

Rafał Szczepanik



Wydanie II  
rozszerzone

# Budowanie zespołu

Organizacja szkoleń team building  
i wypraw incentive

Poradnik dla menedżera personalnego

one  
STARS

EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/buzep2>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-6516-7

Copyright © Helion 2013

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

---

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Podstawowa wiedza o zespole</b> .....	<b>11</b>
Po co nam zespoły .....	11
Cele szkoleń outdoor .....	14
Dlaczego nauka przez doświadczenie .....	16
Cechy efektywnego zespołu .....	18
Cykl życia zespołu .....	20
Role zespołowe .....	25
Eliminacja błędów w pracy zespołu .....	36
Proces budowania zespołu .....	38
<b>2. Organizacja i logistyka szkolenia outdoor</b> .....	<b>45</b>
Wybór hotelu .....	45
Karta kontroli hotelu .....	48
Wybór lokalizacji .....	48
Przygotowanie uczestników .....	52
Ubezpieczenie szkolenia .....	53
<b>3. Samodzielne prowadzenie prostych wydarzeń integracyjnych</b> .....	<b>55</b>
Krok po kroku .....	55
Style uczenia się .....	58
Zanim rozpocznieš .....	59
Budowanie atmosfery szkolenia .....	60
Sposób prowadzenia poszczególnych modułów .....	66
Feedback — informacja zwrotna po ćwiczeniu .....	74
Koszty podwykonawców .....	76

<b>4. Budowanie zespołu we współpracy z zewnętrzną firmą szkoleniową .....</b>	<b>79</b>
Poziom trudności fizycznych w szkoleniach outdoor .....	80
Formy ćwiczeń i gier outdoor .....	81
Wybór firmy szkoleniowej .....	84
Wzajemne oczekiwania .....	92
Szkolenia z manipulacją .....	94
Wybór trenerów .....	95
Analiza potrzeb szkoleniowych .....	99
Współpraca po szkoleniu .....	100
Ceny usług firm szkoleniowych .....	101
<b>5. Szkolenia dla dużych zespołów .....</b>	<b>103</b>
Cele szkoleń .....	103
Wybór firmy szkoleniowej .....	105
Program zajęć .....	107
Hotel i teren .....	109
Kombinat planistyczny .....	110
Kalendarz organizatora wyjazdu .....	111
<b>6. Zagraniczne wyprawy integracyjne .....</b>	<b>127</b>
Czym są wyprawy .....	127
Cele wypraw .....	129
Uczestnicy .....	135
Kierunki wypraw .....	137
Forma zajęć .....	138
Przykład programu .....	140
Koszty .....	143
Kalendarz organizacji wyjazdu .....	146
Trudności w wyprawach .....	146
Zagrożenia dla zdrowia i życia .....	151
<b>7. Specyficzne zastosowania szkoleń outdoor .....</b>	<b>157</b>
Kształtowanie otwartości na zmiany .....	157
Wprowadzanie zmian strategicznych .....	162
Kreowanie wizerunku pracodawcy .....	167
<b>8. Przykładowe gry integracyjne i komunikacyjne .....</b>	<b>169</b>
Komunikacja zespołowa .....	169
Umiejętność słuchania .....	172
Komunikacja międzykulturowa .....	173

Planowanie zespołowe .....	178
Koordinacja pracy zespołu .....	179
Wyznaczanie celów .....	180
<b>Aneksy — przykłady narzędzi wykorzystywanych w szkoleniach integracyjnych .....</b>	<b>183</b>
Kodeks outdooru .....	184
Zarządzanie prostym projektem outdoor — tabela organizacyjna .....	192
Przykładowy program szkolenia integracyjnego .....	195
Ankieta przedszkoleniowa — dla szkoleń integracyjnych .....	197
Przykładowa ankieta oceniająca proste wewnętrzne szkolenie integracyjne .....	199
List do uczestników — zapowiedź szkolenia .....	200
Przykładowe case’y wspomagające dyskusje podsumowujące .....	201
Fotografie .....	203
Formularze obserwacyjne dla trenera .....	214
Formularz obserwacyjny dla uczestnika zajęć outdoor .....	218
Dekalog pracy wewnętrznej moderatora .....	221
Lista kontrolna zadań menedżera organizującego wyjazd outdoor .....	223
List informacyjny dla hotelu goszczącego zajęcia outdoor .....	225
Regulamin zajęć outdoor .....	227
Skład apteczki organizatora zajęć outdoor .....	230
Wzorzec wniosku o zgodę na przeprowadzenie zajęć outdoor .....	231
Wzorzec protokołu powypadkowego .....	232



