



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Uniwersytet
Wrocławski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rozwijanie kompetencji interpersonalnych. Manual dla wykładowców

Cytowanie:

Petryna, Sylwia; Kosicki, Janusz; Madej, Zenon; Czarnecka, Małgorzata; Drąg, Wojciech; Kuźnik, Anna; Kwieciński, Leszek; Wojciechowicz, Anna (2015) *Rozwijanie kompetencji interpersonalnych. Manual dla wykładowców opracowany przez Grupę Ekspertką działającą na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Wrocławskiego w ramach projektu finansowanego przez NCBiR (2014-2015)*. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski. Materiał dostępny w Internecie w Repozytorium Uniwersytetu Wrocławskiego. doi:10.34616/149620

Licencja: Creative Commons - Uznanie autorstwa (CC BY 4.0)

Wrocław, 30.09.2015 r.



Manual został opracowany przez zespół ekspertów w składzie:

1. Sylwia Petryna – Petra Consulting, specjalistka z zakresu przedsiębiorczości
2. Janusz Kosicki – Kosicki Consulting, specjalista z zakresu przedsiębiorczości
3. Zenon Madej, Instytut Przedsiębiorczości i Inteligencji Społecznej - ekspert z zakresu przedsiębiorczości
4. dr Małgorzata Czarnecka – Instytut Filologii Germańskiej, Uniwersytet Wrocławski
5. dr Wojciech Drąg - Instytut Filologii Angielskiej, Uniwersytet, Wrocławski
6. dr Anna Kuźnik - przedstawiciel Instytutu Filologii Romańskiej, Uniwersytet Wrocławski
7. dr hab. Leszek Kwieciński - Pełnomocnik Rektora ds. innowacyjności i przedsiębiorczości akademickiej, Uniwersytet Wrocławski
8. Anna Wojciechowicz – specjalista ds. kontaktów z pracodawcami, Biuro Karier, Uniwersytet Wrocławski

Założenia ogólne

Niniejszy materiał jest zestawem przykładowych ćwiczeń dla wykładowców prowadzących zajęcia ze studentami i studentkami Uniwersytetu Wrocławskiego, mającym na celu rozwijanie kompetencji interpersonalnych w zakresie przedsiębiorczości. W manualu zamieszczone zostały również propozycje testów i kwestionariuszy badających samoocenę w zakresie wybranych kompetencji.

Manual podzielony jest na dziewięć części odwołujących się do modułów programu kursu „Budowanie postaw przedsiębiorczych u studentów”, w którym określone zostały kompetencje osoby przedsiębiorczej.

Manual został opracowany w okresie od lipca do września 2015 przez Grupę Ekspertką dla potrzeb Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Wrocławskiego (Instytut Filologii Angielskiej, Instytut Filologii Germańskiej i Instytut Filologii Romańskiej) w ramach projektu „Program doskonalenia kompetencji studentów kierunków neofilologicznych Uniwersytetu Wrocławskiego skrojony na miarę rynku pracy” realizowanego na tymże Wydziale w roku akademickim 2014/2015.



CZĘŚĆ I KOMUNIKATYWNOŚĆ

Ćwiczenie 1.

CO WIESZ O KOMUNIKACJI?

Czas:	15 min
Przebieg:	Studentki i studenci wypełniają samodzielnie test oraz odpowiadają na pytania dodatkowe. Omówienie wyników podczas dyskusji grupowej.
Forma:	kwestionariusz, dyskusja grupowa
Materiały:	Załącznik 1 – Test „Co wiesz o komunikacji”

Ćwiczenie 2.

TRENING AKTYWEGO SŁUCHANIA

Czas:	15 min
Przebieg:	Osoba prowadząca rozdaje kartki z poleceniami. Jedna z osób dostaje kartkę z poleceniem: Opowiadasz historię, druga z osób dostaje kartkę z poleceniem: Nie słuchasz tego co robi rozmówca, chodzisz.... Osoby mogą chodzić po sali. Po 5 minutach podsumowanie: Co wam najbardziej przeszkadzało? Jak się czuliście?
Forma:	Praca w parach, dyskusja grupowa
Materiały:	Kartka z poleceniem: „Opowiadasz dowolną historię” Kartka z poleceniem: „Nie słuchasz tego co robi rozmówca, chodzisz...”

Ćwiczenie 3.

ANALIZA KOMUNIKACJI

Czas:	15 min
Przebieg:	Studentki i studenci oglądają krótki film przedstawiający rozmowę dwojga ludzi a następnie wypełniają samodzielnie kwestionariusz analizy komunikacji. Omówienie ćwiczenia podczas dyskusji grupowej.
Forma:	Kwestionariusz, prezentacja filmu
Materiały:	Film (2-3min) przedstawiający rozmowę dwojga ludzi Załącznik 2 – Kwestionariusz analizy komunikacji

Ćwiczenie 4.

„METODA LEJKA”

Czas:	25 min (po 10 min na osobę + 5 min na podsumowanie)
Przebieg:	Grup dzieli się na pary. Każda z osób ma metodą lejka przeprowadzić “wywiad” z drugą osobą na temat np. ostatnich wakacji, pasji, zainteresowań. Następnie para zamienia się rolami. Metoda lejka: 1. Najpierw zadajesz pytania otwarte 2. Następnie zadajesz pytania sugerujące 3. Na samym końcu pytania zamknięte 4. Na końcu podsumowujesz rozmowę
Forma:	Praca w parach
Materiały:	Kartki ilustrujące schemat metody lejka

Ćwiczenie 5

KIM JESTEM

Czas:	30min
Przebieg:	Prowadzący zajęcia osobiście przypina karteczkę na plecach wszystkich osób uczestniczących w ćwiczeniu. Uczestnicy i uczestniczki mogą pooglądać karteczki na plecach innych - UWAGA nie można powiedzieć kto ma jaką karteczkę. Wszyscy zajmują miejsca. Każda z osób może zadać grupie 3 pytania, dzięki którym zgadnie kim jest. * Z reguły zadawane są pytania zamknięte, gra się kończy wtedy kiedy ktoś zada pytanie: Kim jestem?
Forma:	Praca w grupie
Materiały:	Karteczki z nazwiskami/pseudonimami osób sławnych (np. Marilyn Monroe, Pitagoras) do przypięcia na plecach wszystkich osób uczestniczących w ćwiczeniu (ilość karteczek=ilość osób).



CZĘŚĆ II ASERTYWNOŚĆ

Ćwiczenie 1

CZY JESTEŚ ASERTYWNY?

Czas:	5 min
Przebieg:	Studentki i studenci wypełniają indywidualnie test „Czy jesteś asertywny”, obliczają wyniki.
Forma:	Kwestionariusz
Materiały:	Załącznik 3 – Test „Czy jesteś asertywny”

Ćwiczenie 2.

BUDOWANIE KOMUNIKATÓW TYPU JA

Czas:	15 min
Przebieg:	Studentki i studenci pracują w parach - przekształcają komunikaty typu Ty na komunikaty typu JA. Prezentacja i omówienie ćwiczenia
Forma:	Praca w parach
Materiały:	Załącznik 4 – Arkusz „Budowanie komunikatu typu JA”

Ćwiczenie 3

ASERTYWNE RADZENIE SOBIE Z KRYTYKĄ

Czas:	20 min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie lub w parach wypełniają arkusze konstruując asertywne wypowiedzi. Wspólne omówienie ćwiczenia.
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 5 – Arkusze do wypełnienia „Asertywne radzenie sobie z krytyką”

Ćwiczenie 4

BUDOWANIE REAKCJI ASERTYWNYCH

Czas:	20 min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie lub w parach wypełniają arkusze konstruując asertywne wypowiedzi – reakcje. Wspólne omówienie ćwiczenia.
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 6 – Arkusze do wypełnienia „Budowanie reakcji asertywnych ”



Część III KREATYWNOŚĆ

Ćwiczenie 1.

METODY KREATYWNEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

Czas:	40-60min
Przebieg:	Prowadzący dzieli grupę na zespoły 6-osobowe. Każda z grup dostaje inne zagadnienie i inną metodę do opracowania / przejścia. Przykładowe zagadnienia do ćwiczeń: 1. Metodą mapy myśli wybierz obszar w jakiej chciałbyś prowadzić biznes (np. biuro tłumaczeń) - rozrysuj zagadnienia: klienci, konkurencja, promocja, inwestycja, inne... 2. Metodą burzy mózgów zaproponuj sposób promocji Twojego biznesu 3. Metodą 6 kapeluszy przedyskutuj założenia w obszarze inwestycja / klienci / oferta.... Zagadnienia zależą od prowadzącego. Istotą ćwiczenia jest to, aby każda z grup mogła daną techniką rozwiązać zagadnienie. UWAGA: sala powinna dać możliwość "rozlokowania" zespołów, aby mogli siedzieć w swoich grupach. Prowadzący podsumowuje pracę grup.
Forma:	Praca w zespołach
Materiały:	Kartki, duże arkusze papieru, flamastry



CZĘŚĆ IV ZARZĄDZANIE SOBĄ W CZASIE

Ćwiczenie 1.

BADANIE CZASU

Czas:	30 min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie wypełniają arkusze „Badanie czasu” . Wspólne omówienie ćwiczenia.
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 8 – Arkusze do wypełnienia „Badanie czasu ”

Ćwiczenie 2.

ZARZĄDZANIE SOBĄ W CZASIE

Czas:	25 min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie kwestionariusz „Zarządzanie sobą w czasie”. Omówienie ćwiczenia.
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 8– Arkusze do wypełnienia „Zarządzanie sobą w czasie”

Ćwiczenie 3.

