

**KRAJOWY URZĄD PRACY  
DEPARTAMENT STANDARYZACJI USŁUG**

# **Gotowość do zmian**

Droga do doskonalenia  
w świecie dynamicznych zmian

Opracowanie na podstawie duńskiego programu firmy szkoleniowej  
„HYTEK” AMU-CENTER AALBORG

Warszawa 2000

## **KRAJOWY URZĄD PRACY**

Departament Szkolenia Kadr  
ul. Tamka 1, 00-349 Warszawa

### **Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego – – zeszyt 16 „Gotowość do zmian”**

**Podręcznik nie może być powielany i rozpowszechniany  
w jakiegokolwiek formie i w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody  
Krajowego Urzędu Pracy, ul. Tamka 1, 00-349 Warszawa**

#### *Opracowanie*

Departament Standaryzacji Usług  
na podstawie duńskiego programu firmy szkoleniowej „HYTEK”  
AMU-CENTER AALBORG

#### *Redakcja*

Grażyna Zawadzka  
Cecylia Pielok

#### *Projekt okładki*

Elżbieta Piwowarczyk

#### *Opracowanie wydawnicze*

Krzysztof Bartodziej  
Agnieszka Stępień

© Copyright by Krajowy Urząd Pracy, Warszawa 2000  
ISBN 83-86313-30-7

**Wydanie II. Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2004.**

***Publikacja sfinansowana ze środków Rządowego Programu „Pierwsza Praca” w ramach realizacji projektu Mobilnych Centrów Informacji Zawodowej Ochotniczych Hufców Pracy***



Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji  
ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom, tel. 364-42-41, fax 364-47-65  
e-mail: instytut@itee.radom.pl      <http://www.itee.radom.pl>

## SPIS TREŚCI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wprowadzenie .....</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>Założenia organizacyjno-programowe .....</b> | <b>9</b>  |
| <b>Program i scenariusze zajęć .....</b>        | <b>13</b> |
| Pierwszy dzień .....                            | 15        |
| Drugi dzień .....                               | 24        |
| Trzeci dzień .....                              | 38        |
| Czwarty dzień .....                             | 45        |
| Piąty dzień .....                               | 55        |
| <b>Załączniki.....</b>                          | <b>59</b> |
| Załącznik 1 .....                               | 61        |
| Załącznik 2 .....                               | 63        |
| Załącznik 3 .....                               | 64        |
| Załącznik 4 .....                               | 65        |
| Załącznik 5 .....                               | 66        |
| Załącznik 6 .....                               | 67        |
| Załącznik 7 .....                               | 68        |
| Załącznik 8 .....                               | 70        |
| Załącznik 9 .....                               | 71        |
| Załącznik 10 .....                              | 72        |
| Załącznik 11 .....                              | 73        |
| Załącznik 12 .....                              | 74        |
| Załącznik 13 .....                              | 75        |
| Załącznik 14 .....                              | 76        |
| Załącznik 14a.....                              | 77        |
| Załącznik 15 .....                              | 78        |
| Załącznik 16 .....                              | 79        |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Załącznik 17 .....  | 80  |
| Załącznik 17a ..... | 82  |
| Załącznik 18 .....  | 85  |
| Załącznik 19 .....  | 87  |
| Załącznik 20 .....  | 88  |
| Załącznik 21 .....  | 89  |
| Załącznik 22 .....  | 96  |
| Załącznik 23 .....  | 97  |
| Załącznik 24 .....  | 101 |
| Załącznik 25 .....  | 102 |
| Załącznik 26 .....  | 103 |
| Załącznik 27 .....  | 104 |
| Załącznik 28 .....  | 106 |
| Załącznik 29 .....  | 107 |
| Załącznik 30 .....  | 108 |
| Załącznik 31 .....  | 109 |
| Załącznik 32 .....  | 110 |
| Załącznik 33 .....  | 114 |

## WPROWADZENIE

W ramach Programu Współpracy Polsko-Duńskiej (Komponentu 4), realizowanego w latach 1996–1998 przewidziano realizację kilku zadań, m.in. opracowanie wybranych programów szkoleń ukierunkowanych na kształtowanie kwalifikacji ogólnych i postaw ułatwiających wykonywanie zadań zawodowych: „Świadomość jakości”, „Interakcje w procesach produkcji” i „Gotowość do zmian”.

Celem tego zadania było zaadaptowanie do warunków polskich wybranych duńskich kursów umiejętności pozazawodowych, przygotowanie polskich instruktorów (przewidywanych jako późniejszych multiplikatorów) i przeprowadzenie pilotażowego wdrożenia kursów. Kursy „Świadomość jakości” oraz „Interakcji w procesach produkcji” wdrożono pilotażowo pod kierunkiem duńskich ekspertów w województwie olsztyńskim i sieradzkim, zaś kurs „Gotowość do zmian” w województwie bydgoskim i śląskim.

Materiał zawierający szczegółowy opis programu warsztatów „Gotowość do zmian” został przygotowany na podstawie opracowania duńskiej firmy szkoleniowej „HYTEK” Amu-Center w Aalborgu. Program zajęć pt. „Gotowość do zmian” został opracowany w odpowiedzi na zapotrzebowanie na nowoczesną i elastyczną siłę roboczą na rynku pracy. Od uczestników warsztatów oczekuje się, że udział w zajęciach spowoduje daleko idące przemiany w ich spojrzeniu na świat. Rynek pracy wymaga nowych zachowań związanych z procesami transformacji i przemian społeczeństwa w wysoko rozwinięte, co w konsekwencji prowadzi do zmian w myśleniu i postawach jednostki. Aby sprostać tym wymaganiom trzeba sięgnąć do wiedzy z zakresu psychologii, socjologii, pedagogiki i marketingu.

Aktualny rynek pracy wymaga nowych postaw zarówno u bezrobotnych, jak i u zatrudnionych, tak aby mogli sprostać coraz większym wymaganiom stawianym w miejscu pracy.

Jednym z podstawowych założeń programu jest głębsze zrozumienie swoich potrzeb, zmiany stereotypów myślenia. Uczestnicy uczą się poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań, podejmowania wspólnych działań, brania odpowiedzialności za dokonany wybór.

W czasie zajęć pracuje się nad postawami bezrobotnych i pracowników tak, aby byli psychicznie przygotowani do zmian na rynku pracy i potrafili sami w nich aktywnie uczestniczyć. Chodzi tu przede wszystkim o umiejętność pokonywania psychicznych barier, łamania utartych schematów myślenia, stawiania czoła wyzwaniom dynamicznie rozwijającego się społeczeństwa i elastycznego rynku pracy. Program warsztatów może stanowić samodzielną całość lub być modułem zajęć aktywizujących w klubie pracy, w poradnictwie grupowym lub na kursie zawodowym, może być również zastosowany w zakładzie pracy w sytuacji planowanych zwolnień grupowych.

Problematyka warsztatów „Gotowość do zmian” została wykorzystana jako element aktywizujący w ramach realizowanego przez bydgoskie urzędy pracy „PLANU 500” – pilotażowego programu przeznaczonego dla osób pozostających bez pracy ponad dwa lata, z gospodarstw domowych, w których przynajmniej dwie osoby były bezrobotne (szczegółowe dane z realizacji programu zostały przedstawione na seminarium poświęconym efektom współpracy polsko-duńskiej w 1998 r. w Łęguckim Młynie k. Olsztyna oraz opublikowane w materiałach wydanych przez WUP Olsztyn).

Kolejnym przedsięwzięciem związanym z upowszechnieniem programu „Gotowość do zmian” na potrzeby poradnictwa zawodowego oraz rozszerzenia oferty Klubów Pracy było przeprowadzenie pilotażowych zajęć warsztatowych na podstawie podręcznika opracowanego przez osoby przeszkolone przez ekspertów duńskich.

W 1999 r. zostały przygotowane przez Departament Aktywizacji Zawodowej i Programów Rynku Pracy (aktualnie Departament Standaryzacji Usług) ogólne założenia dotyczące pilotażowego wdrożenia nowego programu aktywizującego dla osób długotrwale bezrobotnych, warsztatów pt. „Gotowość do zmian”. W założeniach zostały określone cele pilotażu, wskazówki do jego przeprowadzenia oraz dokonania oceny programu.

Pilotaż realizowany był od września do grudnia 1999 r. w klubach pracy Powiatowych Urzędów Pracy w Inowrocławiu, Toruniu, Iławie, Krośnie, Bydgoszczy, Białymstoku i Siemiatyczach. Zrealizowano zakładane główne cele pilotażu, m.in. potwierdzono przydatność programu „Gotowość do zmian” w pracy z różnymi grupami osób bezrobotnych, sprawdzono, w jakim stopniu ćwiczenia i proponowane formy pracy są dostosowane do polskich warunków społecznych, oceniono możliwości włączenia programu do zbioru technik wykorzystywanych w pracy doradców zawodowych, liderów klubu pracy, bazując na posiadanych przez nich umiejętnościach i doświadczeniu w pracy z bezrobotnymi.

Ogólna ocena programu po pilotażu była pozytywna. Dodatkowo zgłoszono propozycję włączenia do programu tematów ćwiczeń z zakresu metod i technik poszukiwania pracy, zasad pisania listów motywacyjnych i życiorysów zawodowych. Zasugerowano również rozpropagowanie „Gotowość do zmian” jako nowego programu aktywizującego do realizacji w ramach grupowego poradnictwa zawodowego i zajęć klubowych. Wskazano również, że warsztaty „Gotowość do zmian” jako forma aktywizacji zawodowej mogą stanowić samodzielną całość bez zaangażowania aktywnych programów rynku pracy jako formy wsparcia dla bezrobotnych zakwalifikowanych do grup ryzyka. Warsztaty sprawdziły się także jako metoda aktywizacji bezrobotnej młodzieży w wieku 18–24 lat oraz absolwentów.

Niektóre elementy programu warsztatów nadają się także do włączenia w warsztaty poszukiwania pracy, są to: pojęcie zmian, przemian, społeczeństwa usług, hierarchia wartości, samoocena i przygotowanie planu działania.

W dniach 4–9 czerwca 2000 r. w Gdańsku w Ośrodku Szkoleniowym Krajowego Urzędu Pracy odbyło się szkolenie na temat „Rozwój poradnictwa zawodowego dla osób niepełnosprawnych – nowe metody i techniki pracy doradcy zawodowego”.

W ramach programu szkoleniowego został zaprezentowany warsztat „Gotowość do zmian”, przeprowadzono 16-godzinne zajęcia, podczas których doradcy zawodowi z 50 Centrów Informacji i Planowania Karier Zawodowej poznali tematykę i kluczowe ćwiczenia warsztatowe programu „Gotowość do zmian”. W ocenie doradców zawodowych, zaprezentowany program może stanowić nową i ciekawą ofertę usług Centrów.

Oddając Państwu podręcznik „Gotowość do zmian” mamy nadzieję, że jego merytoryczna wartość wzbogaci Wasz warsztat pracy. Pragnie-

my, aby zachęcił on Państwa do prowadzenia zajęć z wykorzystaniem zaproponowanego repertuaru ćwiczeń lub dokonywania wyboru tych, które będą najbardziej przydatne w realizacji programu dla danej grupy uczestników. W podręczniku pominięta jest część dotycząca zagadnień pedagogicznych. Oryginalny podręcznik nie ujmował tej części.

Zachęcamy Państwa do zapoznania się z rozdziałem, który został zawarty w Zeszycie informacyjno-metodycznym doradcy zawodowego nr 7 i 11 „Metody poradnictwa grupowego – Kurs Inspiracji” część I i II. Treść tego rozdziału pt. „Vademecum pedagogiczne” zawiera wskazówki metodyczne – ważne dla prawidłowej i efektywnej realizacji warsztatów. Pragniemy ponadto przytoczyć przesłanie, które zawarte jest w programie, a które ma również zastosowanie w każdej sytuacji, wówczas gdy podejmujemy nowe wyzwania.

*„Nic nie jest tak trudne do rozpoczęcia,  
niebezpieczne do przeprowadzenia  
i nie gwarantuje powodzenia,  
jak wprowadzanie nowego porządku rzeczy”*

*„Wizje bez czynów są tylko snem  
czyny bez wizji to strata czasu”*

**Departament Standaryzacji Usług  
Krajowego Urzędu Pracy**



# **ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNO-PROGRAMOWE**



## **1. CELE WARSZTATU**

Zajęcia warsztatowe „Gotowość do zmian” mają na celu przygotowanie uczestników do:

- osiągnięcia aktywnej postawy w stosunku do przemian, które zachodzą na rynku pracy,
- udoskonalenia własnych umiejętności w podejmowaniu decyzji, ich realizacji i brania odpowiedzialności za nie,
- wyzwolenie kreatywności oraz nowego sposobu myślenia w procesie transformacji i zmian zachodzących na rynku pracy,
- przełamanie barier w procesie zdobywania wiedzy i doskonalenia zawodowego.

## **2. CHARAKTERYSTYKA UCZESTNIKÓW**

Uczestnikami mogą być bezrobotni oraz zatrudnieni, zagrożeni bezrobociem lub wymagający przeszkolenia w wyniku transformacji i prywatyzacji zakładów pracy.

Treści programowe oraz poszczególne zadania powinny być priorytetowe w zależności od potrzeb i możliwości uczestników warsztatów.

## **3. CZAS TRWANIA**

Program zajęć „Gotowość do zmian” obejmuje 30 godzin warsztatowych, realizowanych w ciągu 5 dni. Dziennie można przeprowadzić kilka bloków tematycznych.

Czas trwania warsztatów może zostać wydłużony w przypadku włączenia do programu dodatkowych zajęć, np. w zakresie wybranych metod i technik poszukiwania pracy.

## **4. METODYKA PROWADZENIA ZAJĘĆ WARSZTATOWYCH**

Program opracowany został z myślą o uczestnikach, którzy mogą sami doświadczyć zmian oddziałujących na jednostkę.

Prowadzący używa metod pedagogiki, doświadczenia i nauczania przez przeżywanie.

Udział w sesjach i ćwiczeniach praktycznych powoduje, że uczestnicy mogą i powinni brać odpowiedzialność za własne życie, podejmować pewne wyzwania, zdobywać nowe umiejętności, przekraczać pewne granice, które niosą za sobą przemiany. Proces postępuje na forum grupy, we wspólnym działaniu, poprzez wymianę doświadczeń, wspólne prze-

życia i refleksje nad nimi. Uczestnicy sami dochodzą do wniosków metodą autorefleksji, zaś prowadzący steruje tym procesem.

Wprowadzenie nowych pojęć i koncepcji powinno odbywać się stopniowo. W trakcie realizacji pierwszych bloków tematycznych bazuje się na wiedzy i doświadczeniach osobistych uczestników, pozostałe sesje odwołują się do obserwacji i wspólnych przeżyć z pierwszych dni warsztatów.

## 5. ROLA PROWADZĄCEGO

Prowadzący to osoba towarzysząca bezrobotnemu lub osobie zagrożonej bezrobociem w zmianie postaw. Steruje ona i wspomaga procesy zachodzące podczas warsztatów, wykorzystując swoje spostrzeżenia i wiedzę na temat poszczególnych uczestników tak, by oni sami dochodzili do wniosków poprzez autorefleksję. Osoba prowadząca nie może narzucać swojej woli ani z drugiej strony nie może pozwolić najaktywniejszym uczestnikom na przejęcie inicjatywy na zajęciach. W przeprowadzanych zadaniach prowadzący powinien pamiętać o wyznaczonym celu i podsumowaniu zadania, tak by zajęcia nie przekształciły się w prostą zabawę. Od niego zależy, czy zamierzony cel zostanie zrealizowany, czy wszyscy efektywnie będą uczestniczyć w zajęciach. Zaleca się prowadzenie zajęć warsztatowych przez dwóch prowadzących.

## 6. PLAN WARSZTATÓW

Pełny program warsztatów realizowany jest w formie pięciu sesji tematycznych. Każda sesja może być prowadzona w odrębnym dniu, należy jednak zachować kolejność sesji określoną w poniższym planie. Można także w ramach poszczególnych sesji prowadzić skrócone zajęcia, wybierając odpowiednie zagadnienia oraz scenariusze zajęć (ramowy program – załącznik nr 1)

| Dzień warsztatów | Temat sesji                    | Czas realizacji (w godz.) |
|------------------|--------------------------------|---------------------------|
| DZIEŃ PIERWSZY   | Jednostka w świecie zmian      | 6 godzin                  |
| DZIEŃ DRUGI      | Wielkie wyzwania               | 6 godzin                  |
| DZIEŃ TRZECI     | Znajomość procesów             | 6 godzin                  |
| DZIEŃ CZWARTY    | Normy, wartości, procesy zmian | 6 godzin                  |
| DZIEŃ PIĄTY      | W drodze do społeczeństwa      | 6 godzin                  |
| <b>Razem</b>     |                                | <b>30 godzin</b>          |

**Program  
i scenariusze  
zajęć warsztatowych**



# Pierwszy dzień

## 1 TEMAT

### **Jednostka w świecie zmian**

#### **PROGRAM WARSZTATÓW**

1. Powitanie uczestników.
2. Geneza i cele warsztatu.
3. Ustalenie regulaminu warsztatów lub zasad pracy w grupie (Dekalog) –  
– **załączniki 2 i 3.**
4. Przedstawienie się prowadzącego i uczestników (imię i nazwisko, stanowisko i miejsce pracy, jego zainteresowania i wykształcenie). Wykonanie wizytówek przez prowadzącego i uczestników zajęć.
5. Kreatywny sposób przedstawienia siebie (rysunek, diagram, linia życia).
6. Określenie przez uczestników swoich potrzeb i oczekiwań wobec warsztatów.
7. Samoocena uczestników warsztatów i sporządzenie planu działania.
8. Pojęcie zmian i przemian.
9. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.

#### **SCENARIUSZE ZAJĘĆ WARSZTATOWYCH**

*do tematu: Jednostka w świecie zmian*

*załączniki: 1–10*

- 1.1. Przedstawienie się uczestników.
- 1.2. Kreatywny sposób przedstawienia siebie.
- 1.3. Oczekiwanie wobec warsztatów.
- 1.4. Wykonaj polecenie.
- 1.5. Ja i przemiany.
- 1.6. Pojęcie zmian i przemian (burza mózgów).