# 3

---

## Samodzielne prowadzenie prostych wydarzeń integracyjnych

W tym rozdziale:

- ❖ krok po kroku,
- ❖ style uczenia się,
- ❖ zanim rozpocznieisz,
- ❖ budowanie atmosfery szkolenia,
- ❖ sposób prowadzenia poszczególnych modułów,
- ❖ feedback — informacja zwrotna po ćwiczeniu,
- ❖ koszty podwykonawców.

### Krok po kroku

Prace nad projektem szkolenia w terenie, realizowanego od początku do końca własnymi siłami, mają następujący przebieg:

### 1. Analiza potrzeb szkoleniowych

W przypadku zewnętrznej firmy szkoleniowej, która od zera musi poznawać swojego klienta, taka analiza jest mocno rozbudowana. Jeśli jednak szkolenie organizujemy własnymi siłami, wystarczy często bieżąca wiedza i rozmowa z kilkoma potencjalnymi uczestnikami.

Pamiętać trzeba, iż analiza potrzeb powinna dotyczyć także formy szkolenia. Jeśli np. połowa osób ma lęk wysokości, wspinaczka raczej odpada.

Na tym etapie warto też dyskretnie porozmawiać o ewentualnych kłopotach uczestników. Czy jesteśmy pewni, że w gronie uczestników nie ma cukrzyków, którzy woleliby unikać nagłych intensywnych wysiłków (np. wspinaczka)? Czy potrafimy sobie poradzić z ewentualnym omdleniem takiej osoby? A może mamy kogoś z wysokim ryzykiem zawału, więc nie powinniśmy zmuszać go do przeciskania się przez wąskie jaskinie albo skoków na bungee?

Prowadząc analizę, warto skorzystać z ankiety, która zawarta jest w aneksach. Nawet jeśli planujemy jedynie nieformalną rozmowę z uczestnikami szkoleń, ankieta może okazać się pomocna.

Uporządkuje rozmowę, podpowie pytania, zasugeruje, jakie informacje i opinie uczestników trzeba zdobyć.

### 2. Konstruowanie merytorycznej zawartości programu

Na tym etapie chodzi jedynie o dobór tematyki. Trzeba podjąć decyzję, czy np. szkolenie ma koncentrować się na komunikacji w zespole, umiejętności wspólnego podejmowania decyzji, rozwijaniu asertywności w kontaktach z innymi czy też na pracy w zespole międzykulturowym. Podczas jednego szkolenia (zwykle dwu-, trzydniowego) nie powinno się poruszać więcej niż pięć, sześć tematów szczegółowych. Nadmiar omawianych treści powoduje bowiem, że uczestnicy szybko zapominają o tym, co było podczas zajęć.

Kiedy już znamy zakres tematyczny, trzeba ustalić, co po kolei będziemy omawiać.

Więcej o budowie programu szkolenia — w dalszej części tego rozdziału.

### 3. Dobór i testowanie ćwiczeń

Ten etap to projektowanie konkretnych ćwiczeń i gier. Jeśli np. zdecydowaliśmy się na temat „komunikacja”, należy znaleźć ćwiczenia, które rozwijają tę konkretną umiejętność. Przykłady takich zadań prezentuję w ostatniej części książki.



Etap ten jest trudny dla osoby, która nigdy wcześniej nie prowadziła szkoleń outdoor. Oczywiście jest, że nie można ich prowadzić, jeśli nigdy nie było się ich uczestnikiem. Ale nawet ktoś, kto wielokrotnie brał w nich udział, może mieć problemy z doбором ćwiczeń. Doborem — bo projektowanie własnych od zera to zadanie dla osób bardziej doświadczonych.

