



**TRENER
KADR**
SEKTORA TURYSTYCZNEGO



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PROWADZENIE SZKOLENIA KELNER

5

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA JAKOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ SZKOLENIA

organizacja pracy,
ukierunkowanie na cele,
przekazywanie treści
merytorycznych

kształcenie
umiejętności twardych,
kształcenie umiejętności
miękkich

samodoskonalenie
trenera,
autoprezentacja
trenera

atmosfera,
współpraca,
motywacja

metody
nauczania
i uczenia się

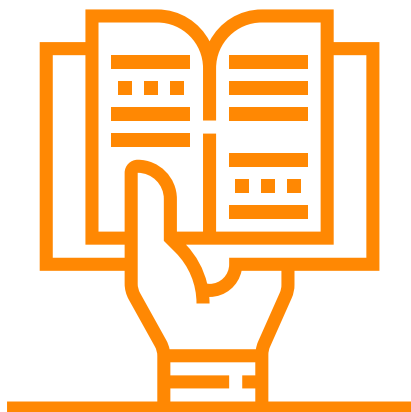


NAJPIERW NALEŻY OKREŚLIĆ:

- ➔ jakie są cele szkolenia,
- ➔ jakie treści przekażesz uczestnikom,
- ➔ jakich umiejętności będziesz ich uczyć,
- ➔ jakimi metodami będziesz z nimi pracować,
- ➔ jakich środków dydaktycznych użyjesz.

PROWADZENIE SZKOLENIA

PAMIĘTAJ PRZED SZKOLENIEM



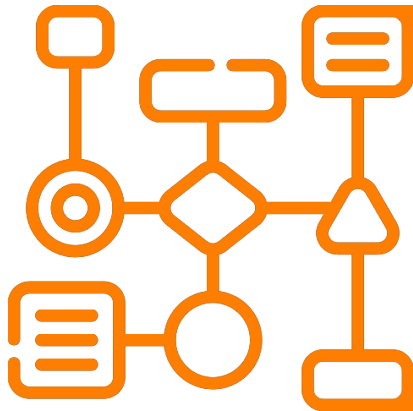
DZIAŁANIA PRZYGOTOWAWCZE PRZED SZKOLENIEM

- ➔ dostosowanie warunków przeprowadzenia szkolenia do założonych celów dydaktycznych – organizacja i wyposażenie pomieszczenia,
- ➔ dostosowanie warunków przeprowadzenia szkolenia do liczby uczestników (liczba stanowisk, ilość sprzętu do ćwiczeń itp.),
- ➔ dostosowanie warunków przeprowadzenia szkolenia do wymogów BHP,
- ➔ przygotowanie materiałów dydaktycznych: prezentacji, slajdów, materiałów drukowanych,
- ➔ zorganizowanie i zapewnienie odpowiedniego sprzętu do ćwiczeń (zastawy stołowej, szkła i sztućców, bielizny stołowej oraz urządzeń pomocniczych),
- ➔ zapewnienie środków technicznych: rzutnika, komputera, ekranu, flipchartów, modeli, plansz, dostępu do Internetu itp.



PROWADZENIE SZKOLENIA

ORGANIZACJA SZKOLENIA



JEST ZALEŻNA OD:

- ➔ tematu,
- ➔ charakteru szkolenia,
- ➔ doboru metod nauczania-uczenia się,
- ➔ rodzaju i czasu trwania ćwiczeń,
- ➔ koniecznych do przeprowadzenia czynności organizacyjnych i porządkowych,
- ➔ czasu trwania całego szkolenia, poszczególnych zajęć i ilości spotkań trenera z grupą.

WIĘKSZOŚĆ SZKOLEŃ KELNERSKICH MA CHARAKTER WARSZTATOWY, GDZIE KŁADZIE SIĘ NACISK NA KSZTAŁCENIE UMIEJĘTNOŚCI PRAKTYCZNYCH. WYMAGAJĄ ONE ODPOWIEDNIEJ ILOŚCI CZASU, POZWALAJĄCEJ NA PRZYGOTOWANIE, PRZEPROWADZENIE, PODSUMOWANIE ĆWICZEŃ I CZYNNOŚCI PORZĄDKOWE.