CZY MASZ ZWYCZAJ ODWLEKANIA

Czas:	10min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie kwestionariusz „Czy masz zwyczaj odwlekania”. Wspólne omówienie ćwiczenia.
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 9 – Kwestionariusz „Czy masz zwyczaj odwlekania ”

Ćwiczenie 4.

MATRYCA EISENHOWERA – WYZNACZANIE PRIORYTETÓW

Czas:	30 min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie rozpisują przykładowy dzień a następnie przenoszą poszczególne punkty na matrycę Eisenhowera kierując się kryteriami pilności i ważności. Wspólne omówienie ćwiczenia.
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 10 – Arkusze do wypełnienia „Matryca Eisenhowera ”



CZĘŚĆ V KOMPETENCJE SPRZEDAŻOWE

Ćwiczenie 1

MOJA DEFINICJA SPRZEDAWANIA

Czas:	10min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie definiują czym jest sprzedawanie. Omówienie wybranych definicji.
Forma:	Praca indywidualna, dyskusja
Materiały:	-

Ćwiczenie 2

CASE – ROZWIĄZYWANIE PROBLEMU FIRMY XYZ

Czas:	30-45min
Przebieg:	Grupa zostaje podzielona na zespoły 4-osobowe. Prowadzący rozdaje wcześniej przygotowany case opisujący sytuację sprzedażową firmy XYZ. Firma ma problemy (osoba prowadząca wymyśla jeden problem w obszarze ilości i/lub kierunku i/lub jakości działań). Zespoły 4 osobowe pracują nad sposobami rozwiązania problemów – co widzą i co oni by zrobili na miejscu firmy XYZ? Podsumowanie do zagadnienia: Instrumenty wpływu na wyniki: $W = I + K + J$ I – ILOŚĆ DZIAŁAŃ K – KIERUNEK DZIAŁAŃ J – JAKOŚĆ DZIAŁAŃ Konkluzja: nie oczekuj lepszych wyników jeżeli nie dokonasz zmiany w ilości działań, kierunku działań lub jakości działań.
Forma:	Praca w zespołach, dyskusja
Materiały:	Case opisujący sytuację sprzedażową firmy XYZ

Ćwiczenie 3

IDEALNY SPRZEDAWCA

Czas:	10min
Przebieg:	Prowadzący zadaje pytanie: Jakie umiejętności powinien mieć sprzedawca? Następnie zapisuje to co grupa mówi. Wspólne omówienie kompetencji sprzedażowych
Forma:	Dyskusja
Materiały:	-



CZĘŚĆ VI **NEGOCJACJE**

Ćwiczenie 1.

KWESTIONARIUSZ : „STYLE RADZENIA SOBIE Z TRUDNĄ SYTUACJĄ”

Czas:	30min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie kwestionariusz „Style Radzenia Sobie Z Trudną Sytuacją (Test Thomasa-Kilmanna)”. Wspólne omówienie wyników.
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 11 – Kwestionariusz „Style Radzenia Sobie Z Trudną Sytuacją (Test Thomasa-Kilmanna)”

Ćwiczenie 2.

GRA: DRAKULA POWSTAŁ Z GROBU

Czas:	60-100min
Przebieg:	Studentki i studenci podzieleni na dwa zespoły grają w grę „Drakula powstał z grobu”. Omówienie wyników.
Forma:	Praca w zespołach, dyskusja
Materiały:	Załącznik 12 – Instrukcja, scenariusz i formularze do gry „Dracula powstał z grobu”



CZĘŚĆ VII ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Ćwiczenie 1

CZYJ TO PROBLEM?

Czas:	30min
Przebieg:	Wszystkie osoby uczestniczące w ćwiczeniu dobierają się w pary. Wykonują ćwiczenie według otrzymanej instrukcji. Po zakończeniu ćwiczenia osoby zamieniają się rolami i powtarzają ćwiczenie. Podsumowanie – dyskusja grupowa na temat dwóch rodzajów wypowiedzi – informujących o faktach i zawierających interpretację.
Forma:	Praca w parach, dyskusja
Materiały:	Załącznik 13: Instrukcja A <i>Obecny właściciel problemu</i> , Instrukcja B <i>Osoba zadająca pytania</i>

Ćwiczenie 2

WŁASNOŚĆ PROBLEMU

Czas:	30min
Przebieg:	Prowadzący czyta wprowadzenie do ćwiczenia. Studentki i studenci samodzielnie wypełniają arkusz: Własność problemu. Omówienie odpowiedzi podczas dyskusji w grupie.
Forma:	Pisemne ćwiczenie indywidualne i dyskusja w grupie
Materiały:	Załącznik 14 – Wprowadzenie do ćwiczenia dla prowadzącego, egzemplarz formularza „Własność problemu – przykładowe odpowiedzi” dla prowadzącego, po jednym egzemplarzu formularza „Własność problemu” dla każdego uczestnika



CZĘŚĆ VIII RADZENIE SOBIE ZE STRESEM

Ćwiczenie 1.

MODEL STRESU MOZ

Czas:	30min
Przebieg:	Prowadzący rozdaje egzemplarze arkusza „Model stresu MOZ” poszczególnym osobom w grupie. Wyjaśnia, że do stresowych zachowań nie dochodzi „tak po prostu” a poprzez: myślenie, odczuwanie, zachowanie (MOZ) Prowadzący wyjaśnia, że to zjawisko określa się czasem jako „Model stresu MOZ” – że jest to model interakcyjny, w tym sensie, że zakłada, iż sposób myślenia wpływa na odczuwanie i zachowanie, a zachowanie może wpływać na odczuwanie i myślenie. Dyskusja z uczestnikami ćwiczenia o tym, co myślą, jak się czują i jak się zachowują oraz co mówią, kiedy <i>doświadczają</i> nadmiernego stresu. Następnie rozmowa o tym, co uczestnicy i uczestniczki ćwiczenia myślą, jak się czują i jak się zachowują oraz co mówią, kiedy <i>nie doświadczają</i> stresu. Zebranie refleksji i wspólne wypracowanie listy określonych sposobów myślenia, odczuwania i zachowań, które u danej osoby lub grupy osób wzmagają lub redukują stres. Podsumowanie ćwiczenia.
Forma:	Pisemne ćwiczenie indywidualne i dyskusja w grupie
Materiały:	Załącznik 15 – odpowiednia liczba arkusza „Model stresu MOZ”; arkusz „Model stresu MOZ (przykład)”.

Ćwiczenie 2.

PRÓBA WYTRZYMAŁOŚCI NA STRES (TRENING ZACHOWANIA W SYTUACJACH STRESOWYCH)

Czas:	40-60min
Przebieg:	Prowadzący przeprowadza ćwiczenie (trening zachowania w sytuacjach stresowych) trzymając się instrukcji (załącznik). Po zakończeniu treningu wspólne omówienie ćwiczenia.
Forma:	Pisemne ćwiczenie indywidualne i dyskusja w grupie
Materiały:	Załącznik 14 – Instrukcja ćwiczenia „Próba wytrzymałość na stres” odpowiednia liczba egzemplarzy arkusza. „Spis trudnych sytuacji”, odpowiednia liczba egzemplarzy arkusza. „Plan ćwiczenia sytuacji stresowych”, odpowiednia liczba egzemplarzy arkusza „Nowe sposoby na stres”.



CZĘŚĆ IX WSPÓŁPRACA W ZESPOLE

Ćwiczenie 1.

„MOJA ROLA W ZESPOLE”

Czas:	30-40min
Przebieg:	Studentki i studenci samodzielnie wypełniają kwestionariusz. Omówienie wyników, dyskusja na temat poszczególnych ról i ich znaczenia dla pracy zespołowej
Forma:	Kwestionariusz, dyskusja
Materiały:	Załącznik 16 – odpowiednia liczba arkuszy kwestionariusza „Moja rola w zespole”

Ćwiczenie 2.

EFEKTYWNY/NIEEFEKTYWNY ZESPÓŁ

Czas:	20 min
Przebieg:	Studentki i studenci podzieleni na dwie grupy opracowują zagadnienia: cechy efektywnego zespołu (1 lub 2 grupa), cechy nieefektywnego zespołu (1 lub 2grupa). Prezentacja zagadnień. Dyskusja.
Forma:	Praca w zespołach, dyskusja
Materiały:	Flipchart, kartki papieru

Ćwiczenie 3.

LAWA

Czas:	35-45 min
Przebieg:	Grupa (maksymalnie 20 osób) zostaje podzielona na dwa zespoły. W każdym zespole jedna osoba odgrywa rolę ślepcy (musi mieć zakryte oczy). Przed grupą są naklejone na podłogę lub narysowane kamienie. Każdy z kamieni jest w odległości jednego kroku. Jest naklejona lub narysowana linia startowa i mety (min. 4 metry odległości pomiędzy liniami). Linie określają brzeg, Pewne miejsca to kamienie, pomiędzy kamieniami płynie lawa. Zadaniem każdej z grup jest przejście przez lawę całej grupy, ale w taki sposób aby zawsze na kamieniu była jedna noga. Podczas przejścia nie może być pustych kamieni. Należy pamiętać, że każda grupa ma w swoich szeregach ślepcę. Podsumowanie ćwiczenia – pytania do podsumowania: Czy był lider? Jakie były przeszkody? Jak były przezwyciężane? Kto ustalił kolejność? Kto był najsłabszym ogniwem? Kto motywował grupę?
Forma:	Praca w zespołach, dyskusja
Materiały:	chusta zakrywająca oczy (dobrze zakrywająca), papier, nożyczki i taśma do klejenia kamieni lub kreda jeżeli można pisać po podłogę. W sali musi być dużo miejsca aby dwie grupy mogły jednocześnie przechodzić przez lawę.