## 1.1. „PRZEDSTAWIENIE SIĘ UCZESTNIKÓW”

### Cel

- ⇒ Szybkie poznawanie siebie nawzajem.
- ⇒ Stworzenie okazji do zaobserwowania zachowań i postaw uczestników.
- ⇒ Wykonanie bezpiecznych psychologicznie wizytówek.
- ⇒ Budowanie poczucia bezpieczeństwa i zaufania wśród uczestników.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi uczestników o wzięcie udziału w zadaniach umożliwiających lepsze poznanie siebie i innych uczestników warsztatów.

### Sposób postępowania

Wzajemne poznanie siebie:

Stworzenie okazji do autoprezentacji i lepszego poznania się uczestników i prowadzących.

1. Wykonanie wizytówek. Instruktorzy i uczestnicy wykonują wizytówki, które mogą postawić przed sobą lub przypiąć do ubrania. Na nich umieszczają imię lub nazwisko, swoje zainteresowania itp.
2. Autoprezentacja.
  - \* Krótka charakterystyka prowadzących – autoprezentacja.
  - \* Przedstawienie się każdego uczestnika z imienia i nazwiska.

Stworzenie okazji do autoprezentacji i lepszego poznania się uczestników i prowadzących.

### Sposoby przedstawienia siebie

- Odpowiedź na pytania – **załącznik 4.**
- Uczestnicy grupy dobierają się w pary. Partnerzy mają za zadanie przeprowadzić 5-minutowy wywiad, podczas którego mają jak najwięcej dowiedzieć się o swoim partnerze, tak aby można było interesująco przedstawić go na forum grupy.
- Odpowiedź na pytania – **załącznik 4.**
- Każdy z uczestników przedstawia siebie według zawartych w załączniku pytań.



## **Podsumowanie**

Należy odpowiedzieć na pytania:

- Czy uczestnicy trafnie przeprowadzili wywiad, potrafili zebrać informacje o partnerze, o co pytali i czy uważnie słuchali.
- Jaki sposób prezentacji jest łatwiejszy: mówienie o sobie czy o kimś.
- W jaki sposób zadania pozwoliły na lepsze poznanie się uczestników.
- Jaki sposób prezentacji jest łatwiejszy: mówienie o sobie czy poprzez kogoś.
- Co zaskoczyło uczestników w dzisiejszym zadaniu.

Prowadzący chwali uczestników za dobrze wykonane zadanie.

## 1.2. „KREATYWNY SPOSÓB PRZEDSTAWIENIA SIEBIE”

### Cel

- ⇒ Poznawanie siebie nawzajem.
- ⇒ Stworzenie okazji do zaobserwowania zachowań i postaw uczestników.
- ⇒ Uczenie się twórczego i pozytywnego myślenia.
- ⇒ Refleksje nad sobą i nakreślenie obrazu własnej osoby.
- ⇒ Budowanie poczucia bezpieczeństwa i zaufania wśród uczestników.

### Wprowadzenie

Instruktor prosi uczestników o wzięcie udziału w zadaniach umożliwiających lepsze poznanie siebie i innych uczestników warsztatów.

### Sposób postępowania

Do wyboru dwa sposoby autoprezentacji.

1. Uczestnicy mają za zadanie dowolne przedstawienie siebie.

**Technika wykonania dowolna:** malowanie, wyklejanie, diagram, wykres itp.

**Temat pracy:** „Ja, moja rodzina, praca, oczekiwania, zainteresowania ...”.

Po zakończeniu zadania uczestnicy prezentują swoje prace, zawieszając je na piersi, wzajemnie oglądając swoje prace.

W trakcie oglądania prac nie wolno zadawać pytań, rozmawiać i komentować.

Następnie uczestnicy dobierają się np. trójkami, wybierając te osoby i te prace, które im najbardziej odpowiadają. Uczestnicy omawiają swoje prace oraz uzasadniają, dlaczego połączyli się w takie, a nie inne trójki.

***W trakcie rozmowy warto zwrócić uwagę na następujące elementy:***

1. *Dlaczego wybrałeś te osoby?*
2. *Co zastanowiło Cię w tym ćwiczeniu?*
3. *Czy łatwo było przedstawić siebie w ten sposób?*

2. Przedstawienie siebie przy pomocy realizacji zadania „Namaluj obraz samego siebie”.

Prowadzący prosi uczestników o narysowanie herbu, który odzwierciedlałby ich osobiste wartości i doświadczenie. Ma to być obrazek, który ukazywałby:

- a) najważniejsze wydarzenia życia uczestnika warsztatów do 14 roku życia,

- b) najważniejsze wydarzenia od 14 roku do chwili obecnej,
- c) największe osiągnięcia,
- d) to, co byś zrobił, gdyby zostało Ci tylko 5 lat życia,
- e) to, co robisz najlepiej,
- f) najważniejsze cechy charakteru jakie posiadasz,
- g) podsumowaniem byłoby „motto wpisane w herb” wyrażone poprzez słowo lub zdanie, które określa uczestnika lub wyraża to, co lubi.

Po zakończeniu zadania uczestnicy omawiają swoje rysunki. Prowadzący tak kieruje realizacją zadania, aby uczestnicy potrafili określić, co jest dla nich w życiu najważniejsze.

## **Podsumowanie**

Należy odpowiedzieć na pytanie,

- Czy uczestnicy trafnie przeprowadzili wywiad, potrafili zebrać informacje o partnerze, o co pytali i czy uważnie słuchali.
- W jaki sposób zadania pozwoliły na lepsze poznanie się uczestników.
- Jaki sposób prezentacji jest łatwiejszy: mówienie o sobie czy poprzez wywiad lub pracę plastyczną.
- Co zaskoczyło ciebie w dzisiejszym zadaniu.

Prowadzący chwali dobrze wykonane zadanie.

### **1.3. „OCZEKIWANIA WOBEC WARSZTATÓW”**

#### **Cel**

- ⇒ Określenie przez uczestników oczekiwań wobec warsztatów „Gotowość do zmian”.
- ⇒ Zdobycie informacji potrzebnych do elastycznego dopasowania treści i formy warsztatów do potrzeb i oczekiwań uczestników.
- ⇒ Kształtowanie umiejętności aktywnego słuchania, dyskusji i dochodzenia do kompromisu.

#### **Wprowadzenie**

Uczestnicy mają za zadanie odpowiedzieć na 8 pytań, określić swoje potrzeby, oczekiwania wobec kursu oraz wątpliwości. Jest to praca zespołowa.

#### **Sposób postępowania**

Uczestnicy warsztatu zostają podzieleni na dwa zespoły, odpowiadają na pytania „Moje oczekiwania wobec warsztatów” (**załącznik 5**). Odpowiedzi zapisują na dużym arkuszu papieru. Grupa wybiera swojego sprawozdawcę, który przedstawia pracę całego zespołu. Wspólnie wypracowane odpowiedzi zostają powieszony w sali na widocznym miejscu.

#### **Podsumowanie**

- Jakie znaczenie miało zadanie dla uczestnika indywidualnie i zbiorowo.
- W jaki sposób zadanie to pozwoliło określić oczekiwania wobec warsztatów.
- Prowadzący informuje, że do tego tematu powróci się w ostatnim dniu.
- Wyjaśnienie, że uczestnicy mają wpływ na zawartość i przebieg zajęć.

## **1.4. „WYKONAJ POLECENIE”**

### **Cel**

- ⇒ Uświadomienie uczestnikom, że należy uważnie czytać wszelkie polecenia i instrukcje.
- ⇒ Uświadomienie uczestnikom znaczenia informacji i jej właściwego odbioru w społeczeństwie serwisu i informacji.

### **Wprowadzenie**

Prowadzący prosi o dokładne zapoznanie się z instrukcją i wzięcie udziału w tym ćwiczeniu.

### **Sposób realizacji**

Uczestnicy dostają kopię instrukcji (**załącznik 6**) i postępują zgodnie z jej poleceniami.

### **Podsumowanie**

- Dlaczego ludzie nie czytają uważnie instrukcji.
- Jakie mogą być konsekwencje nieczytania instrukcji i nieuważnego wykonywania poleceń.
- Jaki był stosunek do tego zadania poszczególnych osób.
- Znaczenie instrukcji w nowoczesnym zakładzie pracy.
- Informacja i komunikacja w rozwijającym się społeczeństwie.

## 1.5. „JA I PRZEMIANY”

### Cel

- ⇒ Pomoc uczestnikom w określeniu ich postaw wobec zachodzących zmian jako punkt wyjścia do planowania przyszłości.
- ⇒ Zainicjowanie u uczestników oceny własnej osoby i sytuacji.
- ⇒ Pełniejsze uświadomienie sobie związku pomiędzy obrazem własnej osoby a naszym funkcjonowaniem.
- ⇒ Budowanie wzajemnego zaufania.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi uczestników o wzięcie udziału w zadaniu, które ma im pomóc w lepszym poznaniu samego siebie.

### Sposób postępowania

1. Prowadzący przedstawia zadanie i prosi uczestników o odpowiedź na 15 pytań (**załącznik 7**). Następnie prosi o wypełnienie tabeli "Samooceńca" (**załącznik 8**).
2. Uczestnicy dobierają się dwójkami i przedstawiają swoje samooceny, (prosi się o zadawanie sobie pytań, co konkretnego należy zrobić, aby osiągnąć wyznaczony cel w przyszłości). Prowadzący prosi, aby nie komentować wypowiedzi partnera, należy podkreślić, żeby uczestnicy unikali osądających komentarzy lub krytyki.
3. Uczestnicy proszeni są o naniesienie ewentualnych zmian w **załączniku 8**, i wypełnienie schematu planu działania (**załącznik 9**).
4. Prowadzący przedstawia kilka sekretów, jak być optymistą i myśleć pozytywnie (**załącznik 10**).

### Podsumowanie

- Określić, co zadanie znaczyło indywidualnie i grupowo.
- W jaki sposób zadanie pomogło określić własne postawy i zainicjować samoocenę.
- Znaczenie zadania dla wewnętrznego rozwoju uczestników.
- Co zaskoczyło uczestników w tym zadaniu.
- Pobudzić refleksje u uczestników nad realnością postawionych celów i stopniem trudności w trakcie ich wytyczania.

W podsumowaniu za punkt wyjścia bierze się indywidualny przebieg zadania. To zadanie uświadamia uczestnikom, że każdy ma pewne umiejętności, zdolności, ale nie może stać w miejscu, musi kroczyć według ustalonego schematu, osiągając wyznaczony cel.

## 1.6. „POJĘCIE ZMIAN I PRZEMIAN” (burza mózgów)

### Cel

⇒ Pomoc uczestnikom w określeniu i zdefiniowaniu zachodzących zmian i przemian.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi uczestników o wzięcie udziału w zadaniu, które ma im pomóc w zrozumieniu zachodzących zjawisk i zakwalifikowaniu ich do zmian bądź przemian. Podaje się przykłady prosząc o ich zaszeregowanie:

| <b>Zmiany</b><br>< <i>fakt, że ktoś lub cos staje się innym</i> ><br>zastąpienie kogoś, czegoś ⇒ czymś, zmiana, wymiana<br>Pytanie: z kogo czego ⇒ w kogo, w co?<br>z czego na co?<br>zmienia się w co? | <b>Przemiany</b><br>< <i>czego w co</i> > |
|---|---|
| zmiana pogody   | przemiana gospodarki                      |
| zmiana poglądów   | przemiana wsi w miasto                    |
| zmiana na gorsze, na korzyść  |   |
| zmiana dekoracji  |   |
| zmiana postępowania   |   |
| zmiana sensu wypowiedzi   |   |

### Podsumowanie

- Określić, co oznacza przemiana, a co zmiana.
- Jaki jest stosunek uczestników do zmian i przemian.

# Drugi dzień

## 2 TEMAT

### **Wielkie wyzwanie**

#### **PROGRAM WARSZTATÓW**

1. Powitanie uczestników.
2. Tylne lusterko.
3. Zadania logiczno-matematyczne (3 dla każdej grupy).
4. Zadanie wiążące: „Latawiec” lub „Transport jaja”.
5. Zadanie główne (do wyboru): „Hamak”, „Choinka”, „Szałas”, „Most”.  
(zadanie wspomagające: „Wiadro z wodą”).
6. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.

#### **SCENARIUSZE ZAJĘĆ WARSZTATOWYCH**

*do tematu: Wielkie wyzwanie*

*załączniki: 11–17a*

- 2.1. Tylne lusterko.
- 2.2. 9 kropek.
- 2.3. Wielkie wyzwanie.
- 2.4. Latawiec (zadanie wiążące).
- 2.5. Transport jaja (zadanie wiążące).
- 2.6. Święta na pustyni (zadanie główne).
- 2.7. Budowa mostu (zadanie główne).
- 2.8. Szałas (igloo) (zadanie główne).
- 2.9. Hamak (zadanie główne).
- 2.10. Wiadro z wodą (zadanie wspomagające).



## 2.1. „TYLNE LUSTERKO”

### Cel

⇒ Refleksja nad dniem poprzednim

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi o wzięcie udziału w zadaniu, które pozwoli lepiej przeanalizować miniony dzień, poznać i lepiej zrozumieć przemiany zachodzące wokół nas. Wzmocnić chęć zdobywania wiedzy i dążenia do ciągłych zmian.

### Sposób postępowania

1. Prowadzący przedstawia zadanie i prosi uczestników aby odpowiedzieli na pytania zawarte w **załączniku 11**.

*względnie*

2. Grupa dzieli się na trzy zespoły, członkowie zespołu współpracują razem i wspólnie odpowiadają na postawione pytania. Demokratycznie wybrany przedstawiciel zespołu prezentuje wspólne odpowiedzi na forum grupy.

### Podsumowanie

- Co zdarzyło się wczoraj na warsztatach.
- Jakie są wątpliwości, które uczestnicy pragną wyjaśnić.
- Co pozytywnego zdarzyło się wczoraj.
- Jakie korzyści uczestnicy uzyskali wczoraj na kursie.

## 2.2. „9 KROPEK”

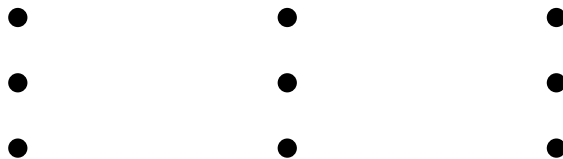
### Cel

- ⇒ Uświadomienie uczestnikom istnienia stereotypów i przyzwyczajień w myśleniu.
- ⇒ Wskazanie możliwości wykraczania poza utarte tory myślenia.

### Sposób realizacji:

Połącz 9 kropek prostymi liniami, bez odrywania długopisu, za pomocą:

- 5 linii
- 4 linii
- 3 linii
- 1 linii



### Podsumowanie

- Czy to zadanie było trudne i czy stereotypowy sposób myślenia nie utrudniał rozwiązania.
- Co pomogło przełamać myślenie stereotypowe.
- Znaczenie łamania barier myślowych, przyzwyczajień myślowych na co dzień, w pracy i w procesie planowania.

## 2.3. „WIELKIE WYZWANIE”

### Cel

- ⇒ Głębsze zrozumienie potrzeb, rozbudzenie otwartości do przyjmowania nowej wiedzy i umiejętności wynikających ze zmian.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań.
- ⇒ Umiejętność wspólnego wypracowania powierzonych zadań.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji pomiędzy sobą i podziału ról, poprzez wspólne wykonywanie zadań.
- ⇒ Integracja grupy, wykonywanie zadań niejednokrotnie trudnych do wykonania.
- ⇒ Umiejętność przekonywania innych do swoich własnych pomysłów.
- ⇒ Umiejętność znalezienia kompromisów i wypracowania wspólnego rozwiązania oraz przyjęcia odpowiedzialności za dokonany wybór.
- ⇒ Umiejętność selekcji informacji pod względem ich ważności.
- ⇒ Zrozumienie związku między przemianą a wyzwaniem.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi uczestników o wykonywanie poszczególnych zadań udzielając tylko informacji koniecznych do ich przeprowadzenia.

### Sposób realizacji

Uczestnicy zostają podzieleni na trzy zespoły. Każdy zespół ma rozwiązać zadanie matematyczne (**załączniki 12–14a**), które jest kluczem do dalszego działania. Wynik uzyskany po rozwiązaniu zadania wskaże uczestnikom każdej z grup miejsca ukrycia zadań logicznych.

Uczestnicy odnajdują poszczególne skrytki, w których znajdują się zadania logiczne (**załączniki 15–17a**) i przystępują do ich rozwiązania. Sposób i miejsce rozwiązywania zadań zależy od inwencji poszczególnych grup.

Za prawidłowe rozwiązanie zadania logicznego przysługuje premia w postaci różnych materiałów, które będą potrzebne przy wykonaniu zadania wiążącego: „Latawca” względnie „Transport jaja”.

Prowadzący obserwuje umiejętność komunikacji pomiędzy uczestnikami, czy poszukują nowych rozwiązań, odpowiednio dzielą się pracą (podział ról), czy potrafią znaleźć kompromisy – umiejętność wspólnego wypracowania rozwiązania i przyjęcia odpowiedzialności za dokonany wybór. Prowadzący stara się nagrać różne sytuacje kamerą wideo.

*Rozwiązywane zadania są materiałem do spostrzeżeń i refleksji nad sobą oraz dowodem na to, że ludzie mogą się zmieniać oraz mają wszelkie zasoby potrzebne do tych zmian.*

## **Podsumowanie**

Zadania podsumowuje się następnego dnia w ramach „Tylnego lusterka”.

- Znaczenie zadań dla uczestników indywidualnie i grupowo.
- Co zaskoczyło uczestników w tych zajęciach, czy były jakieś trudności.
- Czy w trakcie wykonywania zadań istniała współpraca, czy też zadania były wykonywane samodzielnie.
- Co uczestników zaskoczyło w trakcie wykonywania zadania.
- Znaczenie zadania dla wewnętrznego rozwoju uczestników.
- Zalety i wady pracy w grupie.
- Kto był aktywny, kto był pasywny i dlaczego.
- Kto brał udział w fazie planowania i czy sposób postępowania był dobrze zaplanowany.
- Czy ktoś odczuwał opór w wykonywaniu zadań (dlaczego i jak to się objawiało).
- Czy uczestnicy wykorzystywali wzajemny potencjał.
- Znaczenie komunikacji w pracy zespołowej.
- Konkurencja między grupami i jej wpływ na postawy i zachowania.
- Reakcja grupy na usunięcie jej najaktywniejszych uczestników.
- Związek między przemianą a wyzwaniem.
- Związek zadań z gotowością do zmian.

