawy otwartości i zaangażowania, a także zmiany perspektywy myślowej uczestników szkoleń, *zachęcanie* do

aktywności fizycznej, działania i eksperymentowania oraz instynkt stadny i naturalną tendencję do budowania hierarchii społecznej.

#### **4.2.3. Rola facylitatora w procesie edukacyjnym**

Facylitator w szkoleniach metodą *Horse Assisted Education* ma diametralnie inne zadania, niż trener podczas szkoleń standardowych. Tego drugiego część moich badanych nazywała *showmanem*, który ma skupiać na sobie uwagę uczestników warsztatów i dzięki swojej charyzmie zainteresować ich treściami szkolenia. W przypadku szkoleń z końmi, w centrum procesu edukacyjnego jest nie prowadzący, a uczący się dorosły wraz ze swoim partnerem-nauczycielem – koniem. Trenerzy, z którymi przeprowadzałam wywiad zwracali często uwagę na trudność, jaką nastręcza ta nowa, nieznana uczestnikom rola facylitatora. Partycypanci oczekiwali bowiem, że prowadzący będzie przekazywał im pewne treści do zapamiętania, stawiał przed nimi cele i omawiał środki do ich osiągnięcia. Podczas warsztatów organizowanych przez firmę *HorseSense*, prowadzący tego nie robią.

Analizując wyniki badań doszłam do wniosku, że najważniejszym obowiązkiem facyliatorów jest stworzenie wyjątkowej atmosfery otwartości i zaufania podczas warsztatów, albowiem ona może determinować ich efekty. Ponadto trenerzy muszą wyjaśnić uczestnikom specyfikę szkoleń z końmi, aby ci nie czuli się zdezorientowani i wiedzieli, na czym one polegają. Jak twierdzili moi badani, nie zawsze jest to łatwe zadanie, ponieważ partycypantami są często osoby, które przebyły już wiele szkoleń i na wszystkich formuła i rola trenera były podobne, a zupełnie inne, niż na warsztatach *Horse Assisted Education*. Dlatego właśnie facylitatorzy poprzez swoją postawę i zachowanie muszą sprawić, aby uczestnicy poczuli się dobrze, otworzyli się na nowe doświadczenia i zachowywali się jak najbardziej naturalnie.



*(...) to wszystko jest pod opieką facylitatorów, czyli osób, które mają (...) zadanie takie, aby tę przestrzeń stworzyć i poprowadzić te osoby dalej do tego, żeby miały czas i miejsce i żeby mogły sobie o tym doświadczeniu porozmawiać (...). (K3)*

W powyższym fragmencie wypowiedzi, badana zwraca także uwagę na aspekt organizacyjny, który jest w całości koordynowany przez facylitatora. To prowadzący właśnie musi zadbać o to, aby warsztaty z końmi odbywały się w dobrze przystosowanym do tego celu ośrodku. To on także ustala harmonogram działań oraz pilnuje, aby był on przestrzegany.

Facylitator warsztatów *Horse Assisted Education* nie podaje gotowej wiedzy, nie pomaga także uczestnikom wyjaśnić teoretycznie tego, co się zdarzyło podczas szkolenia. Pozwala, aby wnioski uczący się dorośli wysnuli sami. Zamiast tego udziela im wsparcia emocjonalnego i duchowego. Jedna z facylitatorek mówiąc o swojej roli powiedziała:

*(...) ja nie jestem jakimś (...) drogowskazem, (...) kimś, kto wyznacza to, jakie coś powinno być, albo jak i co powinno się zmieniać, w którym kierunku podążać. Tylko bardziej na zasadzie kogoś, kto (...) jest gdzieś na pewno blisko i wpiera, natomiast to człowiek sam (...) dokonuje wyboru tej ścieżki, którą chce podążać (...). Każdy już sam sobie definiuje ten swój cel rozwojowy (...). (K1)*

Trener *Horse Assisted Education* pomaga także uczestnikom *przestawić się* na inny poziom poznawania rzeczywistości – eksperymentalny, wynikający z doświadczenia oraz odczuć emocjonalnych. Zachęca także, aby uczestnicy nie oczekiwali od trenerów, ani od siebie natychmiastowego wyjaśnienia. Pomaga im wyciszyć się, uspokoić, nie analizować bezustannie i po prostu przeżywać to, co się dzieje.

*(...) my trenerzy zawsze mówimy, żeby [uczestnicy – przyp. aut.] nie szukali odpowiedzi teraz, żeby zapamiętali sobie jakąś jedną najważniejszą rzecz z danego dnia na przykład. I że to (...) przyjdzie z czasem, żeby się nie napinać tak*

*mocno, że od razu musi być rozwiązanie i działanie, że musi być od razu odpowiedź na wszystko (...).* (K1)

Ponadto w rolę facylitatora jest wpisane także ciągle dążenie do podwyższania swoich kwalifikacji i kompetencji. Prowadzący warsztaty z końmi powinien mieć przygotowanie psychologiczne, trenerskie, biznesowe, a także związane z ideą *Horse Assisted Education*. We wszystkich tych dziedzinach musi się ustawicznie rozwijać. Ponadto powinien być wzorem dla uczestników w kwestii otwartości oraz autorefleksyjności. Musi nieustannie pracować nad wzrostem swoich kompetencji oraz rozwojem osobowości.

Po zestawieniu wszystkich cech dobrego facylitatora metody *Horse Assisted Education* doszłam do wniosku, iż jest to bardzo wymagająca funkcja. Chyba największą trudnością jest wprowadzenie uczestników szkolenia w jego niezwykle założenia i nastawienie ich pozytywnie do nowych, zaskakujących przeżyć i emocji, których doświadczą. Myślę, że trener musi pomóc uczestnikowi, choćby na czas szkolenia zmienić sposób myślenia. Moim zdaniem jest to bardzo trudne zadanie i wymaga nie tylko dużej wiedzy z zakresu psychologii i innych nauk, ale także pewnych cech osobowościowych. Rozmawiając z facylitatorami odniosłam wrażenie, że są to osoby wyjątkowo autorefleksyjne, otwarte i wrażliwe; ludzie, dla których człowiek jest wartością, a rozwój nie jest jedynie modnym hasłem. Trenerzy, z którymi rozmawiałam są w mojej ocenie osobami dążącymi do tego, aby warsztaty okazały się dla uczestników ważnym wydarzeniem w ich życiu. Nie tylko ze względów czysto biznesowych, ale przede wszystkim – chcą pokazać innym coś niespodziewanego i wspaniałego, czego sami wielokrotnie doświadczyli.

#### 4.4. Docelowa grupa klientów organizacji *HorseSense*

Analizując wyniki badań zauważyłam, że zarówno trenerzy metody *Horse Assisted Education*, jak i uczestnicy szkoleń polecają warsztaty z końmi tym samym grupom osób. Jednocześnie ich opinie w dużej mierze pokrywały się z docelową grupą klientów, wynikającą z oferty organizacji *HorseSense*, którą opisałam w rozdziale III.

Zastanawiając się nad grupą docelową warsztatów z końmi oraz osobami, dla których te szkolenia są najbardziej potrzebne, badani najczęściej wymieniali osoby związane z biznesem, a zwłaszcza - pracujące na stanowiskach menedżerskich. Szczególnie polecają warsztaty z końmi dużym firmom, które są nastawione na rozwój swoich pracowników oraz reprezentują wysoki poziom kultury organizacyjnej. Zarówno trenerzy, jak i klienci uważają, że warsztaty *Horse Assisted Education* w dużej mierze rozwijają kompetencje kluczowe w zarządzaniu ludźmi.

*[Szkolenia z końmi – przyp. aut.] poleciłbym każdemu, kto zaczyna przewodzić innym ludziom. [Kiedy – przyp. aut.] na skuteczność tego zawodu i tego, jak działa jako dyrektor nie wpływa tylko jego kompetencja i wiedza merytoryczna, ale coraz bardziej to, jak on oddziałuje w kontakcie z innymi ludźmi. Gdzie liczy się coraz bardziej przywództwo i relacje międzyludzkie, a nie tylko wiedza merytoryczna. (...) A tutaj wydaje mi się, że powstaje ten moment refleksji i uświadomienia sobie, że nie wszystko, co robię, jest odbierane tak, jak myślę, czy jak chciałbym, żeby było odbierane. (M1)*

Badany zwrócił uwagę na to, iż na stanowisku menedżerskim kluczowe są umiejętności komunikacji, nawiązywania i utrzymania relacji oraz zarządzania innymi. Jego zdaniem, a także innych badanych, warsztaty *Horse Assisted Education* pomagają w rozwinięciu tych cech, a zatem - uczą roli lidera.

K2 uważa, że szkolenia z końmi są potrzebne kierownikom także dlatego, iż ich środowisko zawodowe zwykle jest nastawione na tak zwane *twarde wskaźniki*, a więc przede wszystkim liczby, co najlepiej zauważane jest w obszarze sprzedaży.

Wtedy aspekt *ludzki* zanika, a ważniejszy staje się wymierny sukces. Jej zdaniem, dzięki warsztatom organizowanym przez *HorseSense*, menedżerowie mają szansę zrozumieć, jak ważne są relacje z ludźmi, i że to one prowadzą do wymiernych wskaźników sukcesu.

*(...) Biznes (...) rządzi się swoimi własnymi prawami, no i często prawami, które nie nagradzają empatii, nie nagradzają współpracy, nie nagradzają słuchania, komunikacji, otwartości na potrzeby innych ludzi, zwłaszcza jeśli to są twoi podwładni (...).* (K2)

Badani wspominali także o tym, że w obszarze biznesu, szkolenia byłyby wartościowe nie tylko dla menedżerów, ale także dla osób na niższych stanowiskach. Uważają, że dzięki warsztatom, uczestnicy mogliby zrozumieć i przygotować się pełnienia w przyszłości roli kierowniczej, ale także – rozwinąć swoje kompetencje i lepiej wykorzystywać je w pracy. K7, jako uczestniczka szkoleń powiedziała o tym, że stała się bardziej autentyczna jako pracownik, ponieważ przestała udawać kogoś, kim nie jest naprawdę. Uważa, że korporacje często niszczą autentyczność swoich pracowników przez struktury, normy i zasady, do których ludzie muszą się dopasować. Jej zdaniem, warsztaty z końmi pomagają zachować tę wewnętrzną spójność i lepiej funkcjonować zawodowo.