Załącznik 1.

CO WIESZ O KOMUNIKACJI?

A. Przeczytaj następujące stwierdzenia na temat komunikacji i wskaż, które z nich są prawdziwe, a które fałszywe, stawiając znaczek w odpowiednim polu.

	Prawda	Fałsz
1. Nawiązywanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą pokazuje, że jesteś zainteresowany tym, co on ma do powiedzenia.		
2. Ekspresja twarzy pomaga zrozumieć informację.		
3. Czas i miejsce mają duży wpływ na komunikację.		
4. Okazywanie szacunku innym jest częścią dobrej komunikacji.		
5. Lekkie pochylanie się w kierunku rozmówcy pokazuje, że jesteś zainteresowany jego słowami.		
6. Dobra komunikacja to umiejętność, której można się nauczyć.		
7. Obserwowanie języka ciała jest elementem słuchania.		
8. Ważne jest, aby umieć nie zgodzić się, nie wpadając w złość ani nie obrażając się.		
9. Milczenie jest jednym ze sposobów na zachęcenie kogoś do kontynuowania mówienia.		
10. Jeśli ktoś mówi ci o osobistym problemie, dawanie mu rad może sprawić, że poczuje, iż tak naprawdę go nie słuchasz.		
11. Język ciała może odsłonić, czy osoba mówiąca kłamie lub coś ukrywa.		
12. Kiedy ktoś szuka słów, ważne jest, aby nie przeszkadzać mu podpowiedziami.		
13. Warunkiem dobrego słuchania jest próba zrozumienia punktu widzenia drugiej osoby.		
14. Emocjonalna samoświadomość pomaga zapobiec załamaniu komunikacji.		
15. Słuchanie jest procesem psychologicznym.		



16. Sposób przekazywania wiadomości wpływa na sposób, w jaki jest ona interpretowana.		
17. Nieme sygnały, takie jak język ciała, mogą przekazać do 90% wiadomości.		
18. Ludzie są czasami nieświadomi przekazów, jakie wysyła ich język ciała.		
19. Każdy człowiek używa języka ciała inaczej.		
20. Dobrze komunikujący się biorą odpowiedzialność za uczucia.		

B.

Ocena: Wszystkie te stwierdzenia o komunikacji są prawdziwe. Im więcej razy zaznaczyłeś odpowiedź „Prawda”, tym więcej wiesz o dobrej komunikacji. Ile razy zaznaczyłeś tę odpowiedź? _____

Czy jesteś zaskoczony, że wszystkie powyższe zdania na temat komunikacji są prawdziwe? Wyjaśnij swoje stanowisko.

C. Dlaczego okazywanie szacunku innym miałoby być częścią dobrej komunikacji?

D. Czy uważasz się za osobę dobrze komunikującą się? Dlaczego tak albo dlaczego nie?



Załącznik nr 2

ANALIZA KOMUNIKACJI

A. Przysłuchaj się rozmowie dwojga ludzi, których nigdy wcześniej nie spotkałeś. Zaobserwuj wszystkie sześć elementów komunikacji: tożsamość lub rolę nadawcy, treść informacji, kanał wiadomości, tożsamość lub rolę odbiorcy, treść informacji zwrotnej oraz kontekst konwersacji.

Nadawca: _____

Informacja: _____

Kanał: _____

Odbiorca: _____

Informacja zwrotna: _____

Kontekst: _____

Czy rozumiesz relację między nadawcą i odbiorcą? Jeśli tak, to jaki jest jej charakter? Jeśli nie, to dlaczego? Przemyśl zarówno werbalne, jak i niewerbalne informacje.

Czy jakiegokolwiek fizyczne, emocjonalne lub kulturowe bariery blokowały rozmowę? Opisz.



Załącznik 3.

Czy jesteś asertywny?

Przeczytaj poniższe stwierdzenia, zastanów się nad nimi i odpowiedz: „tak” lub „nie”.

1. Jeśli ktoś bardzo nalega, trudno mi odmówić.
2. Kogoś, kto mi przeszkadza, nie proszę, żeby przestał.
3. Jeśli ktoś niesłusznie mnie obwinia, nie protestuję.
4. Często miewam poczucie krzywdy.
5. Niezbyt umiem dopominać się o swoje.
6. Nie wiem jak domagać się zwrotu pożyczonej rzeczy.
7. Czasem czuję się wykorzystywany.
8. Trudno mi rozpocząć rozmowy z kimś, kogo dobrze nie znam.
9. Jeśli ktoś mnie chwali, czuję się zażenowany i nie wiem co powiedzieć.
10. Nie umiem chwalić innych.
11. Nie wiem jak się zachować, kiedy jestem krytykowany.
12. Nie potrafię prosić o pomoc.
13. Nie umiem być całkiem szczery.
14. Nie wiem co zrobić, kiedy jestem zakłopotany.
15. Nie umiem bronić swego zdania.
16. Złoszczę się, kiedy ktoś ma inne zdanie, niż ja.
17. Odczuwam silną treść, kiedy muszę wypowiadać się publicznie.
18. Często ulegam innym.
19. Bywam bardzo agresywny.
20. Zdarza się, że krzykiem wymuszam spełnienie moich próśb.

Jeśli uzyskałeś więcej niż dziesięć odpowiedzi „tak”, masz pewne kłopoty z asertywnością. Ale nie szkodzi, można to wyćwiczyć.



Załącznik 4.

Budowanie komunikatu typu „JA”

Sytuacja	Komunikat „Ty”	Komunikat JA
Twój kolega przychodzi na umówione spotkanie spóźniony o pół godziny. Sam nie dzwoni i nie odbiera od ciebie telefonów.	<i>Zawsze się spóźniasz, gdy się umówimy. I nigdy nie wpadniesz na to, żeby zadzwonić i mnie uprzedzić.</i>	
Pracujecie w grupie. Waszym zadaniem jest opracowanie trasy trzydniowej wycieczki. Za każdym razem, kiedy próbujesz zabrać głos, zgłosić jakiś pomysł czy propozycję jedna z koleżanek przerywa ci i nie pozwala dokończyć.	<i>Ty zawsze się wymądrzasz!. Przez ciebie nie mogę nic powiedzieć.</i>	
Twoja koleżanka z grupy nie wykonała swojej części zadania w waszym wspólnym projekcie na zaliczenie.	<i>Jak zwykle nie mogę na ciebie liczyć i muszę wszystko robić sama.</i>	
Opiekun stażu zarzuca ci, że nie wywiązałeś się z powierzonego ci zadania, a to nie prawda.	----	



Kolega bez twojej wiedzy zamieścił twoje niezbyt atrakcyjne zdjęcie na FB.	<i>Co ty sobie wyobrażasz ! Co ci przyszło do głowy, żeby to zrobić.</i>	
Twój współlokator mimo ustalonego wcześniej grafiku sprzątnięcia od dwóch tygodni nie wywiązuje się ze swoich zadań.	<i>Jesteś bałaganiarzem ! Zawsze muszę po tobie sprzątać.</i>	
Od kilku miesięcy twoja koleżanka nie oddaje ci pożyczonych pieniędzy. Masz wrażenie, że ciebie unika.	-----	



Załącznik 5

Asertywne radzenie sobie z krytyką

I. Krytyka częściowo słuszna, ale zbyt szeroko zakrojona:

Krytykant – *Pan/i zawsze się spóźnia!*

ASERTYWNA ODPOWIEDŹ:

II. Krytyka totalnie uogólniona, chociaż mogąca nawiązywać do rzeczywistych faktów:

Krytykant – *Pan/i zawsze, wszystko musi zepsuć!*

ASERTYWNA ODPOWIEDŹ:

III. Krytyka oparta na nieuprawnionym uogólnieniu pojedynczych faktów:

Krytykant - *Naprawdę trudno jest pracować, kiedy jest się lekceważonym. Zawsze uważałem, że w naszej firmie powinniśmy współdziałać i informować się o podjętych decyzjach, a o twoich decyzjach dowiaduję się od innych i na samym końcu.*

ASERTYWNA ODPOWIEDŹ:

IV. Krytyka oceniająca osobę a nie działanie:

Krytykant – *Pan/i jest kompletnie nieodpowiedzialny/a. Dwa razy prosiłam aby załatwił/a pan/i tę sprawę, a sprawa wciąż jest niezłatwiona.*

ASERTYWNA ODPOWIEDŹ

V. Krytyka wyrażona w agresywnej, raniącej formie (wyrażona krzykiem, z epitetami):



Krytykant - agresor- *Co pan/i do cholery wyprawia z tymi dokumentami! Czy pan/i w ogóle nie wie co pan/i robi. Cholera jasna jak z takimi niedorajdami pracować....!!!*

ASERTYWNA ODPOWIEDŹ

VI. Krytyka podana w formie aluzyjnej:

Krytykant A - *Czytałam o ciekawych badaniach - podobno osoby, które chodzą po górach, mają często....*

ASERTYWNA ODPOWIEDŹ

Krytykant B - *Niektórzy ludzie to myślą, że jak skończyli studia, to już na wszystkim się znają.*

ASERTYWNA ODPOWIEDŹ



Załącznik 6

BUDOWANIE REAKCJI ASERTYWNYCH

1. ZACHOWANIA PODPORZĄDKOWUJĄCE :

Jeszcze pan/pani nie skończył/-a tej pracy? (Jesteś nieudolny/-a, bezużyteczny/-a)

REAKCJA ASERTYWNA:

Wiem, że to nie moja sprawa, ale... (Łatwo dam sobie z tobą radę - sam mi wszystko powiesz)

REAKCJA ASERTYWNA:

Powinniśmy współdziałać, a wtedy będzie mniej napięcia. (Ja jestem w porządku - powinienes/-naś robić to, co ja chcę. To twoja wina)

REAKCJA ASERTYWNA:

2. WĄTPIENIE W WYBÓR:

Czy jesteś przekonany, że to odpowiednia praca dla ciebie? (Nie potrafisz dokonać dobrego wyboru)

REAKCJA ASERTYWNA:

3. NIECHCIANE DORADZANIE:

Gdybym był tobą... (Wiem lepiej od ciebie)

REAKCJA ASERTYWNA:

4. OBRAŻLIWE KLASYFIKOWANIE:

To typowa kobieca reakcja. / Nie stać pana na nic innego (Jesteś stereotypowa/-y. Nie masz osobowości)

REAKCJA ASERTYWNA:

5. PSYCHOLOG - AMATOR:

Będzie to dla ciebie trudne, prawda? Przecież jesteś taki/-a nieśmiały/-a (nerwowy). (Jesteś beznadziejnym przypadkiem)

REAKCJA ASERTYWNA:



Załącznik 7 BADANIE CZASU

A. W poniższej tabeli zanotuj ilość czasu (w przybliżeniu do kwadransa), jaki poświęcasz każdej czynności w ciągu tygodnia..