## **2.4. „LATAWIEC” (zadanie wiążące)**

### **Cel**

- ⇒ Kształtowanie umiejętności współpracy.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań, łamanie przyjętych granic.
- ⇒ Umiejętność wspólnego wypracowania powierzonych zadań.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji pomiędzy sobą i podziału ról, poprzez wspólne wykonywanie zadań.
- ⇒ Integracja grupy, wykonywanie zadań niejednokrotnie trudnych do wykonania.
- ⇒ Umiejętność przekonywania innych do swoich własnych pomysłów.
- ⇒ Umiejętność znalezienia kompromisów.
- ⇒ Umiejętność wypracowania wspólnego rozwiązania i przyjęcia odpowiedzialności za dokonany wybór.

### **Wprowadzenie**

Prowadzący prosi uczestników o wzięcie udziału w wykonywaniu tego ćwiczenia.

### **Sposób postępowania**

W trakcie rozwiązywania zadań matematyczno-logicznych poszczególne grupy otrzymywały materiały w formie premii za dobrze rozwiązane zadanie. Materiały mają wykorzystać do zbudowania latawca i narysować na nim LOGO.

Prowadzący przypomina o fazie planowania. Nie należy przypominać o konieczności współpracy, ponieważ uczestnicy sami muszą dojść do wniosku, że współpraca między grupami jest konieczna do wykonania zadania.

Sposób pracy, technika wykonania latawca zależy od inwencji poszczególnych osób.

Można korzystać z materiałów, które każda grupa otrzymała jako nagrody w poprzednich zadaniach. Na wykonanie tego zadania grupa ma 30 minut.

## **2.5. „TRANSPORT JAJA” (zadanie wiążące)**

### **Cel**

- ⇒ Wzbudzenie u uczestników kreatywnego myślenia.
- ⇒ Wykorzystanie wiedzy i umiejętności wszystkich uczestników grupy.
- ⇒ Kształtowanie umiejętności współpracy w grupie, wspólne rozwiązywanie problemu.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań, łamanie przyjętych granic.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji pomiędzy sobą i podziału ról, poprzez wspólne wykonywanie zadań.
- ⇒ Integracja grupy, wykonywanie zadań niejednokrotnie trudnych do wykonania.
- ⇒ Umiejętność przekonywania innych do swoich własnych pomysłów.
- ⇒ Umiejętność znalezienia kompromisów i przyjęcia odpowiedzialności za dokonany wybór.

### **Sposób realizacji**

1. Grupa zostaje podzielona na 2 zespoły. Do wykorzystania mają 4 balony i świeże jajko, ponadto dysponują: sznurkiem, taśmą klejącą, kartką papieru.
2. Poszczególne grupy mają za zadanie spuścić jajko z 2 metrów wysokości na podłogę, tak aby jajko nie uległo rozbiciu.
3. Uczestnicy mają 10 min na zaplanowanie zadania.
4. Po wykonaniu zadania każda z grup opuszcza jajo z wysokości.

## 2.6. „ŚWIĘTA NA PUSTYNI” (zadanie główne)

### Cel

- ⇒ Sprawdzenie umiejętności dawania sobie rady w obliczu wyzwania i związanych z nim zmian.
- ⇒ Głębsze zrozumienie potrzeb, rozbudzenie otwartości do przyjmowania nowej wiedzy i umiejętności wynikających ze zmian.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań.
- ⇒ Umiejętność współpracy i wspólnego wypracowania powierzonych zadań.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji i podziału ról w grupie.
- ⇒ Integracja grupy w trakcie wykonywania trudnych zadań.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi uczestników o wzięcie udziału w zadaniu, które stawia przed nimi duże wyzwanie. W pierwszej części rozwiązywali zadania matematyczno-logiczne, następnie budowali „Latawiec” („Transport jaja”). Wykonane prace zostaną wypróbowane w trakcie zadania głównego.

*Każdy niejednokrotnie staje przed trudnymi zadaniami, nie wiemy, czy podolamy. Podejmujemy jednak wyzwania i idziemy do przodu.*

*Każdy człowiek myślący pragnie działać **tak, jak powiedział Goethe „Co możesz zrobić lub o czym marzyć – Zaczynaj! ... Zaczynij, a dzieło zostanie skończone!”.***

**Ważna jest faza planowania, na którą wyznacza się określony czas. Następnie ma nastąpić faza realizacji.**

### Sposób postępowania

1. Prowadzący informuje, że uczestnicy tego warsztatu w nagrodę wyjeżdżają na pustynię, blisko oazy. Przyjeżdżają dokładnie 23 grudnia w godzinach popołudniowych. Niestety do godz. 16.00 w dniu 24 grudnia nie dostarczono zamówionych miejsc do spania, choinki i ozdób choinkowych. Noc spędzili na piasku, jedna z uczestniczek zachorowała. Po dłuższej debacie zdecydowano się na wykonanie hamaka dla chorej z materiałów znajdujących się w bazie.
2. Prowadzący uważnie obserwuje grupę, osoby najbardziej aktywne i zaangażowane w wykonanie hamaka zabiera do następnego zadania.

3. Zleca następnie zbudowanie choinki i ozdób choinkowych z materiałów znajdujących się w pokoju.
4. W trakcie wykonywania tych zadań uczestnicy muszą oderwać się od zajęć i puścić swój latawiec wykonany wcześniej. Latawiec powinien latać. Za złe wykonanie latawca grupa może otrzymać punkty karne, np.: łącznie może otrzymać 30 minut karnych.
5. Po zawieszeniu hamaka na dwóch palmach każdy z uczestników ma za zadanie wypróbować hamak, czyli parę sekund na nim poleżeć. Wykonana choinka zostaje przetransportowana i ustawiona w pobliżu hamaka.



## 2.7. „BUDOWA MOSTU” (zadanie główne)

### Cel

- ⇒ Sprawdzenie umiejętności dawania sobie rady w obliczu wyzwania i związanych z nim zmian.
- ⇒ Głębsze zrozumienie potrzeb, rozbudzenie otwartości do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności wynikających ze zmian.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań.
- ⇒ Umiejętność współpracy i wspólnego wypracowania powierzonych zadań.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji i podziału ról w grupie.
- ⇒ Integracja grupy w trakcie wykonywania trudnych zadań.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi uczestników o wzięcie udziału w zadaniu, które stawia przed nimi duże wyzwanie. W pierwszej części rozwiązywali zadania matematyczno-logiczne, następnie przeszli do budowy „Latawca” („Transport jaja”). Wykonane prace zostaną wypróbowane w trakcie zadania głównego.

*Każdy niejednokrotnie staje przed trudnymi zadaniami, nie wiemy, czy podolamy. Podejmujemy jednak wyzwania i idziemy do przodu.*

Informujemy o fazach przeprowadzenia zadania. Na fazę planowania przeznaczają się 15 minut, po czym ma nastąpić faza realizacji.

Zostają wyznaczone kryteria jakości dla wiszącego mostu. Po wykonaniu zadania wszyscy uczestnicy mają przejść przez most na drugą stronę.

### Sposób postępowania

1. Uczestnicy z prowadzącymi wychodzą na zewnątrz budynku.
2. Jeden z nich przynosi materiały potrzebne do budowy mostu: **sznury (3 rodzaje), siekiery, noże, deski**.
3. Zabawa w sklep. W sklepie znajdują potrzebne materiały, uczestnicy mają za zadanie w ciągu paru minut zdecydować się, jakie materiały potrzebują na budowę mostu. Prowadzący przypomina o fazach przemian, przypomina o upływającym czasie, o zakończeniu etapu planowania i rozpoczęciu etapu realizacji.

4. Prowadzący uważnie obserwuje grupę. Osoby aktywne (projektanci zadania, organizatorzy pracy grupy) zabiera do realizacji zadania wspomagającego (wiadro z wodą). Przy budowie zostają te osoby, które nie brały udziału w realizacji zadania lub były mało aktywne.
5. W trakcie wykonywania zadań poszczególne grupy demonstrują wykonanie zadań wiążących.
6. Jeżeli latawiec nie wzbija się w górę, grupa otrzymuje punkty karne, tzn. odejmujemy 10 minut od czasu realizacji zadania głównego. Łącznie można zdobyć 30 minut karnych.
7. Po wykonaniu zadania wszyscy uczestnicy przechodzą przez most.

## 2.8. „SZAŁAS (IGLOO)” (zadanie główne)

### Cel

- ⇒ Sprawdzenie umiejętności dawania sobie rady w obliczu wyzwania i związanych z nim zmian.
- ⇒ Głębsze zrozumienie potrzeb, rozbudzenie otwartości do przyjmowania nowej wiedzy i umiejętności wynikających ze zmian.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań.
- ⇒ Umiejętność współpracy i wspólnego wypracowania powierzonych zadań.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji i podziału ról w grupie.
- ⇒ Integracja grupy w trakcie wykonywania trudnych zadań.

### Wprowadzenie

**Polecenie:** *z materiałów, które otrzymacie, zbudujcie szałas (igloo), w tym szałasie muszą się zmieścić wszyscy uczestnicy zajęć. Należy przypomnieć o fazie planowania i wyznaczyć, ile minut ma ona trwać. Prowadzący prosi uczestników o aktywny udział w zadaniu.*

### Sposób postępowania

1. Wydanie uczestnikom polecenia „zbuduj szałas” z materiałów, które grupa dostaje do dyspozycji, np. określona ilość gazet.
2. Określenie kryteriów, które ma spełniać budowla (*np.: szałas powinien po zbudowaniu pomieścić 7 osób w pozycji siedzącej i mieć wysokość ok. 1 m*).
3. Uczestnikom dajemy **20 minut** na zaplanowanie zadania (w jaki sposób będą realizować i z jakich materiałów).
4. Po zakończeniu etapu planowania rozpoczyna się etap przygotowania do realizacji (zakup materiałów w sklepie) – czas **10 minut**.
5. W trakcie realizacji przez cały czas obserwuje się uczestników.
6. Osoby najbardziej aktywne odsyłane są do realizacji innego zadania (np. „Wiadro”).
7. Praktyczne sprawdzanie, czy wykonane zadanie „Latawiec”/ „Transport jaja” spełnia parametry, określone w tymże zadaniu, tj. latawiec lata, jajo nie zbiło się (za złe wykonanie zadania grupa otrzymuje punkty karne – odejmuje się np. 10 minut).
8. Po zakończeniu zadania „Wiadro” uczestnicy wracają do reszty grupy i realizują zadanie główne.

## 2.9. „HAMAK” (zadanie główne)

### Cel

- ⇒ Sprawdzenie umiejętności dawania sobie rady w obliczu wyzwania i związanych z nim zmian.
- ⇒ Głębsze zrozumienie potrzeb, rozbudzenie otwartości do przyjmowania nowej wiedzy i umiejętności wynikających ze zmian.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań.
- ⇒ Umiejętność współpracy i wspólnego wypracowania powierzonych zadań.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji i podziału ról w grupie.
- ⇒ Integracja grupy w trakcie wykonywania trudnych zadań.

### Wprowadzenie

**Polecenie:** *z materiałów, które otrzymacie, zbudujcie hamak, który mają kolejno wypróbować wszyscy uczestnicy. Należy przypomnieć o fazie planowania, po czym wyznaczyć, ile minut ma ona trwać.*

*Prowadzący prosi się o aktywny udział w zadaniu.*

### Sposób postępowania

1. Prowadzący wydaje uczestnikom polecenie „zbudujcie hamak” określając jednocześnie kryteria, które spełniać powinien gotowy produkt (np. hamak powinien mieć długość 2 m i zostać umieszczony tak aby po obciążeniu leżącej osoby odległość od podłoża wynosiła 50 cm) Uczestnikom dajemy **20 minut** na zaplanowanie zadania (jak będą je realizować i przy użyciu jakich materiałów).
2. Po zakończeniu etapu planowania uczestnicy rozpoczynają etap przygotowania do realizacji (zakup materiałów) – **czas 10 minut**.
3. W trakcie realizacji prowadzący przez cały czas obserwuje uczestników.
4. Osoby najbardziej aktywne prowadzący odsyła do realizacji innego zadania (np. wiadro z wodą).
5. Sprawdzenie czy wykonane w trakcie realizacji zadania wiążącego „Transport jaja” i „Latawiec” spełniają parametry (określone w tymże zadaniu).
6. Po zakończeniu zadania „Wiadro z wodą” uczestnicy wracają do reszty grupy i realizują zadanie główne.

## **2.10. „WIADRO” (zadanie wspomagające)**

### **Cel**

- ⇒ Sprawdzenie umiejętności dawania sobie rady w obliczu wyzwania i związanych z nim zmian.
- ⇒ Głębsze zrozumienie potrzeb, rozbudzenie otwartości do podejmowania nowej wiedzy i umiejętności wynikających ze zmian.
- ⇒ Zmiana stereotypów myślenia, zmuszenie do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych rozwiązań.
- ⇒ Umiejętność współpracy i wspólnego wypracowania powierzonych zadań.
- ⇒ Sprawdzenie efektywności komunikacji i podział ról w grupie.
- ⇒ Integracja grupy w trakcie wykonywania trudnych zadań.

### **Sposób postępowania**

Osoby, które są najbardziej aktywne lub są odpowiedzialne za plan przeprowadzenia zadania głównego, są wyłączone z grupy głównej, aby przetransportować wiadro z wodą.

Od wiadra oderwało się ucho, pojemność wiadra wynosi 8 litrów. Tyleż też wody należy dostarczyć osobom wykonującym zadanie główne (np. budującym most). Uczestnicy mają za pomocą 2 m sznurka przetransportować wiadro z wodą, tak aby nie wylać kropli wody. Odległość zamocowanego na wiadrze sznurka od osoby je niosącej nie może być krótszy niż 1,5 m (wiadro powinno być niesione przez uczestników co najmniej 10 m).

W zadaniu jest przewidziana pięciominutowa faza planowania, po której uczestnicy mają wykonać zadanie bez komunikowania się ze sobą.

Następnie osoby, które dostarczyły wiadro do miejsca realizacji zadania głównego, powinny przelać wodę do postawionych na ziemi kubeczków (ilość wody w wiadrze powinna odpowiadać pojemności i ilości kubków). Zadanie będzie dobrze wykonane, jeśli uczestnicy nie dotykając wiadra rękami, napelnia wodą kubki, wylewając z wiadra całą jego zawartość.

***Uczestnicy wypijają zaczarowaną wodę, która dodaje siły.***

# Trzeci dzień

## 3 TEMAT

### **Znajomość procesów**

#### **PROGRAM WARSZTATÓW**

1. Powitanie uczestników.
2. Tylne lusterko.
3. Analiza procesów zachodzących w trakcie realizacji zadań wykonywanych w drugim dniu.
4. Przemiany, zasady, współpraca w grupie.
5. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.
6. Wspaniałe wakacje.

#### **SCENARIUSZE ZAJĘĆ WARSZTATOWYCH**

*do tematu: Znajomość procesów*

*załączniki: 18–21*

- 3.1. Znajomość procesów.
- 3.2. Tylne lusterko.
- 3.3. Zdobądź jak najwięcej punktów.
- 3.4. Szyfr.

### 3.1. „ZNAJOMOŚĆ PROCESÓW”

#### Wprowadzenie

W 1990 roku Peter Senge stworzył definicję *Uczącej się organizacji (LEARNING ORGANISATION)*.

**Definicja:** *Ucząca się organizacja (LEARNING ORGANISATION) jest to organizacja, w której wszyscy wzmacniają swoje zdolności, by osiągnąć rezultaty. Musi to być taki cel, który naprawdę chce się osiągnąć. Organizacja zachęca do nowych sposobów myślenia, gdzie ważna jest kolektywna wizja pozwalająca osiągnąć jak najlepsze rezultaty i gdzie wszyscy uczą się, jak wspólnie współdziałać. Żeby to osiągnąć musi zmienić się pojęcie kierownictwa, zakładu pracy i pracowników. Kierownik jest kimś kto wspomaga procesy, spełnia rolę doradcy i konsultanta dla swoich pracowników, ma dużą wiedzę psychologiczną i pedagogiczną.*

Będiesz tą samą osobą za 5 lat, oprócz:

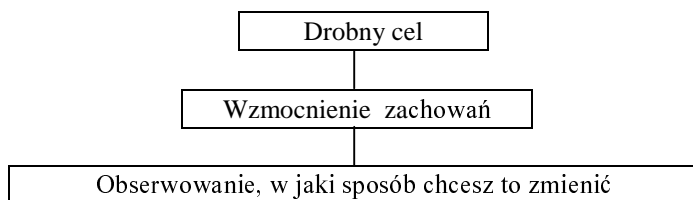
- przeżyć, których szukasz,
- znajomości, które zdobywasz,
- książek, które czytasz,
- myśli, z którymi chodzisz,
- szkoleń i kursów, w których uczestniczysz,
- decyzji, które podejmujesz.

Każdy z nas poddawany jest zmianom, ma jakiś cel, coś pragnie osiągnąć. Każdy człowiek stawia przed sobą pewne ograniczenia, których nie potrafi przejść. Dlatego należy nauczyć się obserwować i podejmować odpowiednie decyzje.

#### Sposób postępowania

Uczestnicy w trakcie wykonywania zadań widzą konsekwencje swojego postępowania, postaw, które ułatwiają im wspólne rozwiązywanie problemów. Pobudza to świadomość oraz refleksje nad tym, co było pozytywne, a co negatywne.

#### Model przemian, które należy kontrolować



Należy zrobić plan działania który, chcesz osiągnąć.

## 3.2. „TYLNE LUSTERKO”

### Cel

⇒ Refleksja nad dniem poprzednim.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi o aktywne uczestnictwo w zadaniu, pozwoli to lepiej przeanalizować miniony dzień, poznać i zrozumieć przemiany zachodzące wokół nas. Wzmocnić chęć zdobywania wiedzy, jak i dążyć do ciągłej zmiany.

### Sposób postępowania

1. Praca indywidualna. Prosi się uczestników o wypełnienie tylnego lusterka, następnie każdy indywidualnie odpowiada na zawarte pytania – **załącznik 11**.
2. Wyświetlamy film wideo nagrany w dniu wczorajszym w trakcie wykonywania poszczególnych zadań. Wspólne oglądanie filmu, analiza zachowań i postaw uczestników. Jeszcze raz powrót do pytań zawartych w tylnym lusterku. Analiza, czy cele zawarte w poszczególnych zadaniach zostały zrealizowane. Ocena wykonanych zadań.
3. Odpowiedzi na pytania, czy osoby były chętne i otwarte do podejmowania nowych wyzwań, jaką przejawiali postawę, jaki był ich stosunek do wykonywanych zadań, czy istniała współpraca, kto był aktywny/pasywny i dlaczego. Co należy zmienić, by aktywnie uczestniczyć w wyzwaniach/zmianach.