*(...) [Szkolenia z końmi - przyp. aut.] poleciłabym przede wszystkim osobom, które pracują w korporacjach, (...) w strukturach. Mają ludzi pod sobą, mają ludzi nad sobą, są wokół innych. Tam najtrudniej jest zachować autentyczność, spójność i jedność samemu ze sobą. (...) To jest struktura, tam się człowiek najłatwiej może zgubić sam w sobie (...).* (K7)

Badani bardzo często mówili, że szkolenia *Horse Assisted Education* poleciliby wszystkim. Często tym stwierdzeniem zaczynali lub kończyli swoją wypowiedź. K9 w ten sposób umotywowwała własną wypowiedź:

*(...) Wszystkim poleciłabym te szkolenia z tej przyczyny, że (...) refleksje, które się ma po tym szkoleniu można naprawdę odnieść i do życia zawodowego i do życia prywatnego (...).*

Według mnie oznacza to, że K9, jak i inni badani zauważają dużą uniwersalność metody warsztatów z końmi. Zarówno trenerzy, jak i klienci dostrzegają elastyczność celów tych szkoleń i możliwość wykorzystania ich na wiele różnych sposobów.

Niemniej jednak, w toku wypowiedzi moi rozmówcy zwracali często uwagę na pewne cechy, które powinien posiadać uczestnik warsztatu, aby okazał się on dla niego efektywny. K3 zwróciła uwagę na to, iż muszą to być osoby dorosłe.

*(...) [szkolenia – przyp. aut.] są przeznaczone dla osób dorosłych, (...) czyli dla osób, które uczą się poprzez łączenie swojego doświadczenia ze świadomością (...).* (K3)

Ponadto wielu badanych stwierdziło, że uczestnicy warsztatów powinni być nastawieni na własny rozwój. Powinni być świadomi, jak ważna jest praca nad samym sobą i nad swoimi kompetencjami *miękkimi*, takimi jak komunikacja, współpraca lub zarządzanie sobą i innymi. Najbardziej doceni warsztaty *Horse Assisted Education* człowiek, który odbył już wiele szkoleń i ich efekty nie zadowolily go, dlatego wciąż poszukuje nowych rozwiązań prowadzących do rozwoju. K10 mówiąc o tym, komu poleciłaby warsztaty z końmi, powiedziała:

*(...) Osobom, które już trochę popracowały wcześniej jakkolwiek nad rozwojem, bo ta formuła jest jednak inna... I nie otrzymuje się takiej klasycznej analizy, a uczestnicy zwykłych szkoleń być może są do niej przyzwyczajeni lub oczekują jej. W związku z tym, jeśli ktoś nie jest gotowy na takie doświadczenie, którego nie będzie przegadywał i nie rozłoży na jakieś drobne części i nie pozna wszystkiego, to nie. Przynajmniej nie na tym etapie (...).* (K10)

Analizując tę i inne podobne wypowiedzi doszłam do wniosku, że szkolenia pomimo swojej uniwersalności, wymagają od uczestników pewnej zmiany w zakresie oczekiwań i przyzwyczajień, a także dużej gotowości i pozytywnego nastawienia

do pracy na warunkach, do których nie przywykli. K5 zasugerowała jednak, iż nawet jeśli uczestnik nie spełnia powyższych warunków, warsztaty mogą być dla niego okazją do rozwoju. Powiedziała:

*(...) Chociaż ja i tak wiem z moich obserwacji, że nawet jeśli tej otwartości jest niewiele i gotowości jest niewiele, to ten koń i tak uczy, i tak uczy (...).* (K5)

Ostatnią grupą, której kilkoro badanych poleciłoby warsztaty *Horse Assisted Education* są osoby zajmujące się zawodowo końmi – jeździectwem, hodowlą oraz treningiem tych zwierząt, a także nauczaniem ludzi jeździectwa. Respondenci zwrócili uwagę na to, iż szkolenia organizowane przez firmę *HorseSense* mogłyby zmienić nieco sposób postrzegania koni, jaki prezentują profesjonaliści w wymienionych powyżej dziedzinach. Dzięki warsztatom osoby te otrzymałyby zupełnie nową wiedzę na temat koni oraz miałyby szansę dostrzec i docenić ich potencjał, którego do tej pory nie byli świadomi.

Podsumowując, stwierdzam, że nie bez przyczyny oferta firmy *HorseSense* jest skierowana do ludzi biznesu – przede wszystkim osób zajmujących stanowiska menedżerskie. Badani przekonali mnie, iż szkolenia z końmi są dla kierowników innowacyjną, a jednocześnie bardzo efektywną formą rozwoju. Niemniej jednak, zgadzam się z moimi rozmówcami, którzy rekomendowali tę formę edukacji pozaformalnej wszystkim osobom zainteresowanym własnym rozwojem, a także specjalistom zajmującym się zawodowo końmi. Uważam, że metoda *Horse Assisted Education* jest wyjątkowa, uniwersalna i może być stosowana jako narzędzie rozwoju osobistego i zawodowego, a także jako pomoc w rozwiązaniu bardzo wielu problemów. Ja poleciłabym szkolenia z końmi wszystkim, pod warunkiem, iż osoby te wcześniej choć trochę poznają i rozumieją założenia metody *Horse Assisted Education* i będą miały do niej pozytywne nastawienie.

#### 4.4.1. Zainteresowanie potencjalnych klientów metodą Horse Assisted Education

Facyliatorzy metody *Horse Assisted Education*, z którymi przeprowadzałam badania zgodnie zwracają uwagę na rosnące zainteresowanie potencjalnych odbiorców szkoleniami z końmi. Kiedy firma *HorseSense* pojawiła na polskim rynku usług szkoleniowych, jej oferta była całkowitą nowością w kraju. Zdaniem trenerów, metoda *Horse Assisted Education* zyskała już popularność w Polsce, zwłaszcza wśród przedstawicieli korporacji, przedsiębiorców oraz menedżerów średniego i wysokiego szczebla.

*(...) Coraz większe jest zainteresowanie, bo już rynek został na to przygotowany. Teraz już jest takie oswojenie z (...) hasłem „koń w rozwoju”. To już nastąpiło.*  
(K3)

Zdecydowanie największą grupą klientów firmy *HorseSense* są osoby rozważające skorzystanie z oferty warsztatów dla firm, w ramach działań rozwojowych dla pracowników swojej organizacji. Trenerzy podkreślają, że jest to odzwierciedlenie ich zamierzeń – oferta jest nastawiona głównie na przedstawicieli biznesu. K3 określiła, że przedstawiciele organizacji stanowią 80-90% wszystkich zainteresowanych ofertą firmy *HorseSense*. Mówiąc o tym, dlaczego firmy zgłaszają się najczęściej, powiedziała:

*(...) mi się wydaje, że mentalność do rozwoju jest po prostu o wiele wyższa u firm, niż tak standardowo u osoby indywidualnej. (...) [Wprawdzie – przyp. aut.] powstał ten nurt rozwoju osobistego i jest jakaś tam grupa ludzi, która się tym zajmuje, natomiast w firmach to jest (...) oczywiste, że są działy szkoleń, działy rozwoju, departamenty kapitału ludzkiego. (...) Więc to się teraz przeobraża i (...) HR zyskuje na znaczeniu.* (K3)

Wśród klientów biznesowych, najliczniejszą grupą są członkowie zarządów dużych firm oraz menedżerowie wysokiego szczebla. Kolejno uczestnikami

szkoleń z końmi są także menedżerowie średniego i niskiego szczebla. A najrzadziej – pracownicy obejmujący stanowiska specjalistyczne.

Wśród osób indywidualnych, najbardziej zainteresowani szkoleniami z końmi są trzy grupy osób. Pierwszą stanowią ludzie, którzy myślą o tych warsztatach w kontekście swojej organizacji, ale najpierw chcą sprawdzić, jak one wyglądają i czy dają zamierzone efekty. Jeśli po odbyciu jednego ze szkoleń otwartych, są zadowoleni, zwykle dążą do tego, aby firma, w której pracują także skorzystała z oferty *HorseSense*.

Kolejną grupą potencjalnych odbiorców są osoby związane z jeździectwem. Dla nich największe znaczenie ma to, że w warsztatach weźmie udział koń. Zwykle jest to dla nich rozwiązanie nieznane i chcą z niego skorzystać z ciekawości oraz pragnienia przebywania ze swoimi ulubionymi zwierzętami, również w ramach warsztatów.

Trzecią grupę klientów indywidualnych stanowią osoby zainteresowane własnym rozwojem. Często są to pracownicy działów HR, coachowie i trenerzy, którzy rozwojem zajmują się także zawodowo. Pragną oni zdobyć kolejne doświadczenia prowadzące do wzrostu ich kompetencji, ale także – poszukują inspiracji i pomysłów do wykorzystania później, w pracy.

*(...) Przede wszystkim chciałam sprawdzić, co tego rodzaju szkolenia z wykorzystaniem koni mogą dać. (...) Zastanawiałam się, (...) jak może wpłynąć na efekt to, że jest tam koń. (...) i chciałam też sprawdzić, czy jest to formuła, którą mogę polecać później w pracy. (K6)*

Jeśli chodzi o tematy szkoleń, które są najbardziej popularne wśród klientów, obecnie są to zindywidualizowane programy rozwojowe dla menedżerów wysokiego szczebla i członków zarządu, dostosowane do potrzeb uczestników. Dużym zainteresowaniem cieszą się także szkolenia dotyczące kompetencji menedżerskich, w tym głównie współpracy i zaufania. Przez parę lat największa liczba klientów korzystała ze szkoleń na temat przywództwa, które były sztandarową usługą firmy *HorseSense*. Jak twierdzą badani, od niedawna



tendencja się zmienia, co zresztą pokazuje w pewnym stopniu ogólny trend w zarządzaniu – odchodzenie od przywództwa indywidualnego na rzecz współpracy.

Rozmawiając z byłymi uczestnikami warsztatów *Horse Assisted Education*, pytałam ich o to, skąd dowiedzieli się o szkoleniach z końmi. Okazało się, że najczęściej ktoś z ich otoczenia – osobistego lub zawodowego, opowiedział im o działalności szkoleniowej firmy *HorseSense* i polecił skorzystać z jej oferty. Czasem sami poszukiwali działań rozwojowych, które byłyby dostosowane do ich potrzeb i w ten sposób docierali do organizacji *HorseSense*.