Czas rozdysponowany	Godziny
1. Zajęcia	
2. Nauka (praca domowa, czas spędzony w bibliotece, etc.)	
3. Dojeżdżanie do i z pracy/szkoły	
4. Praca/staż	
5. Praca społeczna/zajęcia ponadprogramowe	
6. Obowiązki rodzinne	
7. Aktywności religijne	
8. Inne	
Czas utrzymywania	Godziny
9. Jedzenie (posiłki i przekąski)	
10. Obowiązki domowe (pranie, zakupy, gotowanie, sprząatanie, etc.)	
11. Higiena osobista/wygląd	
12. Utrzymanie samochodu/naprawy	
13. Ćwiczenia fizyczne	
14. Sen	
15. Zajmowanie się zwierzętami	
16. Inne	
Czas uznaniowy	Godziny
17. Aktywności społeczne (budowanie i utrzymywanie przyjaźni, aktywności grupowe, wydarzenia, etc.)	
18. Aktywności w czasie wolnym wykonywane samodzielnie (hobby, czytanie,	



oglądanie telewizji, etc.)	
19. Inne	
20. Inne	
Razem	

B. Dodaj liczby godzin w tabeli. Tydzień zawiera 168 godzin. Jeśli suma jest większa niż 168, jesteś przeciążony. Jeśli wynik jest mniejszy niż 168, pozwalasz, aby godziny ci uciekały. Jesteś przeciążony czy niedociążony? W jakim stopniu?

C. Zsumuj godziny, które poświęcasz każdej kategorii czasu. Następnie podziel każdą sumę przez 168. Wynik przedstawia odsetek wszystkich godzin, jakie tygodniowo poświęcasz danej kategorii:

Wynik czasu rozdysponowanego: _____

Odsetek całości: _____

Wynik czasu utrzymywania: _____

Odsetek całości: _____

Wynik czasu uznaniowego: _____

Odsetek całości: _____

Narysuj koło przedstawiające twój czas, wykorzystując procenty, które obliczyłeś powyżej. Oznacz każdą część koła nazwą odpowiedniej kategorii. Każda część poniższego koła to 10 procent całości.



Załącznik 8 **ZARZĄDZANIE CZASEM**

A. W lewej kolumnie zapisz wszystkie zadania, które musisz wykonać w następnym tygodniu. Pomiń oczywiste czynności, które wykonujesz codziennie, takie jak jedzenie, pójście do pracy i spanie. Uwzględnij jednak zadania takie jak robienie zakupów.

Lista zadań do wykonania na tydzień _____, 2015

Zadanie	Termin wykonania	Znaczenie



B. Teraz uszereguj zadania pod względem ważności. W kolumnie „Znaczenie” przyznaj każdemu zadaniu wartości od 1 do 3, gdzie 1 reprezentuje „bardzo ważne”, 2 – „ważne”, a 3 – „trochę ważne”.

C. Na podstawie listy opracuj harmonogram na nadchodzący tydzień. Najpierw zaplanuj zadania, które oceniłeś jako bardzo ważne. Narysuj gwiazdkę obok każdego z nich. Być może będziesz chciał rozbić większe zadania na mniejsze, wpisując dla każdego z nich oddzielny termin wykonania. Następnie zaplanuj zadania, które oceniłeś jako ważne, a na końcu – jeśli wciąż został ci czas – te, które oceniłeś jako trochę ważne. Używaj harmonogramu w przyszłym tygodniu.

Harmonogram na tydzień _____, 2015

Dzień	Czynności
Poniedziałek	
Wtorek	
Środa	
Czwartek	
Piątek	
Sobota	
Niedziela	

D. Czy ten harmonogram pomógł ci zorganizować czas? Opisz swoje doświadczenia



Załącznik 9 CZY MASZ ZWYCZAJ ODWLEKANIA?

A. Przeczytaj poniższe stwierdzenia i wskaż, do jakiego stopnia są one prawdziwe w twoim przypadku, poprzez postawienie znaczka w odpowiedniej kolumnie.

	Nie zgadzam się zupełnie	Nie zgadzam się do pewnego stopnia	Zgadzam się umiarkowanie	Zgadzam się całkowicie
1. Wymyślam powody, aby uniknąć zajęcia się problemem.				
2. Zmuszenie mnie do zajęcia się trudnymi projektami wymaga presji.				
3. Gromadzę mnóstwo maili, gazet, niespłaconych rachunków, zepsutych przedmiotów lub zniszczonych ubrań, którymi trzeba się zająć.				
4. Jeśli nie chcę zająć się projektem, usuwam go z zasięgu wzroku, tak aby nic mi o nim nie przypominało.				
5. Czasami mam nadzieję, że jeśli będę zwlekać z czymś wystarczająco długo, problem sam zniknie.				
6. Zaczynam uczyć się do testów za późno, aby nauczyć się tak dobrze, jak potrafię.				
7. Często oddaję prace późno, ponieważ potrzebuję więcej czasu, aby wykonać je idealnie.				
8. Zaczynam nowe zadania, zanim skończę stare.				



9. Pracując w zespole, staram się sprawić, by inni dokończyli zadania za mnie.				
10. Jeśli nie jestem czymś zainteresowany, po prostu nie mogę się zmusić do zrobienia tego.				
11. Kiedy pracuję albo uczę się, często przyłapuję się na snuciu marzeń.				
12. Jeśli mam coś do zrobienia, ale w moim pokoju jest bałagan, zaczynam sprzątać, zamiast pracować.				

B.
Ocena: Przyznaj sobie jeden punkt za każdą odpowiedź „Nie zgadzam się zupełnie”, dwa punkty za „Nie zgadzam się do pewnego stopnia”, trzy za „Zgadzam się umiarkowanie” i cztery za „Zgadzam się zupełnie”.

Jaki jest twój wynik:

0–20 Nie jesteś chronicznym odwlekaaczem i prawdopodobnie miewasz z tym tylko sporadyczne problemy.

21–30 Masz umiarkowany problem z odwlekaniem. Planuj z wyprzedzeniem i podejmuj działania, zanim projekty osiągną fazę kryzysową.

31–40 Odwlekasz często, co powoduje niepotrzebny stres. Przełamanie nawyku odwlekania przyniesie ci duże korzyści.

41–48 Jesteś mistrzem odwlekania. Uwolnij się od tego zwyczaju poprzez skonfrontowanie się ze stojącymi za nim lękami.

C. Opisz zadania, które masz tendencję odkładać. Jak sądzisz, dlaczego to robisz?

D. Jakie działanie mógłbyś podjąć już dzisiaj, aby zająć się czymś, co odłożyłeś na później?



1. Rozpisz przykładowy dzień na 15 - 30min przedziały.

28



Matryca Eisenhowera

Rozdziel zadania na dany dzień wg kategorii:

Kategoria A (ważne i pilne)	Kategoria B (ważne lecz niepilne)
Kategoria C (pilne/nieważne)	Kategoria D (nieważne i niepilne)

Załącznik 11

Kwestionariusz: „Style Radzenia Sobie Z Trudną Sytuacją (Test Thomasa-Kilmanna)”

W poniższej tabeli znajdziesz szereg zdań, które opisują możliwe sposoby zachowania się w sytuacjach konfliktowych. Przeczytaj je i zaznacz te, które są charakterystyczne dla Twojego zachowania, zakreślając kółkiem odpowiednie zdanie (zaznacz A lub B). Może się zdarzyć, że zarówno A jak i B nie będą właściwie odzwierciedlać Twojego zachowania, może się zdarzyć, że obie możliwości będą ci bliskie. Proszę jednak o wybranie za każdym razem tylko jednego zdania.