### Podsumowanie

- Podział ról i wykorzystanie wiedzy każdego z uczestników.
- Istnienie komunikacji i współpracy.
- Odpowiedzialność.
- Zaangażowanie w pracy.
- Faza planowania i sposoby postępowania.
- Znaczenie zadań dla uczestników indywidualnie i grupowo.
- Jak uczestnicy czuli się w trakcie wykonywania poszczególnych zadań.
- Co zaskoczyło uczestników w tych zajęciach, czy były jakieś trudności.
- Czy w trakcie wykonywania zadań istniała współpraca, czy też zadania były wykonywane samodzielnie.



- W jaki sposób zadania pozwoliły określić uczestnikom własne postawy i zachowania.
- Znaczenie zadania dla wewnętrznego rozwoju uczestników.
- Czy w życiu codziennym kierujemy się takimi samymi zasadami jak przy wykonywaniu zadań.
- Zalety i wady pracy w grupie.
- Co pozytywnego zdarzyło się wczoraj.
- Jakie korzyści wynikają z wczorajszego dnia.

Poza tym prowadzący wykorzystuje propozycje podsumowania do „Wielkiego wyzwania”.

### 3.3. „ZDOBĄDŹ JAK NAJWIĘCEJ PUNKTÓW”

#### Cel

- ⇒ Złamanie utartych schematów myślenia (nie ma zwycięzcy ani przegranego).
- ⇒ Obserwacja postaw w czasie pracy, w sytuacji konkurencji i pod wpływem stresu.
- ⇒ Uświadomienie zalet „patrzenia z lotu ptaka”, obydwie grupy powinny przewidzieć efekt – zdobycie jak największej liczby punktów przez obydwie grupy.

#### Wprowadzenie

Grupa zostaje podzielona na dwa zespoły, które pracują w dwóch oddalonych od siebie miejscach. Konkurencyjne grupy mogą się komunikować i ustalić wspólną strategię, ale prowadzący nie może o tym powiedzieć. Grupy same muszą dojść do wniosku, że współpraca najbardziej się im opłaca.

#### Sposób postępowania

1. Zespół dzielimy na **2 grupy: drużyny A i B**. każda z grup ma do dyspozycji 2 pisaki – czerwony i niebieski.
2. Na tablicy rysujemy tabelę z odpowiadającą jej wartością punktów (**załącznik 20**).
3. Drużyny A i B wyłaniają liderów.
4. Grupy naradzają się, każda osobno ustala kolor pisaka (czas na zastanowienie – 5 minut), w pierwszej turze liczbę punktów mnożymy przez 1, w drugiej turze mnożymy przez 2, w trzeciej przez 3. Po każdej turze następuje przerwa i grupy muszą się naradzić.
5. Liderzy grup na dany znak podnoszą wybrane przez grupę kolory pisaków.

#### Podsumowanie

- Co dla poszczególnych uczestników indywidualnie i grupowo znaczyło zadanie.
- Czy w trakcie wykonywania zadań istniała współpraca.
- W jaki sposób zadania pozwoliły określić własne postawy i zachowania.
- Znaczenie zadania dla wewnętrznego rozwoju uczestników.
- Czy w życiu codziennym kierujemy się takimi samymi zasadami jak przy wykonywaniu zadań.
- Zalety i wady pracy w grupie.
- Sytuacja „zwycięzca–zwycięzca” na co dzień w pracy i poza nią.

### 3.4. „SZYFR”

#### Cel

- ⇒ Pokazanie zależności pomiędzy realizacją zadania przez jednostkę a produktem końcowym.
- ⇒ Znaczenie podejścia holistycznego.
- ⇒ Pokazanie znaczenia perspektywy „lotu ptaka”.

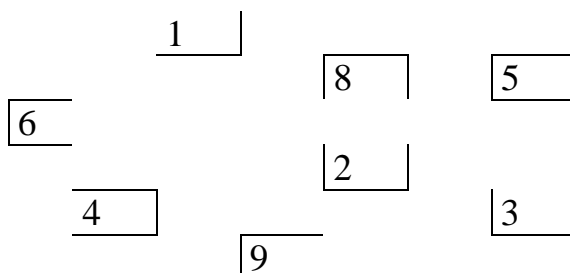
#### Wprowadzenie

Prowadzący dzieli grupę na dwa zespoły, prosi o dokładne realizowanie poleceń.

#### Sposób postępowania

##### 1. Instrukcja dla „Grupy A”

Na tablicy rysujemy 9 cyfr w różnej kolejności, np.: prosząc o ich zapamiętywanie. Każda liczba po zapisaniu jest starta i pisana jest kolejna.



2. Po starciu ostatniej z napisanych cyfr uczestnicy „Grupy A” odtwarzają z pamięci kolejność zapisanych cyfr i towarzyszący im układ linii.
3. Osoby, które należą do „Grupy B”, mają w tym czasie zamknięte oczy.
4. Po zakończeniu etapu zadania dla „Grupy A” prosimy o otwarcie oczu uczestników „Grupy B” („Grupa A” zamyka w tym czasie oczy).
5. Następnie „Grupie B” pokazujemy na tablicy dokładnie ten sam układ liczb, ale w uporządkowanej formie, tj.:

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 |

prosząc o zapamiętanie całego układu cyfr.

6. Ścieramy wszystkie cyfry, prosząc uczestników „Grupy B” o ich odtworzenie z pamięci wraz z towarzyszącym ich układem obramowań.

Na zakończenie dnia prowadzący rozdaje opowiadanie „Wspaniałe wakacje” (**załącznik 21**) i informuje uczestników, że to ćwiczenie zostanie wykorzystane w dniu następnym. Prowadzący prosi o uważne przeczytanie i zastanowienie się nad poszczególnymi bohaterami opowiadania.

Przedstawia plan działania na dzień następny.

### **Podsumowanie**

- Co uczestników zaskoczyło w trakcie wykonywania tego zadania.
- Która grupa miała łatwiejsze zadanie i dlaczego.
- Okazanie znaczenia perspektywy „lotu ptaka”, przeglądu całości na co dzień w pracy i poza nią.

# Czwarty dzień

## 4 TEMAT

### **Normy, wartości, procesy zmian**

#### **PROGRAM WARSZTATÓW**

1. Powitanie uczestników.
2. Hierarchia wartości.
3. Definicje: klient, świadomość, zachowanie.
4. Świadome zachowanie klienta – „Wspaniałe wakacje”.
5. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.

#### **SCENARIUSZE ZAJĘĆ WARSZTATOWYCH**

*do tematu: Normy, wartości, procesy zmian*

*załączniki: 22–27*

- 4.1. Rękaw.
- 4.2. Hierarchia wartości.
- 4.3. Zachowanie świadomego klienta.
- 4.4. Inscenizacja – język ciała, trening dotyczący świadomego klienta.

## 4.1. „RĘKAW”

### Cel

- ⇒ Współpraca pomiędzy uczestnikami warsztatu.
- ⇒ Zmiana utartych schematów myślenia.

### Wprowadzenie

Prowadzący prosi uczestników o wzięcie udziału w zabawie, która pozwoli im dowiedzieć się więcej o sobie i innych.

### Sposób realizacji

Grupa zostaje podzielona na 3 zespoły. Wybrany demokratycznie przedstawiciel każdej grupy na jedną rękę zakłada sztywny rękaw, wykonany z brystolu, tak aby łokieć znalazł się w jego połowie. Następnie używając tej ręki uczestnik dokonuje rozpakowania cukierka i tak postępuje aby cukierek znalazł się w ustach. Druga ręka nie bierze udziału.

*W trakcie przekazywania instrukcji należy uważać, aby nie używać słów nakazujących samodzielność.*

Również nie należy sugerować możliwość współpracy, uczestnicy muszą sami dojść, że powinni przy tym zadaniu współpracować.

### Podsumowanie

- Zrozumienie jaki był cel tego zadania.
- Czy była współpraca i komunikacja pomiędzy uczestnikami i jak ona wyglądała.
- Zalety współpracy w zespole.

## 4.2. „HIERARCHIA WARTOŚCI”

### Cel

- ⇒ Zwiększenie wiedzy uczestników o nich samych poprzez analizę osobistej hierarchii wartości i stworzenie możliwości ich zmiany.
- ⇒ Zdefiniowanie hierarchii wartości uczestników i rozważenie, jakie mają możliwości dalszego rozwoju.
- ⇒ Stworzenie możliwości przedstawienia swoich osobistych hierarchii wartości, dyskusowania o nich zarówno poprzez dawanie, jak i przyjmowanie informacji zwrotnej.

### Wprowadzenie

Każdy z nas w ciągu życia dokonuje wyborów. Ponieważ nie mamy nieograniczonego czasu na życie, musimy wybierać, na co poświęcać czas, na co zużywać energię. Służy nam do tego nasza hierarchia wartości. Są to wartości mniej ważne na co dzień i są takie, które mają dla nas olbrzymie znaczenie.

Gra „Hierarchia wartości” odkryje wartości, które są dla nas najważniejsze. Wskaże ona również wartości, które są dla nas ważne, ale o których na co dzień nie myślimy, ponieważ większość energii zużywamy na inne, w istocie mniej ważne wartości.

### Sposób postępowania

Każdy z uczestników otrzymuje talię 50 kart, z których każda reprezentuje określoną wartość. Każdej wartości odpowiada symbol związany z większą grupą wartości. **Ponadto w talii jest 5 kart określających skalę oceny wartości w następujących kategoriach:**




*Wysoko cenię*  
*Często cenię*  
*Czasami cenię*  
*Rzadko cenię*  
*Mało cenię*

*W talii mamy ponadto jokery, które mogą przedstawiać każdą inną uznawaną przez uczestnika wartość.*

1. Rozpocznijcie badanie własnej hierarchii wartości poprzez położenie kart wartości w kolumnach pod wybraną skalą oceny.

2. Następnie ułóżcie te karty wartości pod kategorią reprezentującą daną skalę, w zależności od tego, jakie znaczenie dla was mają wartości przedstawione na poszczególnych kartach.
3. Uporządkujcie karty tak, aby zostało tylko po 10 kart w każdej kolumnie.
4. Kiedy wszystkie karty zostały podzielone na 5 kategorii, prowadzący prosi o uporządkowanie kart pod względem ważności w obrębie każdej z 5 kategorii.
5. Uczestnicy otrzymują karty (**załącznik 23**) i rozpoczynają badanie własnej hierarchii wartości.
6. Na początku większość kart znajdzie się w kolumnie „cenię” i „często cenię”. Należy zwrócić uwagę uczestnikom, że celem zadania jest stworzenie hierarchii ważności poszczególnych wartości biorąc za punkt wyjścia obecny moment w ich życiu.
7. Dobrym pomysłem jest zachęcenie uczestników do myślenia na podstawie konkretnych przykładów, w jaki sposób dane wartości oddziałują na ich życie. Jeśli nie będą mogli znaleźć przykładów, oznacza to, że dana wartość nie jest aż tak ważna.
8. Kiedy wszystkie karty zostaną podzielone na 5 kategorii (uporządkowanych zostanie wszystkich 50 kart), będzie można wyciągnąć wnioski na temat kluczowych wartości w życiu poszczególnych uczestników.
9. Uczestnicy wypełniają **załącznik 24**.
10. Uczestnicy powinni wymieniść 5 najważniejszych wartości w praktyce, podają przykłady ze swojego prywatnego życia lub z pracy (**załącznik 25**).
11. Zwracamy uwagę uczestnikom, że wartości mogą mieć różne znaczenie w zależności od człowieka. Niektóre wartości związane są z ideałami, które są dla nas dobre same w sobie. Nazywamy je wartościami samymi w sobie lub wartościami bezwzględными. W innych wartościach chodzi o sposób zdobywania rzeczy, sposób zachowania i stosunek do innych ludzi. Te wartości nazywamy wartościami instrumentalnymi.
12. **Załącznik 27** pokazuje pożyteczny sposób grupowania różnego typu wartości.
13. Uczestnicy mają teraz spojrzeć na swoje karty wartości, zwracając uwagę na symbole na każdej karcie. Każdy symbol reprezentuje pewną grupę wartości. Głównymi grupami są:
  - Odpowiedzialność społeczna ✚
  - Władza 🌀
  - Indywidualny rozwój ♥



- Związki międzyludzkie 
- Stabilność 
- Styl życia 

14. Prowadzący rysuje lub rozda je **załącznik 26**. Na miejscu centralnym w modelu znajduje się społeczna odpowiedzialność – te wartości, które przede wszystkim są podstawą funkcjonowania społeczeństwa. Wokół tej grupy znajdują się 4 inne grupy: władza, indywidualny rozwój, związki międzyludzkie i stabilność. Reprezentują one 4 kierunki rozwoju wartości, gdzie praca jest czynnikiem katalizującym. Każde z tych pól jest równoważne pod względem ważności.
15. Rozdać **załącznik 27**, w którym są opisane grupy zawierające wartości, według których układamy sposób naszego życia.

*Uczestnicy porównują swój rozkład kart z wypełnionymi załącznikami 26 i 27.*

## Podsumowanie

- Znaczenie zadania indywidualnie dla każdego uczestnika.
- W jaki sposób zadanie pozwoliło określić własne wartości.
- Jakie najważniejsze wartości ma każdy z uczestników.
- Jakie wartości nie mają znaczenia dla uczestników.
- Jakie wartości najbardziej cenię w domu.
- Jakie wartości cenię w swojej pracy.
- Znaczenie hierarchii wartości dla wyboru celu w życiu.
- Na ile to co robię w tej chwili w życiu, zgadza się z moją hierarchią wartości.

### 4.3. „ZACHOWANIE ŚWIADOMEGO KLIENTA”

#### Cel

- ⇒ Wskazanie perspektywy rozwoju społeczeństwa koniecznej do zrozumienia swojego miejsca, wyznaczenia celu dla siebie w przemianach i punktu odniesienia dla swoich wartości związanych ze społeczeństwem.
- ⇒ Zdefiniowanie pojęcia świadomości klienta w społeczeństwie usług.
- ⇒ Zwrócenie uwagi na rolę klienta – kim jest, w jaki sposób powinien być traktowany.
- ⇒ Nabycie umiejętności oceny sytuacji związanych z różnymi postawami klienta.
- ⇒ Wskazanie jak pojedyncza osoba lub grupa osób może być aktywna, w jaki sposób można wpływać na innych i na otoczenie oraz zmieniać je poprzez bycie świadomym klientem.

#### Wprowadzenie

Ćwiczenie „SZYFR” pokazało, jak duże znaczenie ma widzenie całości kształtu obrazu dla zrozumienia jego poszczególnych elementów i świadomości roli swojej odpowiedzialności.

Do tej pory, kiedy rozmawialiśmy o wartościach, mówiliśmy o poziomie indywidualnych, osobistych uznawanych normach wartości. Wspominaliśmy również, że społeczeństwo i jego normy wpływają na kształtowanie wartości pojedynczego człowieka.

Przejdziemy teraz do poziomu społeczeństwa, ponieważ bez zrozumienia całości nie możemy zrozumieć swoich wartości, podejmowanych działań oraz odpowiedzialności. Rozwój społeczeństwa bez przerwy stawia wymagania i wyzwania dla jego członków.

Typowymi przykładami zewnętrznymi czynnikami, które wpływają na rozwój społeczeństwa i każdego z nas jest przejście do gospodarki rynkowej i procesów związanych z rynkiem pracy, czy też przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Każda z tych przemian oznacza również przemiany w życiu codziennym, także indywidualnie dla każdego z nas. Żeby uczestniczyć w tych przemianach, musimy być świadomi perspektywy i celu.

Idealny model przemian, o którym mówiliśmy wymaga również od nas wyznaczenia zachowania, które chcemy osiągnąć.

Dotychczasowe społeczeństwo zaczyna przekształcać się w społeczeństwo usług i informacji. W tego typu społeczeństwie wszyscy jeste-

śmy klientami zarówno wewnątrz organizacji, jak na zewnątrz, wobec instytucji publicznych itp. Społeczeństwo tego typu wymaga obywateli świadomych roli klienta, aktywnych postaw, ciągłego indywidualnego rozwoju i kształcenia się i chęci do zmiany otoczenia.

Najpierw musimy zrozumieć, kim jest klient w nowego typu społeczeństwie, po czym wrócimy do opowiadania „Wspaniałe wakacje”, które ilustruje znaczenie nowych relacji w społeczeństwie usług.

## Sposób postępowania

1. Prowadzący rozdaje uczestnikom trzy słowa:

**KLIENT**

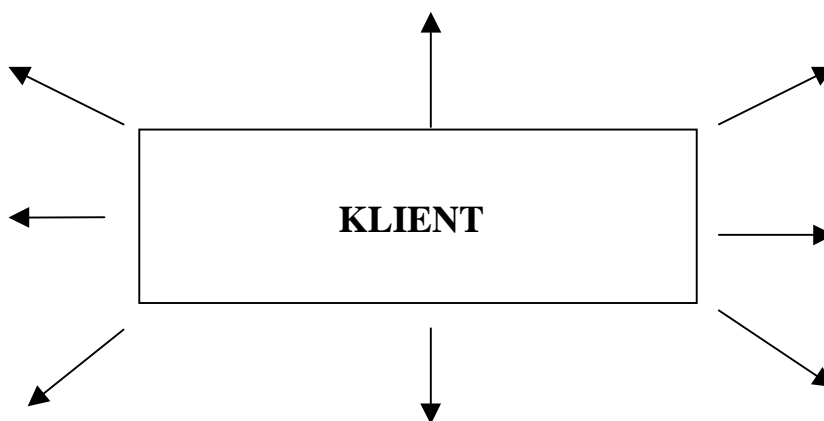
**ŚWIADOMOŚĆ**

**ZACHOWANIE**

a) uczestnicy kładą przed sobą słowo **KLIENT**, prowadzący prosi o definicję tego słowa.