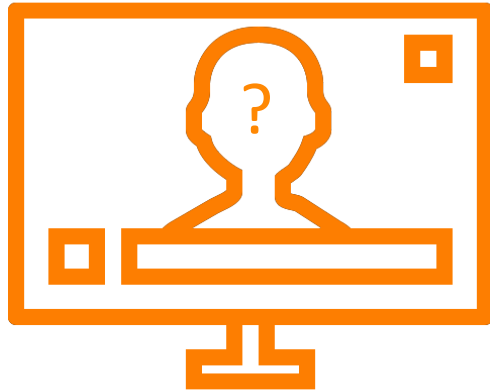
NALEŻY PRZEMYŚLEĆ



- ➔ Jak się zaprezentować, aby uczestnicy odebrali Cię jako osobę kompetentną, życzliwą i godną zaufania?
- ➔ W jaki sposób powinieneś współpracować z grupą?
- ➔ Jak – prowadząc szkolenie dla kelnerów dotyczące obsługi imprezy bankietowej – wykażesz, że jesteś specjalistą wysokiej klasy?
- ➔ Czy umiesz posługiwać się fachowym językiem związanym z obowiązkami zawodowymi kelnera oraz prezentować zachowania typowe dla tego zawodu?



SYLWETKA TRENERA



JAKI POWINIEN BYĆ TRENER?

WAŻNE JEST PIERWSZE WRAŻENIE:

Twój wygląd, jak mówisz, jak się poruszasz, jaki jest Twój wyraz twarzy, jak się odnosisz do uczestników.

Najważniejszy jest profesjonalizm, umiejętność zainteresowania i przekazania wiedzy.

CECHY DOBREGO TRENERA



- ➔ **jest kompetentny**
traktuje uczestników jako profesjonalistów zdolnych do dalszego rozwoju,
- ➔ **umie mówić płynnie i jasno:**
przykładowo o komunikacji kelnera z klientem,
- ➔ **uważnie słucha,**
co mają do powiedzenia uczący się i obserwuje ich reakcje, zachowania, umiejętności i postępy,
- ➔ **jest zaangażowany**
w szkolenie, dba o odpowiednią ilość wózków kelnerskich, sprzętu i surowca oraz zainteresowany postępami grupy i jej poszczególnych członków,
- ➔ **buduje klimat zaufania**
w grupie uczestników od początku do końca szkolenia.

CECHY DOBREGO TRENERA



- ➔ **jest tolerancyjny**
gdy ktoś początkowo źle układa sztukę lub wykonuje ćwiczenie zbyt wolno, ale i **stanowczy** wobec stawianych wymagań i oczekuje postępów,
- ➔ **jest elastyczny**
gdy trzeba poświęcić więcej czasu na zagadnienie, które sprawia problem lub jest szczególnie ważne dla uczestników, np. utrzymywanie kontaktu z klientami,
- ➔ **jest społecznie dojrzały**,
czyli rozumie, że każdy z uczących się ma inne tempo pracy, inne predyspozycje, inny charakter i że może to wpływać na jakość i szybkość uzyskiwanych rezultatów,
- ➔ **jest zdolny do samokrytycyzmu**, czyli wie czego nie potrafi, że ktoś inny może być lepszy od niego i umie przyznać się do błędu.

Gdy rozpoczynasz każde szkolenie, a także w ciągu jego trwania, bezwzględnie musisz pamiętać o dobrej autoprezentacji, która jest jedną z podstawowych umiejętności trenera.

Dobra autoprezentacja postawi Cię w pozytywnym świetle.

Przekazujesz w ten sposób informację, kim jesteś albo za jakiego trenera chciałbyś być uważany.

Trener prowadzący szkolenia dla kelnerów powinien:

- ➔ być elegancko ubrany,
- ➔ być świadomy swojej mowy ciała i panować nad nią,
- ➔ sprawnie się poruszać,
- ➔ utrzymywać stały kontakt z grupą słuchaczy,
- ➔ profesjonalnie wykonywać zadania typowe dla zawodu kelnera.

AUTOPREZENTACJA

PIERWSZE WRAŻENIE

- ➔ odpowiedni wygląd, strój, punktualność,
- ➔ komunikacja niewerbalna – uśmiech, pogodny wygląd, lekkie pochylenie w stronę odbiorców

POŻĄDANE

- ➔ postawa otwarta, utrzymywanie kontaktu wzrokowego
- ➔ wyważone, otwarte gesty, życzliwy wyraz twarzy,
- ➔ utrzymywanie dystansu fizycznego,
- ➔ pogodny głos, wyraźna artykulacja, płynność mowy.