1.	A. Czasami pozwalam innym ponosić odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. B. Raczej podkreślam to, co uzgodniliśmy niż prowadzę negocjacje na temat niezgodności.
2.	A. Staram się osiągać kompromis. B. Staram się widzieć jego oraz mój punkt widzenia
3.	A. Zwykle koncentruję się na osiągnięciu moich celów. B. Czasami staram się złagodzić emocje innych ludzi oraz utrzymać dobre stosunki.
4.	A. Staram się osiągnąć kompromis. B. Czasami poświęcam własne cele dla celów innych ludzi.
5.	A. Zawsze szukam pomocy innych ludzi w rozwiązywaniu konfliktów. B. Staram się unikać niepotrzebnego napięcia.
6.	A. Staram się unikać nieprzyjemnych dla mnie sytuacji. B. Staram się zwyciężyć.
7.	A. Staram się odkładać sprawę tak długo, aż będę miała czas na przemyślenie. B. Rezygnuję z pewnych spraw na rzecz innych.
8.	A. Zwykle jestem zdeterminowany, jeśli chodzi o osiągnięcie moich celów. B. Otwarcie staram się natychmiast rozważyć każdą opinię i punkt widzenia.
9.	A. Wydaje mi się, że zawsze jest warto martwić się różnicami zdań. B. Czynię pewne wysiłki, aby moje poglądy zostały zaakceptowane.
10.	A. Jestem zdeterminowany, jeśli chodzi o osiągnięcie moich celów. B. Staram się znaleźć kompromis.
11.	A. Staram się natychmiast rozważyć każdą opinię i punkt widzenia. B. Czasami staram się złagodzić emocje innych ludzi oraz utrzymać dobre stosunki.



12.	A. Czasami unikam stwierdzeń, które mogą prowadzić do konfliktu. B. Mogę się zgodzić na zatwierdzenie pomysłów innej osoby, jeżeli niektóre z moich również zostaną zaakceptowane.
13.	A. Często proponuję kompromis. B. Naciskam na akceptację moich pomysłów.
14.	A. Przedstawiam swoje pomysły i proszę innych, aby robili to samo. B. Staram się wskazać na logikę i korzyści moich argumentów.
15.	A. Czasami staram się złagodzić emocje innych ludzi oraz utrzymać dobre stosunki. B. Staram się robić wszystko co konieczne, aby uniknąć napięcia.
16.	A. Staram się nie ranić uczuć innych osób. B. Staram się przekonać inne osoby o korzyściach moich argumentów.
17.	A. Zwyczajnie jestem zdeterminowany, jeśli chodzi o osiągnięcie moich celów. B. Staram się robić wszystko co potrzebne, aby uniknąć zbędnego napięcia.
18.	A. Mogę pozwolić innej osobie na zachowanie swojej opinii, jeżeli sprawi jej to satysfakcję. B. Zatwierdzę niektóre argumenty innej osoby, jeżeli niektóre z moich zostaną zaakceptowane.
19.	A. Natychmiast staram się otwarcie rozważyć sporne kwestie i różne punkty widzenia. B. Staram się odkładać sporne kwestie tak długo, aż będę miała czas na przemyślenia.
20.	A. Natychmiast staram się określić różnice. B. Staram się znaleźć kombinację zysków i strat dla nas obojga
21.	A. Jeżeli chodzi o negocjacje, to staram się rozważyć potrzeby innych osób. B. Staram się omawiać problemy bezpośrednio.
22.	A. Staram się znaleźć stanowisko pośrednie między stanowiskiem moim i partnera. B. Trzymam się swojego zdania.
23.	A. Często skłaniam się ku zaspokojeniu wszystkich moich celów. B. Czasami pozwalam innym rozwiązać problem.
24.	A. Jeżeli cele innej osoby są dla niej bardzo ważne, staram się jej ustąpić. B. Staram się przekonać inną osobę do zaakceptowania kompromisu.
25.	A. Staram się przedstawić innej osobie na logikę i korzyści moich argumentów.



	B. Jeżeli chodzi o negocjacje, to staram się dostosować do potrzeb tej drugiej strony.
26.	A. Proponuję rozwiązanie kompromisowe. B. Bardzo często staram się zaspokoić wszystkie nasze potrzeby.
27.	A. Czasami unikam zajmowania takiego stanowiska, które mogłoby wywołać konflikt. B. Jeżeli zadowoli to inną osobę, to nie wyrażę opinii sprzecznej z jej zdaniem.
28.	A. Zwykle jestem zdeterminowany, jeżeli chodzi o osiągnięcie moich celów. B. Zwykle szukam pomocy innych osób, aby znaleźć rozwiązanie.
29.	A. Często proponuję kompromis. B. Wiem z doświadczenia, że nie zawsze warto jest się martwić różnicami w opiniach.
30.	A. Staram się nie ranić uczuć innych osób. B. Zawsze angażuję inną osobę, aby wspólnie znaleźć rozwiązanie konfliktu.



TABELA WYNIKÓW

1				a	b
2		b	a		
3	a				b
4			a		b
5		a		b	
6	b			a	
7			b	a	
8	a	b			
9	b			a	
10	a		b		
11		a			b
12			b	a	
13	b		a		
14	b	a			
15				b	a
16	b				a
17	a			b	
18			b		a
19		a		b	
20		a	b		
21		b			a
22	b		a		
23		a		b	
24			b		a



25	a				b
26		b	a		
27				a	b
28	a	b			
29			a	b	
30		b			a
Razem					
	D O M I N A C J A	W S P Ó Ł P R A C A	K O M P R O M I S	U N I K A N I E	D O S T O S O W A N I E

DOMINACJA

Styl negocjowania charakteryzujący się dążeniem do realizowania własnych interesów kosztem niezaspakajania potrzeb drugiej strony. Styl preferowany przez osoby przyjmujące postawy rywalizacyjne, ujawniające silne dążenie do władzy, dogmatyczne, machiaweliczne, podejrzliwe.

Styl dominujący nazywany jest twardym. Jego cechy to:

- * uczestnicy są przeciwnikami
- * celem jest zwycięstwo
- * twardość w stosunku do ludzi oraz problemu
- * całkowity brak zaufania
- * okopywanie się na swoich stanowiskach
- * wprowadzanie w błąd co do dolnej granicy porozumienia
- * żądanie jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia
- * poszukiwanie jednego rozwiązania korzystnego dla strony dominującej
- * upieranie się przy swoim stanowisku

Zagrożenia związane ze stosowaniem siły w stylu dominującym:

- * Nasza dzisiejsza postawa wpływa na przyszłe stosunki. Mogą się one cechować brakiem zaufania, niechęcią.



- * Wykorzystywany partner może opóźniać naszą umowę lub zerwać negocjacje przy najbliższej okazji, jeżeli oferta alternatywna będzie korzystniejsza lub nawet taka sama.
- * Opinia o stylu naszych negocjacji dociera do firm trzecich
- * Przyjęcie postawy dominującej z reguły wymusza podobną postawę strony przeciwnej utrudniając porozumienie

WSPÓŁPRACA

Styl preferujący podejście WYGRANA - WYGRANA. Jego celem jest wypracowanie porozumienia tworzącego nową jakość korzystną dla obydwu stron negocjacji.

Zasady negocjacji integratywnych:

- * oddziel ludzi od problemu
- * skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
- * opracuj możliwości korzystne dla obu stron
- * upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów

KOMPROMIS

Styl opierający się na założeniu, że w procesie negocjacji każda ze stron częściowo traci oraz częściowo zyskuje

Wynegocjowane porozumienie nie realizuje w pełni interesów żadnej ze stron, podtrzymuje raczej dobre stosunki na przyszłość.

UNIKANIE

Styl nazywany inaczej: ucieczką, wycofywaniem się, izolacją, obojętnością.

W tym stylu nie podejmuje się żadnych działań uznając, że możliwe korzyści porozumienia są mniejsze od kosztów udziału w negocjacjach.

Bardzo często strona stosuje unikanie chcąc:

- * ukarać drugą stronę
- * skrzywdzić drugą stronę
- * upokorzyć drugą stronę

Z reguły styl ten powoduje straty obydwu stron

DOSTOSOWANIE SIĘ

Styl negocjowania charakteryzujący się świadomą rezygnacją z zaspokojenia własnych interesów na rzecz interesów drugiej strony w celu utrzymania z nią dobrych stosunków.

Styl preferowany przez osoby ufne, przyjacielskie, ulegające wpływom.

Styl dostosowania się nazywany jest miękkim. Jego cechy to:

- * uczestnicy są przyjaciółmi
- * celem jest porozumienie
- * ustępuje się, aby pielęgnować wzajemne stosunki
- * pełne zaufanie
- * łatwość zmiany stanowiska
- * odkrywanie dolnej granicy porozumienia
- * akceptowanie jednostronnej straty w imię osiągnięcia porozumienia
- * poszukiwanie jednego rozwiązania korzystnego dla strony przeciwnej
- * poddawanie się presji

Zagrożenia związane ze stosowaniem stylu dostosowania się:



- * W zetknięciu ze stylem dominującym jest to styl nieskuteczny i narażający na straty
- * Niejednokrotnie straty zakładane są mniejsze od poniesionych (w tym stylu występują również straty psychiczne związane z poczuciem niższości)
- * Stałe stosowanie stylu współpracującego wyzwala tendencje do eksploatowania naszej osoby a nie do lojalnej współpracy
- * negocjatorzy stosujący ten styl są osobami lubianymi, ale nie szanowanymi.

Załącznik 12

DRAKULA POWSTAŁ Z GROBU

SCENARIUSZ DO GRY „DRAKULA POWSTAŁ Z GROBU”

Jednym z mniej znanych skutków kwaśnych deszczów była zmiana poziomu kwasowości głębszych warstw gleby w Transylwanii. W wyniku tego w zamku Drakuli pojawiły się trujące gazy, które ożywiły hrabiego. Zamierza on teraz – wykorzystując poprawę stosunków na linii Wschód-Zachód – odzyskać panowanie nad Londynem.