Podsumowując, uważam, że pomimo dość krótkiego okresu istnienia firmy *HorseSense* na polskim rynku, organizacja ta odniosła sukces, ponieważ wprowadziła do kraju usługę zupełnie wcześniej nieznaną. Ponadto jej oferta wciąż się zmienia, dostosowując się do potrzeb potencjalnych klientów. Uważam, że fakt, iż obecnie facylitatorzy *Horse Assisted Education* prowadzą zindywidualizowane programy rozwojowe dla zarządów także jest dużym osiągnięciem. Jest to dowód na to, że rzeczywiście polscy przedstawiciele biznesu są zaznajomieni już z ideą kształcenia w asyście koni. Ponadto filozofia warsztatów prowadzonych tą metodą musi być bardzo dobrze przemyślana, a same szkolenia – efektywne, skoro zaufali im decydenci z dużych i odnoszących sukcesy firm. Co więcej, myślę, że świadczy to też o wysokiej wiedzy i kompetencjach osób prowadzących programy rozwojowe z końmi.

Myślę, że tendencja wzrostowa zainteresowania szkoleniami *Horse Assisted Education* wśród potencjalnych klientów będzie się utrzymywała.

#### **4.5. Pozytywne aspekty szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education***

Zarówno trenerzy metody *Horse Assisted Education*, jak i uczestnicy szkoleń, z którymi przeprowadzałam badania dostrzegają bardzo wiele pozytywnych

aspektów metody oraz korzyści wynikających z udziału w warsztatach z końmi. Pozytywnie oceniam fakt, iż członkowie dwóch grup badanych w wielu aspektach zgadzali się ze sobą i wymieniali te same zalety szkoleń organizowanych przez firmę *HorseSense*.

Wszystkie osoby, z którymi rozmawiałam oceniły metodę *Horse Assisted Education* pozytywnie. Jednym z głównych czynników, który spowodował tę ocenę jest jej uniwersalizm spowodowany indywidualnym, podmiotowym podejściem do klienta.

*(...) uniwersalność tego doświadczenia z użyciem koni. Wydaje mi się, że te ćwiczenia mogą być bardzo fajne, proste bardzo, a bardzo wyraziste (...).* (K6)

Badani podkreślali, że szkolenia z końmi mają ogromny potencjał właśnie dlatego, że można je zastosować w wielu różnych sytuacjach. Przy tym każdy uczestnik sam może określić cel własnej edukacji, a nawet, w pewnym stopniu, drogę do tego celu.

*(...) Po prostu wierzę, że to działa, tylko pytanie też, w jakim obszarze? W takim obszarze, w jakim chcemy, w jakim pozwolimy, w jakim jesteśmy gotowi. Ten obszar jest ciężko tak naprawdę zdefiniować, ponieważ jest to bardzo indywidualne (...).* (K1)

K5 natomiast uznała, że:

*(...) U każdego zmiany [po szkoleniach – przyp. aut.] następują w takich obszarach, w których (...) te zmiany są potrzebne (...)* (K5)

Podobnie uważa K4:

*(...) Według mnie to może rozwinąć takie kompetencje, w których (...) potrzebujemy się rozwinąć. Czyli do koni możemy przyjść praktycznie z każdym nurtującym nas tematem do przepracowania (...). (K4)*

Opisy ćwiczeń proponowanych przez facylitatorów są ogólne i pozostawiają dużą dozę wolnej interpretacji i możliwości eksperymentowania uczestnikom. Ponadto, także podczas omawiania przebiegu poszczególnych zadań, każdy z partycypantów ma czas, aby się wypowiedzieć. Te elementy badani także bardzo doceniali. Zgodność moich rozmówców w kwestii uniwersalności metody *Horse Assited Education* przekonała mnie, iż rzeczywiście szkolenia te mogą być efektywne w wielu obszarach, które są definiowane każdorazowo przez uczestnika.

Jednocześnie taka formuła warsztatów z końmi wymaga od klientów pewnej gotowości i otwartości, a także dużego zaangażowania, o których pisałam już wcześniej. Jednakże moi badania uznali to również za wartość szkoleń prowadzonych przez firmę *HorseSense*.

*(...) dla mnie, nie ma takiego obszaru, w którym ta metoda nie zadziała, ale (...) to jest kwestia tego, co się później samemu z tym robi. (...) te szkolenia są na tyle skuteczne, na ile (...) osoba, która bierze w nich udział, jest gotowa podjąć jakąś pracę nad sobą (...). Dla mnie samej były skuteczne w stu procentach (...). (K5)*

K4 uważa podobnie:

*(...) według mnie jest to metoda, która może być (...) stuprocentowo skuteczna w momencie, kiedy (...) uczestnik jest zaangażowany w to, co podczas tych warsztatów może się wydarzyć. Czyli (...) stara się odbyć całym sobą to, co się tam dzieje. Dla mnie to szkolenie jest zaproszeniem do udziału w jakimś procesie, który może się zadziać, ale to, czy on już się zadzieje, wszystko zależy od uczestnika (...).*

Analizując te i podobne wypowiedzi wysnuwam wniosek, iż efekty szkoleń z końmi mogą być spektakularne, ale warunkiem jest pełna otwartość, zaangażowanie i aktywność klienta.

Kolejną korzyścią warsztatów z końmi, którą wymieniła większość moich badanych jest lepsze poznanie samego siebie – zarówno własnych zalet, jak i wad.

*(...) dostałam komplet informacji (...) na swój własny temat, jako człowieka i jako trenera (...).(K8)*

Respondenci podkreślali, że dzięki wyjątkowej formule szkoleń *HorseSense* pozbyli się sztuczności i przestali udawać kogoś, kim nie są. Koń wymagał od nich całkowitej spójności i autentyczności, więc uczestnicy starali się być naturalni.

*(...) Koń się przebija przez te wszystkie (...) twoje maski i wszystko to, co udajesz, wszystko. Jakby ten wizerunek, który chcesz zachować. On się przez to wszystko przebija, przebija się to tych warstw pierwotnych i twoich, tylko i wyłącznie twoich, i twoich potrzeb, twoich pragnień, twoich emocji. I to jest niesamowite w koniach, naprawdę. I wyciąga takie rzeczy, które w tobie zostają. To jest też takie bardzo odkrywcze i... to jest dopiero efekt „WOW”! (...) Jesteś z koniem i jesteś po prostu sto procent sobą. I nawet, jak próbujesz coś udawać, to koń ci pokaże, że on po prostu tego nie kupuje (...). (K2)*

To jednorazowe doświadczenie, o którym mówiła K2 często sprawiało, że badani zaczęli lepiej czuć się ze samym sobą, stawali się bardziej autentyczni, spójni i zaczęli urzeczywistniać swoją prawdziwą naturę, zamiast, jak dotychczas, dostosowywać się do społecznych wymagań. Według mnie proces ten najlepiej opisała K7:

*(...) Ta metoda pozwoliła mi uwierzyć w (...) mój ogromny potencjał. (...) że nie muszę dostosowywać się do rzeczywistości, w której funkcjonuję i żyję, tylko faktycznie – mogę zbudować swoją jakość. I trochę czasu mi to zajęło, dlatego*

*mówię, że wiedziona instynktem wreszcie dotarłam tam, gdzie powinnam była dotrzeć. Próbowałam różnych metod..., czytałam bardzo skomplikowane książki z zakresu psychologii, socjologii, nawet neurologii. Szukałam wszędzie sposobów na to, żeby poradzić sobie z takim poczuciem, że ja nie jestem do końca dopasowana. Aż w końcu odpowiedź znalazłam stojąc przy koniu, który odmawiał pójścia ze mną dalej. I dzisiaj na przykład wiem, co to dla mnie oznaczało. I rozumiem, czym ten postój był... z tym koniem. Ciągle mogę się do tego odwoływać jako do pewnego rodzaju metafory. Natomiast emocje, jakie tam miały miejsce były nieprawdopodobnie mocne i silne. I uwalniające dzięki temu. Zawodowo (...) w końcu pozbyłam się kompleksów, w końcu pozbyłam się kajdan... Autentycznie, tak to teraz odczuwam. W końcu nie boję się być sobą zawodowo. Wypowiadać tego, co myślę. Robię to jeszcze na razie oszczędnie, cieszę się tą na nowo zyskaną autonomią, autentyczną do szpiku kości. Jeszcze pewnie mi to trochę zejdzie. Jeszcze ciągle odwołuję się do tego obrazka z tym koniem, jak tam stoję ... i stoję... i stoję... No i postaliśmy sobie tam troszeczkę i moglibyśmy tak stać, i stać, i stać prawdopodobnie, bo ciągle nie miałam pomysłu, co dalej. Ale myślę, że dzisiaj gdyby przyszło mi z nim stanąć, to coś bym wykopyrtnęła takiego wesołego i już byśmy poszli. Dzisiaj już wiem, że moglibyśmy pójść dalej. (...) I teraz cokolwiek będę robić zawodowo dalej, czuję, że jestem w tym autentyczna, a to jest najlepsze uczucie, jakie można sobie zapewnić. Nie ma nic lepszego. (...) Nie ma znaczenia, co będę robić, jak będę robić, za ile będę robić... Ważne jest to, że cokolwiek będę robić, jestem autentyczna. A ta autentyczność pozwala mi na to, żeby dawać sobie przestrzeń, dawać innym przestrzeń (...). (K7)*

Poza tym, że uczestnicy dzięki szkoleniom z końmi mają szansę lepiej poznać samych siebie, to często, dzięki temu obnażeniu ich dobrych oraz słabych stron, zostają zmotywowani do zmiany aspektów swojego zachowania, pracy, czy też charakteru.

*(...) skłoniło mnie to do tak wielu refleksji na polu i zawodowym i osobistym, do których nie skłoniły mnie doświadczenia, do których jestem wrzucana jako uczestnik*

*podczas tradycyjnych szkoleń. Także, podoba mi się to doświadczenie, a potem analiza tego i wiele wniosków, które można na wiele różnych płaszczyzn dostosować (...). (K8)*

Dla K5 doświadczenie ze szkoleń z końmi było równie inspirujące.

*(...) Mnie [ta metoda – przyp. aut.] w ogóle przebudowała wszystko w głowie i zmieniła moje podejście do pracy zawodowej. (...) Mam poczucie, że otworzyły mi się oczy na wiele rzeczy (...). (K5)*

Badani również bardzo doceniają, że metoda *Horse Assisted Education* opiera się na uczeniu się przez doświadczenie. Nie brakuje im dogłębnej analizy procesu edukacyjnego, przeprowadzonej przez prowadzącego, co zwykle dzieje się podczas standardowych szkoleń. Cieszą się, że warsztaty organizowane przez firmę *HorseSense* dają możliwość uczenia się w niestandardowy, ale ich zdaniem – bardzo efektywny sposób.

*(...) nauka odbywa się tak naprawdę przez doświadczenie. Tam nie ma nadmiaru słów, nikt nie nazywa rzeczy nadaremno, nikt nie szufladkuje. To nie jest wiedza, którą można (...) spisać i przekazać i przekopiować. Tylko to jest twoje unikatowe doświadczenie, które masz, będąc w interakcji, ale też ucząc się na żywo tego, co się dzieje (...). (K2)*

K7 również docenia możliwość uczenia się przez doświadczenie.