Na przykład **KLIENT** – *interesant załatwiający jakieś sprawy w biurze, urzędzie, korzystający z usług jakiegoś przedsiębiorstwa, biura.*

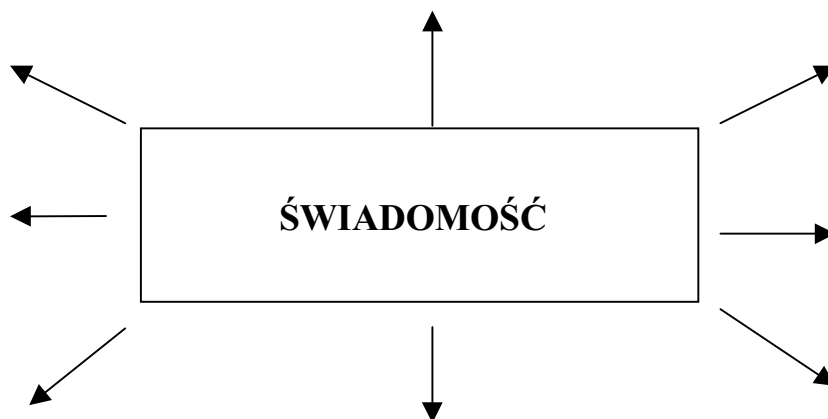
Podane określenia należy zapisać przy strzałkach



b) tę samą czynność powtarzamy ze słowem **ŚWIADOMOŚĆ**.

Na przykład **ŚWIADOMOŚĆ** – *najwyższy poziom rozwoju psychicznego człowieka, zdolność umysłu do odzwierciedlenia obiektywnej rzeczywistości uwarunkowana społecznie.*

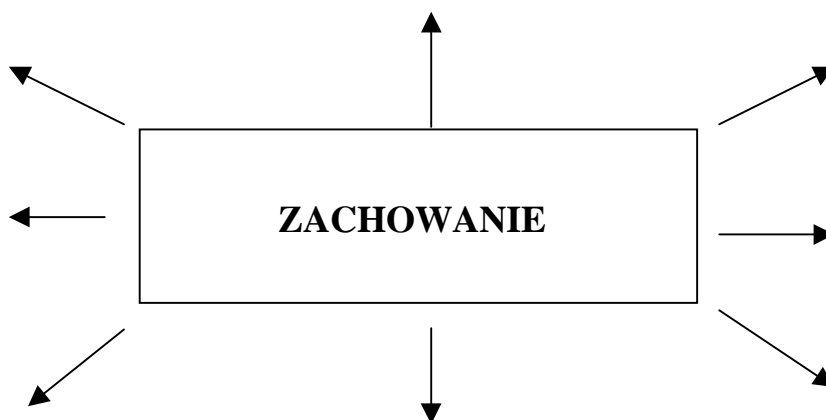
Podane definicje i określenia zapisujemy przy strzałkach



c) tę samą czynność wykonujemy jeszcze raz przy słowie **ZACHOWANIE**.

Podane definicje i określenia zapisujemy przy strzałkach

Na przykład **ZACHOWANIE** – *reakcja na bodźce otoczenia lub ogół reakcji założonych i celowych składających się na czynności i działania.*



d) następnie uczestnicy łączą te słowa od końca. Otrzymują hasło „**ZACHOWANIE ŚWIADOMEGO KLIENTA**”, uczestnicy wypowiadają się co rozumieją przez to hasło.

2. Prowadzący powraca do opowiadania „Wspaniałe wakacje”. Uczestnicy przez 10 minut przypominają sobie opowiadanie przeczytane w domu i wykonują związane z nim zadania. Wypełniają załączoną tabelę (**załącznik 22**).
3. Prowadzący prosi uczestników, aby podzielili się na 3 grupy i wspólnie przedyskutowali jeszcze raz to ćwiczenie.
4. Uczestnicy poprzez swoich przedstawicieli grup przekazują wyciągnięte wnioski z dyskusji.

### **Podsumowanie**

- Co dla każdego indywidualnie znaczyło to ćwiczenie.
- W jakiej roli mogliby czuć się lepiej, w roli klienta czy urzędnika.
- Czy zdarzają się podobne historie w waszym życiu.
- Jakie zachowanie jest godne naśladowania i dlaczego.
- Jakie zachowanie spotykamy na co dzień, czy jest tu miejsce na zmiany.

#### 4.4. „INSCENIZACJA – JĘZYK CIAŁA TRENING DOTYCZĄCY ŚWIADOMEGO KLIENTA”

##### **Cel**

⇒ Zwrócenie uwagi na rolę klienta w społeczeństwie usług.

##### **Wprowadzenie**

Prowadzący prosi o podział ról, zwraca uwagę, że pierwsze wrażenie niejednokrotnie decyduje o tym, kto kim jest. Stawiamy sądy, nie zastanawiając się głębiej nad stanem emocjonalnym danego człowieka. Niejednokrotnie bardzo się mylimy, dlatego ważne jest, by poznać, jakie czynniki o tym decydują.

##### **Sposób realizacji**

Do urzędu pracy przychodzi klient, pragnie załatwić sprawę. Nieraz pierwsze wrażenie decyduje czy kogoś lubimy, czy też nie. Co i w jaki sposób wyrażamy bez słów. Prowadzący pokazuje wyrazy twarzy, które przedstawiają różne stany emocjonalne. Uczestnicy odgadują, co prowadzący miał na myśli.

W kopercie znajdują się kartoniki, każdy uczestnik losuje swój kartonik ze słowem przedstawiającym stan emocjonalny i za pomocą mimiki i gestów stara przedstawić się swój stan emocjonalny.

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1) <i>lekceważenie</i>    | 8) <i>obraza</i>          |
| 2) <i>zdziwienie</i>      | 9) <i> pewność siebie</i> |
| 3) <i>oburzenie</i>       | 10) <i>arogancja</i>      |
| 4) <i>zaskoczenie</i>     | 11) <i>zachwył</i>        |
| 5) <i>skupienie</i>       | 12) <i>rozpacz</i>        |
| 6) <i>przyjacielskość</i> | 13) <i>myślenie</i>       |
| 7) <i>zmęczenie</i>       |                           |

##### **Podsumowanie**

- Jak uczestnicy czuli się w trakcie ćwiczenia.
- Czy było trudno przedstawić swój stan emocjonalny.
- W jaki sposób postrzegane były osoby uczestniczące w grze.

# Piąty dzień

## 5 TEMAT

### **W drodze do społeczeństwa usług**

#### **PROGRAM WARSZTATÓW**

1. Powitanie uczestników.
2. Tylne lusterko.
3. Społeczeństwo usług.
4. Nowe wymagania i wyzwania (zmieniaj świat poczawszy od siebie).
5. Czy moje oczekiwania wobec warsztatów zostały zrealizowane – powrót do dnia pierwszego.
6. Zestaw umiejętności wprowadzania zmian (**załącznik 32**).
7. Podsumowanie dnia i całego warsztatu.
8. Ankieta końcowa (**załącznik 33**).

#### **SCENARIUSZE ZAJĘĆ WARSZTATOWYCH**

*do tematu: W drodze do społeczeństwa usług  
załączniki: 28–33*

- 5.1. Umiejętność wprowadzania zmian.
- 5.2. Oczekiwania w stosunku do warsztatów.

## 5.1. „UMIEJĘTNOŚĆ WPROWADZANIA ZMIAN”

### Cel

- ⇒ przegląd sytuacji związanych ze zmianami i nastawienie do nich.
- ⇒ autorefleksja nad własnymi postawami wobec zmian.

### Wprowadzenie

Prowadzący informuje uczestników, że zestaw umiejętności wprowadzania zmian jest 80-punktowym testem sprawdzającym znajomość zasad i praktyk związanych ze zmianami i nastawienie do nich. Test wykaże podejście uczestników do wprowadzania zmian.

### Sposób realizacji

Uczestnicy powinni uważnie przeczytać każde stwierdzenie i ustosunkować się do niego. *Należy zakreślić literkę P (prawda) i N (nieprawda).*

Na pewno decyzja jest trudna, jednak należy wybrać tylko jedną odpowiedź (**załącznik 32**).

### Podsumowanie

- Co dla każdego indywidualnie znaczyło to ćwiczenie.
- Jakie zachowanie jest godne naśladowania i dlaczego.
- Czy oczekiwania uczestników dotyczące gotowości do zmian zgadzają się z wynikami testu i dlaczego.



## **5.2. OCZEKIWANIA W STOSUNKU DO WARSZTATÓW**

### **Cel**

- ⇒ Czy oczekiwania i potrzeby zostały zrealizowane.
- ⇒ Czy i w jaki sposób oczekiwania i potrzeby ulegały zmianom.

### **Wprowadzenie**

Uczestnicy powracają do swoich prac z dnia pierwszego „Moje oczekiwania w stosunku do warsztatów”. Grupy analizują swoje wypowiedzi oraz oczekiwania, czy są takie same jak dnia pierwszego, czy też inne. Przedstawiciel grupy ma zaprezentować wyniki dyskusji analizując jeszcze raz oczekiwania i potrzeby uczestników.

### **Sposób realizacji**

Analiza pytań z dnia pierwszego. Praca w grupach i prezentacja wyników na wspólnym forum. Uczestnicy odpowiadają na pytania, czy warsztaty spełniły pokładane w nich nadzieje i co znaczył udział w warsztatach dla każdego z uczestników.

### **Podsumowanie**

- Jak te warsztaty wpłynęły na każdego uczestnika.
- Czy oczekiwania zostały spełnione.
- Co zaskoczyło uczestników na zajęciach warsztatowych.
- Co zmusiło uczestników do autorefleksji.



# **ZAŁĄCZNIKI**



## **RAMOWY PROGRAM ZAJĘĆ**

### **Pierwszy dzień**

Temat: **Jednostka w świecie zmian**

1. Praktyczne informacje o programie warsztatów i ich przebiegu.
2. Kreatywny sposób przedstawienia siebie.
3. Oczekiwania wobec warsztatu. Samoocena uczestników i sporządzenie planu działania.
4. Pojęcie zmian i przemian.
5. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.

### **Drugi dzień**

Temat: **Wielkie wyzwanie**

1. Tylne lusterko.
2. Zadania logiczno-matematyczne.
3. Zadanie wiążące.
4. Zadanie główne.
5. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.

### **Trzeci dzień**

Temat: **Znajomość procesów**

1. Tylne lusterko.
2. Analiza procesów zachodzących w trakcie realizacji zadań realizowanych w drugim dniu.
3. Przemiany, współpraca w grupie.
4. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.
5. Zadanie „Wspaniałe wakacje”.

## **Czwarty dzień**

**Temat: Normy, wartości, procesy zmian**

1. Tylne lusterko.
2. Hierarchia wartości.
3. Definicje: klient, świadomość, zachowanie.
4. Świadome zachowanie klienta – „Wspaniałe wakacje”.
5. Trening dobrego klienta – zabawa w teatr.
6. Podsumowanie dnia i określenie zadań na dzień następny.

## **Piąty dzień**

**Temat: W drodze do społeczeństwa zmian**

1. Tylne lustro.
2. Społeczeństwo usług.
3. Nowe wymagania i wyzwania.
4. Oczekiwania wobec warsztatów powrót do dnia pierwszego.
5. Zestaw na umiejętność wprowadzania zmian.

***Podsumowanie dnia i całych warsztatów***

## **PRZYKŁADOWY REGULAMIN WARSZTATÓW**

1. Sala jest miejscem spotkań osób gotowych do zmian w celu rozwijania swoich umiejętności, chcących poznać swoje potrzeby i możliwości, co w konsekwencji doprowadza do zaktywizowania działań w poszukiwaniu pracy.
2. Uczestnictwo w zajęciach jest dobrowolne, a uczestnicy przejawiają zdecydowaną wolę do zmian.
3. Uczestnicy przychodzą na zajęcia systematycznie i punktualnie.
4. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności uczestnik powiadamia wcześniej o tym prowadzącego.
5. Uczestnik współpracuje z innymi członkami grupy, wspiera ich wysiłki, respektuje ich prawa, szanuje powierzone tajemnice.
6. Uczestnicy dbają o czystość i estetykę pomieszczenia.
7. Zajęcia odbywają się w godzinach od ..... do .....
8. Konflikty w grupie rozwiązuje się na bieżąco.

## **ZASADY PRACY W GRUPIE (Dekalog)**

1. Bądź obecny przez cały czas trwania zajęć.
2. Każdy odpowiada sam za siebie, a w szczególności za uczestnictwo w zajęciach.
3. Współpracuj ze wszystkimi uczestnikami warsztatów, twoje zaangażowanie może być wspólnym sukcesem.
4. Mów do uczestników bezpośrednio, a nie w trzeciej osobie.
5. Bądź dyskretny, zachowaj dla siebie to, co usłyszysz na zajęciach na temat innych osób.
  - nie oceniaj
  - nie pouczaj
  - nie dawaj dobrych rad
  - nie uogólniaj
  - nie interpretuj
  - wyrażaj potrzeby, obawy, uczucia
  - daj się poznać
  - poznaj innych
  - sprawdź czy dobrze rozumiesz
  - słuchaj innych
  - bądź tolerancyjny
  - komunikuj się z innymi
  - nie przerywaj wypowiedzi innych
  - bądź szczery w wypowiedziach

*Dekalog wisi w widocznym miejscu na sali przez cały czas warsztatów*



## **ZAWIERANIE ZNAJOMOŚCI**

Odpowiedz najpierw samodzielnie na zamieszczone pytania, które będą pomocne przy wywiadzie. Po zakończeniu wywiadu zostaniesz poproszony o przedstawienie go reszcie grupy.

1. Jak się nazywasz?
2. Gdzie mieszkasz?
3. Czy pracowałeś już przedtem i gdzie, jakie zajmowałeś stanowiska?
4. Jakie są twoje zainteresowania?
5. Jakie masz kwalifikacje, czy masz ukończone jakieś kursy?
6. Czy chciałbyś powiedzieć coś jeszcze?

## **MOJE OCZEKIWANIA WOBEC WARSZTATÓW**

### **Pytania:**

1. Moje oczekiwania wobec warsztatów.
2. Co mogę dać z siebie?  
(co mogę zaoferować innym uczestnikom i prowadzącemu).
3. Pytania i wątpliwości.
4. Co się nie powinno stać podczas warsztatów, czego się obawiam?
5. Co może się stać pozytywnego na warsztatach?
6. Wymień jedną rzecz, którą chciałbyś(łabyś) wiedzieć pod koniec warsztatu.
7. Jedną umiejętność, którą chcesz zdobyć podczas warsztatów?
8. Kiedy będę wiedział(ła), że te warsztaty były dla mnie sukcesem?

## **WYGRAJ Z CZASEM**

*Przeczytaj i wykonaj dokładnie następujące polecenia:*

1. Weź długopis do ręki.
2. W prawym górnym rogu tej kartki napisz swoje imię i nazwisko.
3. Z prawej strony kartki napisz liczby od 1 do 7.
4. Obok numeru 1 narysuj trójkąt.
5. Zakreśl numer 2.
6. Policz ilość okien w sali i napisz tę liczbę obok numeru 4.
7. Obok numeru 3 napisz, jakiego koloru jest niebo w pogodny dzień.
8. Pomnóż 14 przez 3 i wynik zapisz obok numeru 5.
9. Obok numeru 6 napisz nazwę miasta, w którym się urodziłeś.
10. Napisz od końca twoje imię w lewym dolnym rogu kartki.
11. Obok numeru 7 napisz dzisiejszą datę.
12. W prawym dolnym rogu napisz, jaka dzisiaj jest pogoda.
13. Gdy już przeczytałeś wszystkie polecenia, omiń wszystkie polecenia z wyjątkiem pierwszego i drugiego. Oddaj kartkę prowadzącemu.

## **OBRAZ SIEBIE**

*Poniższe pytania dotyczą różnych właściwości człowieka, jego cech, poglądów, postaw, opinii. Chodzi o to, by poniższe odpowiedzi pozwoliły Ci przedstawić jak najdokładniejszy obraz Twojej osoby.*

1. Co ci się w tobie podoba? .....  
.....  
.....
2. Co ci się w tobie nie podoba? .....  
.....  
.....
3. Co najbardziej cenisz u innych ludzi? .....  
.....  
.....
4. Czego najbardziej nie lubisz u innych? .....  
.....  
.....
5. Co cię bawi i śmieszy? .....  
.....  
.....
6. Co cię denerwuje? .....  
.....  
.....
7. Co uważasz za twoje największe osiągnięcie? .....  
.....  
.....
8. Co uważasz za największą porażkę? .....  
.....  
.....

9. Co pragniesz osiągnąć w życiu? .....

10. Czego pragniesz uniknąć? .....

11. Napisz, namaluj jaki jesteś – określ siebie.

12. Co czujesz wobec siebie?

- a) kocham siebie,
- b) lubię siebie,
- c) nie lubię siebie,
- d) nienawidzę siebie,
- e) .....

13. Jakie są powody, że tak to odczuwasz? .....

14. Co chcesz u siebie zmienić? .....

15. Co chcesz u siebie wyeliminować? .....

## SAMOOCENA

|  | <b>Przeszłość</b><br>tak chciałbym opisać siebie 3–5 lat wstecz | <b>Teraźniejszość</b><br>tak chciałbym opisać siebie teraz | <b>Przyszłość</b><br>tak chciałbym opisać siebie w przyszłości |
|--|---|--|--|
| <b><i>W stosunku do:</i></b>   |   |  |  |
| mnie jako osoby  |   |  |  |
| nowych wymagań i wyzwań w miejscu pracy                                  |   |  |  |
| mojego rozwoju, podnoszenia lub zmiany moich kwalifikacji i umiejętności |   |  |  |
| sposobu spędzania wolnego czasu  |   |  |  |

**PLAN DZIAŁANIA**

Co konkretnego mam zrobić, żeby osiągnąć wyznaczony na przyszłość cel?

**Teraz:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Za pół roku:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**W ciągu następnych lat:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**DWANAŚCIE CECH CHARAKTERYZUJĄCYCH  
ZDECYDOWANYCH OPTYMISTÓW**

1. Rzadko bywają zdziwieni faktem występowania trudności.
2. Gotowi są przyjąć jako dobre częściowe rozwiązania.
3. Wierzą, że sami decydują o swojej przyszłości.
4. Zaczynają wszystko od początku.
5. Nie dopuszczają do siebie czarnych myśli.
6. Rozwijają w sobie wdzięczność.
7. Wykorzystują wyobraźnię, chcąc odnieść sukces.
8. Są radośni nawet wtedy, gdy nie sprzyja im szczęście.
9. Przekonani są o nieograniczonych możliwościach własnego rozwoju.
10. Wnoszą miłość w otaczający świat.
11. Lubią powtarzać dobre nowiny.
12. Akceptują to, czego nie mogą zmienić.