Zadaniem zespołu jest jak najszybsze zabicie Drakuli tak, aby nie zdążył nawet opuścić swoich włości. Musicie w związku z tym określić najwcześniejszy termin (datę i godzinę), w którym będzie możliwe zabicie hrabiego. Otrzymacie informacje, które pomogą wam w realizacji tego zadania. Nie będą one jednak kompletne. Inne istotne informacje otrzymają wasi rywale z drugiego zespołu, którym będzie z kolei brakować waszych danych. Zwycięski zespół otrzyma prawa do publikacji historii pt. „Zabiłem Drakulę” oraz nakręcenia na jej podstawie filmu.

Możecie starać się o zdobycie brakujących informacji za pośrednictwem negocjatora, którego wybraliście. Negocjator może rozmawiać bezpośrednio, bez żadnych ograniczeń, z negocjatorem drugiego zespołu, który w podobny sposób będzie próbował uzyskać potrzebne informacje od was. Negocjatora można wybrać tylko raz. Zastąpienie go przez inną osobę w trakcie gry nie jest dopuszczalne.

Rozmowy negocjatorów mogą śledzić wyłącznie obserwatorzy (pozostali uczestnicy nie powinni ich słyszeć). Wygra zespół, którego negocjator jako pierwszy przedstawi trenerowi na piśmie najwcześniejszy możliwy termin (datę i godzinę) zabicia hrabiego Drakuli oraz poprawne uzasadnienie rozwiązania.



FORMULARZ

LISTA FAKTÓW DLA ZESPOŁU 1 DO GRY „DRAKULA POWSTAŁ Z GROBU”

Hrabia Drakula jest wampirem.

Hrabia Drakula śpi w swoim grobie.

Grób hrabiego Drakuli znajduje się w krypcie na zamku Drakuli.

Nie ma bezpośrednich lotów z Anglii do Transylwanii.

Dziś jest poniedziałek.

Lot z Londynu do Budapesztu trwa 5 godzin.

Wampiry można zabić tylko w jeden sposób – przebijając im serce dębowym kołkiem.

Dęby nie rosną w Transylwanii.

Dębowy kołek można kupić wyłącznie w sklepie na lotnisku w Budapeszcie.

Samolot z Budapesztu do Transylwanii odlatuje o 14.00 we wtorki i środy.

Lot trwa godzinę.

Stacja kolejowa znajdująca się najbliżej zamku Drakuli nazywa się Novahuny.

Pociąg z lotniska w Transylwanii do stacji Novahuny jedzie 6 godzin i odjeżdża o 12.00 w każdy piątek, środę i poniedziałek.

Klucz do krypty na zamku Drakuli wisi na gwoździu w zakrystii kościoła parafialnego w Novahuny. Kościół znajduje się koło stacji kolejowej.

Kościół parafialny w Novahuny jest otwarty od wschodu do zachodu słońca.

W Transylwanii słońce wschodzi o 9.00 i zachodzi o 17.30.

Z kościoła do zamku można iść z prędkością najwyżej 7 mil na godzinę, ponieważ kręta droga prowadzi wśród skał, a wy niesiecie ze sobą duży kołek dębowy.



FORMULARZ

LISTA FAKTÓW DLA ZESPOŁU 2 DO GRY „DRAKULA POWSTAŁ Z GROBU”

Hrabia Drakula jest wampirem.

Hrabia Drakula śpi w swoim grobie.

Nie ma bezpośrednich lotów z Anglii do Transylwanii.

Dziś jest poniedziałek.

Najbliższy samolot do Budapesztu odlatuje dziś o godzinie 18.00.

Wampiry można zabić tylko w jeden sposób – przebijając im serce dębowym kołkiem.

Dębowy kołek można kupić wyłącznie w sklepie na lotnisku w Budapeszcie.

W ten poniedziałek i wtorek sklep na lotnisku w Budapeszcie jest zamknięty z powodu lokalnego święta.

Samolot z Budapesztu do Transylwanii odlatuje o 14.00 we wtorki i środy.

Lot trwa godzinę.

Stacja kolejowa znajdująca się najbliżej zamku Drakuli nazywa się Novahuny.

Pociąg z lotniska w Transylwanii do stacji Novahuny jedzie 6 godzin i odjeżdża o 12.00 w każdy piątek, środę i poniedziałek.

Klucz do krypty na zamku Drakuli wisi na gwoździu w zakrystii kościoła parafialnego w Novahuny. Kościół znajduje się koło stacji kolejowej.

Wampira można zabić wyłącznie w ciągu dnia.

Kościół parafialny w Novahuny jest otwarty od wschodu do zachodu słońca.

W Transylwanii słońce wschodzi o 9.00 i zachodzi o 17.30.

Kościół w Novahuny znajduje się w odległości 64 mil od zamku Drakuli.



FORMULARZ LISTA KONTROLNA DLA OBSERWATORA DO GRY „DRAKULA POWSTAŁ Z GROBU”

Twoje zadanie polega na dokładnym obserwowaniu pracy zespołów oraz rozmów negocjatorów. Postaraj się przy tym odpowiedzieć na przedstawione poniżej pytania.

Po zakończeniu ćwiczenia przedstawisz swoje uwagi i spostrzeżenia całej grupie. Pod pytaniem znajduje się miejsce na notatki, które ułatwią ci pracę.

1. W jaki sposób zespół podszedł do problemu?

2. W jaki sposób członkowie zespołu przekazywali sobie informacje?

3. Jakie działania poszczególnych członków zespołu przyspieszały lub opóźniały pracę?

4. W jaki sposób niektórzy członkowie zespołu przyjmowali rolę liderów?

5. W jaki sposób przejawiały się konflikty w zespole? Jak były rozwiązywane? Przez kogo?

6. W jaki sposób członkowie zespołu reagowali na wypowiedzi swojego negocjatora?

7. W jaki sposób negocjator odpowiadał na pytania członków swojego zespołu, a jak rozmawiał z negocjatorem drugiego zespołu?



Załącznik 13

Instrukcje do ćwiczenia CZYJ TO PROBLEM?

Instrukcja A

Obecny właściciel problemu

Przypomnij sobie problem, z którym nie mogłeś sobie poradzić, a o którym będziesz mógł opowiedzieć innym uczestnikom szkolenia. Krótko opowiedz o nim koledze. Spróbuj nie interpretować sytuacji, tylko wymienić same fakty. Nie mów o swoich domysłach.

Po przedstawieniu problemu twój rozmówca zada ci kilka pytań. Odpowiedz na nie, a następnie wysłuchaj jego interpretacji i krótko – bez wdawania się w dyskusję – powiedz, czy się z nią zgadzasz.

Instrukcja B

Osoba zadająca pytania

Wysłuchaj opisu problemu twojego rozmówcy. Zwróć uwagę, czy wymienia jedynie fakty, czy też próbuje je interpretować. Postaraj się oddzielić jedne wypowiedzi od drugich. Spróbuj zadawać pytania w taki sposób, aby zebrać jak najwięcej faktów i jak najmniej interpretacji.

Po zadaniu wszystkich pytań spróbuj odpowiedzieć na pytanie o źródła problemu oraz o jego obecnego i prawowitego właściciela.



Załącznik 13 WŁASNOŚĆ PROBLEMU

Wprowadzenie do ćwiczenia

Angielskie powiedzenie mówi, że jeśli nie jesteś częścią rozwiązania, jesteś częścią problemu. Parafrazując to, można powiedzieć, że każdy z nas albo rozwiązuje problemy, albo je tworzy. Nie jesteśmy nigdy neutralni – w jednych sprawach problemy rozwiązujemy, a w innych je tworzymy. Możemy także mieć problem stworzony przez kogoś innego – dochodzi do tego wtedy, gdy prawowitemu właścicielowi udało się nam go sprzedać. Także i my możemy sprzedać komuś nasz problem. Posłużmy się przykładem.

Kiedy dystrybutorzy niezadowoleni z niskich marż przychodzą do dyrektora zarządzającego firmą, która jest ich dostawcą, i proszą o obniżenie cen towarów, znaczy to, że mają problem. W toku negocjacji próbują ten problem „sprzedać” dyrektorowi za pewną cenę. Najniższą ceną jest pokorne prośenie o dodatkowe rabaty. Dopóki jest to pokorne prośenie, dopóty dyrektor dalej nie ma problemu, a oni wciąż mają za niskie zyski. Mogą jednak podnieść cenę – być mniej pokorni i zagrozić zmianą dostawcy. W tej sytuacji dyrektor, który zdaje sobie sprawę z konieczności zrealizowania zaplanowanego obrotu rocznego, również zaczyna mieć problem. Działanie dystrybutorów, polegające na postawieniu drugiej strony wobec problemu, prowadzi do swoistego sprzedania problemu. Teraz ma go także dyrektor. Rzadko zdarza się, aby dyrektor kupił problem w całości, tzn. zgodził się na dodatkowe rabaty dla dystrybutorów, a sam został z problemem, jak osiągnąć zaplanowaną wysokość obrotu rocznego. Może na przykład skierować polecenie służbowe do regionalnych kierowników sprzedaży, żeby zwiększyli sprzedaż. Teraz problem będą mieli oni, bo dyrektor sprzedał im swój problem. Ludzie mogą bez końca sprzedawać innym swoje problemy.

Celem negocjacji – prowadzonych według koncepcji ukrytych teorii przyczynowych – jest doprowadzenie do tego, by problemy trafiły do ich prawowitych właścicieli. A prawowitym właścicielem danego problemu jest ten, kto może go rozwiązać, nawet jeśli sam problemu nie spowodował. Proces negocjacyjny to nic innego jak poszukiwanie prawowitego właściciela problemu i zachęcanie tej osoby do rozwiązania go.