*(...) Wszystko, co się tam działo, nawet jeśli coś nie szło do końca po mojej myśli, albo jeśli nie wszystko było tak, jak to sobie wyobrażałam, to jakoś dzięki temu podstawowemu założeniu tej metody, że wszystko jest doświadczeniem i jest czas i przestrzeń, żeby doświadczać, (...) przyjmuję to tak, jak było. To, co najbardziej mi się podoba, to sedno tej metody – właśnie to, o czym mówię, czyli to, że tam można po prostu być... i doświadczać (...) Bo ta metoda pozwala człowiekowi doświadczać*

*siebie w taki sposób, że nie gwarantują tego ani słowa, ani rozmowy z innymi ludźmi (...)* Jest tylko doświadczenie i to jest coś, czego potrzebowałam... i to dostałam (...). (K7)

Jeśli chodzi o konkretne kompetencje, które uczestnicy szkoleń z końmi mogą dzięki nim rozwinąć, to większość w pierwszej kolejności wymieniła komunikację, w tym mowę niewerbalną. Badani uznali, że nawiązanie kontaktu i komunikowanie się z dużym zwierzęciem są wyzwaniem dla uczestników szkoleń, które pomaga przeanalizować i poprawić własny sposób porozumiewania się z innymi.

Niemal tak samo często badani wspominali o rozwoju umiejętności współpracy uczestników, jako bardzo ważnym pozytywnym aspekcie metody *Horse Asisted Education*. Mówili zarówno o współpracy z innymi, na równym poziomie, ale przede wszystkim zwracali uwagę na współpracę w zarządzaniu ludźmi. Dzięki szkoleniom z końmi można nauczyć się zarówno kierowania sobą, jak i innymi, a więc można poznać i lepiej zrozumieć rolę lidera w organizacji. Zdaniem badanych rola ta dawniej opierała się na przywództwie indywidualnym, obecnie zaś – właśnie na współpracy. Trenerzy *HorseSense* mają świadomość zmiany trendów w zarządzaniu i odpowiednio do nich przekształcają ofertę szkoleniową. Badani zaś potwierdzają, że dzięki warsztatom kompetencje związane z zarządzaniem sobą, ludźmi, organizacją oraz współpraca mogą znacząco się poprawić. K4 mówiąc o kompetencjach, które można rozwinąć dzięki warsztatom z końmi, powiedziała:

*(...) Wszystkie. Począwszy od (...) mojej wizji przywództwa, poprzez komunikację i współpracę, a skończywszy na bardzo konkretnych działaniach, związanych na przykład z opracowaniem jakiejś tam strategii działania (...).* (K4)

K6 uważa podobnie.

*(...) miałam dużo fajnych wniosków. Też na polu pracowym właśnie. (...) przede wszystkim miałam szansę rozwinąć się na polu właśnie komunikacji niewerbalnej na*

*poziomie na przykład zarządzania zespołem i też takiego zarządzania partnerskiego.. jakąś osobą, no w tym przypadku – zwierzęciem (...). (K6)*

Badani jako korzyść wynikającą z udziału w szkoleniach firmy *HorseSense* wymienili także rozwój własnej odwagi i podejścia do zmian. Z jednej strony mówili o przełamaniu strachu przed końmi, co dla wielu uczestników jest bardzo trudne. Ale przede wszystkim odwaga, o której wspominali, dotyczy radzenia sobie z trudnymi tematami i emocjami, rozwiązywania wymagających problemów, których wcześniej nie byli w stanie rozwiązać ze względu na różne obawy. Badani mówili o tym, że dzięki szkoleniom z końmi, osoby biorące w nich udział mają wyjątkową szansę pozbyć się własnych ograniczeń i zmierzyć się z lękami. Często zdarzało się tak, że kontakt z koniem dawał im tyle odwagi, iż po szkoleniu podejmowali nowe, istotne w ich życiu wyzwania. K3 opowiedziała o tym, jak u jej klientów właśnie taki proces występuje po szkoleniach.

*(...) No to, co najczęściej się pojawia to, że ludzie zaczynają robić coś, (...) czego nie mogli zrobić do tej pory. Czyli się pojawia jakaś taka (...) odwaga do zrobienia czegoś, czy... dostęp do jakichś zasobów, które pozwolą im to zrobić (...). Że ktoś się z czymś nosił, nosił, nosił... i po warsztacie mówi, że (...) udało mu się porozmawiać z kimś tam, gdzieś zadzwonił, coś rozpoczął (...). (K3)*

Dla wielu osób dużą wartością metody *Horse Assisted Education* jest także możliwość spędzenia jednego lub dwóch dni w całkowitym wyciszeniu, w otoczeniu natury i w bliskości ze zwierzętami. Jest to jednocześnie szansa na odpoczynek od codziennego życia pełnego działania pod presją czasu.

*(...) Podobała mi się (...) przestrzeń... i to, że to jest takie szkolenie, które wymaga tego, żeby być w takim otoczeniu, takim miejscu i jest to takie wyrywające z kontekstu pracy (...). (K6)*

Na podobne aspekty szkoleń *HorseSense* zwrócił uwagę M1.



*(...) To, co mi się najbardziej podoba to kontakt ze zwierzęciem, bliskość, dzień w wyciszeniu, w naturze (...). (M1)*

Sam kontakt z koniem również dla wielu osób jest bardzo pozytywnym przeżyciem.

*(...) z mojej obserwacji dla klientów są niezwykle ważne te doświadczenia pierwszego kontaktu, kiedy podchodzą i dotykają konia. Mają pierwszy kontakt z dużym zwierzęciem, co okazało się, że dla wielu menedżerów (...) to jest pierwszy w życiu fizyczny kontakt z tak dużym zwierzęciem. (...) To jest takie przejmujące doznanie spotkania z dużym zwierzęciem, organizmem żywym, który jest niekontrolowany (...) Natomiast dla mnie największym doświadczeniem jest moment, w którym się prowadzi konia bez kantara i bez żadnej wodzy. (...) Właśnie kiedy uruchomi się go do tego, żeby wspólnie iść. To doświadczenie jest dla mnie najbardziej przejmujące dlatego, że wtedy wchodzi się w prawdziwą łączność ze zwierzęciem i człowiek budzi w sobie taką pełnię kontaktu z drugą istotą. Bez odległości, bez nadrzędności. Tam jest taka przestrzeń na wyjątkową równorzędność, to jest (...) niezwykle doświadczenie (...). (M1)*

Zarówno facylitatorzy, jak i klienci firmy *HorseSense*, z którymi rozmawiałam, doceniali również możliwość poznania interesujących osób podczas szkoleń i dzielenie się z nimi wiedzą. K6 mówiąc o pozytywnych aspektach uczestnictwa w warsztacie, powiedziała:

*(...) poznanie osób, które tam były. I to było fajne, że podczas feed backów oczywiście mogliśmy dopowiadać różne rzeczy do innych i wspólnie omawiać. I takie korzystanie ze wspólnej wiedzy, to jest fajne (...). (K6)*

K8 uważa podobnie.

*(...) bardzo pomocne były dla mnie spotkania po każdym ćwiczeniu, gdzie omawialiśmy, jak konkretne podejście przekuć na swoje życie zawodowe i prywatne. I zarówno znajdowałam inspiracje na jednym, jak i na drugim polu (...).* (K8)

Dodatkowo badani przeze mnie trenerzy metody *Horse Assisted Education* zwrócili uwagę na dodatkowe korzyści wynikające z udziału w warsztatach. Między innymi stwierdzili, że efekty szkoleń są niezwykle długotrwałe, ponieważ klienci podczas zajęć doświadczają silnych emocji.

*(...) te skutki są takie długotrwałe, dlatego że zapamiętujemy to nie za pomocą słów, nie za pomocą semantyki, tylko właśnie za pomocą emocji, które dają dużo trwalszy ślad pamięciowy, niż jakiegokolwiek słowa (...).* (K2)

Facyliatorzy twierdzą także, iż uczestnicy dzięki udziałowi w warsztatach z końmi mają dużą szansę rozwinąć swoją wrażliwość i troskę o innych.

*(...) To jest związane z tym, że ktoś zaczyna rozumieć kogoś, kto jest bardzo inny na pierwszy rzut oka. I jak go zaczyna rozumieć, to jest mu do niego bliżej, jak jest mu do niego bliżej, to chce się o niego (...) zatroszczyć, czyli jakoś zadbać (...).* (K3)

Niemniej istotny jest dla trenerów metody *Horse Assisted Education* fakt, iż udział w szkoleniach przekształca sposób postrzegania konia przez uczestników. Praca z tymi zwierzętami podczas warsztatów sprawia, że klienci nabierają do nich większego szacunku, a konie stają się dla nich wyjątkowymi, mądrymi istotami.

*(...) Lubię widzieć, jak przekonują się do koni, że nagle z takiego zwierzęcia, które równie dobrze mogłoby być krową albo chomikiem, nagle widzą, że jest to niesamowita istota, (...) która ma ci tyle do przekazania. To jest zresztą jeden z tych efektów ubocznych (...), za które bardzo cenię tę metodę, że ludzie, którzy nie*

*jeździli nabierają szacunku do koni, nabierają takiego podmiotowego podejścia (...).*  
(K2)

K3 to potwierdziła słowami:

*(...) Ten koń przez te programy się upodmiotawia, przestaje być jakimś takim narzędziem, przedmiotem do prowadzenia, tylko staje się żywą istotą, która coś we mnie wywołała, więc się jakoś ze mną powiązała (...).* (K3)

Ponadto trenerzy wymienili także rozwój kreatywności, jako korzyść wynikającą z udziału w warsztatach *HorseSense*. Umotywowali to możliwością eksperymentowania i próbowania różnych rozwiązań przy wykonywaniu ćwiczeń proponowanych podczas szkoleń z końmi.

Trenerzy pozytywnie oceniają także samą możliwość uczestniczenia w rozwoju innych osób. Podoba im się wyjątkowa rola facylitatora metody *Horse Assisted Education* i dobrze czują się pełniąc ją.

Klienci firmy *HorseSense* także zwrócili uwagę na korzyści wynikające z udziału w warsztatach, których nie wymienili trenerzy. Pierwszą z nich jest organizacja procesu edukacyjnego, czyli harmonogram, proponowane aktywności w ciągu dnia, warunki w wynajętym ośrodku i tym podobne. Badani chwalili również dobór ćwiczeń i ułożenie ich w logicznym porządku.