Początkującym polecam albo konsultacje z zaprzyjaźnioną firmą szkoleniową, albo książki z opisami gier team building. Kilka takich pozycji, zawierających bardzo proste, podstawowe gry, pojawiło się już na polskim rynku. W wersji anglojęzycznej można znaleźć ich dziesiątki w księgarni Amazon. Tego typu opracowania zawierają nawet i po 100 różnych gier.

Można też zwrócić się po radę do podwykonawców (patrz punkt *Koszty podwykonawców*), ale ostateczna decyzja o wyborze ćwiczeń należeć powinna do nas jako organizatorów.

Każde z ćwiczeń powinno być w miarę możliwości przetestowane, choćby na małej grupie. Zajęcia outdoor to nie prezentacje — nie da się do końca przewidzieć czasu ich trwania ani przebiegu. Jeśli gry nie przetestujemy, może się okazać, że zamiast rozwijać zdolności przywódcze, wywołuje konflikty. Zamiast bawić — męczy. I trwa dwie godziny, a nie pół. Tego typu wpadki są czymś naturalnym dla początkującego trenera. To element nauki, trzeba ich doświadczyć. Ważne, by w warunkach testowych, a nie na prawdziwym szkoleniu.

#### 4. Ustalenie listy pytań, które są punktem wyjścia do dyskusji

Żeby ćwiczenie miało sens, uczestnicy muszą wciągnąć z niego wnioski. Żeby tak się stało, trzeba po ćwiczeniu dokonać jego analizy. Oczywiście nie w formie monologu trenera. To powinna być dyskusja, w której prowadzący pytaniami naprowadza uczestników na właściwy tor myślenia. Powinien mieć przy tym świadomość, iż są pytania, które warto zadać i takie, których lepiej unikać. Są też takie, które można zadać na początku i takie, z którymi lepiej nieco poczekać. Dlatego właśnie już na starcie powinien mieć listę pytań, które chce zadać uczestnikom po każdym ćwiczeniu.

Oczywiście nie należy się tej listy uczyć na pamięć. Nie warto też trzymać się jej w 100%. Pewne dodatkowe pytania wymusi przebieg dyskusji.

Innych nie trzeba będzie zadawać, bo już wcześniej na nie odpowiedziano. Ważne jednak, by nie zapomnieć o najważniejszych zagadnieniach, które chcemy przedyskutować.

Możliwe pytania i metodyka ich zadawania opisane zostały dokładniej w kolejnych punktach.

#### 5. **Znalezienie podwykonawców**

Nie wszystko przygotujemy sami. Sprzęt do wspinaczki, wybór terenów do biegów na orientację, organizacja pikniku itp. — to wszystko lepiej zlecić wyspecjalizowanym podwykonawcom. Przykładowe koszty, z jakimi wiąże się podwykonawstwo, przedstawiam na kolejnych stronach.

#### 6. **Załatwienie spraw organizacyjnych i ubezpieczenia**

O tym mówiliśmy w poprzednim rozdziale.

#### 7. **Przeprowadzenie szkolenia**

Więcej na ten temat w kolejnych punktach.

#### 8. **Ocena po szkoleniu, wnioski, propozycje zmian organizacyjnych po szkoleniu itp.**

W sprawnym przeprowadzeniu projektu szkoleniowego pomocna może okazać się tabela *Zarządzanie prostym projektem outdoor* zawarta w aneksie do książki.

## Style uczenia się

Szkoleniowcy powinni przekazywać wiedzę w sposób dostosowany do ludzkich możliwości i stylów uczenia się. Te ostatnie można podzielić na trzy podstawowe grupy: audytywny, wizualny i kinestetyczny. Oznacza to, że trener powinien przekazać każdą informację trzy razy, w różnej formie, tak by dotarła do wszystkich uczestników niezależnie od ich stylów uczenia się.