Trzeba podkreślić, że czym innym jest znalezienie prawowitego właściciela problemu, a czymś zupełnie innym zachęcenie go do tego, żeby się nim zajął. Bardzo często bywa tak, że prawowitych właścicieli problemu jest wielu i tylko wspólnie mogą go rozwiązać. W tym ćwiczeniu wprowadzającym uczestnicy mają za zadanie dostrzec różnorodność i złożoność tematyki własności problemu. Jednocześnie mają okazję do zapoznania się z wieloma sytuacjami, w których stosuje się negocjacje.

Koncepcja własności problemu i jego sprzedawania, będąca inspiracją dla niektórych ćwiczeń, została przedstawiona w publikacjach Thomasa Gordona: *Wychowanie bez porażek szefów, liderów i przywódców* (PAX, Warszawa 1996) oraz *Wychowanie bez porażek w praktyce* (PAX, Warszawa 1999).

Scenariusz

1. Przedstaw uczestnikom koncepcję własności problemu. Wykorzystaj informacje zawarte we wprowadzeniu do ćwiczenia. Wyjaśnij, co znaczą określenia: „mieć problem”, „tworzyć problem” i „rozwiązywać problem”.
2. Rozdaj każdemu uczestnikowi po jednym egzemplarzu formularza dla uczestników. Przydziel każdemu uczestnikowi lub grupie uczestników po jednej sytuacji. Poproś, by każda osoba lub grupa odpowiedziała na pytania: (1) kto lub co jest źródłem problemu, (2) kto jest jego obecnym właścicielem, (3) kto jest jego prawnym właścicielem, (4) w jaki sposób należałoby rozwiązać problem. Uczestnicy powinni wpisać swoje odpowiedzi do tabeli. Przeznacz na to zadanie około 5 minut.
3. Poproś, by każdy w ciągu dwóch minut krótko przedstawił problem i swoją odpowiedź. Podczas wypowiedzi danej osoby inni uczestnicy przysłuchują się, ale nie komentują. Po zakończeniu prezentacji uczestnicy stawiają w tabeli przy odpowiedniej sytuacji znak „+”, jeśli zgadzają się ze wszystkimi stwierdzeniami proponowanymi przez daną osobę, lub znak „-”, gdy nie zgadzają się z żadną odpowiedzią. Podczas przeprowadzania prezentacji możesz wykorzystać rozwiązania przedstawione w formularzu dla prowadzącego.
4. Na koniec każdego wystąpienia poproś o podniesienie rąk przez tych uczestników, którzy się nie zgadzają z zaprezentowanymi odpowiedziami. Nie dopuszczaj, by wywiązała się dyskusja. Podkreśl, że celem tego ćwiczenia nie jest roztrząsanie każdej sytuacji ani sprawdzenie, czy uczestnicy dobrze ją ocenili; jest to ćwiczenie polegające na skonfrontowaniu różnych sposobów myślenia o problemach i poznaniu różnych nawyków w rozwiązywaniu problemów. Jeśli przy prezentacji jest dużo osób niezgadzających się z podawanymi odpowiedziami, potwierdza to złożoność sytuacji, a jednocześnie unaocznia, dlaczego negocjacje są tak trudne – każdy bowiem inaczej widzi problemy swoje i innych osób.



„Własność problemu”

Instrukcja

Proszę wybrać z poniższej listy jeden problem i zastanowić się, (1) kto lub co jest źródłem problemu, (2) kto jest jego obecnym właścicielem, (3) kto jest jego prawowitym właścicielem, (4) w jaki sposób należałoby rozwiązać problem. Odpowiedzi należy wpisać we właściwej rubryce.

Problem	Źródło	Obecny właściciel	Prawowity właściciel	Przykładowe rozwiązanie
1. Dobrze prosperująca mała firma uzależnia się od jednego klienta. Klient nie dotrzymuje terminów płatności, co powoduje, że firma bankrutuje, a cały jej majątek zostaje zajęty przez wierzycieli.				
2. Pogotowie przywozi do szpitala człowieka z objawami zawału serca. Pijany lekarz dyżurny nie jest w stanie pomóc i pacjent umiera.				
3. W liceum nauczyciel wychowania fizycznego uwodzi jedną z uczennic. Gdy okazuje się, że robi to dla zabawy, dziewczyna załamuje się psychicznie.				
4. Dobrze pracujący i lubiany przez wszystkich pracownik nie chce awansować na stanowisko kierownicze po odejściu swojego szefa na emeryturę.				



5. Informatyk odwiesza słuchawkę, żeby ludzie nie mogli się do niego dodzwonić ze swoimi problemami.				
6. Agent ubezpieczeniowy chce sprzedać młodemu małżeństwu polisę ubezpieczeniową na życie.				
7. Firma doradcza oferuje dostawcy sprzętu komputerowego badania poziomu zadowolenia klientów.				
8. Program MS Word zawiesza się na niektórych plikach.				
9. Znajomy, który przychodzi na kolację, nie chce nic tknąć, ponieważ, jak mówi, ma problemy z żołądkiem.				
10. Klient składa u dystrybutora zamówienie na towar, którego nie ma w magazynie.				
11. W wyborach po raz kolejny wygrywa ta sama opcja polityczna.				
12. Klientka reklamuje w sklepie sukienkę, którą ewidentnie sama zniszczyła.				



WŁASNOŚĆ PROBLEMU – PRZYKŁADOWE ODPOWIEDZI

Problem	Źródło	Obecny właściciel	Prawowity właściciel	Przykładowe rozwiązanie
1. Dobrze prosperująca mała firma uzależnia się od jednego klienta. Klient nie dotrzymuje terminów płatności, co powoduje, że firma bankrutuje, a cały jej majątek zostaje zajęty przez wierzycieli.	Brak znajomości biznesu i jego reguł przez właściciela	Wierzyciele	Właściciel firmy	Podjęcie studiów MBA przez właściciela.
2. Pogotowie przywozi do szpitala człowieka z objawami zawału serca. Pijany lekarz dyżurny nie jest w stanie pomóc i pacjent umiera.	Zły system ochrony zdrowia i system prawny	Rodzina zmarłego	Politycy	Przekazanie sprawy do prokuratury, założenie sprawy sądowej, nagłośnienie w mediach.
3. W liceum nauczyciel wychowania fizycznego uwodzi jedną z uczennic. Gdy okazuje się, że robi to dla zabawy, dziewczyna załamuje się psychicznie.	Nauczyciel	Dziewczyna	Dyrektor szkoły, środowisko	Pozbawienie nauczyciela prawa wykonywania zawodu.
4. Dobrze pracujący	Dyrektor firmy	Dyrektor	Dział	Zatrudnienie



i lubiany przez wszystkich pracownik nie chce awansować na stanowisko kierownicze po odejściu swojego szefa na emeryturę.		firmy	personalny	kogoś na zastępstwo.
5. Informatyk odwiesza słuchawkę, żeby ludzie nie mogli się do niego dodzwonić ze swoimi problemami.	Zwierzchnik informatyka	Pracownicy	Dział personalny	Znalezienie przyczyn postępowania informatyka i podjęcie odpowiednich działań.
6. Agent ubezpieczeniowy chce sprzedać młodemu małżeństwu polisę ubezpieczeniową na życie.	Firma ubezpieczeniowa	Agent	Małżeństwo i agent	Odmówić agentowi lub kupić polisę.
7. Firma doradcza oferuje dostawcy sprzętu komputerowego badania poziomu zadowolenia klientów.	Firma doradcza	Dostawca sprzętu komputerowego	Obie firmy	Kupno usługi po dobrej cenie lub rezygnacja z usługi.
8. Program MS Word zawiesza się na niektórych plikach.	Programista tworzący MS Word	Użytkownik MS Word	Microsoft	Zgłoszenie się do firmy z reklamacją programu, zmiana edytora.
9. Znajomy, który przychodzi na kolację, nie chce	Osoba gotująca dla znajomego poprzedniego dnia	Znajomy	Znajomy	Leczenie



nic tknąć, ponieważ, jak mówi, ma problemy z żołądkiem.				
10. Klient składa u dystrybutora zamówienie na towar, którego nie ma w magazynie.	Niepełny asortyment w magazynie	Klient	Dział logistyki i planowania w firmie dystrybutora	Szybkie uzupełnienie asortymentu w magazynie.
11. W wyborach po raz kolejny wygrywa ta sama opcja polityczna.	Media	Opozycja	Wyborcy	Zwiększenie wpływu niezależnych mediów
12. Klientka reklamuje w sklepie sukienkę, którą ewidentnie sama zniszczyła.	Klientka	Sprzedawcz yni	Właściciel sklepu	Uznać reklamację lub jej nie uznać.

Uwaga: Odpowiedzi zaproponowane w tabeli są przykładami, a nie jedynymi poprawnymi rozwiązaniami. Może okazać się, że pomysły uczestników będą znacznie lepsze.