**Zadanie matematyczne związane ze skrytką pocztową nr 1**  
*(przykład)*

Rozwiąż zadanie matematyczne i znajdź numer domu, gdzie ukryta jest skrytka pocztowa. Znajdź to miejsce i zabierz zawartość skrytki, wróć do sali zajęć, aby rozwiązać to zadanie lub zrób to na miejscu.

**468468 : 66            -**  
**x 2                        -**  
**+ 44444                -**  
**: 40                      -**  
**- 1222                  -**  
**: 61                      - domek nr .....**

**Zadanie matematyczne związane ze skrytką pocztową nr 2**  
*(przykład)*

**Instrukcja**

Rozwiąż zadanie matematyczne i znajdź numer domku, gdzie ukryta jest skrytka pocztowa. Znajdź to miejsce i zabierz zawartość skrytki, wróć do sali zajęć, aby rozwiązać to zadanie lub zrób to na powietrzu.

$$\begin{array}{r} 55725 - 13333 \\ \times 3 \\ + 37879 \\ : 55 \\ \times 3 \\ - 8991 \end{array} \quad \begin{array}{l} - \\ - \\ - \\ - \\ - \\ - \end{array}$$

- domek nr .....

**Zadanie matematyczne związane ze skrytką pocztową nr 3**  
*(przykład)*

Rozwiąż zadanie matematyczne i znajdź numer domku, gdzie ukryta jest skrytka pocztowa. Znajdź to miejsce i zabierz zawartość skrytki, wróć do sali zajęć, aby rozwiązać następne zadanie.

|               |                  |
|---------------|------------------|
| $\sqrt{3136}$ | -                |
| $\times 12$   | -                |
| $+35973$      | -                |
| $: 5$         | -                |
| $- 7280$      | -                |
| $: 7$         | - domek nr ..... |

**Rozwiąż (odszyfruj) poniższy tekst.**

Rozwiązanie zadania wskaże, gdzie szukać dalszych instrukcji.

**Tekst:**

**16-11-15-16 15-18 20-18-23-25 17-16 19-20-18-16-15-9-5  
17-18-1-22-5-10 16-4 22-5-10-19-3-9-1 4-16 2-21-4-25-15-11-21**

**Rozwiązanie**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J  | K  | L  | Ł  | M  | N  | O  | P  | R  | S  | T  | U  | W  | Z  | X  | Y  |

## **RURA**

Na trawniku znajdziesz wkopaną rurę. Na samym dnie rury znajduje się klucz przywiązany do korka od butelki.

Nie ruszając rury z trawnika (może też być jakieś naczynie w kształcie rury), za pomocą środków dostępnych w przyrodzie i „narzędzi” znajdujących się w torbie foliowej masz wydobyć klucz i przynieść go do sali, w której odbywają się zajęcia.

*Życzymy milej zabawy!!!*

## Zadanie ze skrytki pocztowej nr 3

### GDZIE JEST ZEBRA???

#### Informacje

1. Jest 5 domów.
2. Szwed mieszka w czerwonym domu.
3. Niemiec ma psa.
4. W zielonym domu pije się kawę.
5. Duńczyk pije herbatę.
6. Zielony dom leży jeden dom na lewo od białego domu.
7. Mężczyzna, który pali Karo, trzyma w domu kanarki.
8. W żółtym domu pali się Marlboro.
9. W domu, który leży pośrodku, pija się mleko.
10. Norweg mieszka w piątym domu.
11. Mężczyzna, który pali Popularne, mieszka obok domu, gdzie jest kot.
12. W domu obok domu, gdzie jest stajnia z koniem, pali się Marlboro.
13. Mężczyzna, który pali Klubowe, pija piwo.
14. Anglik pali Prince.
15. Norweg mieszka obok niebieskiego domu.
16. W domu, który leży obok domu, gdzie pali się Popularne, pije się wodę.
17. W jednym z domów leżących krańcowo pali się Marlboro.

#### Rozwiązanie

| zielony        | biały           | czerwony      | niebieski            | żółty            |
|----------------|-----------------|---------------|----------------------|------------------|
| <b>ANGLIK</b>  | <b>NIEMIEC</b>  | <b>SZWED</b>  | <b>DUŃCZYK</b>       | <b>NORWEG</b>    |
| Prince<br>kawa | Klubowe<br>piwo | Karo<br>mleko | Popularne<br>herbata | Marlboro<br>woda |
| ZEBRA          | PIES            | KANAREK       | KOŃ                  | KOT              |

## **KONIK POLNY KAROL**

Konik polny Karol jest wymyślonym konikiem polnym i bardzo dziwnym stworzeniem. Oto możliwości i ograniczenia w jego świecie:

- jego świat jest płaski;
- może poruszać się tylko za pomocą skoków (nie umie pełzać, chodzić, toczyć się lub w jakikolwiek inny sposób przesuwać się po ani pod powierzchnią ziemi);
- nie umie zawracać;
- może tylko przeskakiwać bardzo duże albo bardzo małe odległości, ale nie mniejsze niż 2,5 cm na skok i nie więcej niż 1,5 km na skok;
- może skakać tylko w 4 określonych kierunkach: północ, południe, wschód i zachód. Nie może skakać w innych kierunkach (np. południowy wschód lub północny zachód);
- jeśli jest w dobrej formie, potrafi skoczyć średnio 4 m 60 cm na skok;
- w jego świecie nie ma innych koników polnych ani innych stworzeń, które mogą mu pomóc;
- kiedy rozpoczął skakanie w określonym kierunku musi kontynuować skakanie 4 razy w tym samym kierunku, zanim nie zmieni kierunku skoków;
- Karol jest w całości zależny od swojego właściciela, który dostarcza mu pożywienie.



## **PROBLEM KAROLA**

Karol właśnie skakał sobie, żeby trochę się rozruszać. Z czasem poczuł jednak, że jest strasznie głodny. Na całe szczęście właśnie przyszedł jego właściciel i zostawił mu dużą porcję jedzenia 1 m i 10 cm na zachód od miejsca, gdzie Karol właśnie przebywał.

Karol chce coś przekąsić i to jak najszybciej. Tak więc w chwili, gdy widzi jedzenie, zatrzymuje się (patrzy w kierunku północnym). Po dłuższym skakaniu jest zmęczony i głodny. Chce więc dotrzeć do jedzenia, jak najszybciej to możliwe i jednocześnie przy jak najmniejszym wysiłku, czyli jak najmniejszej ilości skoków (bowiem właśnie zawsze początek skoku zabiera najwięcej energii).

Po przemyśleniu sytuacji widzi, że w danym momencie nie może skoczyć w kierunku zachodnim. Nagle widzi rozwiązanie: „Mam! Wystarczą mi tylko 4 skoki, żeby dotrzeć do jedzenia!”

## **ZADANIE**

Zakładamy, że Karol jest bardzo inteligentnym owadem i jego wnioski są prawidłowe.

Wytłumacz sposób, na który wpadł Karol. Dlaczego musi skoczyć dokładnie 4 razy, żeby dotrzeć do jedzenia i zużyć jak najmniej energii?

Opisz okoliczności, w których Karol znalazł najkrótszą drogę do jedzenia.

## **„Na dworze króla Artura”**

Na zamku Camelot należącym do króla Celtów, Artura, pośród licznie zgromadzonego rycerstwa, wojowników „okrągłego stołu”, przygotowujących się do wielkiego turnieju, znalazło się także czterech znakomitych przybyszów z niezbyt odległej górzystej krainy Szkotów. Mistrz pojedynków na miecze z czerwoną tarczą u boku i zbroją w tymże kolorze, mistrz walk na topory w zbroi czarnej i takim samym hełmie, doskonały łucznik w śnieżnobiałej zbroi oraz mistrz zmagañ na kopie w hełmie i zbroi koloru nadmorskiego piasku.

Barwa zbroi rycerskich, podobnie jak i herby na tarczach, związane były z tradycjami rodu, z którego wywodził się każdy ze szlacheckich rycerzy. Po oznakach tych można było ich rozróżnić na placu pojedynków.

Kiedy przybysze szkoccy stanęli przed królem Arturem w świecących, wypolerowanych zbrojach, z hełmami w rękach i bronią spoczywającą w dłoniach giermków, monarcha pozdrowił ich uprzejmie skinieniem prawicy i uśmiechnął się rozbawiony. Zauważył bowiem, że czterej goście: czerwono zbrojny miecznik, czarno zbrojny topornik, biało zbrojny łucznik i żółto zbrojny kopijnik posiadają gęste czupryny o następujących kolorach: czarny, jak świeżo zagotowana smoła, miedziany, o żywym czerwonym odcieniu (najbardziej typowy kolor dla Szkotów), siwy (rycerz ów był przedwcześnie osiwiał) oraz blond. Przypadek? Najprawdopodobniej tak, było jednak coś, co mąciło ową harmonię barw. Oto u żadnego z szermierzy kolor włosów nie zgadzał się z barwą noszonej zbroi i oręża.

Rozmyślenia króla Artura o tym niecodziennym przypadku przerwały fanfary – sygnał rozpoczęcia turnieju. Do pierwszej, pokazowej walki na miecze z reprezentantem rycerstwa celtyckiego, jednym z dwunastu rycerzy okrągłego stołu, niezwyciężonym Lancelotem, miał stanąć Szkot w purpurze. Jego serdeczny przyjaciel, kruczowłosy wojownik, na wszelki wypadek pośpieszył do namiotu po zapasową tarczę.

– Tylko uważaj, Patricku, nie pozwól się sprowokować. Poczekaj, aż cię zaatakuje, odparuj cios tarczą i tnij w odpowiedzi – radził szykującemu się do pojedynku rycerzowi Szkot o włosach jasnych niczym piasek z morskiego brzegu.

– Pamiętaj, nie daj mu ani chwili do namysłu. Zanim podniesie miecz i zrobi krok do przodu – atakuj. Zaskoczenie to połowa zwycięstwa.

Zwłaszcza w pojedynku z tak znakomitym przeciwnikiem – radził druhowi szkocki mistrz walk konnych na kopie.

- Najlepiej sam myśl, jak walczyć. Ale myśl szybko i działaj zdecydowanie – przestrzegał przyjaciela powracający z tarczą łucznik.

Czy, nie czekając na rezultat pierwszego pojedynku, potraficie odgadnąć, jakiej barwy włosy kryły się pod czerwoną przyłbicą przeciwnika Lancelota? I jakiej barwy czupryny mieli pozostali Szkoci: kopijnik, łucznik i topornik?

### **Rozwiązanie**

Doświadczenie wskazuje, że niełatwo objąć jest pamięcią wszystkie elementy zadania, aby móc nimi manewrować w sposób celowy. Co na to poradzić? Po prostu przy rozwiązaniu wszelkich zadań logicznych (no, może z wyjątkiem tych najłatwiejszych i niektórych rysunkowych) najwygodniej jest systematycznie zapisywać wnioski, wypływające z tekstu zagadkowej opowieści. W tym celu wystarczy sporządzić taką oto prościutką tabelkę, ułatwiającą notowanie wyników, do których będziemy dochodzić w czasie „rozbijania zagadki na atomy”.

|                    |                 | <b>Kolor włosów</b> |             |              |             |
|--------------------|-----------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|
|                    |                 | <b>czarne</b>       | <b>rude</b> | <b>blond</b> | <b>siwe</b> |
| <b>Barwa zbroi</b> | <b>czarna</b>   | –                   |             |              |             |
|                    | <b>czerwona</b> |                     | –           |              |             |
|                    | <b>żółta</b>    |                     |             | –            |             |
|                    | <b>biała</b>    |                     |             |              | –           |

Aby dowiedzieć się, jaki kolor włosów miał Szkot walczący w zbroi barwy czerwonej, musimy dociec, jaki kolor włosów mieli jego przyjaciele. Tylko odszukanie odpowiedzi na to pytanie da pewność, że rozwiązanie jest prawidłowe.

A teraz przeczytajmy uważnie jeszcze raz rycerską opowieść. Co z niej wynika? Przede wszystkim to, że Szkot w szkarłatnej zbroi nie może być mężczyzną rudowłosym, gdyż byłoby to niezgodne ze spostrzeżeniem króla Artura (u żadnego z szermierzy szkockich kolor włosów nie zgadzał się z barwą noszonej zbroi i oręża). Ten wniosek trzeba zapisać we właściwym miejscu w tabelce („nie” oznaczamy znakiem minus, „tak” znakiem plus). **Ponieważ to samo odnosi się do pozosta-**

łych trzech Szkotów, także w kolejnych trzech kratkach (gdzie kolor włosów = barwie noszonej zbroi) wpisujemy –.

Kolejny wniosek wynikający z tekstu: kruczowłosy wojownik, który pobiegł do namiotu po zapasową tarczę, był łucznikiem. Z początkowej prezentacji zaś wiadomo, że łucznik walczył w śnieżnobiałym rynsztunku. Stawiamy więc znak + w rubryce czarny kolor włosów i biała zbroja. Natomiast do pozostałych rubryk (dwóch dotyczących czarnego koloru włosów i dwóch białej zbroi) wpisujemy znak –.

|             |          | Kolor włosów |      |       |      |
|-------------|----------|--------------|------|-------|------|
|             |          | czarne       | rude | blond | siwe |
| Barwa zbroi | czarna   | –            |      |       |      |
|             | czerwona | –            | –    |       |      |
|             | żółta    | –            |      | –     |      |
|             | biała    | +            | –    | –     | –    |

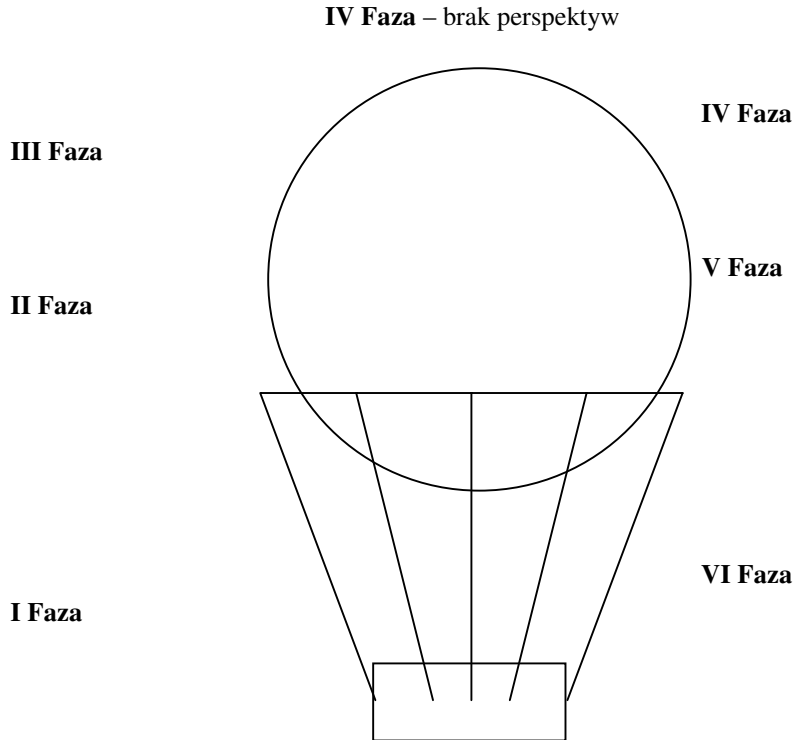
Następny wniosek wypływa z opisu ostatnich rad udzielanych przez rycerzy swemu ziomkowi. Szkot o włosach blond (on pierwszy udzielał rad) nie mógł być kopijnikiem, gdyż był nim drugi radzący. Musiał być topornikiem. A od początku wiadomo, że mistrz topora występował w turnieju w zbroi czarnej. A więc zbroja czarna i włosy blond. Tę uwagę wpisujemy również do właściwej rubryki, zaś w pozostałych trzech (odpowiadających zbroi czarnej i włosom blond) znów stawiamy znak –.

|             |          | Kolor włosów |      |       |      |
|-------------|----------|--------------|------|-------|------|
|             |          | czarne       | rude | blond | siwe |
| Barwa zbroi | czarna   | –            | –    | +     | –    |
|             | czerwona | –            | –    | –     |      |
|             | żółta    | –            |      | –     |      |
|             | biała    | +            | –    | –     | –    |

Wiemy już, kto ma włosy czarne (biało zbrojny łucznik) oraz włosy blond (czarno zbrojny topornik). Do „podziału” pozostały jeszcze włosy rude i siwe. Ale pierwszy wniosek głosi, że miecznik – Szkot w zbroi czerwonej – nie może mieć włosów rudych. Musi przeto być wojownikiem o siwej czuprynie. Z powyższego wniosku wynika, że rudowłosym mężczyzną jest kopijnik walczący w żółtej zbroi.

I oto zagadka rozwikłana.

## PRZEMIANY A WYZWANIA



### Zadanie

**Faza I** Ciekawość/ oczekiwanie związane z realizacją celu, mimo że nie ma się jasnego obrazu

*Reakcja: ciekawość*

**Faza II** Zaczynamy się zastanawiać, w jaki sposób zrealizować zadanie. Jeżeli w tej fazie znajdziemy rozwiązanie, nastąpi zadowolenie, jeśli nie – frustracja

*Reakcja: zadowolenie/ frustracja*

**Faza III** Jeśli myślimy stereotypami, nowe wyzwania (konieczność wdrażania nowych rozwiązań) stawiane w sytuacji, gdy nie wiemy, co zrobić powodują złość/ szok.

*Reakcja: złość/szok*

**Faza IV** Zadajemy sobie pytanie. Czy dam sobie radę? Ważne jest, aby mieć w perspektywie cel, z którego wynika odpowiedź : Do czego zmierzam i czy nie czuję się zagrożony?

**Faza V** Możemy zaobserwować dwie reakcje:  
\* zaczyna nas ogarniać taka frustracja,  
że zaczynamy się przeciwstawiać,  
\* rozumiemy sytuację i zaczynamy pracować.