Badani przeze mnie uczestnicy szkoleń z końmi doceniali również profesjonalizm facylitatorów metody *Horse Assisted Education*. Wspominali, że były to osoby, które pomogły im zrozumieć sens warsztatów i zaangażować się w nie. Ponadto obserwacja trenerów była inspiracją dla niektórych osób w kontekście ich własnej pracy zawodowej.

*(...) dla mnie takim elementem istotnym, później wpływającym na moją pracę było to, że widziałam taki know-how dziewczyn-trenerek, które prowadziły tę rozmowę i mogłam się też od tego uczyć (...).* (K8)

Ponadto respondenci zwrócili uwagę także na to, że udział w warsztatach *Horse Assisted Education* pomógł im rozwinąć się w zakresie planowania, ustalania sobie celów i drogi do ich osiągnięcia.

*(...) było ćwiczenie, które polegało na tym, żeby wymyślić sobie cel, do jakiego mamy podążać. I był tor przeszkód, którym trzeba było podążać z naszym towarzyszem, trenerem kopytnym. I to doświadczenie jest niesłychanie cenne wielopoziomowo, dotyka człowieka na wielu płaszczyznach (...). Ponieważ istotą tego nie jest to, jaki cel chcemy osiągnąć, tylko to, czy rzeczywiście chcemy go osiągnąć, czy jesteśmy na to gotowi. To ćwiczenie pokazuje, że warto się nad tym zastanowić i warto sobie jeszcze pewne rzeczy zrewidować. Zastanowić się nad sobą (...). (K7)*

Klienci firmy *HorseSense*, z którymi przeprowadzałam wywiady zwrócili uwagę na jeszcze jedną korzyść wynikającą z udziału w warsztatach. Mówili, że podczas nich mieli okazję przeżywać prawdziwą radość, charakterystyczną zwykle dla dzieci. Doświadczenie to było dla nich bardzo przyjemne i orzeźwiające dla umysłu.

*(...) również to wyzwolenie w sobie takiej dziecięcej radości. (...) I to jest takie wyzwalające bardzo, takie dotarcie do gdzieś tam jakichś swoich pokładów czystej radości. (...) Dużo takich czystych, dziecięcych emocji. Dotarcie do takich... nieobudowanych niczym emocji (...). (K7)*

Podsumowując, z analizy moich badań wynika, iż szkolenia prowadzone metodą *Horse Assisted Education* są skuteczne oraz prowadzą do różnorodnych i długotrwałych efektów. Zarówno klienci warsztatów, jak i facylitatorzy wymienili bardzo dużą liczbę pozytywnych aspektów tej metody. Fakt, iż wypowiedzi trenerów nie różniły się bardzo od opinii uczestników, świadczy moim zdaniem o tym, że oczekiwane skutki szkoleń z końmi nie są jedynie deklarowane przez prowadzących, ale rzeczywiście pojawiają się. Wartość edukacyjna szkoleń *Horse Assisted Education* jest moim zdaniem bardzo wysoka. Dla moich badanych zajęcia z końmi okazały się

wyjatkowym i niezapomnianym przeżyciem wywołującym wiele silnych, pozytywnych efektów, których się nie spodziewali.

*(...) ja widzę ten wpływ na jednostki i widzę ten wpływ na siebie, bo ja się bardzo dużo nauczyłam. Były momenty bardzo trudne, bardzo odkrywczyste, i czasem smutne (...). Jeśli chodzi o wartość edukacyjną, uczącą, to rzeczywiście jest ona przeogromna. I ja z własnego doświadczenia muszę powiedzieć, że na żadnym szkoleniu w sali, ani żadnej sesji coachingowej, ani na studiach, nigdzie nie nauczyłam się tyle, co w czasie (...) po prostu kilkuminutowej relacji z koniem (...).* (K2)

Równie pozytywnie ocenia metodę *Horse Assisted Education* K7.

*(...) Dla mnie ta metoda jest po prostu prawdziwa. Tak do szpiku kości. Taka naprawdę prawdziwa. I daje odpowiedzi, których inne sposoby mogą dawać jakieś namiastki, natomiast tu sięga człowiek naprawdę samego siebie. To jest cudowne. Dla mnie to jest odpowiedź na wszystko, czego potrzebowałam (...).* (K7)

Dla K8 doświadczenie zyskane podczas warsztatów *HorseSense* także było nieocenione.

*(...) Kontakt z końmi jako nauczycielami okazał się o wiele bardziej (...) dla mnie bogaty... O wiele bogatszych inspiracji mi dostarczył, niż wiele takich szkoleń tradycyjnych, w których brałam udział (...).* (K8)

#### **4.6. Negatywne aspekty szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education***

Gdy pytałam badanych o negatywne aspekty szkoleń organizacji *HorseSense* lub niemile doświadczenia związane z nimi, zwykle moi rozmówcy musieli bardzo długo

zastanowić się, by wymienić choć jedną kwestię. Najczęściej odpowiadali po prostu, że nie mogą sobie nic takiego przypomnieć, czy też, że wszystko związane ze szkoleniami z końmi oceniają pozytywnie.

*(...) Chyba nie miałem jakiegoś takiego rozczarowania (...).* (M1)

Podobnie powiedziała K8:

*(...) Nie było nic, co mi się nie podobało (...).* (K8)

Inni badani również tak mówili. Zwykle jednak po długim zastanowieniu, byli w stanie wymienić jakiś negatywny aspekt szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education*. Większość z zagadnień, które przywołali, dotyczy spraw organizacyjnych, a nie samej istoty, czy też treści warsztatów. Z racji całkowicie odmiennej roli podczas szkoleń, trenerzy oraz klienci zwracali uwagę na zupełnie inne aspekty.

Facylitatorzy współpracujący z organizacją *HorseSense* jako negatywny wymiar używania metody *Horse Assisted Education*, najczęściej przywoływali problemy ze znalezieniem odpowiedniego ośrodka przystosowanego do prowadzenia warsztatów z końmi.

*(...) Muszę powiedzieć, że dobry ośrodek jest ciężko znaleźć, bo bierze się pod uwagę (...) dwa aspekty. Po pierwsze, żeby było w nim dobrze koniom, a po drugie, żeby było dobrze ludziom. Rzadko jest tak, żeby oba te warunki były spełnione (...).* (K4)

K3 zwróciła także uwagę na to, iż ośrodki zajmujące się hodowlą koni lub szkółki jeździeckie często nie spełniają standardów dotyczących czystości. Jej zdaniem jest to bardzo ważne, tym bardziej, gdy prowadzi szkolenia dla osób na wysokich stanowiskach, które są szczególnie wymagające i przyzwyczajone do dobrych warunków pracy.

*(...) jeśli się kieruje na przykład do firm, biznesu, no to na pewno trzeba też bardziej zwrócić uwagę na taką estetykę i czystość. (...) uważam, że z tym jest problem w wielu stajniach, naprawdę. (...) Są standardy poniżej czegokolwiek. (...) To nie musi być miejsce bogate (...), ale to musi być po prostu miejsce zadbane i zatroszczone (...). (K3)*

Kolejnym aspektem związanym z trudnością ze znalezieniem dobrego ośrodka jest nastawienie na jeździectwo na wysokim poziomie w większości stajni. Sport jeździecki opiera się bowiem na odmiennych zasadach, niż metoda *Horse Assisted Education*. Przede wszystkim, zakłada zupełnie inne użycie konia. W przypadku jeździectwa zwierzę rzadko traktowane jest podmiotowo, to jeździec uczy je różnych rzeczy. W metodzie *Horse Assisted Education* zaś, koń jest w pełni wartościową istotą, która jest nauczycielem człowieka.

*(...) ja staram się unikać miejsc, w których jest jakoś na tyle rozwinięte jeździectwo, że w trakcie przerwy, po jakimś głębokim doświadczeniu, z dużą dozą dobrowolności konia, uczestnicy zobaczą jakieś tortury z koniem, wykonywane na placu obok. (...) Ludzie nieznający się na koniach wyłapują to natychmiast (...). Mi się marzy docelowo, żeby były to ośrodki, które są jakby bardziej poświęcone na rozwój taki zdrowotno – umysłowo – emocjonalny człowieka, przy którym są konie. Ale tam jest nacisk na co innego postawiony. Bardziej holistyczny rozwój człowieka (...). (K3)*

Kolejnym problemem, który sprawia, że trudnością jest znalezienie dobrego ośrodka, jest niechęć ze strony środowiska jeździeckiego. Spowodowane jest to brakiem zrozumienia ze strony jeźdźców dla metody *Horse Assisted Education*. Czasem objawia się to nieprzyjemnym traktowaniem facylitatorów i uczestników warsztatów z końmi.

*(...) Przychodzą mi do głowy (...) trudności w różnych ośrodkach, na przykład (...) z nastawieniem (...) świata jeździeckiego do tego rodzaju szkoleń (...). (K5)*

Innym elementem negatywnym związanym ze szkoleniami organizowanymi przez firmę *HorseSense* jest pojawiająca się czasem u uczestników agresja wobec zwierząt spowodowana obawą przed porażką, ośmieszeniem, lub po prostu – przed koniem.

*(...) Trudne są też momenty, w których ludzie agresywnie reagują na konie. Absolutnie nie dopuszczamy agresji na warsztatach, ale są takie sytuacje, w których ludzie zapętlają się we własnej potrzebie wykazania się przed samym sobą i przed grupą i pojawia się frustracja: „Bo mi nie idzie”. Często wchodzi nawet na plac z jakimś takim (...) lękiem, czy z jakimś własnym problemem (...), co się przekształca właśnie w agresję. (...) Coś w nich siedzi i zaczynają odreagowywać na koniach (...). (K2)*

Ostatnią trudnością, jaką wymienili facylitatorzy metody *Horse Assisted Education* jest praca z tak zwanymi *trudnymi klientami*. W przypadku szkoleń z końmi najczęściej są to osoby zamknięte na nowe doświadczenia, niechętne do eksperymentów i zaangażowania się w pracę.

*(...) W samej pracy facylitatora, są takie momenty frustracji, kiedy nie ma specjalnie tej gotowości na spotkanie ze sobą. I tworzy się taka napięta atmosfera i takie próby... uciekania od tego, co się dzieje. (...) to są doświadczenia trudne, natomiast bardzo potrzebne (...). (K5)*

O podobnych doświadczeniach opowiedziała K2:

*(...) są osoby, które trwają w swoich postanowieniach, że się nic nie nauczyły. (...) im bardziej mówią, że się nic nie nauczyły, tym bardziej wiadomo, że naprawdę się nic nie nauczyły. (...) nie dlatego, że już wszystko wiedziały, jak przyszły, tylko dlatego, że są zamknięte (...). (K2)*



Na warsztatach z końmi pojawiają się także uczestnicy traktujący z wyższością trenerów *HorseSense*, co wynika z ich arogancji i przekonania o tym, iż mają większą wiedzę, niż facylitatorzy. Często taką postawę prezentują osoby związane ze środowiskiem jeździeckim.