Załącznik 15
MODEL STRESU MOZ

ARKUSZ 1.
MODEL STRESU MOZ

Myślenie

Odczuwanie

Zachowanie

Notatki _____



ARKUSZ 2.
MODEL STRESU MOZ (PRZYKŁAD)

Sytuacja: **Nawiązywanie nowej znajomości**

On (ona) nie jest mną zainteresowany (zainteresowana)
Nie mam nic ciekawego do powiedzenia
Jestem nudny, mało błyskotliwy
Ludzi takich jak ja łatwo zbić z tropu

Myślenie

Odczuwanie

Przyspieszone bicie serca
Pocenie rąk
„Gula” w gardle
Uczucie zimna i gorąca,
na przemian

Zachowanie

Zaczynasz przeproszać za swoją nieśmiałość
i trudności w nawiązywaniu
nowych znajomości
Nie patrzysz rozmówcy w oczy,
uciekasz wzrokiem



Załącznik 16

SPIS TRUDNYCH SYTUACJI

Arkusz: Trudne sytuacje, z którymi sobie dobrze radzę

Sytuacja 1

Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje

Sytuacja 2

Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje

Sytuacja 3

Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje

Arkusz: Trudne sytuacje, z którymi jakoś sobie radzę, ale z problemami

Sytuacja 1

Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje

Sytuacja 2

Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje



Sytuacja 3
Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje

Arkusz: Trudne sytuacje, z którymi nie mogę sobie poradzić

Sytuacja 1
Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje

Sytuacja 2
Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje

Sytuacja 3
Opis

Moje działania / jak sobie radzę

Inne obserwacje



ARKUSZ: PLAN ĆWICZENIA SYTUACJI STRESOWYCH

	Najlepsze	Najgorsze	Rezultaty
Myślenie			
Odczuwanie			
Działanie			



ARKUSZ: NOWE SPOSOBY NA STRES

Zastosuj poniższy plan do ćwiczenia innych niż zwykle, bardziej skutecznych sposobów radzenia sobie ze stresem w pracy i (lub) życiu osobistym. Poniżej zaznacz stopień swojego zaangażowania w dokonywane zmiany, a zaraz potem zacznij wypróbowywać nowe sposoby radzenia sobie ze stresem.

	Prawie wcale					Codziennie
Będę ćwiczyć nowe sposoby radzenia sobie ze stresem	1	2	3	4	5	

Myślenie

Zacznę myśleć inaczej – będę mówić sobie, że...

Odczuwanie

Zacznę czuć się inaczej – pozwolę sobie na uczucie....

Działanie

Zacznę inaczej działać i będę się starać...

GDZIE?	KIEDY?	JAK CZĘSTO?
--------	--------	-------------



Załącznik 17

Kwestionariusz „Moja rola w grupie” M. Belbina

Wypełnij zamieszczony poniżej kwestionariusz w następujący sposób:

- 1) *rozdziel 10 punktów w każdej z siedmiu części kwestionariusza. Możesz przypisać 10 punktów tylko jednemu zadaniu, które doskonale opisuje Twoje zachowanie w grupie, lub też rozdzielić 10 punktów pomiędzy wszystkie lub niektóre zadania opisujące mniej lub bardziej adekwatnie Twoje zachowanie;*
- 2) *wpisz Twoje odpowiedzi do tablicy wyników.*

Część I

Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...

- a) wydaje mi się, że szybko dostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości,
- b) mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi,
- c) „produkowanie” pomysłów to moja naturalna zdolność,
- d) moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi „wyciągnąć” to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych,
- e) moja główna umiejętność polega na doprowadzeniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością,
- f) jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników,
- g) zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu,
- h) zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń i niechęci.

Część II

Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że...

- a) nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona,
- b) mam skłonność do bycia wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane,
- c) mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły,
- d) mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów,



- e) czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione,
- f) trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową,
- g) mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje,
- h) koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.

Część III

Gdy jestem wciągnięty razem z innymi w przygotowanie projektu...

- a) mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji,
- b) moja czujność pozwala zapobiegać wielu pomyłkom i błędom,
- c) jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby upewnić się, że narada nie jest stratą czasu lub, że prowadzi do utracenia z widoku głównego celu,
- d) zwykle można na mnie polegać, że wymyślę coś oryginalnego,
- e) zawsze jestem gotów uczynić dobrą sugestię przedmiotem zainteresowania całej grupy,
- f) zawsze poszukuję ostatnich nowinek, nowych odkryć i wyników badań na określony temat,
- g) mam przekonanie, że moja umiejętność wydawania sądu może pomóc w podjęciu odpowiednich decyzji,
- h) moją specjalnością jest zorganizowanie najbardziej znaczącej części pracy.

Część IV

Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest...

- a) rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów,
- b) nie mam oporów przed przeciwstawianiem się zdaniu większości,
- c) zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędny punkt widzenia,
- d) sądzę, że mam szczególny talent do wprowadzania pomysłów w życie, gdy plan ma być zastosowany,
- e) mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania czymś niespodziewanym,
- f) doprowadzam to, czego się podejmę do perfekcji,
- g) jestem gotów do nawiązywania i wykorzystywania kontaktów poza grupowych, jeśli jest to potrzebne,



- h) nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązania.

Część V

Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż...

- a) cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważanie możliwości wyboru,
- b) interesuje mnie znalezienie praktycznych rozwiązań problemów,
- c) lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy,
- d) lubię mieć duży wpływ na decyzje,
- e) cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania,
- f) jestem w stanie doprowadzić do zgody w ważnych dla pracy sprawach,
- g) wczuwam się w moją część zadania, jeśli pragnę poświęcić zadaniu całą swoją uwagę,
- h) lubię znaleźć taki obszar, który pobudza moją wyobraźnię.

Część VI

Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanym mi osób...

- a) mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić sposób na wyjście z impasu,
- b) byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej pozytywną postawę,
- c) znalazłbym sposób na zmniejszenie skali zadania przez ustalenie, co mogłyby zrobić poszczególne jednostki,
- d) moje naturalne wyczucie spraw pilnych pozwoli na postępowanie zgodnie z planem,
- e) z pewnością zachowam spokój i zdolność do trzeźwego sądu,
- f) mimo nacisków zachowam stałość celu,
- g) byłbym przygotowany do przejęcia konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi postępu,
- h) zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów, rozwiązań.

Część VII

W odniesieniu do problemów, za które jestem w grupie odpowiedzialny...



- a) mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów,
- b) inni mogą mnie krytykować za to, że jestem analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji,
- c) moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu,
- d) mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”,
- e) trudno mi rozpocząć, jeśli cele nie są dla mnie jasne,
- f) czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją,
- g) mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić,
- h) waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.

Wykaz skrótów użytych w tablicy klucza

PO – praktyczny organizator	CZK – człowiek kontaktów
NL – naturalny lider	SĘ - sędzia
CZA – człowiek akcji	CZG - człowiek grupy
SIĘ – siewca (człowiek idei)	PER - perfekcjonista

Tablica wyników

Nanieś punkty, które przydzieliłeś poszczególnym odpowiedziom do poniższej tabeli.

Odpowiedź/ Część	a	b	c	d	e	f	g	h
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								



Tablica klucza

Przenieś wyniki wpisane z tablicy wyników do tablicy klucza. Dodaj punkty wpisane w każdej kolumnie w celu obliczenia liczby punktów przypisanych poszczególnym rolom grupowym.

Typ/ część	PO	NL	CZA	SIE	CZK	SE	CZG	PER
1.	g	d	f	c	a	h	b	e
2.	a	b	e	g	c	d	f	h
3.	h	a	c	d	f	g	e	b
4.	d	h	b	e	g	c	a	f
5.	b	f	d	h	e	a	c	g
6.	f	c	g	a	h	e	b	d
7.	e	g	a	f	d	b	h	c
Suma								

Interpretacja wyników

Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej KONSTRUKTYWNEJ ROLI GRUPOWEJ. Następny w kolejności dotyczy roli, którą przyjmuje się, jeśli z jakiś powodów istnieje ,mniejsze zapotrzebowanie na tę najbardziej preferowaną. Dwa najniższe wyniki dotyczą obszarów, które należałoby rozwijać i prawdopodobnie najslabszych. Być może jednak zamiast je „na siłę” wzmacniać, lepiej poszukać kolegów, którzy mogliby w grupie stanowić dla nas dopełnienie.

Rola/ Wyniki	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie
PO	0 – 6	7 – 11	12 – 16	17 – 23
NL	0 – 6	7 – 10	11 – 13	14 – 23
CZA	0 – 8	9 – 13	14 – 17	18 – 36
Się	0 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 29
CZK	0 – 6	7 – 9	10 – 11	12 – 21
SE	0 – 5	6 – 9	10 – 12	13 – 19
CZG	0 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 25
PER	0 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 17



Role w dobrym zespole

Naturalny lider – sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.

Człowiek akcji – kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalaniu celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej. Cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny, łatwo się irytuje.. Chce szybko widzieć rezultaty. Rywalizuje i bywa arogancki, ale dzięki niemu „coś się rzeczywiście dzieje”.

Praktyczny organizator – zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Cechy: zrównoważony i zdyscyplinowany. Dzięki niemu następuje praktyczne wdrożenie projektów i planów rozwiązań. Pragmatyk, nie lubi zmienności planów.

Siewca (człowiek idei) – wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji. Cechy: dominujący, inteligentny, introwertyk. Może „gubić” szczegóły i robić błędy, a także krytykować pomysły innych. Im większy problem, tym większe wyzwanie, żeby go rozwiązać. Uważa, że wszystkie dobre pomysły z początku dziwnie wyglądają. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”.

Człowiek kontaktów – bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem. Trochę cyniczny w poszukiwaniu zysku dla grupy – często mówi „nowe możliwości powstają w wyniku błędów innych”.

Sędzia – analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji. Cechy: inteligentny, zrównoważony, introwertyk. Jest najbardziej obiektywny, bezstronny i niezaangażowany emocjonalnie, lubi mieć czas do namysłu, brak mu entuzjazmu, ale jego spokój pozwala na podjęcie wyważonych decyzji.

Człowiek grupy – wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu. Cechy: ekstrawertyk, zrównoważony, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, zdolność empatii. Może jego wkład nie jest zbyt wyraźny, ale nieoceniona jest jego lojalność i oddanie wobec grupy, nie lubi konfrontacji.

Perfekcjonista – nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu. Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.