



MATERIAŁY
W WERSJI
ELEKTRONICZNEJ

ZBIÓR GIER Z ZAKRESU ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

MARY **Scannell**



MARY **Scannell**

ZBIÓR GIER Z ZAKRESU ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Przełożył Michał Lipa

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Tytuł oryginału
*The Big Book of Conflict Resolution Games. Quick, Effective Activities to Improve
Communication, Trust, and Collaboration*

Wydawca
Kamila Dolegowska-Narloch

Redakcja
Joanna Holdys

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/AzmanL*

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.


.....

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

Copyright © 2010 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2013, 2015
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-9487-1

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Podziękowania.....	9
Wprowadzenie	11
Tajemnica powodzenia	21
Jak korzystać z tej książki	27
Rozdział 1. Zrozumieć konflikt	33
Jak ty to widzisz?	35
Pozytywne podejście	39
Krok po kroku	43
Konflikt widziany z bliska	45
Strzał w dziesiątkę	47
List do siebie	49
Cokolwiek	53
Podawanie piłki	55
Obręcz z helem	57
Sprawdź i zaznacz	59
Jak na szpilkach	63
Rozdział 2. Komunikacja	65
Nic nie mów	67
Jak my to widzimy?	71
Słucham	73
Pantomima	77
Jedno pytanie	79
Odtwarzanie	81
Podaj żeton	83
Klucz do komunikacji	89
W biegu	91
Uporządkuj schowek	97
Łapać kamerdynera!	105

Rozdział 3. Różnorodność	111
Gra w imiona	113
Co nas łączy, co nas dzieli?	115
Różnorodność się opłaca	117
Klasyfikacje	121
W środku czy na zewnątrz?	123
Spacerek	127
Nieźła ekipa	129
Rozdział 4. Zaufanie	133
Dwie prawdy i kłamstwo	135
Pięć plus pięć	139
W szeregu zbiórka	141
Mądre słowa	145
Szukanie słówek	149
Kamień i ciastko	157
Kciuki zgody	165
Rozdział 5. Perspektywa	167
Wczuj się w rolę	169
Podejrzani	171
Postanowienia	173
Klocki	179
Zmiana stron	181
Hoop-la	183
Szybka piłka	185
Rozdział 6. Inteligencja emocjonalna	189
Maska	191
Buty	195
Spójrzmy prawdzie w twarz!	199
Węzeł	201
Zapalniki	205
Notatka	207
W butach kolegi	209
Przywiązani	213
Rozdział 7. Współpraca	215
Osobowość plus	217
Co to jest?	221
Twórcza współpraca	223

Zaskocz prowadzącego	225
Zbuduj słowo	227
Supergwiazdy	229
Pamiętne cytaty	237
Pomnik	239
O autorce	241

Podziękowania

Po 10 latach pracy w charakterze korporacyjnej trenerki odkryłam świat nauki przez doświadczenie. Nagle dostałam do ręki nowe, skuteczniejsze narzędzie szkoleniowe. Jestem za to wdzięczna Johnowi Deweyowi, „ojcu nauki przez doświadczenie”, i Karlowi Rohnke, twórcy podstaw, na których opiera się większość dzisiejszych ćwiczeń stosowanych w tego typu szkoleniach.

Dziękuję wszystkim moim klientom korporacyjnym, którym zawdzięczam przywilej współpracy z ich zespołami. Członkom tych zespołów dziękuję za udział w zajęciach oraz za okazane zaufanie. Możliwość współpracy z wami i poznawania stosowanych przez was procedur była dla mnie dużym wyróżnieniem.

Emily Carleton, mojej redaktorce w wydawnictwie McGraw-Hill, dziękuję za świetny pomysł i wiarę w to, że uda mi się go zrealizować. Wyrazy wdzięczności dla Reny Copperman i jej zespołu za ich zaangażowanie w to przedsięwzięcie i za dopilnowywanie każdego szczegółu procesu wydawniczego. Dziękuję Julii Anderson-Bauer z wydawnictwa McGraw-Hill za pomoc na ostatnim etapie korekty i produkcji. Serdecznie dziękuję Karen, Mike’owi i Cathie za to, że nauczyli mnie umiejętności niezbędnych do rozwiązywania ostrych konfliktów. Nikt nie potrafi zrobić tego lepiej niż rodzeństwo. Za wsparcie i wyrazy otuchy jestem wdzięczna moim bliskim przyjaciółkom: Cindy, Sandi i Michelle.

Dziękuję także matce, Alice, ojcu Edowi i reszcie rodziny za miłość i uśmiech.

Przede wszystkim jednak dziękuję mojemu mężowi. Kerry, bez ciebie nie napisałabym tej książki.

Wprowadzenie

Wśród problemów kryją się możliwości.

Albert Einstein

Konfliktów w miejscu pracy można czasem uniknąć, można im niekiedy zapobiegać, ale są one też potrzebne.

Konflikt jest naturalną i normalną cechą środowiska pracy. Występuje we wszystkich organizacjach. Jest nieunikniony w zespołach, które dążą do realizacji swoich celów. Choć różnice między ludźmi muszą się pojawiać, wynik konfliktu nie musi być negatywny. Konflikt może otwierać nowe perspektywy. Zmusza nas bowiem do intensywniejszego myślenia, większej kreatywności, wczuwania się w sytuację innych ludzi oraz poszukiwania nowych sposobów postępowania – skuteczniejszych i bardziej produktywnych.

Nierozwiązany konflikt może jednak doprowadzić do rozpadu zespołu. Może osłabić morale pracowników organizacji, źle wpływać na ich wydajność i spowodować wzrost absencji, może być przyczyną ich dodatkowego stresu, spadku produktywności, a nawet agresji i przemocy. Z badań wynika, że menedżerowie poświęcają przynajmniej 25% czasu pracy na rozwiązywanie konfliktów. To wpływa na wydajność poszczególnych zespołów i całej organizacji.

Konfliktami można zarządzać tak samo jak wszystkimi innymi ważnymi procesami w biznesie. Zadaniem gier opisanych w tej książce jest rozwijanie u członków zespołu umiejętności rozwiązywania konfliktów i przekształcania ich we współpracę.