*(...) Są też osoby, które przychodzą i chcą nam udowodnić, że my nie wiemy, o czym mówimy. Są osoby - koniarze, które przychodzą i wychodzą z założenia, że na przykład jak jeżdżą od dwudziestu lat, to nie są w stanie już się niczego nowego dowiedzieć (...).* (K2)

Facylitatorzy, z którymi rozmawiałam, nie dostrzegają więcej negatywnych aspektów edukacji prowadzonej metodą *Horse Assisted Education*.

Uczestnicy szkoleń byli wobec niej jeszcze mniej krytyczni. Wszyscy ocenili warsztaty pozytywnie, o czym już pisałam. Jednym z niewielu elementów, który ich zdaniem mógłby zostać dopracowany, jest forma omówienia ćwiczeń przez trenerów.

*(...) Mam wrażenie, że w procesie moderowania dyskusji po poszczególnych ćwiczeniach, coach albo trener powinien posunąć się odrobinę dalej, niż tylko zostawić klienta z jego doświadczeniem. (...) to jest moje wyobrażenie i moja ocena jako osoby, która także prowadzi warsztaty. Można z tej metody wyciągnąć więcej, jeśli coach potrafi moderować dyskusję z klientem (...).* (M1)

K6 również zwróciła uwagę na ten aspekt:

*(...) Pamiętam taki wniosek wtedy, i o tym też rozmawialiśmy na szkoleniu, że te omówienia ze strony trenerów mogły być głębsze (...). Ten element, to coś do dopracowania, ale nie jako negatywny. (...) Bo miałam takie wrażenie (...), że gdzieś można było pomyśleć jeszcze o jakiejś ramie albo metodologii, do której można by się odwoływać (...). Przez to miałam takie wrażenie niedosytu i takiej niepewności jeśli chodzi o to, co ja z tego zabieram (...). Ale wiem też, że te szkolenia mają troszeczkę inny cel, że bardziej polegają na doświadczeniu i bardziej można je*

*omawiać jakościowo, a nie metodologicznie. Czyli bardziej – co ty z tego wynosisz (...). (K6)*

Na podaną powyżej kwestię zwróciły uwagę dwie osoby, przy czym pozostali badani uważali tę właściwość szkoleń z końmi za zaletę, o czym już pisałam.

Ponadto jeden z klientów firmy *HorseSense*, z którym rozmawiałam zwrócił uwagę, że w niektórych szkoleniach brało udział jego zdaniem zbyt wiele osób.

*(...) Nie można dopuszczać do tego, żeby to było więcej, niż pięć, max. 6 osób na jednym warsztacie. A zdarzyło mi się być na warsztatach, na których było więcej. I wtedy mam wrażenie, że czas rozciąga się i na tyle jest to istotne, że za mało się uczestniczy i troszeczkę się wytraca pełnia zaangażowania uczestnika (...). (M1)*

Niektórzy z uczestników wspominali także, że szkolenie trwało za krótko, gdyż oni mieli potrzebę dłuższego przeżywania doświadczeń edukacyjnych z końmi.

Jedna z badanych zwróciła uwagę na to, że podczas szkolenia było jej zimno, co było spowodowane wybraniem nieodpowiedniego ośrodka.

Ta sama osoba uczestniczyła w kilku warsztatach organizowanych przez firmę *HorseSense*, za każdym razem w tym samym ośrodku, pracując z tymi samymi końmi. Uznała, że bardziej interesujące byłyby szkolenia, gdyby miała okazję poznać także inne zwierzęta.

*(...) do tej pory pracowałam (...) czterokrotnie z tymi samymi końmi. Jestem po prostu ciekawa, co innego by się wydarzyło, gdybym pracowała z innymi końmi. (...) to też jest w tej metodzie czynnik, który jest bardzo ważny, bo to jest jednak jakaś relacja i każdy koń i każdy człowiek jest inny (...). (K9)*

Podsumowując, nie trudno jest mi wysnuć wniosek, iż zarówno uczestnicy warsztatów *Horse Assisted Education*, jak i ich prowadzący dostrzegają niewiele negatywnych aspektów tej metody. Jednocześnie myślę, że moi badani stanowią grupę fanów i pasjonatów metody i dlatego w tak pozytywny sposób się o niej

wypowiadali. Być może, gdybym zbadała większą grupę klientów, dotarłabym do nieco innych opinii. Myślę jednak, że warsztaty z końmi nie są przeznaczone dla każdego. Jak pisałam wcześniej, wymagają od uczestników dużej dozy otwartości i autorefleksyjności. Wydaje mi się, że dla osób, które spełniają te warunki, metoda *Horse Assisted Education* może być najciekawszą i najbardziej efektywną formą kształcenia i rozwoju.

Konkludując, uważam, że szkolenia z wykorzystaniem koni są bardzo interesującym i niezwykłym pomysłem. Opisując je na podstawie literatury miałam pewne wątpliwości, czy poza wartością rozrywkową, mają także potencjał edukacyjny. Po rozmowach z badanymi i ich przeanalizowaniu jestem pewna, że jest on bardzo duży. Zaskakujące dla mnie było to, jak wiele pozytywnych aspektów metody *Horse Assisted Education* badani wymieniali. To, co również jest moim zdaniem istotne, to postawa badanych. Od pierwszego kontaktu bowiem, byli chętni, aby udzielić mi wywiadu. Co więcej, podczas rozmów mówili otwarcie i obszernie opisywali swoje doświadczenia. Wydaje mi się, że świadczy to o tym, iż szkolenia z końmi były dla nich silnymi, pozytywnymi przeżyciami, które dobrze zapamiętali. Przywoływali ich efekty odwołując się do własnych doświadczeń. Gdy zastanawiałam się, czy ja jestem w stanie wymienić chociaż kilka zmian, jakie wywołały we mnie warsztaty, w których ostatnio uczestniczyłam, okazało się, że nie. Często deklaracje firm szkoleniowych odnośnie efektów kształcenia nie pokrywają się z rzeczywistością. Z analizy moich badań wynika, że inaczej jest w przypadku szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education*. Moje badania miały jednak charakter jakościowy, dlatego nie mogę na ich podstawie formułować ogólnych wniosków. Chciałabym w przyszłości bardziej wnikliwie zająć się wpływem warsztatów z końmi na uczestników. Mam wrażenie, że może być to bardzo efektywna forma edukacji pozaformalnej, której założenia okażą się przełomowe. Jest to połączenie nowoczesnych idei w kształceniu, które zostały już docenione, takich jak: kształcenie indywidualne, podmiotowe traktowanie ucznia, aktywne uczenie się, uczenie się przez doświadczenie oraz uczenie się emocjonalne. Wartością dodaną jest udział koni w procesie szkoleniowym. Według moich

badanych każda z tych składowych spełnia istotną rolę, a wszystkie w połączeniu sprawiają, iż metoda *Horse Assisted Education* jest tak samo niezwykła, co skuteczna.

## Podsumowanie i wnioski

Celem mojej pracy było poznanie działalności szkoleniowej organizacji *HorseSense*, która prowadzi warsztaty unikatową metodą *Horse Assisted Education*. Temat warsztatów z końmi jest ważny dla mnie, ponieważ jestem pasjonatką jeździectwa od wielu lat, a ponadto interesuję się narzędziami rozwoju oraz metodami szkoleniowymi. Ponadto uważam, że warto było napisać o tak innowacyjnej działalności, z uwagi na przepelniony ofertami rynek usług edukacji pozaformalnej. Organizacja *HorseSense* wprowadziła do Polski nowatorską metodę szkoleń w asyście koni. Dzięki niniejszej pracy udało mi się poznać założenia tej metody, a także to, w jaki sposób spostrzegają ją trenerzy oraz klienci.

Z moich badań wynika, że istotą metody *Horse Assisted Education* jest podmiotowe podejście do uczestników warsztatów i umożliwienie im wyjątkowego kontaktu z końmi, który w toku zaplanowanych ćwiczeń pozwala na lepsze poznanie siebie i odkrycie własnego potencjału, a także słabych stron. Kluczowym założeniem jest to, że klienci mają możliwość doświadczania tego, co się dzieje podczas szkolenia i interpretowania tego bez narzuconych wskazówek. Celem warsztatów z końmi jest po prostu rozwój uczestnika, a obszar, w którym on nastąpi jest zależny od indywidualnych potrzeb klientów. Koń pełni rolę współtrenera, który dzięki swoim wyjątkowym umiejętnościom potrafi wskazać człowiekowi pewne istotne elementy, których wcześniej nie dostrzegał – najczęściej są to jakieś jego predyspozycje lub słabe strony. Ten wyjątkowy rodzaj relacji ze zwierzęciem powoduje, że uczestnik podczas szkolenia ma szansę rozwinąć swoje kompetencje. Zadaniem facylitatora jest stworzenie odpowiednich, komfortowych warunków pracy oraz zadbanie o przyjazną atmosferę, dzięki której klienci zaufają trenerom i koniom oraz będą pozytywnie nastawieni na nowe doświadczenia.

Moi badani uważają, że metoda *Horse Assisted Education* najbardziej sprawdza się w odniesieniu do ludzi biznesu – głównie wysoko postawionych menedżerów, ponieważ pozwala na rozwinięcie umiejętności, które na kierowniczych stanowiskach są kluczowe. Okazuje się, że rzeczywiście to pracownicy firm są najczęściej

klientami organizacji *HorseSense*. Ponadto zainteresowanie ofertą szkoleniową tej firmy jest coraz większe.

Bardzo wiele jest korzyści wynikających z udziału w szkoleniach, zarówno dla facylitatorów, jak i dla klientów. Analizując wyniki badań, najistotniejsze wydają mi się: uniwersalność metody i mnogość celów, do których może ona doprowadzić oraz możliwość lepszego poznania samego siebie, zidentyfikowania swoich cech i umiejętności, o których wcześniej się nie wiedziało. Ponadto, wszyscy moi badani oceniali pozytywnie metodę *Horse Assisted Education* oraz własne doświadczenia przeżyte podczas szkoleń. Podkreślali, że nawet jeśli praca z końmi obnażyła jakąś ich wadę, czy niedoskonałość, to i tak możliwość odkrycia tego, stanowiło dla nich ogromną wartość. Często mówili, iż warsztaty z końmi są niepowtarzalne, a osiągnane efekty – o wiele bardziej spektakularne, niż w przypadku standardowych szkoleń.