Styl audytywny oznacza, że informacje przyswajamy poprzez słuch. Zapamiętujemy dźwięki, słowa, melodię, mocno reagujemy na barwę głosu czy intonację. Osoby uczące się wizualnie pamiętają to, co widziały. Kolory, kształty, napisy i wykresy — to przyswajają najlepiej. A kinestetycy uczą się poprzez ruch i dotyk. Rozumieją to, czego mogli dotknąć i użyć, pamiętają to, co miało w sobie jakąś dynamikę. Chętnie uczestniczą w inscenizacjach, grach menedżerskich, ćwiczeniach grupowych.

Sprawny trener nie powtarza zwyczajnie trzy razy tej samej informacji. Po prostu mówi o czymś i jednocześnie pokazuje wykresy czy slajdy dotyczące poruszanego zagadnienia. Dodatkowo odpowiednio porusza się po sali i gestykuluje. Wreszcie, kiedy omówi dany punkt, przeprowadza dynamiczne (kinestetyczne) ćwiczenie utrwalające wiedzę czy w praktyce sprawdzające zdobytą umiejętność.

Najlepsi trenerzy idą nawet o krok dalej. Dostosowują do owych trzech kanałów także przekaz głosowy i wizualny. „Jak to brzmi?” — dopytują się osób o stylu audytywnym. „Widać tutaj wyraźną zależność” — przekonują wizualistów. „Poruszmy kolejny punkt” — mówią do kinestetyków. Używają na przemian słów kojarzonych z dźwiękiem, ruchem i obrazem, by podtrzymywać uwagę wszystkich trzech typów uczestników szkolenia. Podobnie postępują z pokazywanymi obrazami. Prezentują nie tylko wykresy i hasła, ale także rysunki przedstawiające rzeczy kojarzące się z ruchem, dotykiem czy muzyką, np. biegnących sportowców albo fortepian.

W przypadku outdooru kinestetyka jest czymś naturalnym. Outdoor to przecież ruch. Równie oczywista jest konieczność przedyskutowania ćwiczeń (słuchowcy). Ale często zapomina się o jeszcze jednym elemencie: zanotowaniu wniosków (wzrokowcy). Jak to zrobić, skoro w terenie nie ma tablicy czy flipcharta? Ja stosuję prosty zabieg — noszę ze sobą markery i kartki papieru. Rozdaję je i proszę, by każdy zanotował na swojej kartce jeden wniosek. Potem je krótko podsumowuję, pokazując kartki. Na koniec po powrocie do sali szkoleniowej rozwieszam wszystkie kartki na ścianie.

## Zanim rozpoczniesz

Prowadzący powinien być w pełni przygotowany na wszelkie niespodzianki na szkoleniu. Powinien też upewnić się, że sprawy organizacyjne są dograne, nawet jeśli to inna osoba odpowiada za logistykę. To od trenera zależy efekt końcowy i to jego będą uczestnicy winić za wpadki, nawet jeśli wpadką będzie ulewa. Bo to trener miał zadbać, by wszyscy mieli peleryny.

Oto lista rzeczy, które powinieneś zrobić lub sprawdzić na kilka, kilkanaście godzin przed szkoleniem.

- ❖ Pojaw się na miejscu szkolenia na kilka godzin przed uczestnikami i obejrzyj dokładnie ośrodek.
- ❖ Sprawdź, czy kucharze słyszeli kiedyś o wegetarianach.
- ❖ Upewnij się, że stojący przy recepcji automat do kawy działa. Jeśli nie, uprzedź obsługę, że muszą dostarczać kawę w inny sposób.