Gry i ćwiczenia stanowią bezpieczne środowisko, w którym członkowie zespołu mogą doświadczyć prawdziwego konfliktu – z charakterystycznymi emocjami, założeniami i wyzwaniem komunikacyjnymi. Ponieważ gry te często odzwierciedlają rzeczywiste sytuacje, zwłaszcza pod względem rywalizacji i współpracy, mogą ujawnić typowy sposób rozwiązywania konfliktów w danym zespole. Jego członkowie zaczynają rozumieć własne reakcje i odkrywają skuteczniejsze strategie radzenia sobie w podobnych sytuacjach.

Edukacja przez doświadczenie umożliwia doskonalenie reakcji na konflikt i przećwiczenie najlepszych rozwiązań. Uczestnicy gier zdobywają narzędzia i doświadczenie potrzebne do radzenia sobie z konfliktami i wydobycia ich pozytywnych aspektów. Biorąc udział w grach, zwiększają wzajemne zaufanie, poprawiają komunikację i eliminują nieefektywne zachowania, dzięki czemu zespół staje się bardziej produktywny i wydajny.

Elementy konfliktu

Źródłem konfliktu jest zderzenie wyobrażeń, celów lub wartości w środowisku, w którym wszyscy skupiają się na wyniku. Zarzewiem konfliktu mogą być rozbieżne lub sprzeczne poglądy co do wspólnego celu i sposobu jego osiągnięcia. Niekiedy dążenie do wspólnego celu utrudnia realizację osobistych celów pracowników organizacji, co także bywa przyczyną nieporozumień w zespole. Powodem konfliktu mogą być najrozmaitsze rozbieżności. Członkowie zespołu mogą mieć odmienne zdanie na temat istoty problemu albo mogą się zgadzać co do jego istoty, ale ujmować go z odmiennej perspektywy. Mogą też mieć wspólny punkt widzenia na problem, ale różne pomysły na to, jak go rozwiązać.

- **Komunikacja.** Może być zarówno przyczyną konfliktów, jak i narzędziem ich rozwiązywania. Podobnie jak innych umiejętności ważnych w miejscu pracy, efektywnej komunikacji trzeba się nauczyć. Brak otwartości nie pozwala się konfliktowi ujawnić i może wywołać narastające niezrozumienie i wrogość. Za pomocą skutecznej komunikacji (obejmującej aktywne słuchanie) można zapobiegać nieporozumieniom, zarządzać nimi i je rozwiązywać.
- **Konkurencja.** Zabieganie o dostęp do ograniczonych zasobów bez wątplenia generuje konflikty. Czas, pieniądze, pomieszczenia biurowe, materiały i wyposażenie to wartościowe dobra. Konieczność rywalizowania o nie prowadzi nieuchronnie do zatargów między pracownikami, a także między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Konflikty mogą występować wszędzie tam, gdzie pracownicy konkurują o rzadkie zasoby, uznanie lub pozycję w korporacyjnej hierarchii.
- **Niekonsekwencja.** Nieporozumienia mogą się pojawić także wtedy, gdy polityka firmy ulega zmianie, jest niekonsekwentnie stosowana lub w ogóle nie istnieje. Pracownicy powinni znać i rozumieć obowiązujące zasady i politykę organizacji; nie powinni być zmuszani do ich odgadywania. Niekonsekwencja w miejscu pracy jest bardzo częstym źródłem konfliktów.

- **Różnorodność.** Ludzie nie są jednakowi i różnią się na wiele sposobów. Te różnice są częstym zarzewiem konfliktów. Każdy człowiek inaczej postępuje z ludźmi i z problemami. Każdy z członków zespołu powinien znać własny styl pracy i akceptować odmienny styl pracy swoich koleżanek i kolegów. Przyczyną konfliktu mogą być także różnice w systemach osobistych wartości. Koterie w miejscu pracy są źródłem plotek, podejrzeń i zatargów. Grupa musi się nauczyć akceptować różnorodność i opanować umiejętność pracy zespołowej. Podkreślanie różnic sprzyja poszukiwaniu płaszczyzny porozumienia.
W większości zespołów występują różnice wieku, płci, pochodzenia, doświadczenia i wiedzy. Ludzie różnią się także kolorem skóry, wyznaniem, religią lub stopniem sprawności fizycznej. Choć taka różnorodność może prowadzić do konfliktów, zespół potrafiący wykorzystać różnice i doceniający nowe pomysły może przekształcić konflikt w kreatywną współpracę.
- **Perspektywa.** Pracownicy mogą się różnić nie tylko stylem działania, ale także sposobem postrzegania sytuacji. Mogą widzieć to samo zdarzenie zupełnie inaczej. Dziś w jednym zespole spotykają się czasem przedstawiciele nawet czterech pokoleń. Każda z tych generacji zupełnie inaczej postrzega otaczającą nas rzeczywistość.
- **Wzajemne zależności.** Wzajemne zależności i rosnący zakres interakcji wewnątrz firmy także są źródłem konfliktów. Im częstsze są te interakcje, tym bardziej prawdopodobne stają się zatargi. Sprzeczne dążenia pojawiają się wtedy, gdy kilka osób lub działów jest odpowiedzialnych za realizację odrębnych zadań w tym samym terminie. Wzajemne zależności wymagają zrozumienia priorytetów, potrzeb i punktów widzenia innych ludzi. Praca zespołowa i rosnący wpływ na podejmowanie decyzji w organizacji zwiększają zapotrzebowanie na umiejętność rozwiązywania konfliktów.
- **Inteligencja emocjonalna.** Jest to cecha osobista, która bardzo się przydaje w rozwiązywaniu konfliktów. Jej poziom jest określany mianem ilorazu inteligencji emocjonalnej (określanej skrótem EQ, od ang. *emotional intelligence quotient*). Ludzie z wysokim EQ są empatyczni i zwracają uwagę na uczucia innych osób. W miejscu pracy często zapomina się o traktowaniu współpracowników jak ludzi mających własne życie i problemy. Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej potrafią o tym pamiętać, nie przekraczając przyjętych granic profesjonalizmu. Na szczęście każdy może zwiększyć swój iloraz inteligencji emocjonalnej, rozwijając umiejętność skutecznego łączenia profesjonalizmu z takimi cechami, jak wrażliwość i empatia.