**Faza VI** Aby osiągnąć cel, musimy pracować; wiąże się to często ze zmianą stereotypów myślenia.  
**Reakcja: zmęczenie, złość, uczucie, że praca nie ma końca, ale jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że nie ma powrotu.**

#### **Osiągnięcie efektu**

**Reakcja: zadowolenie i chęć uczestnictwa w realizacji dalszych celów**

#### **Koryguj plany w zależności od okoliczności.**

*Uważaj na swoje myśli,  
ponieważ stają się **SŁOWAMI**.*

*Uważaj na swoje słowa,  
ponieważ stają się **CZYNAMI**.*

*Uważaj na czyny,  
ponieważ stają się **PRYZWYCZAJENIEM**.*

*Uważaj na przyzwyczajenia,  
ponieważ kształtują Twój **CHARAKTER***

#### **Zmiany złych przyzwyczajień.**

- \* *samodyscyplina,*
- \* *samodzielność,*
- \* *własne zdanie,*
- \* *kreatywność*
- \* *świadomość jakości,*
- \* *wiedza zawodowa.*

## **4 FAZY PRZEMIAN**

- I.** Faza planowania i dawania pomysłu – wybierz cel przemiany.
- II.** Przygotowanie do realizacji zadań – wyznacz zachowanie, które chcesz osiągnąć.
- III.** Przeprowadzenie zadania i nabycia umiejętności – obserwuj zachowanie, które chcesz osiągnąć.
- IV.** Podsumowanie i dopasowanie się do przeprowadzenia zadań – zrób plan przemian.

## ZDOBĄDŹ JAK NAJWIĘCEJ PUNKTÓW

|     |                  |                  | Drużyna A |      | Drużyna B |      |    |
|-----|------------------|------------------|-----------|------|-----------|------|----|
|     | Wybór            | Wybór            | Punkty    |      | Punkty    |      |    |
| Lp. | kolor czerwony   | kolor czerwony   | +3        |      | +3        |      |    |
|     | kolor czerwony   | kolor niebieski  | -6        |      | +6        |      |    |
|     | kolor niebieski  | kolor czerwony   | +6        |      | -3        |      |    |
|     | kolor niebieski  | kolor niebieski  | -3        |      | -6        |      |    |
| 1   | <b>Drużyna A</b> | <b>Drużyna B</b> | Punkty    | Suma | Punkty    | Suma | *1 |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     | X                | X                |           |      |           |      |    |
| 2   | <b>Drużyna A</b> | <b>Drużyna B</b> | Punkty    | Suma | Punkty    | Suma | *2 |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     | X                | X                |           |      |           |      |    |
| 3   | <b>Drużyna A</b> | <b>Drużyna B</b> | Punkty    | Suma | Punkty    | Suma | *3 |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     |                  |                  |           |      |           |      |    |
|     | X                | X                |           |      |           |      |    |
|     | X                | X                |           |      |           |      |    |



## WSPANIAŁE WAKACJE

*Przeczytaj poniższe opowiadanie i wykonaj związane z nim zadanie.*

Krzysztof i Halina cały rok z niecierpliwością wyczekiwali wakacji, które mieli spędzić w Portugalii. Miały to być ich pierwsze wakacje od pięciu lat. Nie obyło się jednak bez problemów. Mimo że zamówili pobyt przeszło rok przedtem w biurze podróży, zarezerwowano dla nich miejsca, które okazały się być zamówione dla kogo innego. Szef Krzysztofa musiał dwa razy zmieniać rozkład urlopów w biurze. Za drugim razem wyraził swoje niezadowolenie i stanowczo oznajmił, że nie zgodzi się na żadne zmiany, jeśli sytuacja powtórzy się trzeci raz.

3 tygodnie przed wyjazdem Halina odebrała telefon z biura podróży. „Zmienić datę wyjazdu jeszcze raz?!” wykrzyknęła. „Tak, proszę pani, to wina komputera. Dom przeznaczony dla Państwa został wynajęty innemu biurze podróży jeszcze zanim został zarezerwowany dla Państwa. Niestety nie możemy nic zrobić” – powiedział kobiecie głos. Z głosu wynikało, że kobieta je śniadanie w czasie rozmowy.

Halina próbując panować nad sobą z ledwo skrywaną złością wyjaśniła, że sytuacja w pracy męża uniemożliwia jakiegokolwiek zmiany. Kobieta odpowiedziała mechanicznie: „Bardzo mi przykro, proszę pani, ale nic nie możemy poradzić w tej sytuacji. Musi Pani zmienić datę wyjazdu albo wybrać inny domek. Ale od razu mogę Pani powiedzieć, że zostały nam już tylko luksusowe domki, które kosztują 1500 zł ekstra za osobę na tydzień. Musi się Pani szybko zdecydować, ponieważ są chętni, którzy czekają w kolejce”. Kobieta była zupełnie obojętna na problemy państwa Nowaków.

Wkrótce Krzysztof wrócił z pracy i wysłuchał relacji poirytowanej żony. Zareagował również złością. Zadzwoił do biura podróży.

„Nie obchodzi mnie, jak to się stało, do Was należy rozwiązanie tego problemu. My na pewno nie zmienimy ponownie planu wyjazdu. Mamy Wasze pisemne potwierdzenie, że zarezerwowaliśmy dla nas domek na ostatnie dwa tygodnie sierpnia. Proszę zadzwonić do nas, kiedy znajdziecie rozwiązanie”. Krzysztof rzucił słuchawką zanim nastąpiła reakcja z drugiej strony.

Dwie godziny później szef biura podróży poinformował Krzysztofa o alternatywnym rozwiązaniu. Zaproponował pobyt w luksusowej willi w tej samej cenie i w tym samym okresie – ostatnich dwóch tygodniach sierpnia. Halina i Krzysztof nie mogli uwierzyć szczęściu. Mieli otrzymać więcej miejsca i wygody i lepsze usytuowanie domu bez podniesienia opłaty za wyjazd. Wszystko dzięki błędowi komputera.



„Spakowaliśmy walizki, światło jest zgaszone, okna zamknięte. Czekamy tylko na dziecko”. Powiedział Krzysztof do żony, która próbowała nakłonić ich 8-miesięczne dziecko do wypicia reszty mleka z butelki. „I na taksówkę” dodała Halina, odrobinę zaniepokojona ponieważ taksówka była już kilka minut spóźniona. Zamówiła ją na wszelki wypadek dwa tygodnie temu i dzień przed wyjazdem potwierdziła zamówienie.

„Krzysztof, powinienesz zadzwonić do nich, taxi jest spóźnione już 20 minut, nie wiem czy zdążymy”.

„Tak, chyba trochę przesadzili” powiedział Krzysztof, również zaniepokojony.

„Dzień dobry. Zamówiłem taksówkę na godz. 8.00, nazywam się Nowak, Krzysztof Nowak. Jesteśmy zaniepokojeni, ponieważ jeszcze do nas nie dotarła”.

W słuchawce nie było żadnej odpowiedzi. Została odłożona, czy też sprawdzano zamówienie? Krzysztof chciał już zadzwonić jeszcze raz, kiedy nareszcie usłyszał głos w słuchawce. Jakby ktoś rozmawiał z kilkoma osobami na raz. Ponownie nastąpiła długa przerwa, która, wydawało się, trwała wieczność.

„Pan Kowal? Tak, potwierdzam, zamówienie na ul. Kościuszki na godz. 8.00”.

„Nie, nie! Krzyknął Krzysztof w obawie, że słuchawka zostanie odłożona“. Taksówka jest już opóźniona 20 minut i boję się, że nie zdążymy na autobus. Poza tym nazywam się Nowak”.

„Słucham?”

„Nazywam się Nowak” powtórzył Krzysztof, który czuł, jakby rozmawiał z maszyną.

„Ach tak, Nowak, jestem pewna, że taksówka już jest pod drzwiami. Niech się pan nie martwi”.

Krzysztof bał się, że kobieta odłoży słuchawkę: „Proszę poczekać, proszę poczekać! Czy jest jakiś sposób na skontaktowanie się z taksówką, tak byśmy wiedzieli, gdzie jest?”

„Proszę pana, musi się Pan uzbroić w cierpliwość. Nasi taksówkarze nie mogą zagwarantować, że będą przyjeżdżali dokładnie na godzinę.

Jest to niemożliwe ze względu na ruch o tej porze ... ale proszę się nie martwić, na pewno już jest pod drzwiami”.

Słuchawka została odłożona. Krzysztof spojrzął na zegarek. Taksówka była już spóźniona 25 minut. Zostało już im tylko pół godziny na dotarcie do miejsca odjazdu autobusu, a sam przejazd zabierze co najmniej 15 minut. Zadzwoił telefon.

„Panie Nowak, taxi utknęło z powodu korka, ale będzie u Pana za 5 minut. Widzi Pan, mówiłam, że zaraz u Pana będzie” „Krzysztof nie zdążył odpowiedzieć, ponieważ słuchawka została odłożona.

„Bardzo przepraszam” – powiedział taksówkarz do Krzysztofa, który biegł do taksówki z dwoma dużymi walizkami – „mój ostatni klient nie chciał zapłacić i musiałem mu zagrozić wezwaniem policji. Śpieszycie się na pociąg? Spokojnie, zdążymy”. Taksówkarz zapakował walizki i szybko ruszył z miejsca. Państwo Nowak byli pewni, że jechał szybciej, żeby zdążyć. Uśmiechnęli się do siebie, pewni, że od tej chwili wszystko pójdzie dobrze.

Taksówka podjechała na przystanek, gdzie stał autobus. Taksówkarz pomógł Halinie, kiedy wychodziła z samochodu z dzieckiem, pośpiesznie wyjął bagaże i postawił obok kierowcy autobusu, który zapakował już prawie wszystkie bagaże innych pasażerów.

„Proszę bardzo” – powiedział taksówkarz – „mówiłem przecież, że zdążymy. Życzę Państwu miłych wakacji. Uważajcie Państwo na dziecko – żeby nie dostało za dużo słońca, to takie maleństwo!”.

Krzysztof zapłacił, dał taksówkarzowi napiwek i podziękował mu za pomoc, po czym odwrócił się do kierowcy autobusu.

„Zmieści się?” spytał i kiwnął głową w kierunku swojego bagażu.

„Oczywiście” – odpowiedział kierowca – „A mamy jakieś inne wyjście? Tych bagaży mają chyba na cały rok” – mamrotał do siebie, kiedy wpychał walizki do bagażnika nie dbając w ogóle, czy coś się uszkodzi. Składany wózek dziecięcy został na siłę wepchnięty między pozostałe bagaże i Krzysztof był pewien, że usłyszał dźwięk jakby coś pękło.

W czasie kiedy autobus jechał w kierunku lotniska, Krzysztof nie mógł przestać myśleć o tym, co zostało uszkodzone. Wiedział, że wózek jest mocny, ale wolał go sprawdzić, zanim kierowca odjedzie.



Krzysztof był więc ostatnim, który wsiadł do autobusu i pierwszym, który wysiadł. Zaczął dyskutować z kierowcą opóźniając w ten sposób innych pasażerów. Z winy kierowcy wyrwany został jeden z pasów wózka. Kierowca twierdził, że to nie była jego wina.

„Musiało to się stać wcześniej. Poza tym nie mogę tu stać i dyskutować z Panem cały dzień. Wszyscy muszą zdążyć na samolot. Proszę wziąć

swoje walizki i pozwolić mi dalej pracować” – wymamrotał kierowca wypakowując bagaże pasażerów jakby nie zauważając obecności Krzysztofa. Rzeczywiście nic nie można było na to poradzić, ale Krzysztof był zdecydowany na napisanie skargi, kiedy wróci do domu z wakacji. Halina zaraz znalazła sposób na tymczasowe naprawienie wózka za pomocą kawałka sznurka. Żadne z nich nie zauważyło, że jedna z wywieszek bagażowych przypiętych do rączek ich walizek prawie odpadła.

Gładko i szybko przeszli przez kontrolę na lotnisku, ale zarówno Krzysztof, jak i Halina byli zgodni, że odetchną dopiero, kiedy samolot będzie w powietrzu.

Zdzisiek, który zajmował się bagażami na lotnisku, zauważył dużą niebieską walizkę bez żadnego oznaczenia.

„Franek! Ta walizka nie ma wywieszki” – krzyknął do swojego szefa. Franek rzucił wzrokiem w kierunku walizki. Nie chciało mu się podejść tych kilka metrów, które dzieliły go od Zdziśka.

„Żadnego oznaczenia? Jesteś pewien?”.

„Nie ma żadnego sam zobacz”.

„Na jakim wózku przyjechała” spytał Franek nie ruszając się z miejsca.

„ Nie wiem” – odpowiedział Zdzisiek, „stała między dwoma różnymi wózkami. Czy otworzyć walizkę?”.

„Nie, nie trzeba. Postaw go na wózku po prawej”.

„Ale ryzykujemy ...”.

„Przestań dyskutować, postaw ją na wózku, nie przejmuj się!” krzyknął Franek podnosząc trochę głos i dodał ironicznie „i gra!”, kiedy Zdzisiek zrobił, co mu kazano.



Podróż samolotem poszła dobrze. Dziecko uspokoiło się i spało większość czasu. Personel samolotu robił wszystko, żeby pomóc pasażerom. Kiedy dziecko zaczęło płakać, zaraz przysła stewardessa z pękiem kolorowych kluczy, które dała dziecku do zabawy.

„Nareszcie profesjonalna obsługa” szepnął Krzysztof i pokazał głową w kierunku stewardessy, która właśnie pomagała innym pasażerom.

„Tak, i patrz – cały czas się uśmiecha” dodała Halina.



Krzysztof zaczął odczuwać niepokój, kiedy dłuższy czas patrzył na poruszającą się pustą taśmę, na której już dawno temu powinna się znaleźć ich druga walizka. Obok Halina próbowała bez skutku nakarmić dziecko. Pierwszą walizkę znaleźli bardzo szybko i mieli nadzieję, że

szybko przejdą kontrolę celną i będą w swojej wymarzonej willi w ciągu godziny.

Na taśmie nadal nic się nie pokazywało i wyglądało na to, że coś się z nią stało. Krzysztof poszedł do informacji, gdzie pracownica natychmiast zareagowała na jego skargę.

„Chodzi mi o dużą niebieską walizkę – są tam ubranka naszego dziecka i inne rzeczy. Ta walizka musi się znaleźć. Są tam wszystkie butelki ze smoczkami”.

Pracownica informacji była bardzo miła i próbowała uspokoić Krzysztofa obiecując zrobić wszystko co w jej mocy, żeby znaleźć zaginioną walizkę. Natychmiast zajęła się osobiście poszukiwaniami, podczas gdy jej koleżanka przejęła jej obowiązki w informacji. Jednak mimo jej pomocy walizki nie znaleziono. Okazało się, że w ogóle nie dotarła do Portugalii.

Krzysztof wypełnił wszystkie konieczne formularze. Portugalska pracownica lotniska poradziła mu skontaktować się z liniami lotniczymi, z których korzystali, i wymóc na nich obietnicę, że dostarczą walizkę na adres ich pobytu w Portugalii.

Dziecko zasnęło w ramionach Haliny.

„Sądzę, że powinniśmy natychmiast zadzwonić do nich” – powiedziała – „ta walizka musi się jak najszybciej znaleźć. Nie wiem, jak sobie bez niej poradzimy”.

Krzysztof wiedział, że jego żona ma rację. Mimo że spotkanie z pilotem wycieczki miało odbyć się następnego dnia o godz. 11, to jednak nie zawahał się, żeby zadzwonić do niego teraz, traktując swoją sytuację jako poważną. Telefon dzwonił i dzwonił ale nikt nie podnosił słuchawki z drugiej strony. W końcu zrezygnował.

Wzięli taksówkę, by dojechać do wynajętego domu, jako że autobus biura podróży już dawno odjechał. Taksówkarz nie okazał w ogóle zainteresowania przejściami swoich pasażerów. Wzruszył tylko ramionami, kiedy usłyszał o zaginionej walizce.

Nowakowie dotarli do domku w momencie, kiedy sprzątaczką właśnie z niego wychodziła. Była wyraźnie zaskoczona ich widokiem. Łamanym angielskim wyjaśniła, że oczekiwała na ich przyjazd dwie godziny. Zjawili się jednak dwóch młodych ludzi, którzy przylecieli tym samym samolotem co Nowakowie, i twierdzili, że mają rezerwację na ten sam dom. Była trochę w kłopotcie, ponieważ ich nazwisk nie było na posiadanej przez nią liście, ale wtedy pokazali jej potwierdzenie z biura podróży z odpowiednią datą, okresem pobytu i adresem domu. Czekają jeszcze godzinę, zanim pozwoliła im zająć dom. Podjęła tę decyzję sądząc, że to kolejny błąd ze strony biura podróży. Wcześniej wiele razy takie błędy się zdarzały.

Halina zaczęła ją gorąco prosić o wpuszczenie do domku. Niestety sprzątaczką nie mogła tego zrobić, ponieważ młodzi Anglicy, którym pozwoliła na zakwaterowanie się, już się rozpakowali i pojechali do miasta na dyskotekę, z której, jak sądziła, wrócą nie wcześniej niż o 3–4 nad ranem.

Dała im jednak adres hotelu, który był używany w takich jak ta sytuacjach. Zadzwoiła do hotelu i załatwiła dla nich pokój dla dwóch osób. Zadzwoiła również po taksówkę, pożegnała się z nimi wyjaśniając, że samochód wkrótce się zjawi. Taksówka przyjechała godzinę później.

„Jaki piękny widok” – pomyślała Halina, kiedy odjeżdżali spod willi, w której mieli mieszkać. Jej oczy napłynęły łzami, kiedy patrzyła na oświetloną księżycem zatokę, nad którą leżało ich niedoszłe miejsce zakwaterowania.

Była za piętnaście pierwsza w nocy, kiedy taksówka w końcu dotarła do hotelu. Był to 5-piętrowy budynek leżący 3 km od plaży.

Nowakowie nie byli w ogóle zadowoleni z mieszkania na 5 piętrze starego hotelu, ale nie mieli już siły, żeby oponować. Ponadto recepcjonistka nie mogła im wiele pomóc. Była to bowiem ostatnia wolna „dwójka” w hotelu.



Brakowało już tylko godziny do wylądowania i w końcu powrotu do domu. Halina milcząco patrzyła na pokrywą chmur, nad którą leciał samolot. Krzysztof robił listę ludzi i instytucji, do których zamierzał napisać skargi. Na liście były wszelkie możliwe osoby i instytucje poczynawszy od biura podróży a skończywszy na rzeczniku praw obywatelskich.