- ❖ Skoro planujesz ćwiczenia plenerowe, sprawdź wersję zapasową (sala gimnastyczna, korytarz) na wypadek załamania pogody, szczególnie w górach.
- ❖ Weź zapasowy przedłużacz i więcej flipchartów.
- ❖ Miej w bagażniku samochodu zestaw nietypowych rekwizytów do gier i zabaw, które wykorzystasz, gdyby trzeba było rozbudzić i zmotywować uczestników do pracy.
- ❖ Zaplanuj ewentualne atrakcje (konkursy, gitara itp.) na wieczorną imprezę, która jest zwykle nieodłączną częścią szkolenia integracyjnego. Trener powinien być jej dobrym animatorem. Po pierwsze, poprawia to atmosferę szkolenia i integrację uczestników. Po drugie, obecność trenera na imprezie zwykle w magiczny sposób zmniejsza rozmiar porannego bólu głowy uczestników.
- ❖ Załóż wersję najgorszą: w ośrodku nie będzie projektora LCD, dziurkacza, drukarki, przedłużacza ani kserokopiarki. Czy wiesz, jak się wtedy zachowasz?
- ❖ Pamiętaj, że i tak najważniejsza jest Twoja postawa, uśmiech, pomysłowość i zaangażowanie. To Ty — a nie zepsuta kserokopiarka — decydujesz o końcowym efekcie.

Jeśli po przyjeździe do hotelu okaże się, że sprzęt w sali szkoleniowej nie jest ustawiony tak, jak tego oczekiwałeś, a sam nie dasz rady przestawić ciężkich stołów, przede wszystkim się nie załamuj. Trener, który pokazuje, że mimo wpadek ze strony hotelu zależy mu na dobrym szkoleniu, nie będzie krytykowany za niezawinione błędy organizacyjne. Może nawet odwołać się do pomocy uczestników i nie będzie mu to poczytane za minus. Kilkakrotnie zdarzyło mi się już razem z uczestnikami nosić stoły, gdy okazało się, że pracownicy hotelu ustawili je w bezsensownym porządku. I mimo że na sali byli poważni dyrektorzy, nikt nie odbierał tego jako plamy na honorze. Kultura osobista, poczucie humoru i szczerze zaangażowanie — to podstawa sukcesu w takich chwilach.

## Budowanie atmosfery szkolenia

To, w jaki sposób trener rozpocznie szkolenie, wpływa na cały efekt edukacyjny. Pierwsze minuty determinują nastawienie uczestników do prowadzącego, tworzą atmosferę w grupie i pobudzają do myślenia lub usypiają. Dlatego trenerzy opracowują specjalne ćwiczenia (*ice-breakers*) na rozpoczęcie szkolenia czy jednej z jego sesji.

*Ice-breakers* (przełamywacze pierwszych lodów) to drobne, kilku-, kilkunastominutowe ćwiczenia, które mają rozluźnić atmosferę, pobudzić myślenie i zintegrować uczestników szkolenia. Mogą polegać na tradycyjnym przedstawianiu się w małych podgrupach, ale mogą też opierać się na łamaniu konwencji i stereotypów — aż do rzucania w określony sposób zgniłymi pomidorami do tarczy. Wszystko zależy od celu ćwiczenia, momentu, w którym je prowadzimy, i specyfiki grupy.

Zdaniem Juliusa Eittingtona (*The winning trainer*, Gulf Publishing Company, 1996) rolą *ice-breakers* jest:

- ❖ Rozbudzenie uczestników i rozluźnienie ich, jeśli przyszli na szkolenie spięci czy zestresowani, co w naturalny sposób utrudniłoby im uczenie się.
- ❖ Przedstawienie uczestnikom stylu prowadzenia zajęć — *ice-breaker* przeprowadzony na początku kursu (*ice-breakers* wykorzystujemy też po przerwach) powinien mieć taką formę, w jakiej będzie przebiegało szkolenie: zabaw, zajęć terenowych, dyskusji, prezentacji czy też ich mieszanki (można wtedy zacząć od kilku różnych ćwiczeń rozluźniających).
- ❖ Zwrócenie uwagi, że za proces uczenia się uczestnicy odpowiadają w takim samym stopniu jak trener, który nie jest wszechwiedzącym ekspertem, lecz partnerem i facilitatorem.
- ❖ Zaprezentowanie stylu pracy trenera: przyjaciel czy pozostający na dystans autorytet, prowadzący szkolenie w całkowicie nieformalnej atmosferze czy zachowujący pewne konwencje biznesowe itp.
- ❖ Pokazanie związków pomiędzy poruszonym na szkoleniu tematem a tematami pokrewnymi, np. komunikacją a pracą w zespole.