Koszty ignorowania konfliktów

Ludzie często obawiają się konfliktów i uważają, że należy ich unikać za wszelką cenę. Niektórzy nawet mają wrażenie, że konflikt to coś złego. Ponieważ w sytuacjach konfliktowych na ogół odczuwamy duży dyskomfort, wielu ludzi woli po prostu nie przyjmować ich do wiadomości. Niebezpieczeństwo takiej postawy polega na tym, że konflikt będzie zaogniać się pod powierzchnią, aż w końcu zacznie się ujawniać na różne sposoby. Czasem ktoś nie odpowiada na prośbę zawartą w e-mailu, ktoś inny nie chce poprosić współpracownika o pomoc i realizacja zadania trwa dłużej niż powinna albo ludzie po prostu zaczynają się unikać. Podskórny konflikt może być bardzo niszczycielski. Staje się przyczyną podziałów w zespole, gdy ludzie opowiadają się po jednej lub drugiej stronie i zwierają szyki. Taki konflikt zaostrza rywalizację, podkopuje zaufanie, utrudnia komunikację i zmniejsza produktywność.

Choć na krótką metę da się unikać spieć albo je ignorować, to taka metoda podwyższa koszty nierozwiązanych konfliktów. Należą do nich: zwiększona rotacja i absencja pracowników, problemy zdrowotne, a nawet roszczenia odszkodowawcze pracowników narażonych na stres. Wykorzystywanie cennych zasobów do wczesnego wykrywania i rozwiązywania konfliktów, a także do poprawiania komunikacji w miejscu pracy jest ważnym elementem prowadzenia działalności biznesowej.

Przekształcanie konfliktu we współpracę

Angażowanie się w konflikty nie musi być działaniem negatywnym ani nieproduktywnym. Jego skutki mogą być wręcz pozytywne. Konflikt może się przyczynić do wprowadzenia niezbędnych zmian w środowisku pracy. Wobec konfliktu można przyjąć jedną z pięciu różnych strategii:

- **Ignorowanie** – rezygnujemy z jakichkolwiek działań.
- **Ja wygrywam, ty przegrywasz** – możemy próbować narzucić własne zdanie i „wygrać” z przeciwnikiem.
- **Ja przegrywam, ty wygrywasz** – ulegamy drugiej osobie i „poddajemy się”.
- **Obaj przegrywamy** – zgadzamy się na kompromis, który zmusza każdą ze stron do rezygnacji z części swoich roszczeń.
- **Obaj wygrywamy** – wybieramy opcję, w której strony konfliktu starają się opracować wspólne rozwiązanie korzystne dla wszystkich.

Każdy, kto zajmuje się badaniem konfliktów, wie, że mają one zdolność zmieniania zastanej rzeczywistości na lepsze. Dzięki takiej postawie konflikty nie stają się prostsze, ale łatwiej uznać je wówczas za naturalną część naszego życia. Kiedy zmienimy sposób myślenia, będziemy mogli wykorzystać konflikt i płynące z niego wnioski do własnych celów. Rozsądna reakcja na konflikt wzmacnia zespół i daje możliwość rozwiązania problemu. Możemy lepiej poznać współpracowników, zwiększyć wzajemne zaufanie i usprawnić komunikację.

Ponieważ nasza odruchowa reakcja na konflikt polega na oddawaniu ciosów lub zaostrzeniu rywalizacji, współpraca w takiej sytuacji wydaje się często sprzeczna z intuicją. Dzięki uczestnictwu w grach członkowie zespołu poznają własne reakcje na konflikt, mają możliwość zaobserwowania konsekwencji tych reakcji i poznają skuteczniejsze strategie postępowania, jednocześnie dobrze się bawiąc.

Konflikt może zneutralizować podskórne napięcia i ujawnić problemy, dzięki czemu zespół może się nimi zająć i wyciągnąć z nich wnioski. To, że konflikt przynosi czasem dobre skutki, nie oznacza jednak, że jest przyjemny. Najlepszą wobec niego postawą jest otwarte stawienie mu czoła i pogodzenie się z tym, że jest on normalnym elementem współpracy, mogącym przynieść korzyści grupie. Konflikt rozgrywający się w odpowiednich warunkach i rozwiązywany w prawidłowy sposób może być konstruktywny. To dzięki niemu możemy sobie uświadomić potrzebę wprowadzenia niezbędnych zmian w środowisku pracy.

Po co nam gry uczące rozwiązywania konfliktów?

Gry mogą ujawnić rzeczywiste konflikty, a także emocje, osobowości, nieporozumienia i reakcje. Dzięki grom zespół doświadcza konfliktu w bezpiecznym środowisku. Kluczem do sukcesu jest umiejętna koordynacja. Jako prowadzący musisz przez cały czas wiedzieć, co się dzieje, sporządzać notatki, zachęcać ludzi do działania, zmieniać przebieg gry, a nawet – jeśli zajdzie taka potrzeba – przerywać ją w połowie, aby przeprowadzić dyskusję. Angażowanie się w konflikt może być trudne dla wielu członków zespołu, musisz zatem zapewnić im wsparcie i zachęcać ich do rozwijania umiejętności oraz przyzwyczajania się do stosowania ich w praktyce.

Zauważysz, że wiele gier opisanych w tej książce jest przeznaczonych dla małych grup – chodzi o to, żeby wszyscy uczestnicy brali w nich aktywny udział. Innym sposobem na zwiększenie zaangażowania jest wyznaczenie „obserwatorów”, którzy przedstawią ogólny obraz sytuacji podczas dyskusji podsumowującej. Aby utrzymać wysoki poziom aktywności podczas gry i podsumowania, warto zaproponować członkom grupy podzielenie się na

małe zespoły i przedyskutowanie pytań umieszczonych na końcu opisu każdej gry przed przystąpieniem do ogólnej dyskusji. Dzięki temu każdy będzie mógł powiązać zdobyte doświadczenie ze swoją sytuacją i wnieść wartościowy wkład do dyskusji. Zaangażowanie wszystkich członków zespołu w rozmowę, podczas której można najwięcej się nauczyć, jest równie ważne jak ich udział w samej grze.

Kiedy ludzie poznają korzyści wynikające z konfliktu, pozbywają się przynajmniej częściowo strachu przed nim. Gry integrujące zespół są idealnym sposobem na doświadczenie tych korzyści. W przypadku wielu gier dyskusja podsumowująca trwa dłużej niż samo ćwiczenie, ponieważ jej uczestnicy muszą zmienić niektóre podstawowe zachowania i opinie dotyczące konfliktu. Upewnij się, że przeznaczyłeś wystarczająco dużo czasu na dyskusję, ponieważ jej skracanie może utrudnić niektórym osobom zmianę nastawienia.