NIEWSKAZANE

- ➔ postawy zamknięte (skrzyżowane ręce lub nogi)
- ➔ nadmierna i zbyt ekspresyjna gestykulacja, niespokojne wiercenie się na krześle, niepanowanie nad mimiką,
- ➔ oznaki nieszczerości,

SYLWETKA TRENERA



KIEDY PROWADZISZ SZKOLENIE, TWOJE WYSTĄPIENIA DOTYCZĄCE ZARÓWNO TEORII, JAK I PRAKTYKI, NP. INSTRUKTAŻY DOTYCZĄCYCH OBSŁUGI IMPREZ BANKIETOWYCH, POWINNY BYĆ:

- konkretne i rzeczowe, czyli nieprzeładowane treścią,
- jasne, czyli przedstawiające zagadnienia jednoznacznie,
- poglądowe, czyli oparte o sensowne porównania z zagadnieniami znanymi kelnerom,
- nakierowane na założone cele,
- przeplatane humorem,
- efektownie zakończone.



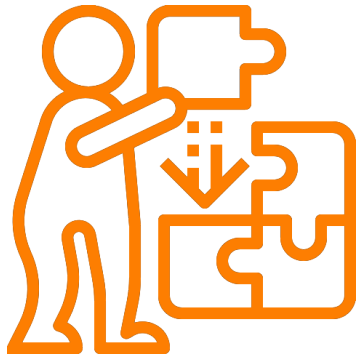
JAK STWORZYĆ GRUPĘ?

Na początku niewiele o nich wiesz, nie znasz ich możliwości, sposobu przyswajania wiedzy. Z czasem zauważasz różnice między nimi.

Jednym z Twoich zadań jest uwzględnienie tych różnic w trakcie zajęć i umożliwienie każdemu osiągnięcie oczekiwanych rezultatów, niezależnie od stylu nauki i predyspozycji każdego z nich.



WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ



TYPY UCZESTNIKÓW

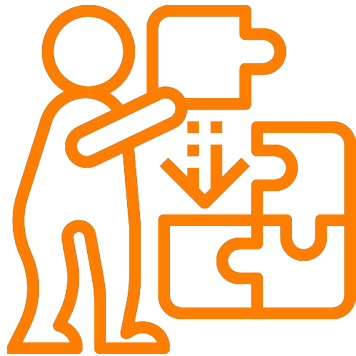
AKTYWNY UCZESTNIK – zaangażowany, otwarty, elastyczny, działa szybko bez gruntownego przemyślenia, lubi ryzyko, ma skłonność do samodzielnej pracy.

Jeśli szkolenie ma dotyczyć obsługi imprez bankietowych, to będzie chciał natychmiast pokazać, jak on to robi, pytać i udzielać wskazówek.

OBSERWATOR – słucha i gromadzi doświadczenia, działa po gruntownym przemyśleniu, ostrożny. Metodycznie podchodzi do problemów, woli pozostawać na uboczu.

Zanim podejmie decyzje, jakie czynności podjąć najpierw, dokładnie obejrzy pokaz i wysłucha instruktażu.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ



TYPY UCZESTNIKÓW

TEORETYK – myśli logicznie, racjonalnie i obiektywnie, lubi analizy i syntezy. Słabo toleruje niepewność, niejasność subiektywizm i intuicję.

Podczas obserwacji przygotowań stołu na bankiet chętnie sporządzi notatki, zada dodatkowe pytania, a wykonując samodzielnie ćwiczenia będzie się starał odtworzyć dokładnie zaobserwowane czynności.

PRAGMATYK – zainteresowany praktycznym zastosowaniem wiedzy, niecierpliwy, unika teorii, zasad, woli wybrać pierwsze korzystne rozwiązanie.

Zadania zawodowe kelnera sprowadzają się w jego mniemaniu do ciągu czynności – jeśli mu będzie wygodniej, bez obaw zastosuje własne rozwiązania.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ

Szkolenia kelnerskie odbywają się w grupach. Ich liczebność oraz czas współpracy mogą być różne, zależnie od tematyki, charakteru szkolenia, założonych efektów końcowych.

Trener w trakcie szkolenia staje się przywódcą grupy i tak jak poszczególni jej członkowie zobowiązany jest do przyjęcia pożądanych ról dotyczących realizacji zadań i wzajemnych kontaktów.



WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ



ROLE W GRUPIE REALIZACJA ZADAŃ

TWÓRCZOŚĆ (kreatywność) – przedstawianie nowych pomysłów, rozwiązań i propozycji.

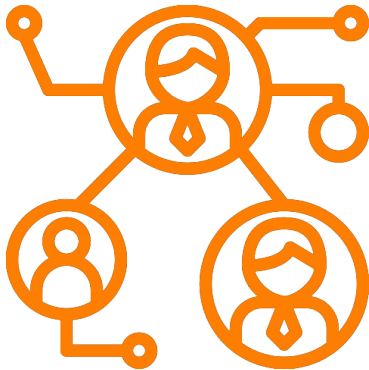
Trener powinien być kreatywny i tej kreatywności oczekiwać od uczestników szkolenia. Zanim przystąpisz do nakrywania stołu, pytaj także kursantów o propozycje.

KOORDYNACJA I PARAFRAZOWANIE – znajdowanie związków między pomysłami lub propozycjami różnych członków grupy.

Wysłuchaj różnych pomysłów dotyczących np. doboru kolorów na sali bankietowej; wskaż, czym się różnią i co mają ze sobą wspólnego. Wyjaśnij, dlaczego te, a nie inne propozycje są bardziej odpowiednie.



WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ



ROLE W GRUPIE REALIZACJA ZADAŃ

NAWIGACJA – pilnowanie ukierunkowania na problem.

Wszystkie działania muszą pozostawać w związku z celami i zakresem szkolenia. Jeśli pojawi się nieoczekiwany problem, np. brak odpowiedniej ilości wózków kelnerskich, należy rozwiązać go w możliwie najlepszy sposób.

EKSPERTYZA I SZUKANIE INFORMACJI – dzielenie się wiedzą i zadawanie pytań, analiza materiałów.

Podczas całego szkolenia przekazuj rzetelnie wiedzę i doświadczenie. Zadawaj też pytania kursantom. Zmobilizuje to uczestników do aktywności i pomoże im zrozumieć konieczność podejmowania określonych kroków.

PRACE POMOCNICZE

Uczestnicy powinni mieć możliwość przygotowania stanowisk pracy, nakryć itp. Do nich też należy wykonanie czynności porządkowych, bo stanowią one część obowiązków kelnera.

ROLA TRENERA W GRUPIE

SŁUCHANIE

jeśli uczestniczący w szkoleniu kelner przekonuje trenera, że dobór kolorów na sali nie jest odpowiedni, to winien on powstrzymać się od wyrażania własnego zdania, dopóki nie wysłucha wszystkich argumentów do końca.

MEDIACJA

polega na łagodzeniu sytuacji konfliktowych, dążeniu do kompromisu i współpracy, obniżaniu stresu poprzez żarty.

PILNOWANIE REGUŁ

przypominanie zasad i celów pracy, np. „Jesteśmy tu, by nauczyć się obsługi imprezy, a nie po to, by konkurować z sobą.”

MOTYWOWANIE

to zachęcanie biernych członków grupy do aktywności, poprzez proszenie ich początkowo o wykonanie prostych zadań, np. o ułożenie sprzętu na pomocniku kelnerskim.

WSPIERANIE

akceptacja pomysłów i zachowań, zwłaszcza tych, które mogą usprawnić przebieg zajęć.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ

TRENER MUSI UMIEĆ ROZŁADOWAĆ SYTUACJE KONFLIKTOWE, TAKIE JAK:

AGRESJA

przeciwstawianie się atakowaniu
innych, złośliwości, forsowaniu
własnego zdania przez kursantów

ULEGANIE

przełamywanie
podporządkowywania się,

DOMINACJA

radzenie sobie z dążeniem
do uzyskania przewagi
przez niektórych kursantów,

BLOKOWANIE

zapanowanie
nad bezsensownymi sprzeczkami,
wracaniem do rozwiązanych
już kwestii,

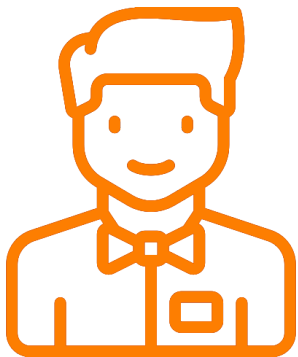
SZUKANIE WSPÓŁCZUCIA

brak pozwolenia na skupianie
uwagi na osobach,
które umieją wykorzystać
swoją słabość,

UNIKANIE DZIAŁANIA

przeciwdziałanie unikaniu
wykonywania ćwiczeń.

