

Cena: 19,90 zł 12(49)/2011  
/w tym 8% VAT/

**NOWE ZASADY ROZLICZANIA DELEGACJI  
SŁUŻBOWYCH – obowiązują od 2012 r.**

# Personel *plus*

HRM • SZKOLENIA • REKRUTACJA



ABC

a Wolters Kluwer business

## Wyzwania dla HR na 2012 r.

6 globalnych trendów, które zmienią organizacje, pracowników i menedżerów

## Niezadowoleni specjaliści i menedżerowie

60 proc. pracowników poszukuje aktywnie pracy

## Edukacja i rozwój

Działy HR błędzą z ofertą dla pracowników

# Pracownik pod kontrolą

Kiedy pracodawca łamie prawo, monitorując, co w pracy robi pracownik?



INDEKS 243450  
PKWiU 58.14.11.0  
ISSN 1899-2412



9 771899 241102

REKLAMA

PLAY

TOP HR MANAGER

Już wystartował konkurs  
na **najlepszego polskiego HR-owca.**

Więcej informacji na [www.tophrmanager.pl](http://www.tophrmanager.pl)

ORGANIZATORZY

Personel *plus*



Wolters Kluwer  
Polska

# Koń, który uczy

Warsztaty z końmi to innowacyjne rozwiązanie dla biznesu, które zyskuje coraz więcej zwolenników w Polsce i na świecie. Programy rozwojowe, w których konie pełnią rolę trenerów, wykorzystywane są w szkoleniach kadr zarządzających.

**K**oncept pracy z końmi w obszarze rozwoju osobistego jest stary jak świat. Jednak pierwsze profesjonalne programy skierowane do biznesu powstały w Niemczech 15 lat temu. Uczestnicy szkoleń biorą udział w różnorodnych ćwiczeniach z końmi. Mogą w nich uczestniczyć wszyscy, niezależnie od tego, czy mieli kiedykolwiek kontakt z tymi zwierzętami. Praca odbywa się poprzez nawiązywanie relacji z ziemi i nie przewiduje wsiadania na konie. Praca przebiega w sposób zindywidualizowany. Oznacza to, że w każdym kolejnym ćwiczeniu można samodzielnie wyznaczać sobie cele, eksperymentować, wyciągać wnioski czy stawiać istotne dla siebie pytania, a także dzielić się tym z innymi. Grupa składa się zazwyczaj z od czterech do ośmiu osób i pracuje z nią dwóch facilitatorów i cztery konie. Ćwiczenia nagrywane są dodatkowo na kamerze wideo. Proponowane ćwiczenia mają na celu rozwój umiejętności psychospołecznych ludzi, a praca z końmi jest doświadczeniem służącym temu celowi. Tym samym szkolenia nie są o koniach, ale o ludziach.

## Warsztaty z końmi

Najważniejszym aspektem szkoleń metodą Horse Assisted Education jest przyjęcie fundamentalnej

zasady, że to koń jest trenerem i katalizatorem zmiany. Facylitatorzy są odpowiedzialni za przebieg warsztatów, atmosferę, moderowanie dyskusji po ćwiczeniach, filmowanie ćwiczeń i krótkie fragmenty teorii. Innymi słowy, facylitatorzy towarzyszą uczestnikom warsztatów w procesie uczenia się, który jest przez nich kształtowany. Facylitatorzy nie interpretują i nie diagnozują zachowań czy sytuacji, ale są odpowiedzialni za stworzenie warunków do rozwoju i odkrywania siebie.

Horse Assisted Education jest innowacyjną metodą uczenia się ludzi, której 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 można doświadczyć siebie w relacji z koniem. Uczestnik szkolenia znajduje się w sytuacji, w której kontaktuje się z przedstawicielem innego gatunku, który obdarza go uwagą i naturalnie odpowiada na obecność i zachowania. Konie tworzą coś w rodzaju sceny, na której można się uczyć. Sceny, na której spotyka się to, co subiektywne i obiektywne, to, co wewnętrzne i zewnętrzne, na której można obserwować, jak myśl staje się faktem i jak fakt tworzy myśl. Jest możliwość uczenia się poprzez bezpośrednie uczestniczenie w relacji. Nie ma tu drogowskazów, sprawdzonych przepisów i technik postępowania. Uczenie

➤ się jest wielopoziomowe, angażuje całą osobę i przebiega w realnej sytuacji. Zachowania konia są autentyczne, a tym samym jest to prawdziwa relacja, prawdziwa komunikacja i prawdziwe przywództwo. Ćwiczenia z końmi pozwalają na odkrywanie różnych sposobów nawiązywania relacji, wielowymiarowe doświadczenie przywództwa oraz na ujrzenie siebie jako osoby aktywnie tworzącej otaczającą rzeczywistość. Horse Assisted Education to doświadczenie angażujące na wszystkich poziomach jednocześnie, czyli intelektualnie, emocjonalnie, cieleśnie i duchowo. Uczestnik spotyka autentyczną sytuację kontaktu z żywą, wrażliwą istotą reagującą na niego. Nie są to rozważania teoretyczne, jest to doświadczenie, w którym wszystko po prostu się wydarza. Po doświadczeniu następuje omówienie, którego celem jest rozświetlenie tego doświadczenia – wymiana refleksji i wniosków ważnych dla danego uczestnika. Uczestnik decyduje, co jest dla niego ważne i jakie są jego wnioski. Metoda Horse Assisted Education wyraźnie odcina się od uczenia czegoś z góry narzuconego i idzie bardziej w kierunku umożliwiania zindywidualizowanego uczenia się. Założeniem jest, że kompleksowość świata, zdarzeń, zjawisk gospodarczych wymaga raczej tworzenia pola do uczenia się. Po doświadczeniu uczestnicy przyglądają się swoim zachowaniom, myślom, wnioskowi (nazywane to jest samostanowieniem o procesie uczenia). Kolejnym

aspektem tego sposobu uczenia się jest zjawisko kotwiczenia emocjonalnego. Oznacza to, że wnioski, lekcje, zmiany zachowania czy postawy są zapamiętywane trwale.