Moi badani nie dostrzegali zbyt wielu negatywnych aspektów warsztatów prowadzonych w asyście koni. Najważniejszym, spośród wymienionych, wydaje mi się brak dokładnego omówienia i interpretacji doświadczeń uczestników przez trenerów. Jest to ogólne założenie metody, przez większość osób odbierane pozytywnie. Jednakże uczestnicy szkoleń zwrócili na to uwagę, jako na coś, co ich zdaniem było pewnym niedopatrzeniem i sprawiło, że warsztaty były niepełne. Wydaje mi się, że warto byłoby zbadać, czy taki sposób odbierania tego założenia metody *Horse Assisted Education* jest marginalny, czy też zdarza się u większości klientów.

Podsumowując, uważam że moja praca pozwoliła mi osiągnąć cel, do którego zmierzałam, czyli poznać działalność szkoleniową organizacji *HorseSense* oraz ocenić ją z wielu perspektyw. Moim zdaniem warsztaty prowadzone metodą *Horse Assisted Education* dają wyjątkową możliwość rozwoju w niestandardowy sposób. Metoda ta umożliwia uczenie się przez doświadczenie i dzięki emocjonalnym przeżyciom, co jak wskazują współczesne teorie edukacyjne – jest bardzo efektywne. Moje badania to potwierdziły. Bardzo chciałabym sama wziąć udział w szkoleniach z końmi, aby przekonać się, czy rzeczywiście są tak niesamowite, jak mówili moi badani. Jednocześnie mam nadzieję, iż firma *HorseSense* będzie się dalej rozwijała i rozszerzała swoją ofertę warsztatową. Dostrzegam duży potencjał

w metodzie *Horse Assisted Education* i liczę na to, że zyska ona jeszcze wielu zwolenników, a ludzie przestaną reagować śmiechem na hasło *koń-trener*. Nie chciałabym zarazem, aby szkolenia z końmi spowszedniały, gdyż obawiam się, że to mogłoby doprowadzić do istotnych zmian założeń – tak, aby dopasować je jeszcze bardziej do klientów. Obecnie uczestnik szkolenia także musi spełnić pewne warunki, o których pisałam, aby warsztat okazał się dla niego wartościowy i przyczynił się do rozwoju. Moim zdaniem to dobrze, że być może nie każdy pozytywnie będzie oceniał szkolenia i nie każdy jest odpowiednio przygotowany, aby wziąć w nich udział. Mam wrażenie, że dzięki temu, iż teraz szkolenia prowadzone metodą *Horse Assisted Education* można uznać za elitarne, dają one tyle korzyści. Nie dopasowują się bowiem do masowego odbiorcy. Mam silne obawy jednak, iż to się zmieni, ponieważ już teraz powstaje wiele substytutów edukacji z końmi, które nie są podparte, jak w przypadku *HorseSense* – znajomością całej filozofii *Horse Assisted Education*, wiedzą i wieloletnim doświadczeniem. Pozostaje mieć nadzieję, że konkurencyjne oferty innych, nowopowstałych firm, nie będą wypaczać najważniejszych elementów metody *Horse Assisted Education*, oraz że *HorseSense*, jako pionier na polskim rynku, pozostanie najbardziej znaną i cenioną firmą oferującą warsztaty z końmi.

Jako osoba posiadająca wieloletnie doświadczenie w pracy z końmi oraz zawód instruktorki jeździectwa, uważam, że warsztaty prowadzone metodą *Horse Assisted Education* powinny być skierowane także do osób zajmujących się zawodowo końmi. Grupa ta jest wprawdzie wymieniana wśród docelowych klientów, ale nie ma specjalnej oferty dla niej. Ja, pomimo wielu lat edukacji związanej z końmi, wielu przeczytanych na ten temat książek, intensywnego kursu instruktorskiego oraz treningów jeździeckich z najlepszymi polskimi trenerami, nie poznałam wyjątkowych właściwości i cech koni, które uświadomili mi moi badani – często osoby, które miały jednorazową styczność z tymi zwierzętami. W związku z tym myślę, że stworzenie specjalnej oferty dla osób związanych z jeździectwem jest dobrym pomysłem. Mam wrażenie, że warsztaty *Horse Assisted Education* dla tej grupy mogłyby przynieść dużo pozytywnych efektów, dostarczyć nowej wiedzy o koniach oraz przekształcić jej nastawienie do tych zwierząt i sposób myślenia o nich. Według mnie, sprawiłoby to, iż praca z końmi, którą na co dzień wykonują specjaliści w tym zakresie, stałaby się

bardziej wielowymiarowa, efektywna oraz satysfakcjonująca, podobnie jak nauczanie adeptów sztuki jeździeckiej.



## Bibliografia

1. Aleksander T. (2003), *Edukacja ustawiczna/permanentna*, [w:] (red.) Pilch T., *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, tom I, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 985-988.
2. Andrzejczak A. (1999), *Modele szkolenia zawodowego w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
3. Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. Hędrzak A., Patkaniowski M., Pers J., Unterschuetz A., Wójcik L., Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
5. Brzezińska A., Wiliński P. (1995), *Psychologiczne uwarunkowania wspomaganie rozwoju człowieka dorosłego*, [w:] „Nowiny Psychologiczne”, nr 1, s. 81-93.
6. *Czego Twój Szef nauczy się od konia?* (2011), [w:] „Wysokie Obcasy Extra”, nr 233, s. 17.
7. Dzieciołowski P. (2007), *Pan trener... koń*, [w:] „Koń Polski”, nr 11, s. 46-48.
8. Gierblińska I. (2012), *Konie pokazują kierunki*, [w:] „Świat Koni”, nr 1/2012, s. 62-66.
9. Gutek A. (2009), *Koń prawdę Ci powie*, [w:] „Zwierciadło”, nr 11 (1957), s. 100-103.
10. Iwanowski S., (2010), *Formy kształcenia ustawicznego*, dostępny na: <http://www.kształcsie.pl/index2.php?akcja=pokaz&show=formy> (otwarty 06.04.2012).
11. Kaczyńska D. (2013), *Koń pomoże wyszkolić dobrych przywódców*, [w:] „Rzeczpospolita”, nr 2 stycznia, dodatek: „Kariera i biznes”, s. B9.
12. Kargul J. (2005), *Obszary pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych. Przestanki do budowy teorii edukacji całościowej*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu, Wydanie II, Wrocław.
13. Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników, a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Kozłowski T. (2007), *Dydaktyczna pogawędka z koniem*, [w:] „Personel i Zarządzanie”, nr 7, s. 37-38.

15. Krebs G. (b. d.), *About Us, HorseDream Gerhard & Karin Krebs*, dostępny na: [http://www.horsedream-international.com/about\\_horsedream.html](http://www.horsedream-international.com/about_horsedream.html) (otwarty 24.02.2013).
16. Krebs G. (2012), *Back to the Roots – Up to the Future: A Vision Becomes Reality*, dostępny na: <http://eahae.wordpress.com/> (otwarty 02.03.2013).
17. *Kształcenie dorosłych* (2009), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
18. Kuligowski Ł. (2009), *Koń pomoże firmie wyszkolić dobrego menedżera*, [w:] „Gazeta Prawna”, nr 5 (2381), s. 15.
19. Lowe J. (1982), *Rozwój oświaty dorosłych: tendencje światowe*, tłum. Gulbis A., Wojciechowska-Szepczyńska M., WSiP, Warszawa.
20. Łaguna M. (2004), *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
21. Łuka-Kowalczyk. (2008), *Końska dawka wiedzy*, [w:] „Sukces”, nr 5 (216), s. 62-65.
22. Malewski M. (2010), *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.
23. Malewski M. (1996), *Teoretyczne problemy edukacji dorosłych i polityki oświatowej*, [w:] „Edukacja Dorosłych”, nr 2 (11), s. 9-12.
24. *Misja, wizja i członkostwo* (b. d.), dostępny na: <http://pl.eahae.org/> (otwarty 02.03.2013).
25. *Oferta Horse Assisted Education* (b. d.), dostępny na: <http://liderzy.com.pl/oferta/> (otwarty 17.03.2013).
26. Okoń W. (2009), *Edukacja pozaformalna*, [w:] *Kształcenie dorosłych*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 42.
27. Okoń W. (1984), *Kształcenie dorosłych*, [w:] Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, wydanie trzecie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 147.
28. Okoń W. (1984), *Szkolenie*, [w:] Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, wydanie trzecie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 298.
29. Okoń W. (1984), *Uczenie się*, [w:] Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, wydanie trzecie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 327.
30. Pluta-Olearnik M., (2011), *Koncepcja Lifelong Learning – wyzwanie dla kształcenia na poziomie wyższym*, dostępny na <http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/referaty/33.pdf> (otwarty 21.11.2012).

31. Półturzycki J. (2000), *Kierunki i tendencje przemian współczesnej edukacji dorosłych*, [w:] (red.) Saran J., *Edukacja dorosłych. Teoria i praktyka w okresie przemian*, Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 26-45.
32. Półturzycki J. (1993), *Przemiany i perspektywy edukacji dorosłych*, [w:] „Edukacja Dorosłych”, nr 1, s. 17-20.
33. Szadkowska E. (2012), *Warszawa kuźnią najlepszych menedżerów*, dostępny na: <http://biznes.newsweek.pl/warszawa-kuznia-najlepszych-menedzerow,96868,1,1.html> (otwarty 08.03.2013).
34. Trusewicz I. (2008), *Przemawia prezes do konia*, [w:] „Rzeczpospolita”, nr 30 lipca, dodatek: „Kariera i Biznes”, s. B11.
35. Urban M. (2010), *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe czyli jak uatrakcyjnić zajęcia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
36. Wiatrowska-Wiśniewska A. (2011), *Koń, który uczy*, [w:] „Personel Plus”, nr 12 (49), s. 20-23
37. Wiatrowska-Wiśniewska A., Popławska I. (2012), *Współpraca w organizacji przyszłości*, [w:] „Personel Plus”, nr 9 (58), s. 6-11.
38. *Vision and Mission* (b. d.), dostępny na: [http://www.eahae.org/eahae\\_purpose.htm](http://www.eahae.org/eahae_purpose.htm) (otwarty 02.03.2013).
39. Zaczyński W. (1998), *Uczenie się*, [w:] (red.) Pomykało W., *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja Innowacja, Warszawa, s. 860.