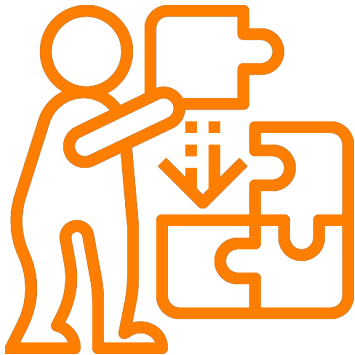
WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ



W trakcie krótkich szkoleń kelnerskich, trwających do kilku godzin, procesy zachodzące w grupie uczestników mogą być niezauważalne. Rozwój grupy rzadko wychodzi poza etap formowania, w którym jej członkowie są wobec siebie i wobec trenera nieufni, obserwują się wzajemnie, znają wyłącznie swoje własne oczekiwania.

Ogromną rolę odgrywa tu pierwsze wrażenie, jakie wywoła na szkolących się trener. Jeśli potrafi wzbudzić szacunek wobec własnej osoby i zaciekawienie związane z realizacją tematu, to jego kontakt z grupą stanie się łatwiejszy i bardziej owocny.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ



W dłuższych kursach, np. I i II stopnia, obraz grupy zmienia się wraz z wzajemnym poznawaniem się jej członków i rozwojem relacji między nimi.

Jeśli trener dba o dobrą atmosferę, stosuje tak ważne w szkoleniu kelnerów aktywizujące metody pracy i zasady skutecznej komunikacji interpersonalnej, które ułatwiają wzajemne poznawanie się uczestników szkolenia, to rozwój grupy będzie pozytywny.

Wzajemna weryfikacja członków grupy, dyskusje nad metodami pracy, współpraca i otwartość zaczynają się już na pierwszych najprostszych ćwiczeniach, choćby w zakresie rozkładania obrusów czy noszenia tac.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ

ETAPY ROZWOJU GRUPY UCZESTNIKÓW SZKOLENIA

1

FORMOWANIE

- ➔ zaciekawienie, oczekiwania, niepewność,
- ➔ brak poczucia bezpieczeństwa, obserwacje
- ➔ ustalanie pozycji członków, roli prowadzącego.

2

SZTURMOWANIE

- ➔ dyskusje dotyczące zasad, metod,
- ➔ wzajemna weryfikacja członków grupy.

3

NORMALIZOWANIE

- ➔ współpraca, relacje ustabilizowane
- ➔ pojawia się zaufanie, otwartość, wsparcie.

4

REALIZOWANIE

- ➔ efektywne wykorzystanie czasu,
- ➔ umiejętność rozwiązywania problemów, pewność działania.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ



RODZAJE ZACHOWAŃ INTERPERSONALNYCH

- ➡ **ZACHOWANIE AGRESYWNE** – może być brutalne, charakteryzuje się dążeniem do celu wszelkimi sposobami, traktowaniem rozmówcy jak przeciwnika, którego trzeba zniszczyć.
- ➡ **ZACHOWANIE ULEGŁE** – człowiek ogranicza własną autonomię, podporządkowuje się drugiemu. Ulegając naciskom grupy, respektuje prawa innych ale lekceważy własne.
- ➡ **ZACHOWANIE MANIPULATORSKIE** – zachowujący się w ten sposób dąży do wykorzystania ludzi często tak, by się nie zorientowali. Sposobami manipulowania mogą być: szantaż, kłamstwo, plotki.
- ➡ **ZACHOWANIE ASERTYWNE** – oznacza bezpośrednie, uczciwe i stanowcze wyrażanie swoich uczuć, opinii, postaw bez naruszania praw innych oraz chronieniu własnych.

KIEROWANIE GRUPĄ



**TRENER MUSI INTERWENIOWAĆ
W SYTUACJACH ZAKŁÓCAJĄCYCH
PRACĘ W GRUPIE**

- ➔ w czasie pokazu profesjonalnego zarządzania serwisem część członków grupy rozmawia na boku,
- ➔ ktoś wypowiada się na temat doboru wina do ryb, a inni uczestnicy szkolenia go przekrzykują,
- ➔ ktoś dominuje nad grupą, co szkodzi poprawnemu wykonywaniu zadań,
- ➔ ktoś odwraca uwagę od wykładu, pokazu lub innych działań trenera,
- ➔ ktoś stale się sprzeciwia temu, co mówisz i robisz albo wygłasza nietaktowne uwagi pod adresem innych.