### 1. Przygotuj ćwiczenia przed sesją

Jak planować i dobierać *ice-breakers*? Podstawowe kryteria to specyfika grupy, jej oczekiwania względem szkolenia, długość szkolenia, moment, kiedy *ice-breaker* zostanie przeprowadzony, kultura organizacyjna firmy, dla której prowadzimy szkolenie (w przypadku szkoleń zamkniętych), osobowość trenera.

Trener musi czuć się komfortowo z ćwiczeniem, które proponuje. Jeśli jest to nietypowa, harcerska zabawa, której sam nie chciałby wykonywać, nie przekonana do niej grupa albo zrobi to w sposób sztuczny, tworzący barierę między nim a grupą. Np. trener preferujący zachowanie dystansu między sobą a uczestnikami (choćby z racji dużej różnicy wieku) nie przekonana nikogo do ćwiczenia wymagającego fizycznej bliskości, bo sam nie będzie przykładem, jak dobrze je wykonać.

Ważna jest też specyfika grupy. Wspomnianej już harcerskiej zabawy zwykle nie będą zbyt chętnie wykonywać prezesi poważnego banku, przynajmniej na początku szkolenia. Bo warto pamiętać, że ice-breakers stosowane są także np. po przerwie obiadowej, by przebudzić osoby uśpione zbyt ciężkim posiłkiem. Im dalej posuwamy się w szkoleniu i im lepsza atmosfera w grupie, na tym dziwniejsze i intymniejsze (fizycznie i psychicznie) ćwiczenia możemy sobie pozwolić. Oczywiście nie można przesadzić, szczególnie jeśli grupa składa się z osób o dość konserwatywnym spojrzeniu na formę szkolenia albo nie jest przygotowana (wiek, ubiór itp.) na ćwiczenia wymagające sprawności fizycznej i ruchu. Ice-breaker ma przecież integrować ludzi i pobudzać ich do myślenia, a nie narażać ich na fizyczny czy psychiczny szok.

Oczywiście ilość przeprowadzanych ćwiczeń łamiących lody zależy od czasu szkolenia. Kilkogodzinny trening zostawia nam kilkunastominutowe pole do zabawy, weekendowe szkolenie daje nawet dwie godziny. Z całą pewnością czas poświęcony na dobrze przygotowane i poprowadzone ćwiczenia rozluźniająca nie jest zmarnowany. Dobra atmosfera i psychiczny komfort znacznie zwiększają tempo uczenia się. A mocno zintegrowani uczestnicy będą bardziej skorzy do wygłaszania szczerych poglądów podczas dyskusji.

## 2. Bądź kreatywny

Stali bywalcy szkoleń narzekają, że trenerzy ciągle wykorzystują te same zestawy ćwiczeń na rozpoczęcie sesji. Standardem jest zadanie polegające na przechadzaniu się po sali i wyszukiwaniu osób o tym samym znaku zodiaku, wykształceniu czy hobby, co nasze. Podobnie popularne jest budowanie swojej wizytówki z klocków czy rysowanie swojego portretu i potem tłumaczenie, co on wyraża.

To, że pierwsze ćwiczenia nie mogą być zbyt intymne czy dowcipne, nie zwalnia nas z kreatywności. Nawet zabawę polegającą na przedstawianiu się można przeprowadzić w niekonwencjonalny sposób. A wszystkie następujące po niej z całą pewnością mogą być nietypowe — np. zbuduj z zadanych materiałów trampolinę i spadochron dla jajka, zbuduj z klocków samochód, gdy wszyscy uczestnicy zabawy mają zawiązane oczy, przedstaw — według otrzymanego scenariusza — jeden ze skeczy Latającego Cyrku Monty Pythona.