Gry opisane w niniejszej książce umożliwią zespołowi zrozumienie i wyćwiczenie cech oraz umiejętności niezbędnych do rozwiązania lub pozytywnego wykorzystywania konfliktu. Są wśród nich gry zwiększające zaufanie, rozwijające inteligencję emocjonalną, usprawniające komunikację werbalną i niewerbalną, ułatwiające kwestionowanie założeń, a także uczące doceniania różnorodności. Za pomocą tych gier pomożesz zespołowi w poszukiwaniu wspólnych rozwiązań w konfliktowych sytuacjach. Dzięki nim współpracownicy poznają rezultaty skutecznego przekształcania konfliktu we współpracę, a grupa indywidualistów przeobrazi się w zgrany i efektywny zespół.

Koordinacja

Rola koordynatora gier jest bardzo ważna i polega na bezpiecznym przeprowadzeniu zespołu przez kolejne fazy odgrywanych konfliktów. Osoba ta musi zwracać baczność uwagę na doświadczenia poszczególnych członków grupy związane z konfliktem. Działania zespołu dostarczają bowiem materiału do omówienia podczas dyskusji podsumowującej. Prowadzący powinien mieć wysoki iloraz inteligencji emocjonalnej, dzięki czemu łatwiej dostrzeże emocje pojawiające się w zespole. Musi też dbać o to, by każdy z uczestników brał aktywny udział w dyskusji podsumowującej. Sprzyja to utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania podczas przenoszenia doświadczeń związanych z grą do realnych sytuacji pracy i zwiększa pewność siebie podczas korzystania z nowych umiejętności.

Konflikt może być korzystny dla zespołu, o ile zostanie odpowiednio potraktowany. Angażując się w jego rozwiązanie, uczestnicy uczą się akceptować przekonania, punkty widzenia i doświadczenia innych osób. Niefor-

malne interakcje możliwe dzięki udziałowi w grach mogą się przyczynić do zmiany postaw i zachowań, a także tworzyć atmosferę zaufania, a co za tym idzie – tworzyć bardziej zgrany zespół. Niektóre osoby mogą się wzbraniać przed uczestnictwem w ćwiczeniach ze względu na ich przedmiot, ale jeśli stworzysz dobry klimat do współpracy i zadbasz o nawiązanie porozumienia, z łatwością przełamiesz ich opór. Może się okazać, że to właśnie ci, początkowo niechętni uczestnicy będą osiągać w grach najlepsze wyniki.

Dzięki poznaniu korzyści wynikających z umiejętnego postępowania w sytuacji konfliktowej – takich jak oszczędność czasu, wzrost zaufania, zacieśnienie relacji, wzmożenie kreatywności i większa otwartość w komunikacji – uczestnicy gry zamiast ignorować konflikty, będą starali się stawić im czoło. Niemniej, nawet jeśli uznają, że nie boją się już konfliktów, perspektywa zmierzenia się z nimi nadal może być dla niektórych paralizująca, zwłaszcza dla tych, którzy nigdy z konfliktowymi sytuacjami nie mieli do czynienia. Prowadzący musi zatem postawić członków zespołu w sytuacji realnego konfliktu, by nauczyli się na niego reagować i go rozwiązywać w realnym życiu, gdy zetkną się z takimi samymi doświadczeniami, z jakimi zetknęli się w grach. Jeżeli zespół dostanie taką szansę, stanie się silniejszy, bardziej odporny i zacznie działać efektywnie. Grupa ludzi zmieni się w zgrany zespół szukający własnych rozwiązań swoich problemów – w zespół ludzi darzących się szacunkiem i zaufaniem.

Liderzy

Jeżeli kierownictwo firmy chce, żeby zespół wykorzystał w pełni potencjał zawartych w tej książce gier, musi także wziąć w nich udział. Rozwiązywanie konfliktów to codzienność każdej organizacji i ważne jest, aby liderzy wiedzieli, jakie umiejętności są niezbędne do zbudowania zespołu, który śmiało stawia czoła konfliktom i umie je obracać na swoją korzyść. Kierownictwo, które wie, na czym polegają te umiejętności, będzie mogło je promować i nagradzać ich wykorzystywanie. Liderzy mogą stworzyć sprzyjające środowisko, przeznaczając odpowiednią ilość czasu na regularne spotkania zespołu, a także na ćwiczenia utrwalające zdobyte umiejętności i powiększające strefę komfortu ich stosowania w pracy zespołu.

Zalety gier uczących rozwiązywania konfliktów

Zagadnienie konfliktu pasuje idealnie do koncepcji gier. Ich istotą jest bowiem rywalizacja, a ona zwykle prowadzi do zatargów. Tam, gdzie jest konkurencja, z reguły jest też zwycięzca i przegrany. W przypadku kompromisu

zespół może się zgodzić na ustępstwa bez rozważania innych opcji. Ostatecznym celem gier jest ujawnienie możliwych rozwiązań dzięki współpracy. Zadania i ćwiczenia wykonywane w czasie uczenia się poprzez doświadczenie zmuszają zespół do stawienia czoła prawdziwym problemom leżącym u podstaw konfliktów, takim jak różne style działania, różne postrzeganie sytuacji, różne założenia i sposoby myślenia, a także do opanowania umiejętności przydatnych w prawdziwym życiu.

Najlepszą cechą gier jest to, że umożliwiają zespołom ćwiczenie nowych umiejętności w zabawny i wciągający sposób. Kiedy uczestnicy angażują się w grę, łatwiej przyswajają techniki, których się uczą, zapamiętują pojęcia i zyskują łatwość posługiwania się nowymi umiejętnościami. Oswoiwszy się w nimi, chętniej wykorzystują je w miejscu pracy. Dlaczego?