DOKUMENTY WZORCOWE
Karta pracy 2



PODCAST
nagranie nr 2

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ GRUPY

STRUKTURALNE

wielkość, różnorodność, cechy osobowe członków, hierarchia, komunikacja

ŚRODOWISKOWE

otoczenie, funkcja relacje i stosunki w odniesieniu do innych grup

ZADANIOWE

rodzaje i stopień trudności zadania, presja czasowa

INTERWENCYJNE

styl kierowania, motywacje, związki emocjonalne, zaangażowanie pojedynczych członków grupy

WSPOMAGAJĄCE

produktywność, zadowolenie członków

FORMY ORGANIZACJI PRACY

praca zbiorowa

praca grupowa

praca indywidualna





PRACA ZBIOROWA

polega na wspólnym wykonywaniu tego samego zadania.

Przykłady zadań:

słuchanie wykładu na temat doboru wina do potraw, dyskusja dotycząca sposobu ustawienia stołów na przyjęcie dla 80 osób, oglądanie filmu o organizacji i obsłudze bankietu amerykańskiego.

Jeśli liczba członków grupy wynosi:

3-6: wszyscy są aktywni,
jeśli 7-10: połowa jest aktywna, a połowa mniej,
jeśli 11-18: tylko 5-6 jest stale aktywnych,
jeśli 19-30: aktywne są tylko 3-4 osoby – taką grupę trzeba koniecznie podzielić na mniejsze zespoły.



PRACA GRUPOWA – polega na wykonywaniu zadań przez mniejsze zespoły.

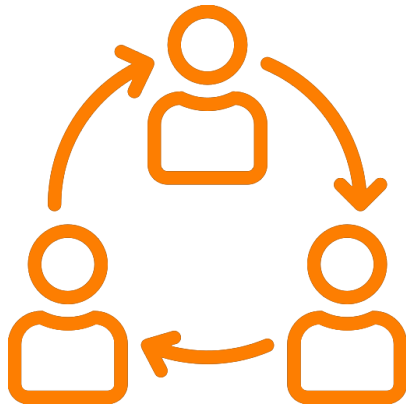
Zespół 2-3-osobowy jest optymalny, gdy zadanie jest ściśle określone, np. *przygotowanie nakryć do śniadania wiedeńskiego i angielskiego*.

Zespół 4-osobowy jest dobry dla oceniania, ale słabo podejmuje decyzje, np. *lepiej oceni sposób obsługi bardzo wymagającego gościa, niż wybierze najlepsze rozwiązanie*.

Zespół 5-osobowy jest optymalny do osiągania złożonych rezultatów, np. *przygotowanie sali na bankiet zasiadany dla 80 osób*.

KIEROWANIE GRUPĄ

ZALETY PRACY W MAŁYCH GRUPACH



- ➔ jakość pracy jednostki rośnie,
- ➔ umiejętności i zdolności członków grupy sumują się,
- ➔ rzadziej zdarzają się przypadkowe błędy,
- ➔ powstają pomysły, które nie mogłyby się pojawić podczas pracy indywidualnej,
- ➔ grupa zapewnia oparcie i poczucie bezpieczeństwa, szczególnie przy podejmowaniu decyzji.



PRACA INDYWIDUALNA –

polega na wykonywaniu odrębnych zadań przez każdego uczestnika.

Stosowana jest wtedy, gdy poziom reprezentowanych umiejętności jest różny, a sposób i tempo ich zdobywania wysoce indywidualne np. przeprowadzenie filetowania ryby lub tranżerowanie pieczonego indyka przy stoliku gościa.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ

ZADANIA TRENERA PRACA Z GRUPĄ



- ➔ w grupie zachodzą interakcje, na które powinieneś zwracać uwagę i wykorzystać je, jeśli są korzystne dla realizacji szkolenia – wpłynie to na podniesienie jakości obsługi kelnerskiej,
- ➔ wspieraj i wykazuj tolerancję szczególnie dla tych, którzy mają problemy z opanowaniem nowych umiejętności,
- ➔ rozwiązuj konflikty związane bezpośrednio ze szkoleniem,
- ➔ przysłuchuj się i reaguj na sygnały grupowe,
- ➔ nie zapominaj o ewaluacji!



WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ

ZADANIA TRENERA UCZESTNICY



- ➔ udzielaj instrukcji dotyczących wykonywania zadań: przygotowania stanowiska pracy, przestrzegania zasad stosowania określonego typu serwisu,
- ➔ pomagaj i wspieraj przy zadaniach szczególnie trudnych lub pracobłotnych,
- ➔ angażuj milczące i zamknięte w sobie osoby do pracy,
- ➔ zadawaj pytania prowokujące do samodzielnego rozwiązywania problemów, nie unikaj konfrontacji.

WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ

Efektywna współpraca z grupą jest możliwa tylko wtedy, gdy podczas jej trwania zarówno trener jak i uczestnicy mają poczucie własnej wartości i szanują ją u innych.

Jeśli jesteś ekspertem w dziedzinie obsługi imprez bankietowych czy serwisu francuskiego i udowodniłeś to prowadząc szkolenie, to szanuj dokonania uczących się zaobserwowane na zajęciach.

Docień ich za zaangażowanie, chęci i poświęcony czas, nawet jeśli do osiągnięcia pełnej biegłości jeszcze im trochę brakuje.

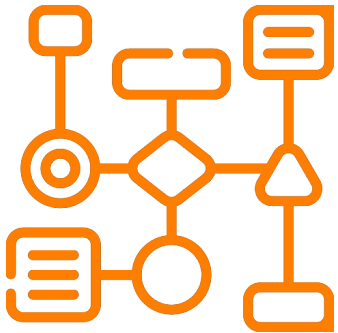


WSPÓŁPRACA Z GRUPĄ

PROCESY GRUPOWE,
KIEROWANIE GRUPĄ



PRZEBIEG SZKOLENIA – ETAPY



1. ROZPOCZĘCIE

- ➔ powitanie uczestników
- ➔ przedstawienie się trenera (na pierwszych zajęciach)
- ➔ podanie tematu i wyjaśnienie celu zajęć

2. WPROWADZENIE

- ➔ przekazanie zagadnień organizacyjnych
- ➔ przekazanie wprowadzających treści merytorycznych

3. CZĘŚĆ ZASADNICZA

- ➔ przekazywanie treści i szkolenie umiejętności za pomocą różnych metod wspieranych dodatkowymi materiałami

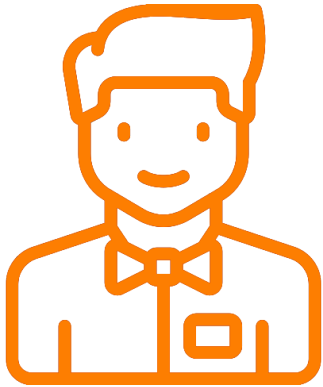
4. CZĘŚĆ PODSUMOWUJĄCA

- ➔ podsumowanie wszystkich poruszanych zagadnień
- ➔ podsumowanie i analiza wykonanych ćwiczeń
- ➔ wnioski

5. EWALUACJA I ZAKOŃCZENIE

- ➔ określenie korzyści, jakie wynieśli z zajęć uczestnicy szkolenia
- ➔ podsumowanie działań i pożegnanie

UWAGI DLA TRENERA



O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ

- ➔ gdy oceniasz kogoś lub sam jesteś oceniany, pamiętaj, że ocena dokonana przez jedną osobę nigdy nie jest w pełni obiektywna; można brać ją pod uwagę tylko wtedy, kiedy oceny wielu innych osób są podobne,
- ➔ naucz się przyjmować informacje krytyczne, ale jako trener nie krytykuj osoby, która Cię krytykuje,
- ➔ nie przypisuj każdemu krytykującemu Cię rozmówcy pobudek wrogich względem Ciebie. Staraj się zrozumieć, o co mu chodzi, daj do zrozumienia, że przyjąłeś zarzut,
- ➔ daj sobie czas, uporządkuj myśli i rozważ sensowność zarzutów.



**TRENER
KADR**
SEKTORA TURYSTYCZNEGO



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

**PRZEJDŹ DO KOLEJNYCH
MATERIAŁÓW MODUŁU**