### Dlaczego konie w szkoleniach ludzi?

Koń jest istotą, która wyczuwa wszystkie zmiany naszej komunikacji niewerbalnej. Komunikacją niewerbalną przekazywane są emocje, myśli, postawy. Jak czujny jest koń na wszelkie sygnały, pokazuje historia ogiera Hansa, który był znany z tego, że rozwiązywał zagadki matematyczne. Ustnie zadawano mu pytanie, np. „siedem razy trzy”, i koń wystukiwał kopytem odpowiedź: 21. Rzesze naukowców zajmowały się tym koniem, żeby odkryć, na czym polega ta magiczna sztuczka. Podejrzewano, że właściciel informuje konia, w którym momencie ma przestać stukać. Okazało się, że koń odpowiada tylko, kiedy zadający pytanie zna odpowiedź. W momencie wystukania prawidłowej odpowiedzi zazwyczaj następowało u obserwatorów lekkie wstrzymanie oddechu i oczekiwanie, czy będzie kolejny raz. To oczekiwanie niewerbalnie komunikowane było koniowi...

Konie są zwierzętami stadnymi i żyją w bardzo jasnej hierarchii stadnej, w której przeróżne cechy wpływają na to, że dany koń jest np. liderem czy

Ćwiczenia z końmi pozwalają na odkrywanie różnych sposobów nawiązywania relacji, wielowymiarowe doświadczenie przywództwa oraz na ujrzenie siebie jako osoby aktywnie tworzącej otaczającą rzeczywistość





Koń jest istotą, która wyczuwa wszystkie zmiany naszej komunikacji niewerbalnej. Komunikacją niewerbalną przekazywane są emocje, myśli, postawy

nie. Natomiast na pewno to, co jest ważne dla koni, czego też poszukują w ludziach, to spójność komunikacyjna. Spójność, która gwarantuje, że w momencie zagrożenia przekazemy koniowi informację jasną i klarowną, co ma robić. Cecha ta powoduje, że koń wskazuje niespójności komunikacyjne i zachęca do pracy nad nimi. Wszelkie komunikaty, które są sprzeczne, niewyraźne, koń wyłapuje i to pokazuje.

### Zastosowanie koni w szkoleniach

Metoda Horse Assisted Education jest stosowana we wszystkich aspektach rozwoju człowieka. Najczęściej prowadzone są programy rozwojowe i szkolenia z przywództwa, sprzedaży/budowania relacji z klientami, komunikacji, intuicji w biznesie, myślenia strategicznego, zarządzania zmianą i kreatywności. Szkolenia dotyczą właściwie wszystkich aspektów relacji, rozwoju osobistego i stosunków interpersonalnych. Ze względu na swój otwarty charakter stają się katalizatorem tematów, które są najważniejsze dla poszczególnych uczestników, danej grupy czy zespołu. Nie ma warsztatu,

na których omawiane tematy by się powtórzyły. Szkolenia z końmi umożliwiają spojrzenie na własny rozwój w sposób globalny, w odniesieniu do siebie, osób ze swojego otoczenia i świata. Umożliwiają to programy rozwojowe wspierające zmiany organizacyjne uwzględniające wymogi współczesnego świata (zwiększające świadomość, pole widzenia, rozumienia zależności, pokorę i autentyczność). Najczęściej korzystają z nich menedżerowie średniego i wyższego szczebla w ramach indywidualnych ścieżek rozwoju. Celem ogólnym jest zazwyczaj zwiększenie efektywności działania w swojej organizacji w obszarze przywództwa, komunikacji czy poszerzenie samoświadomości. Programy rozwojowe tworzone są dla zespołów lub grup powstałych z osób z różnych działów w organizacji. Spotykają się one jednorazowo (dwudniowe warsztaty) lub cyklicznie (jednodniowe warsztaty co kilka tygodni). Są projekty, które składają się wyłącznie z warsztatów metodą Horse Assisted Education lub takie, w których metoda HAE jest częścią większego programu składającego się z innych szkoleń i/lub coachingu. Niezależnie, jak intensywne i rozbudowane są programy rozwojowe, konie w roli trenerów stają się nośną metaforą, o której rozmawiają całe organizacje i która pomaga przeprowadzić kolejne kroki ku zmianie. ■

### Konie na szkoleniu

#### Charakterystyka metody Horse Assisted Education:

- uczenie się przez doświadczenie,
- uczenie się poprzez samodzielne stawianie sobie celów i poszukiwanie rozwiązań,
- uczenie się poprzez tzw. kotwiczenie emocjonalne.

**Agata Wiatrowska-Wiśniewska**  
facilitator programów rozwojowych Horse Assisted Education, członek zarządu European Association of Horse Assisted Education (EAHAE).