- Gry umożliwiają zespołowi **doświadczenie** tego, co dzieje się z nim w sytuacji konfliktu. Uczestnicy stykają się z konfliktem w atmosferze zabawy, co umożliwia formułowanie skutecznych strategii postępowania i ćwiczenie umiejętności niezbędnych do rozwiązania konfliktu.
- Gry pomagają zespołowi **zrozumieć najważniejsze zagadnienia teoretyczne**, przystające do jego konkretnej sytuacji, jasne i zapadające w pamięć. Gry są potężnymi narzędziami umożliwiającymi skuteczne przyswojenie sobie ważnych koncepcji.
- Gry sprzyjają **wzmocnieniu morale**. Tworzą warunki ułatwiające członkom zespołu przejęcie kontroli nad procesem uczenia się i generują pozytywną energię, dzięki której nauka staje się dobrą zabawą.
- Gry ułatwiają członkom zespołów **budowanie wzajemnego zaufania**. Dają możliwość dzielenia się spostrzeżeniami, emocjami i doświadczeniami podczas opracowywania rozwiązań. Wzrost zrozumienia i uznania dla poglądów innych ludzi to wartościowe produkty uboczne dyskusji podsumowującej.
- Gry sprzyjają **zwiększeniu elastyczności i zdolności przystosowawczych**. Członkowie zespołu szybko rozumieją i doceniają to, że może być wiele różnych rozwiązań tego samego problemu.
- Gry umożliwiają liderom zespołów **wzmacnianie pożądanых zachowań**. Kiedy widoczna jest współpraca i aktywne słuchanie albo gdy rośnie zaufanie w zespole, lider może okazywać uznanie dla pożądanых reakcji będących wynikiem gry i dyskusji podsumowującej.
- Gry dają **możliwość budowania więzi**. Kiedy czujemy się związani z innymi ludźmi, mamy większą skłonność do poszukiwania możliwości współpracy niż do rywalizacji.

Charakterystyka gier

Gry opisane w tej książce nadają się do wykorzystania podczas szkoleń i zebrań, a także w programach integracyjnych dla zespołów. Można też wypróbować je jako ćwiczenia podczas otwartych dyskusji i spotkań poświęconych składaniu skarg. Gry przedstawione w książce mają następujące cechy:

1. **Wywierają duży wpływ na ludzi.** Choć nie trwają długo (niektóre zajmują zaledwie 15 minut), płynąca z nich nauka zapada uczestnikom w pamięć.
2. **Nie wymagają dużych nakładów finansowych.** Do ich przeprowadzenia potrzeba niewielu rekwizytów i przyborów, a te, które są niezbędne, można wykorzystywać wielokrotnie bez konieczności częstego wymienia.
3. **Wymagają aktywności wszystkich uczestników.** Każdy członek zespołu musi aktywnie uczestniczyć w grze – nikt nie siedzi bezczynnie z boku. Uczestnicy muszą skupić uwagę i energię, myśleć, wchodzić w interakcje i bawić się, jednocześnie ucząc się lepszej współpracy w zespole.
4. **Wymagają zaangażowania.** Członkowie zespołu wspólnie szukający rozwiązań problemów muszą czynnie się udzielać w tym procesie.

Opisane w tej książce gry przy każdym zastosowaniu okażą się efektywnym narzędziem budowania zespołów.

Tajemnica powodzenia

Zachowuj się tak, jak gdyby to, co robisz, miało znaczenie. Bo ma.

William James

Pomyśl, że konflikt może być pozytywny

Zespoły mogą popadać w samozadowolenie i zbytnią pewność siebie. Samozadowolenie i nadmierna pewność siebie są jednak często wrogami kreatywności i energii. Konflikt może być świetnym katalizatorem twórczej energii. Grupy, które uczą się właściwego postępowania w warunkach konfliktu i wykorzystywania go do swych celów, mogą się stać wysoko zmotywowanymi i bardzo efektywnymi zespołami.

Aby zespół przekonał się do koncepcji konfliktu jako zdarzenia pozytywnego, najpierw musi w nią uwierzyć koordynator. Swoją wiedzę na ten temat może on pogłębić dzięki wielu świetnym książkom i witrynom internetowym. Gdy poznasz niezbite argumenty potwierdzające powyższą tezę, łatwiej będzie ci przekonać do niej uczestników gry. Zanim wybierzesz gry, które najlepiej się sprawdzą w twoim zespole w danym momencie, najpierw wszystkie przeanalizuj.

Zainwestuj czas

Koordynacja gry uczącej rozwiązywania konfliktu może trwać dość długo. Zanim się do tego zabierzesz, upewnij się, że masz wystarczająco dużo czasu, by przeprowadzić ćwiczenie, a także dogłębną dyskusję podsumowującą. Jeżeli masz mało czasu, spróbuj zorganizować grę służącą zwiększeniu zaufania lub usprawnianiu komunikacji w zespole, czy choćby grę sprzyjającą budowaniu poczucia wspólnoty. Takie ćwiczenia są doskonałym wprowadzeniem do gier uczących rozwiązywania konfliktów.

Pozwól grze zadziałać

Wszystkie gry opisane w tej książce są skuteczne. Wielokrotnie je testowano, wykorzystywano, a ich skuteczność została potwierdzona w praktyce. Ich zaleta polega na tym, że nigdy nie przebiegają tak samo. Uwierz, że nawet jeśli przebieg gry będzie się różnił od zakładanego, zespół i tak wyciągnie z niej odpowiednie wnioski. Prowadzący, który próbuje zbyt ściśle kontrolować przebieg gry, może okazać się przeszkodą w nauce. Odpręż się i pozwól grze swobodnie się rozwinąć.

Spodziewaj się oporu

Na początku możesz zauważyć wahanie u niektórych uczestników ze względu na temat lub doświadczalny charakter gier. Staraj się zaakceptować tę naturalną reakcję. Możesz nawet wspomnieć o niej we wprowadzeniu. Uczestnicy powinni wiedzieć od początku, że pewne gry mogą nie odpowiadać niektórym osobom. Osoby te mogą mimo to przyczynić się do rozwoju zespołu, pełniąc funkcję obserwatorów wnoszących cenne spostrzeżenia i przedstawiając odmienny punkt widzenia podczas dyskusji grupowej. Możesz dać obserwatorom specjalne arkusze do zapisywania spostrzeżeń, aby zwiększyć ich zaangażowanie.

Pozwól zespołowi pokonać frustrację

Niektóre gry mogą wywoływać frustrację uczestników, a ta z kolei może być przyczyną konfliktów. Frustracja może więc ułatwić zespołowi odkrywanie efektywnych strategii radzenia sobie z konfliktami. Czasem prowadzący musi powstrzymać się od interwencji i pozwolić grupie przeżyć naturalny proces rozwiązywania konfliktu. Zawsze kieruj się rozsądkiem; w niektórych sytuacjach przerwanie gry w połowie i rozpoczęcie dyskusji może zwiększyć intensywność doświadczenia i podtrzymać wysoki poziom zaangażowania wszystkich uczestników.

