

# Budowanie zespołu

Organizacja szkoleń  
outdoor i wypraw incentive

**PORADNIK DLA MENEDŻERA PERSONALNEGO**



Stwórz zgrany i sprawnie  
współpracujący zespół pracowników

Zaplanuj wyjazd integracyjny

Zorganizuj szkolenie przy współpracy z firmą zewnętrzną

Wykorzystaj różne scenariusze i gry integracyjne

---

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<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>A Aneksy — przykłady narzędzi</b>	
<b>wykorzystywanych w szkoleniach integracyjnych .....</b>	<b>183</b>
Kodeks outdooru .....	183
Zarządzanie prostym projektem outdoor — tabela organizacyjna .....	187
Przykładowy program szkolenia integracyjnego .....	190
Ankieta przedszkoleniowa — dla szkoleń integracyjnych .....	192
Przykładowa ankieta oceniająca proste wewnętrzne szkolenie integracyjne ...	194
List do uczestników — zapowiedź szkolenia .....	195
Przykładowe case’y wspomagające dyskusje podsumowujące .....	196
Fotografie .....	198
<b>Skorowidz .....</b>	<b>209</b>

# 3

---

## Samodzielne prowadzenie prostych wydarzeń integracyjnych

W tym rozdziale:

- ❖ krok po kroku,
- ❖ style uczenia się,
- ❖ zanim rozpocznieš,
- ❖ 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 bunjee?

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 rozpocznieś

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 wina 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.