# ANEKS

## 1. Spis tabel

<b>Tab. 1.</b> Korzyści wynikające ze szkoleń.....	20
<b>Tab. 2.</b> Sylwetka badanego „K1”.....	71
<b>Tab. 3.</b> Sylwetka badanego „K2”.....	72
<b>Tab. 4.</b> Sylwetka badanego „K3”.....	73
<b>Tab. 5.</b> Sylwetka badanego „K4”.....	74
<b>Tab. 6.</b> Sylwetka badanego „K5”.....	75
<b>Tab. 7.</b> Sylwetka badanego „M1”.....	76
<b>Tab. 8.</b> Sylwetka badanego „K6”.....	77
<b>Tab. 9.</b> Sylwetka badanego „K7”.....	78
<b>Tab. 10.</b> Sylwetka badanego „K8”.....	79
<b>Tab. 11.</b> Sylwetka badanego „K9”.....	80

## 2. Dyspozycje do wywiadów

Dzień dobry! Nazywam się Agata Kwiecińska i jestem studentką drugiego roku studiów magisterskich na specjalności Edukacja Ustawiczna i Andragogika na Wydziale Pedagogicznym Uniwersytetu Warszawskiego. Piszę pracę magisterską, której tematem są *Nowatorskie szkolenia oparte na pracy z końmi na przykładzie działalności HorseSense*. Celem mojej pracy jest poznanie aspektów działalności organizacji *HorseSense* z punktu widzenia zarówno trenera, jak i uczestnika. Chciałabym przeprowadzić wywiad z Panem/Panią, ponieważ:

- a) Jest Pan/Pani licencjonowanym trener metody *Horse Assisted Education*. Uważam, że z punktu widzenia moich celów badawczych, opis Pańskich/Pani doświadczeń będzie nieoceniony.
- b) Brał Pan/Pani udział w przynajmniej jednym szkoleniu realizowanym metodą *Horse Assisted Education* i myślę, że z punktu widzenia moich celów badawczych, opis Pańskich/Pani doświadczeń będzie nieoceniony.

Wywiad ten pozwoli mi zgromadzić niezbędny materiał badawczy do mojej pracy. Nasza rozmowa potrwa ok. 40 min. Chciałabym spytać, czy wyraża Pan/Pani zgodę na nagrywanie jej na dyktafonie? Dzięki temu będę mogła ją dokładnie przeanalizować. Czy chce pozostać Pan/Pani anonimowa/y, czy mogę wykorzystać Pani/Pana dane osobowe w pracy? Czy ma Pan/Pani jakieś pytania? Czy możemy zaczynać?

TRENERZY:

### **Pytania do metryczki (podstawowe informacje o respondentach):**

1. Rok urodzenia,
2. Pochodzenie (duże miasto/małe miasto/wieś),
3. Wykształcenie (rodzaj, poziom),
4. Zatrudnienie (stanowisko, rodzaj umowy, firma),
5. Posiadane uprawnienia w związku z *HAE*,
6. Lata doświadczenia w pracy trenera *HAE*.

## Wywiad:

1. Na czym polega metoda *Horse Assisted Education*?
  - 1.1. Jaka jest jej istota?
  - 1.2. Dla kogo szkolenia są przeznaczone?
  - 1.3. Jakie są nadrzędne cele lub cel szkoleń?
  - 1.4. W jaki sposób koń uczy człowieka różnych kompetencji?
  - 1.5. Jak wygląda przygotowanie szkolenia (konia, otoczenia, trenera)?
2. Jakie jest zainteresowanie firm i osób indywidualnych szkoleniami organizowanymi przez *HorseSense*?
  - 2.1. Jeśli ma Pan/Pani takie informacje, to jak to się zmieniało na przestrzeni lat? Czym Pana/Pani zdaniem te zmiany były spowodowane?
  - 2.2. Jacy klienci zgłaszają się do Państwa najczęściej [firmy (jakie), osoby indywidualne, czy osoby, które chcą zostać trenerami]? Dlaczego Pana/Pani zdaniem akurat tacy klienci są bardziej zainteresowani ofertą Państwa firmy, a inni mniej?
  - 2.3. Które szkolenia są najbardziej popularne wśród klientów? Jak Pan/Pani myśli, dlaczego?
3. W jakim stopniu/zakresie, Pani/Pana zdaniem, metoda *Horse Assisted Education* jest skuteczna?
  - 3.1. Czy szkolenia *HAE* bardziej wpływają na rozwój osobisty, czy zawodowy? Dlaczego? Jakie cechy/kompetencje pomagają rozwinąć?
  - 3.2. W jakich aspektach zachowania/pracy człowieka następują największe zmiany po szkoleniach?
  - 3.3. Czy efekty szkoleń są lepsze lub bardziej długotrwałe, niż w przypadku innych szkoleń - standardowych? Dlaczego?
4. Czy i komu rekomenduje Pani/Pan uczestnictwo w tych szkoleniach? Dlaczego?
5. Jakie jest Pani zdaniem najbardziej efektywne/wartościowe ćwiczenie wchodzące w skład szkoleń metodą *HAE*? Dlaczego?
6. Jakie było Pani najmiłsze/najbardziej pozytywne doświadczenie związane z działalnością jako trener *HAE*?

7. Jakie było Pani najmniej miłe/rozczarowujące doświadczenie związane z działalnością jako trener *HAE*?
8. Czy chciałby/łaby Pan/Pani jeszcze coś dodać?

#### UCZESTNICY SZKOLEŃ:

#### **Pytania do metryczki (podstawowe informacje o respondentach):**

1. Rok urodzenia,
2. Pochodzenie (duże miasto/małe miasto/wieś),
3. Wykształcenie (rodzaj, poziom),
4. Zatrudnienie (stanowisko, rodzaj umowy, firma),
5. Ilość przebytych szkoleń *HAE*,
6. Rodzaje przebytych szkoleń *HAE*.

#### **Wywiad:**

1. W jaki sposób dowiedział/a się Pan/Pani o szkoleniach organizowanych przez firmę *HorseSense*?
2. Dlaczego zdecydował/a się Pan/Pani na udział w szkoleniu metodą *Horse Assisted Education*?
3. Jaka jest Pana/Pani opinia na temat uczestnictwa w szkoleniu organizowanym przez firmę *HorseSense*? Proszę opowiedzieć o swoich doświadczeniach.
  - 2.1. Jak ocenia Pan/Pani to doświadczenie (pozytywnie, czy negatywnie) i dlaczego?
  - 2.2. Co Panu/Pani podobało się podczas szkolenia najbardziej, a co najmniej?
  - 2.3. Czy chciałby/łaby Pan/Pani wziąć udział ponownie w innym szkoleniu metodą *Horse Assisted Education*? Dlaczego?
4. Jakie jest Pani zdaniem najbardziej efektywne/wartościowe ćwiczenie wchodzące w skład szkoleń metodą *HAE*? Dlaczego?
5. Jakie było Pani najmiłsze/najbardziej pozytywne doświadczenie związane ze szkoleniami organizowanymi przez firmę *HorseSense*?
6. Jakie było Pani najmniej miłe/rozczarowujące doświadczenie związane ze szkoleniami organizowanymi przez firmę *HorseSense*?

7. Czy i komu poleciłby/łaby Pan/Pani te szkolenia? Dlaczego?
8. W jaki sposób uczestnictwo w szkoleniu wpłynęło na Pana/Pani rozwój zawodowy?
9. Czy chciałby/łaby Pan/Pani jeszcze coś dodać?



### 3. Klucz do analizy wywiadów

#### 3. 1. Charakterystyka badanych osób

- 10 tabelek z informacjami o badanych (płeć, wiek, pochodzenie, wykształcenie, zatrudnienie, a także datę przeprowadzenia wywiadu oraz w zależności od grupy: posiadane uprawnienia trenerskie związane z metodą *HAE* i lata pracy jako facylitator *HAE* lub ilość przebytych szkoleń organizowanych przez firmę *HorseSense* i rodzaje tychże warsztatów)

#### 3. 2. Istota metody *Horse Assisted Education*

- Indywidualne podejście do klienta
- Uniwersalizm metody
- Kontakt z koniem
- Silne emocje
- Długotrwałe skutki szkoleń
- Ciągły rozwój, lepsze poznanie samego siebie

##### 3.2.1. Cele edukacji ze wsparciem koni

- Dostarczenie doświadczeń umożliwiających rozwój
- Cele indywidualne każdego uczestnika

##### 3.2.2. Koń jako trener

- Odczytywanie komunikacji niewerbalnej
- Informacja zwrotna
- Stymulowanie otwartości i zaangażowania uczestników
- Stadne życie – poszukiwanie lidera

##### 3.2.3. Rola facylitatora w procesie edukacyjnym

- Stworzenie odpowiedniej atmosfery
- Organizacja procesu szkoleniowego

- Dawanie wsparcia
- Podwyższanie własnych kompetencji i ciągły rozwój

### 3. 3. Docelowa grupa klientów *HorseSense*

- Osoby związane z biznesem, głównie menedżerowie
- Osoby nastawione na własny rozwój
- Osoby profesjonalnie zajmujące się końmi i jeździectwem

#### 3.3.1. Zainteresowanie potencjalnych klientów metodą *Horse Assisted Education*

- Coraz większe zainteresowanie
- Największą grupę stanowią firmy
- Klienci indywidualni – osoby myślące o swojej organizacji, osoby związane z jeździectwem oraz osoby zainteresowane własnym rozwojem
- Najbardziej popularne tematy szkoleń – zarządzanie, współpraca

### 3. 4. Pozytywne aspekty szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education*

- Uniwersalizm, indywidualne podejście do klienta
- Zaangażowanie, aktywność uczestników
- Możliwość lepszego poznania samego siebie
- Uczenie się przez doświadczenie
- Rozwinięcie kompetencji: autentyczności, spójności, komunikacji, współpracy, odwagi, pozytywnego podejścia do zmian, wrażliwości, kreatywności, planowanie celów
- Wyciszenie się, możliwość spędzenia czasu w otoczeniu natury
- Kontakt z koniem
- Poznanie interesujących osób
- Długotrwałe efekty szkoleń
- Zmiana podejścia do koni
- Rola facylitatora
- Organizacja procesu edukacyjnego

- Profesjonalizm
- Prawdziwe, dziecięce emocje

### 3. 5. Negatywne aspekty szkoleń prowadzonych metodą *Horse Assisted Education*

- Problemy ze znalezieniem odpowiedniego ośrodka
- Agresja wobec koni
- *Trudni klienci*
- Forma omówienia warsztatów
- Zbyt duża grupa uczestników
- Zimno na hali
- Zbyt krótkie szkolenia