Oczywiście do przeprowadzenia wielu ćwiczeń wystarczy papier, długopis i fantazja. Warto jednak zabierać ze sobą na szkolenie nieco więcej rekwizytów — można wtedy przygotować naprawdę nietypowe zabawy. Zestaw takich rekwizytów prezentuję poniżej. Taki komplet często nie zostanie wykorzystany w całości, warto go jednak mieć na wypadek jakichś nieprzewidzianych sytuacji.

Zestaw rekwizytów do projektowania ice-breakers:

- ❖ papier, nożyczki, kolorowe pisaki, spinacze, karteczki samoprzylepne (etykiety kopertowe i post-it), taśma klejąca;
- ❖ kilka piłeczek do tenisa;
- ❖ puzzle i mała paczka klocków;
- ❖ zapałki lub inne małe patyczki;
- ❖ paczka baloników;
- ❖ kilka jajek;
- ❖ kolorowe kijki o długości ok. 70 cm;
- ❖ zwój cienkiego sznurka i kilka kolorowych linek lub wstążek, kilka gumek aptekarskich;
- ❖ kawałek miękkiego, plastycznego kabla;
- ❖ kilka gwizdków;
- ❖ kilka małych pluszowych maskotek;
- ❖ opaski do zawiązywania oczu;
- ❖ niebrudząca plastelina;
- ❖ karty do gry;
- ❖ kilkanaście woreczków foliowych lub toreb reklamowych;
- ❖ wszelkiego rodzaju dowcipne gadżety. Można je kupić w specjalnych sklepach z pamiątkami i gadżetami.

### 3. Zaplanuj kolejność zabaw

Prowadzący zajęcia musi ustalić, w jakiej kolejności przeprowadzi zaplanowane ćwiczenia. Trudno rozpoczynać od zabaw wymagających bardzo nieformalnej atmosfery, gdy uczestnicy dopiero się poznali. Warto wtedy rozpocząć od niekonwencjonalnej formy przedstawiania się, opowiadania o swoich oczekiwaniach względem treningu itp.

Dopiero po jakimś czasie można przeprowadzić ćwiczenia wymagające od uczestników więcej szczerości i zaufania. Można wtedy np. poprosić o to, by dobrali się w trzyosobowe grupy i każdy opowiedział pozostałej dwójce o najbardziej nietypowym dniu, jaki zdarzył im się w ciągu ostatniego roku.

Wreszcie można przejść do zadań mniej standardowych, wymagających bardziej nieformalnej atmosfery, ale też lepiej integrujących uczestników i zmuszających do ruszania się (ważne dla kinestetyków). Można np. poprosić grupę, by ustawiła jak najwyższy domek z kart, ale wszyscy, prócz jednego członka

zespołu, będą mieli związane oczy. Pamiętaj, że tego typu ćwiczenie można przeprowadzić, dopiero gdy uczestnicy są na tyle ośmieleni i zrelaksowani, by móc śmiać się z własnego zachowania w tak nietypowej sytuacji.

Kiedy uczestnicy są naprawdę odprężeni i zintegrowani, możesz przedstawić im ćwiczenia wymagające dotykania się nawzajem i wspólnych ćwiczeń fizycznych, np. noszenia się na plecach czy łapania spadających ze stołu uczestników (zabawy rozwijające wzajemne zaufanie).

To, jak długo zajmie przejście od tradycyjnego przedstawiania się do niemal szalonych kilkuminutowych zabaw, zależy nie tylko od danej grupy. Dużo ważniejsza jest osobowość prowadzącego. Zdarza się, że w identycznych grupach jedni trenerzy po kilku dniach wciąż nie potrafią wyjść poza rozmowy w podgrupach, podczas gdy inni na tyle ośmielili grupę, że już pierwszego dnia domaga się uczestnictwa w zabawach, jakie pamięta z harcerstwa.

#### *4. Zadbaj o efekt edukacyjny*

Uczestnicy nietypowych ćwiczeń czy gier czasem mogą być im niechętni. — Czy to, że zbuduję sześć trójkątów z czterech zapalek albo zrobię kilka podskoków, ma jakikolwiek związek z tematem szkolenia? — powątpiewają. Trener musi wtedy dokładnie wytłumaczyć cel zabawy, schodząc czasem nawet do poziomu biologii i fizjologii („Po obiedzie jesteście nieco ociężała i trudno wam się myśli, a trochę ruchu i śmiechu pozwoli wam się rozbudzić”).