Prowadzący może zdecydowanie wzbogacić dyskusję podsumowującą, jeśli w czasie gry będzie notował swoje spostrzeżenia. W dużych zespołach efektywniejszym rozwiązaniem może być przeprowadzenie dyskusji w podgrupach, żeby zwiększyć zaangażowanie uczestników. Prowadzący nie musi brać udziału we wszystkich dyskusjach, a mimo to będą miały one znaczenie dla członków zespołu. Przygotuj i rozdaj uczestnikom kopie zagadnień do przedyskutowania, aby podgrupy mogły przeprowadzić osobne dyskusje.

Słuchaj głosu rozsądku

W niektórych grach trzeba się trochę poruszać. Powiedz uczestnikom, żeby kierowali się rozsądkiem. Jeżeli komuś brakuje kondycji fizycznej, może inaczej zaangażować się w grę, przyjmując inną rolę. W wielu grach wskazany jest udział co najmniej jednego obserwatora, który nie musi być aktywny fizycznie.

Odrób zadanie domowe

Przeprowadzenie programu poświęconego rozwiązywaniu konfliktów nie jest zadaniem dla początkującego trenera. Warto najpierw nabrać doświadczenia i swobody w edukacji przez doświadczenie, zanim przyjmie się trudną misję przeprowadzenia zespołu przez konflikt. Sytuacje konfliktowe bardziej niż inne problemy wrywają ludzi z ich stref komfortu i bez odpowiedniej pomocy uczestnicy gry mogą nawet wpaść w panikę. Jeśli do tego dojdzie, zamkną się w sobie, działając na niekorzyść samych siebie i całego zespołu. Oczywiście to może się zdarzyć nawet przy umiejętnej koordynacji i mimo przeprowadzenia gier zwiększających poczucie komfortu – bądź na to przygotowany i omów tę sytuację w czasie dyskusji podsumowującej. Trzymaj rękę na pulsie i stale wspieraj uczestników gry.

Czy konflikt naprawdę jest grą?

Gry świetnie pasują do tematu rozwiązywania konfliktów. W wielu grach jest obecny element naturalnej lub domniemanej rywalizacji. Kiedy rywalizujemy z innymi, ustawiamy się w opozycji do nich, a to prowadzi do konfliktu. Istnieniu konfliktów nie da się zaprzeczyć, ale to, czy zespół jest gotowy ich doświadczać, to już zupełnie inne zagadnienie. Konflikt, któremu pozwalamy tlić się pod powierzchnią, może być bardzo niszczycielski. Członkowie zespołu mogą zatajać informacje, nie ufać sobie nawzajem i zawiązywać sojusze. Skutkiem tego jest spadek produktywności. Dzięki grze zespół może przeżyć wszystkie fazy konfliktu, nauczyć się przekształcać konflikt we współpracę i efektywnie ćwiczyć tę umiejętność w czasie zabawy, w nieskrępowanej atmosferze.

Kontroluj przebieg dyskusji podsumowującej

Ponieważ niektóre gry ujawniają głęboko ukryte emocje uczestników, dyskusja podsumowująca może zbiec z zasadniczego tematu albo zmienić się w ogólne utyskiwanie, co może być nieproduktywne. Bądź gotów przywrócić właściwy kierunek dyskusji, jeśli do tego dojdzie. Powiedz uczestnikom gry, że mogą do ciebie przyjść na rozmowę w czasie przerwy lub po zakończeniu zajęć.

Bądź elastyczny

W czasie niektórych gier – takich jak „Obręcz z helem” – frustracja może osiągnąć takie natężenie, że komunikacja ustanie i członkowie zespołu zaczęną się nawzajem obwiniać i atakować. Być może będziesz musiał wtedy przerwać grę, przeprowadzić dyskusję podsumowującą, wykonać inne ćwiczenie i wrócić do zarzuconej gry dopiero po opanowaniu dodatkowych umiejętności sprzyjających rozwiązywaniu konfliktów.

Trening czyni mistrza

Autorzy wielu książek zalecają, żeby prowadzący zajęcia sami ćwiczyli gry przed zaproponowaniem ich uczestnikom. Nie zawsze stosowałam się do tego zalecenia. Jednak gdy tematem szkolenia jest konflikt, nie wolno go lekceważyć. Przecwicz gry z rodziną, znajomymi albo kolegami z pracy, żeby czuć się w nich komfortowo i móc się skupić na tym, co się dzieje z zespołem. Dzięki temu w trakcie gry będziesz mógł z uwagą obserwować jej przebieg i robić notatki. Będziesz też łatwiej przewidywał kierunek rozwoju wydarzeń i wiedział, kiedy pozwolić grze swobodnie się rozwijać bez zaprzętania sobie głowy szczegółami technicznymi.

Odkurz klasykę

Niektóre gry w tej książce mogą ci się wydawać znajome. Zanim je odrzucisz, przyjrzyj się, w jaki sposób zostały przystosowane do nauki rozwiązywania konfliktów. Zaletą klasyki jest to, że jej znajomość może być źródłem poczucia komfortu ułatwiającego koordynację gry, a poza tym uczestnicy też będą wiedzieć, czego się spodziewać. Modyfikacje wprowadzone do tych gier z myślą o rozwiązywaniu konfliktów sprawiają, że stają się one ważne

i wywierają odpowiedni wpływ na uczestników. Dobrym tego przykładem jest gra „Dwie prawdy i kłamstwo”. Dzięki wprowadzonej modyfikacji ta popularna gra stała się bardzo ważną lekcją o naszych relacjach z zespołem.

Baw się dobrze!

Gry są świetną zabawą. Nawet jeśli temat jest poważny, pozwól grupie (i sobie) na odrobinę zabawy. Dzięki temu ludzie nie stracą zaangażowania, będą pełniej uczestniczyć w grze, a zdobyta wiedza i doświadczenie zapadną im na długo w pamięć. Ustanowisz większą strefę komfortu, dzięki czemu wzrośnie zaufanie zespołu do ciebie i będziesz mógł więcej działać.

Jak korzystać z tej książki

Gry uczące rozwiązywania konfliktów

Granica między konfliktem a współpracą często jest bardzo cienka – podobnie jak granica między miłością a nienawiścią. Dzięki umiejętnościom i narzędziom opisanym w tej książce konflikt często można przekształcić we współpracę. Gry zawarte w książce stanowią szczególny zbiór zabaw i ćwiczeń, których celami są:

- 1) ułatwienie zrozumienia konfliktu,
- 2) poprawienie komunikacji,
- 3) podkreślenie znaczenia różnorodności,
- 4) zwiększenie zaufania,
- 5) zmiana sposobu postrzegania konfliktu,
- 6) rozwinięcie inteligencji emocjonalnej,
- 7) wymuszenie współpracy.

Wiele z tych gier stanowi cenną lekcję, nawet jeśli uczestnikom nie uda się wykonać zadania. To dlatego, że nacisk jest położony głównie na przebieg gry, na dyskusję podsumowującą oraz na wykorzystanie zdobytego doświadczenia w miejscu pracy. Ponadto członkowie zespołów mogą przy okazji świetnie się bawić.

Wybór odpowiedniej gry

Przeglądając książkę, zauważysz, że każda gra ma wyraźnie określony cel, zalecaną liczbę uczestników, listę potrzebnych materiałów i szacowany czas jej trwania. Te wskazówki pomogą ci wybrać odpowiednie gry dla danej grupy. Dobrze jest zacząć od gier wspomagających rozwiązywanie konfliktów, takich jak ćwiczenia z komunikacji albo gry służące zwiększaniu zaufania. Kiedy uczestnicy oswoją się ze sobą i zaczną rozumieć, jakie umiejętności

są potrzebne do rozwiązywania konfliktów, będziesz mógł zaproponować im trudniejsze gry. Oto krótkie omówienie siedmiu rozdziałów niniejszej książki:

1. **Konflikt.** Konflikt to naturalny element funkcjonowania grupy czy zespołu. Gry opisane w tym rozdziale pozwalają uczestnikom doświadczyć prawdziwego konfliktu, pracować razem nad rozwiązaniami i odkrywać narzędzia umożliwiające przekształcanie przyszłych konfliktów w coś pozytywnego.
2. **Komunikacja.** Umiejętność skutecznej komunikacji, a zwłaszcza słuchania i angażowania się w prawdziwy dialog, może zmienić przebieg konfliktu. Celem jest przekształcenie konfliktu w dyskusję wymagającą przewyciężenia emocji, zaangażowania umysłu i korzystania z umiejętności aktywnego słuchania. Gry opisane w tym rozdziale pozwalają zrozumieć znaczenie komunikacji i rozwijać umiejętności komunikacyjne.
3. **Różnorodność.** Drużyna piłkarska złożona z 11 napastników albo 11 obrońców prawdopodobnie nie odniosłaby zbyt dużego sukcesu. Różnorodność daje zespołowi przewagę. Im bardziej różnorodna jest grupa, tym skuteczniejszy może być zespół. Gry opisane w tym rozdziale pomagają odkryć i docenić różnorodność zespołu.
4. **Zaufanie.** Jest ono spoiwem grupy, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych. Gry rozwijające zaufanie pomagają wywołać w zespole poczucie komfortu i pozwalają mu wykazać się niezawodnością i wiarygodnością.
5. **Perspektywa.** Gry opisane w tym rozdziale ujawniają niepowtarzalny punkt widzenia każdego z uczestników i uświadamiają wszystkim, jak inni ludzie postrzegają konflikt. Jednocześnie pozwalają zrozumieć, w jaki sposób rozbieżne punkty widzenia mogą utrudniać rozwiązanie konfliktu.
6. **Inteligencja emocjonalna.** Empatia i wrażliwość pomagają członkom zespołu nawiązywać efektywne interakcje. Gry z tego rozdziału sprzyjają zwiększaniu świadomości członków zespołu.
7. **Współpraca.** Chęć poszukiwania rozwiązań korzystnych dla wszystkich można inaczej nazwać skłonnością do współpracy. Osoby zaangażowane muszą traktować siebie nawzajem z jednakowym szacunkiem i uwagą. Czasem wymaga to zmiany głęboko zakorzenionych założeń wpływających na nasz sposób rozumienia sytuacji i podejmowania działań. Gry opisane w ostatnim rozdziale dają zespołowi możliwość doświadczenia prawdziwego konfliktu i nawiązania współpracy służącej wypracowaniu wspólnego rozwiązania.

Przygotowywanie materiałów

Szybko się przekonasz, że warto mieć w zanadrzu pewien zapas materiałów wykorzystywanych w grach. Na pewno przydadzą się zwykle kartki papieru, flamastry, taśma malarska, piłki tenisowe, talia kart, sznur, bloki papieru do flipchartów, a także różne materiały biurowe. Warto też zastanowić się najpierw, które gry mogą być odpowiednie dla danej grupy. Po wybraniu jednej lub kilku gier możesz zaoszczędzić czas, przygotowując wcześniej materiały do ćwiczeń, rysunki albo prezentacje.

Prezentowanie gier

Na ogół warto zacząć od krótkiego wprowadzenia i przedstawienia tła gry. Trzeba umiejscowić grę w kontekście całego programu szkolenia. Zainteresuj uczestników, postaraj się skłonić ich do współpracy i udostępnij im stosowne informacje, takie jak zasady gry lub wytyczne dotyczące jej prowadzenia. Przypomnij ludziom o tym, by kierowali się rozsądkiem w przyjęciu odpowiedniej roli – aktywnego uczestnika lub aktywnego obserwatora. Następnie rozdziel zadania i określ ramy czasowe gry. Obserwuj rozwój wydarzeń i pamiętaj o tym, by przeznaczyć wystarczająco dużo czasu na dyskusję podsumowującą.

Prowadzenie dyskusji

Bez dobrze poprowadzonej dyskusji podsumowującej gry pozostaną tylko gramy. Przejrzyj zawczasu materiały zamieszczone w książce. Postaraj się przewidzieć wyniki gry i reakcje uczestników. Notuj. Oprócz pytań do przedyskutowania zawartych w instrukcji gry możesz także przygotować własne pytania, lepiej dostosowane do potrzeb i sytuacji konkretnej grupy. Określ czas trwania dyskusji. Postaraj się skupić uwagę zespołu na znaczeniu i celu gry. Zachęcaj uczestników do prowadzenia wartościowej rozmowy i staraj się nie podsuwać im zbyt szybko własnych opinii i spostrzeżeń. Dbaj o płynność dyskusji, ale też pozwalaj na krótkie pauzy, by rozmówcy mogli uporządkować myśli i sformułować konkluzje. Zakończ dyskusję po omówieniu wszystkich ważnych punktów.