Trener powinien też dokładnie wytłumaczyć, na czym polega zadanie. Jest ono w końcu nietypowe, ma przełamywać stereotypowe myślenie, trudno więc oczekiwać, że uczestnicy wykonają je zgodnie z oczekiwaniem trenera, jeśli nie dostaną zrozumiałych instrukcji. Zrozumiałych nie znaczy kompletnych. Czasem chodzi właśnie o to, by części domyślili się sami.

Jeśli zadanie wymaga rozpisania ról, lepiej zrobić to na osobnych kartkach i wręczyć je uczestnikom. Inaczej sporo czasu trzeba będzie poświęcić na tłumaczenie każdemu uczestnikowi z osobna jego obowiązków.

Trener powinien przetestować ice-breaker, zanim przeprowadzi go po raz pierwszy. Można to zrobić na grupie innych trenerów z firmy. Inaczej trudno będzie przewidzieć, ile czasu zajmie nietypowa gra czy ćwiczenie. Może się też zdarzyć, że przebiegną one całkowicie niezgodnie ze scenariuszem wymyślonym przez trenera.





# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central image showing four hands holding puzzle pieces. The top-left hand has red nail polish and holds a tan piece. The top-right hand has light pink nail polish and holds a tan piece. The bottom-left hand holds a tan piece. The bottom-right hand holds a red piece. The pieces are arranged in a 2x2 grid, with the red piece at the bottom right.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# Prawdziwych przyjaciół poznaje się w biedzie, a dobrych pracowników... w terenie!

Dlaczego warto integrować, motywować i szkolić zespoły w terenie otwartym, a nie w sali konferencyjnej? Powód jest prosty: zajęcia terenowe są bardziej skuteczne. Psychologowie już kilkadziesiąt lat temu dowiedli, że trudne lub nietypowe sytuacje jednoczą ludzi wobec wspólnego problemu, przyspieszają proces uczenia się i zwiększają szansę na zapamiętanie zdobytej wiedzy. A powstała więź między uczestnikami szkolenia procentuje także podczas wykonywania obowiązków zawodowych.

W niniejszym poradniku znajdziesz m.in. zagadnienia związane z procesem budowania zespołu oraz planowaniem i organizacją szkolenia czy wyjazdu integracyjnego. Autor przedstawia wady i zalety samodzielnego planowania imprezy oraz wynajęcia firmy treningowej. Podaje przykłady wyjazdów integracyjnych i gier, w jakich ludzie chętnie biorą udział. Drugie wydanie książki zostało uzupełnione o nowe treści, wyjątkowo aktualne na dzisiejszym rynku szkoleń — więcej miejsca poświęcono szkoleniom za granicą, a także wyjazdom organizowanym dla całej firmy.

Team building dla kilkuset osób? Dlaczego nie, jeśli wiesz, jak to skutecznie zorganizować.

**Rafał Szczepanik** od dwunastu lat prowadzi szkolenia menedżerskie. Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń *outdoor* i gier symulacyjnych. Wcześniej współtworzył portal Pracuj.pl i przez pięć lat był jego wiceprezesem. Pracował też jako trener w Danii i Gwatemali. W roku 2004 został uznany za jednego z czterech najlepszych polskich trenerów w kategorii gier symulacyjnych. Prywatnie jest alpinistą, podróżnikiem, pierwszym Polakiem, który zdobył zarówno oba bieguny, jak i himalajski ośmiotysięcznik. Jest też autorem książek: *17 śmiertelnych błędów szefa* (Onepress 2006, 2010, 2012), *Nietypowe przypadki Public Relations* (Onepress 2003, 2009), *Komandosi w białych kołnierzykach. Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów* (Onepress 2009), *Firma jak kamorra. 11 strategicznych zasad mafii w legalnym biznesie* (Onepress 2010).

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 11942

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-6516-7



9 788324 665167