Jeszcze kilka słów o dyskusji podsumowującej

Dyskusja podsumowująca jest kluczowym elementem procesu uczenia się. Bez niej uczestnicy treningu nie dostrzegą związku między tym, co się stało w grze, a prawdziwym życiem. Mogą nie zrozumieć znaczenia swoich działań w grze, dopóki nie przemyślą i nie przedyskutują proponowanych pytań. Jeżeli chcesz, żeby dyskusja przebiegała równie płynnie jak gra, przestrzegaj poniższych wskazówek:

- Rób notatki w czasie gry i odwołuj się do nich podczas dyskusji.
- Rozdaj obserwatorom arkusze obserwacyjne ułatwiające skupienie uwagi na najistotniejszych elementach gry.
- Rozdaj uczestnikom kartki z zagadnieniami do przedyskutowania, żeby mogli zapisywać swoje doświadczenia i odczucia w czasie gry, przed przystąpieniem do dyskusji.
- W przypadku dużych grup poproś ich członków o przedyskutowanie zagadnień w małych zespołach przed przystąpieniem do dyskusji ogólnej, żeby każdy miał szansę się wypowiedzieć.
- Nakłoń uczestników gry do dyskusji na temat tego, co się wydarzyło w trakcie gry, czego się nauczyli i jak mogą wykorzystać zdobytą wiedzę w miejscu pracy.
- Zachęcaj uczestników do rzeczowej dyskusji, zadając pytania otwarte.
- Pytaj rozmówców o ich doświadczenia (nie narzucaj im własnych spostrzeżeń) i o związek tych doświadczeń z realnymi sytuacjami.
- Zagadnienia do przedyskutowania, wymienione w opisie poszczególnych gier, są rodzajem ogólnych wytycznych, a nie dosłowną instrukcją wymagającą ścisłego przestrzegania.
- Dostosowuj pomysły do tego, co dzieje się w grze i w miejscu pracy. Wszystko zależy od konkretnych okoliczności.

Praktyczne zastosowania

Wszystkie gry opisane w tej książce mają ogólny charakter, co oznacza, że ich zastosowanie nie jest ograniczone do jednej organizacji i branży. Dyskusja podsumowująca może jednak być dostosowana do konkretnych potrzeb grupy. Jako prowadzący musisz odwracać uwagę uczestników od przebiegu gier i kierować ją ku najważniejszym wnioskom, jakie mogą z nich wyciągnąć. Zachęcaj uczestników do poszukiwania odpowiedzi na przykład na takie pytania: „Co z dzisiejszej gry zapamiętamy do jutra?”, „Jakie wnioski możemy wyciągnąć z tego doświadczenia?”, „Jak możemy wykorzystać to

doświadczenie, by zwiększyć produktywność zespołu?”. Możesz też stworzyć listę najważniejszych wniosków i planów działań, a następnie rozdać ją uczestnikom gry, by później mogli je przeanalizować i zrealizować.

Podsumowanie

Konflikt jest naturalnym zjawiskiem w każdej grupie. Gry i ćwiczenia zaprezentowane w niniejszej książce mają pomóc w rozwiązywaniu konfliktów i przekształcaniu energii konfliktu w produktywną współpracę. Gry ułatwiają uczenie się i wzmacniają zaufanie w zespole, a tym samym zwiększają jego produktywność, jednocześnie zapewniając mu odrobinę rozrywki.

Rozdział 1

Zrozumieć konflikt

Nie przeciwstawiaj się siłom. Wykorzystuj je.

R. Buckminster Fuller

Cele

- Zrozumienie naszego sposobu postrzegania konfliktu
- Rozważenie różnych sposobów patrzenia na konflikt
- Opanowanie technik radzenia sobie z konfliktem
- Budowanie zaufania

Liczba uczestników

Dowolna

Materiały

Po jednej kopii kwestionariusza „Jak ty to widzisz?” dla każdego uczestnika, długopisy

Czas

Od 30 do 40 minut

Zasady

Konflikt może być impulsem do poszukiwania lepszych rozwiązań, wyzwalamym kreatywność i usprawniającym współpracę. To ćwiczenie umożliwia uczestnikom oswojenie się z konfliktem, poznanie jego pozytywnych aspektów i zrozumienie wynikających z niego potencjalnych korzyści dla nich i dla całego zespołu.

Poproś uczestników o dobranie się w pary. Rozdaj wszystkim kopie kwestionariusza do gry. W ciągu 10–15 minut uczestnicy powinni przeprowadzić w parach ze sobą wywiady. Następnie zainicjuj grupową dyskusję na temat treści wywiadów, opierając się na zagadnieniach do przedyskutowania.

Wskazówki

Po zakończeniu tej gry przejdź do ćwiczenia „Pozytywne podejście”.

Proponowane modyfikacje

Zaproponuj, by uczestnicy zabawy zmieniali partnerów co trzy pytania, aby zwiększyć poziom zaufania w grupie.

Pytania do dyskusji

1. Czy punkt widzenia rozmówcy różni się od twojego?
2. Czego się nauczyliście, spoglądając na zagadnienie oczami rozmówcy?
3. Czy taki sposób rozmawiania o konflikcie sprawia, że staje się on mniej przerażający? W jaki sposób?
4. Czy konflikt jest dobry, czy zły?
5. W jaki sposób konflikt może wpłynąć destruktywnie na pracę zespołu?
6. W jaki sposób konflikt może wzbogacić współpracę w zespole?

ZBIÓR GIER Z ZAKRESU ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Książka zawiera opisy kilkudziesięciu gier szkoleniowych, których celem jest ułatwienie zespołom zrozumienia istoty konfliktu jako naturalnego elementu ich funkcjonowania, znalezienia sposobów jego rozstrzygnięcia i twórczego przekształcania we współpracę.

Zaprezentowane tu ciekawe, wciągające gry zapewniają:

- poprawę komunikacji w zespole,
- zrozumienie znaczenia różnorodności grupy dla skuteczności jej działania,
- zwiększenie wzajemnego zaufania,
- zmianę perspektywy postrzegania konfliktu i docenienie wagi różnych punktów widzenia,
- rozwinięcie inteligencji emocjonalnej, wrażliwości i empatii,
- doprowadzenie do efektywnej współpracy w zespole.

Gry są cennym materiałem dla szkoleniowców i trenerów, gotowym do bezpośredniego wykorzystania podczas sesji szkoleniowych, zebrań i programów integracyjnych. Opis każdej z nich zawiera szczegółowe wskazówki dla prowadzącego i propozycje pytań do dyskusji.



Obszerny zestaw opisów gier wraz z materiałami dla uczestników jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie www.gry-szkoleniowe-konflikty.abc.com.pl po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.



9788326494871 W02P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-9487-1



9 788326 494871