Wymarzone wakacje były pełnym niewypałem. Biuro podróży nie chciało wziąć odpowiedzialności i płacić za swoje błędy. Walizka z rzeczami dziecka nie odnalazła się i pieniądze, które Nowakowie przeznaczili pierwotnie na wynajęcie samochodu, musieli przeznaczyć na kupno ubranek dla dziecka. Bez wynajętego samochodu nie mogli robić zaplanowanych wycieczek, stąd ich pobyt ograniczył się do codziennych wjazdów na plażę wypełnionym autobusem.

Na początku wyglądało wprawdzie, że biuro podróży przyznaje się do błędów i rozumie sytuację, w jakiej postawiło Nowaków. Szybko jednak wycofali się i nie dotrzywali swoich obietnic. Kierownik wyjaśnił, że mają za dużo pracy i muszą bez przerwy naprawiać błędy innych. Po pewnym czasie na ustawiczne pytania o zaginioną walizkę Krzysztof zaczął otrzymywać automatycznie odpowiedź: „Proszę się nie martwić. Na pewno ubezpieczenie pokryje poniesione straty. Jeszcze na tym zarobicie!”.

Po rozmowie z innymi turystami, którzy byli klientami tego samego biura podróży, Nowakowie dowiedzieli się, że jego agent w Portugalii rzadko dotrzymywał obietnic.

Wiele razy również napotykali na plaży pilota wycieczki, który zachowywał się raczej jak turysta, nie spełniając swoich obowiązków i nie dbając o to, czy ludzie, którymi miał się zająć, potrzebują pomocy.

„Czasami można odnieść wrażenie, że to my jesteśmy nienormalni” powiedział Krzysztof do żony pisząc coś gorączkowo na kartce papieru.

„Co mówisz kochanie ?” odpowiedziała Halina, która myślami była gdzieś daleko.

„ Czy sadzisz, że dobrze robimy z tą całą pisaniną i skarżeniem się?”. „Oczywiście! Należy ich podać do sądu za to, co przeżyliśmy!”. Odpowiedź Haliny utwierdziła go w przekonaniu, że postępują właściwie. Kiedy opuszczali samolot, stewardessa powiedziała z uśmiechem: „Mam nadzieję, że jesteście Państwo zadowoleni z lotu i wakacji”. Halina odpowiedziała z sarkazmem: „Dziękujemy bardzo, to były najwspanialsze wakacje w naszym życiu!”.

## Załącznik 22















Dokonaj oceny „postawy świadomego klienta” u osób występujących w opowiadaniu. Zanotuj swoje wnioski w poniższej tabeli, używając skali ocen od 1 do 10 (1 jest najniższą oceną, 10 najwyższą). Zaznacz również, czy zauważone braki w zachowaniu spowodowane są działaniami czy zaniedbaniami.

| <b>Osoby</b><br><i>(w kolejności pojawiania się)</i> | <b>Ocena</b> | <b>Działanie</b> | <b>Zaniedbanie</b> |
|--|--------------|------------------|--------------------|
| <i>Ekspedientka z biura podróży</i>                  |              |                  |                    |
| <i>Kierownik biura podróży</i>                       |              |                  |                    |
| <i>Pracownik z przedsiębiorstwa taksówkowego</i>     |              |                  |                    |
| <i>Taksówkarz</i>                                    |              |                  |                    |
| <i>Kierowca autobusu</i>                             |              |                  |                    |
| <i>Bagażowy (Zdzisiek)</i>                           |              |                  |                    |
| <i>Pracownik odpowiedzialny za bagaże (Franek)</i>   |              |                  |                    |
| <i>Stewardessa</i>                                   |              |                  |                    |
| <i>Pracownik informacji na lotnisku</i>              |              |                  |                    |
| <i>Portugalski taksówkarz</i>                        |              |                  |                    |
| <i>Sprzątaczką</i>                                   |              |                  |                    |
| <i>Pilot wycieczki</i>                               |              |                  |                    |



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>© KARTY<br/>HIERARCHII<br/>WARTOŚCI</p>  | <p><b>WYSOKO<br/>CENIE</b></p>  | <p><b>CZĘSTO<br/>CENIE</b></p>  | <p><b>CZASAMI<br/>CENIE</b></p>   |
| <p><b>RZADKO<br/>CENIE</b></p>  | <p><b>MAŁO<br/>CENIE</b></p>  | <p><b>SPRAWIEDLIWOŚĆ</b></p> <p></p> <p>równe możliwości<br/>dla wszystkich,<br/>szacunek<br/>dla praw innych</p>                      | <p><b>SZCZEROŚĆ</b></p> <p></p> <p>otwartość,<br/>bezpośredniość</p>   |
| <p><b>TOLERANCJA</b></p> <p></p> <p>szacunek dla innych,<br/>akceptowanie<br/>odmienności innych</p> | <p><b>ODWAGA</b></p> <p></p> <p>zdobyć się<br/>na obstawanie<br/>przy swoim zdaniu,<br/>przezwyciężyć strach</p> | <p><b>INTEGRALNOŚĆ</b></p> <p></p> <p>uczciwość, wiara<br/>w swoje ideały,<br/>działanie zgodnie<br/>ze swoimi<br/>przekonaniami</p> | <p><b>WYBACZANIE</b></p> <p></p> <p>zdolność<br/>usprawiedliwiania<br/>innych,<br/>„nierozdrapywanie<br/>ran”</p>  |
| <p><b>POKÓJ</b></p> <p></p> <p>konflikty bez<br/>przemocy,<br/>kończenie wojen</p>                   | <p><b>ŚRODOWISKO</b></p> <p></p> <p>szacunek<br/>dla zasobów natury<br/>i przyszłości Ziemi</p>                  | <p><b>WYZWANIE</b></p> <p></p> <p>wypróbowywanie<br/>fizycznych granic,<br/>siła, aktywność</p>                                      | <p><b>POCZUCIE WŁASNEJ<br/>WARTOŚCI</b></p> <p></p> <p>szacunek<br/>dla samego siebie,<br/>akceptowanie siebie</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>WIEDZA</b></p>  <p>intelektualna stymulacja, nowe pomysły, kierowanie się faktami, chęć zrozumienia otoczenia</p> | <p><b>PRZYGODA</b></p>  <p>wyzwanie, ryzyko, przeżycia, próbowanie sił, przekraczanie granic</p>            | <p><b>KREATYWNOŚĆ</b></p>  <p>nowe sposoby realizowania zadań, wynalazczość, bogactwo idei</p>                      | <p><b>WEWNĘTRZNY ROZWÓJ</b></p>  <p>chęć uczenia się, pracy nad sobą, odkrywanie swojej osobowości</p>                        |
| <p><b>WEWNĘTRZNA HARMONIA</b></p>  <p>wolność od wewnętrznych konfliktów, człowiek widziany jako całość</p>             | <p><b>DUCHOWY ROZWÓJ</b></p>  <p>wiara w wyższy cel, religia, wiara w boskość</p>                           | <p><b>POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI</b></p>  <p>bycie lubianym przez innych, bycie razem z innymi, tożsamość grupowa</p>  | <p><b>DYPLOMACJA</b></p>  <p>rozwiązywanie konfliktów, znajdowanie wspólnego mianownika w trudnych sytuacjach, taktowność</p> |
| <p><b>PRACA ZESPOŁOWA</b></p>  <p>współpraca z innymi wokół wspólnego celu</p>  | <p><b>CHĘĆ NIESIENIA POMOCY</b></p>  <p>zajmowanie się innymi, wychodzenie naprzeciw potrzebom innych</p> | <p><b>KOMUNIKACJA</b></p>  <p>otwarty dialog, wymiana punktów widzenia</p>  | <p><b>PRZYJAŹŃ</b></p>  <p>bliskie związki, długotrwałe znajomości</p>  |
| <p><b>KONSSENSUS</b></p>  <p>decyzje dobre dla wszystkich, zgodność z innymi</p>                                      | <p><b>SZACUNEK</b></p>  <p>okazywanie respektu, szacunku, docenianie</p>                                  | <p><b>TRADYCJA</b></p>  <p>respektowanie sposobu przeprowadzania zadań według tradycyjnie ustalonego porządku</p> | <p><b>BEZPIECZEŃSTWO</b></p>  <p>wolność od trosk i zmartwień, pewność, życie bez ryzyka</p>                                |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p><b>STABILNOŚĆ</b></p>  <p> pewność, zdolność, przewidywania</p>                                      | <p><b>PORZĄDEK</b></p>  <p> czystość, porządek kontrola nad wykonywanymi zadaniami</p>             | <p><b>SAMODYSCIPLINA</b></p>  <p> kontrola nad sobą, opanowanie</p>  | <p><b>WYTRWAŁOŚĆ</b></p>  <p> determinacja, silna wola, konsekwencja w działaniu</p> |
| <p><b>ROZSADEK</b></p>  <p> logika, racjonalizm, niekierowanie się uczuciami w podejmowaniu decyzji</p> | <p><b>ZDROWIE</b></p>  <p> fizyczne dobre samopoczucie, dobre zdrowie, kondycja</p>                | <p><b>RADOŚĆ</b></p>  <p> osobiste, zadowolenie, zabawa, humor</p>   | <p><b>ZABAWA</b></p>  <p> humor, bezproblemowość, spontaniczność</p>                 |
| <p><b>DOBROBYT</b></p>  <p> ekonomiczna niezależność, materialne cele</p>                             | <p><b>RODZINA</b></p>  <p> zajmowanie się rodziną, poświęcenie czasu dla swoich najbliższych</p> | <p><b>WYGLĄD</b></p>  <p> zwracanie uwagi na wygląd zewnętrzny, dobre ubranie, utrzymywanie się w formie</p> | <p><b>PRYWATNOŚĆ</b></p>  <p> bliskość, uczuciowość, pokrewieństwo duchowe</p>     |
| <p><b>ESTETYKA</b></p>  <p> piękno, wygląd zewnętrzny, umiłowanie sztuki</p>                          | <p><b>SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA</b></p>  <p> wspólnota sąsiedzka, lokalna demokracja</p>               | <p><b>KOMPETENCJE</b></p> <p> bycie dobrym w tym, co się robi, posiadanie zdolności, efektywność</p>  | <p><b>WYNIKI</b></p> <p> osiągnięcie sukcesu, w przeprowadzonych zadaniach praca, na którą inni zwracają uwagę</p>  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p><b>AWANS</b></p> <p>wspinać się po stopniach kariery lub zyskiwać uznanie, być pierwszym, ambicje</p>                  | <p><b>STATUS INTELEKTUALNY</b></p> <p>zdobywać uznanie jako ekspert, osoba, która posiada wiedzę</p>                      | <p><b>UWAGI INNYCH</b></p> <p>potrzeba uznania, nagrody, potwierdzenia</p>  | <p><b>AUTORYTET</b></p> <p>mieć władzę oddziaływania na innych, wpływ na to, co się dzieje</p>                             |
| <p><b>WŁADZA</b></p> <p>kontrola nad innymi, wpływ na działanie innych</p>  | <p><b>KONKUROWANIE</b></p> <p>widzieć, wykonywać rzeczy lepiej niż inni</p>   | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>    | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>    |
| <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  |
| <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  | <p><b>JOKER</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>  |

**5 wartości najważniejszych dla mnie:**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**5 wartości na co dzień:**

Podaj przykłady na podanych wcześniej 5 najważniejszych dla Ciebie wartości w Twoim codziennym życiu – w domu lub w pracy.

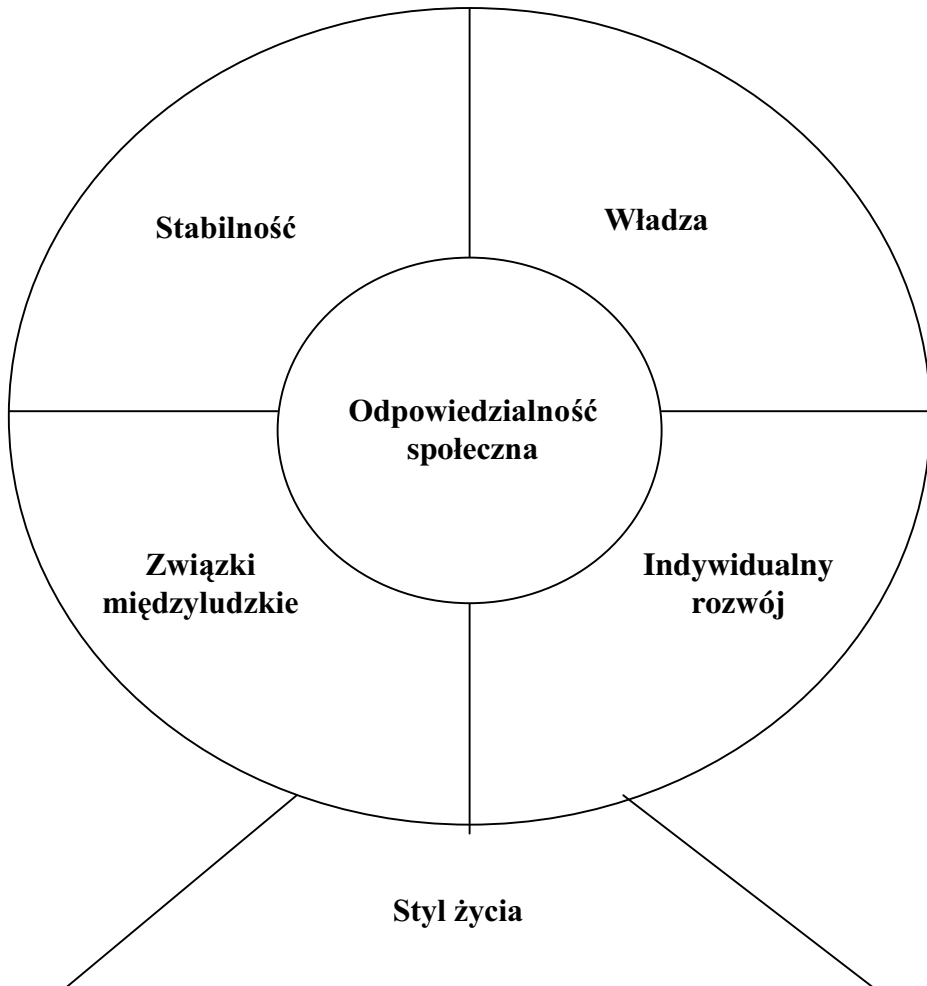
1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_



### **Grupa 1: Odpowiedzialność społeczna †**

Wartości tej grupy są często traktowane jako wartości same w sobie. Nie można przecież argumentować za lub przeciw, czy tolerancja jest ważniejsza od tradycji, czy rodziny. Znajdujemy tutaj wartości, które traktujemy jako oczywistość, np. otwartość, szczerłość, szacunek dla innych, tolerancja, umiejętność przyznania się do winy. Wartości w tej grupie są podstawowymi elementami szacunku dla siebie i wiary w siebie i w ten sposób mają znaczenie dla wzmocnienia poczucia własnej wartości zarówno swojej osoby, jak i innych w procesie zmian.

### **Grupa 2: Władza ☯**

Znajdujemy tu wartości, które reprezentują indywidualne wysiłki, by osiągnąć sukces, który rozumie się w kategoriach wysokiego statusu, pozycji, władzy. Ta grupa wartości oparta jest na rezultatach, które widać „na zewnątrz”. Ludzie, którzy otrzymują motywację dzięki tym wartościom, potrzebują widocznych rezultatów, które chcieliby, żeby zostały uznane przez innych. Chcą autorytetu i chcą być „zwycięzcami” w sytuacjach, które wymagają konkurencji.

### **Grupa 3: Indywidualny rozwój ♡**

Te wartości dotyczą osobistych wyzwań, kreatywności i osobistego rozwoju. Ważny tu jest proces uczenia się oparty na doświadczeniach, wewnętrzny rozwój, refleksja i analiza własnych działań. Osoba, która uzyskuje motywację dzięki tym wartościom, chce uczestniczyć w projektach, które mają sens, wiążą się z wyzwaniem, które poszerzają horyzonty lub umiejętności. Ceni działania, które wiążą się z nowymi przeżyciami i indywidualnym rozwojem.



#### **Grupa 4: Związki międzyludzkie**



Te wartości reprezentują ludzi, którzy uzyskują motywację poprzez rozwijanie osobistych przyjaźni, pomaganie i pracowanie z innymi ludźmi, czucie się częścią zespołu, wymianę doświadczeń i przeżycia z innymi. Ludzie z tymi wartościami potrzebują potwierdzenia od innych. Mierzą też swoją pracę w stosunku do tego, co zrobili dla innych i z innymi. Szukają kontaktu, stawiają na komunikowanie się i stworzenie poczucia wspólnoty w pracy. Cenią stopień dopasowania się do innych.

#### **Grupa: 5 Stabilność** ✨

Ta grupa zawiera wartości, w których chodzi o zachowanie stabilności i ciągłości bez większych zmian. Najważniejsze jest tu dbanie o tradycje, wiedza o tym, jaki jest związek między rzeczami i jak ludzie siebie traktują. Osoba z tymi wartościami nie lubi niespodzianek ani czegoś, co nie funkcjonuje.

#### **Grupa 6: Styl życia** ↗

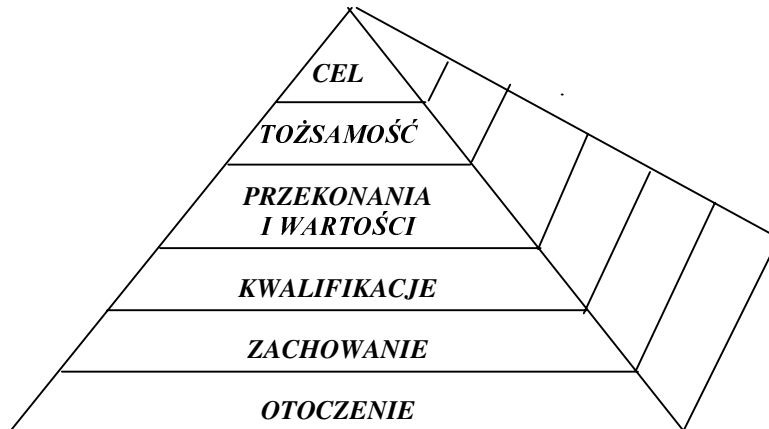
Ta grupa zawiera wartości, w których chodzi o wybór stylu życia lub upodobanie określonych czynności. W wielu konfliktach wartości chodzi o różnice w hierarchii ważności u pojedynczego człowieka, o postawę wobec świata. W stosunku do procesu zmian preferuje się proaktywny lub reaktywny styl życia.

## ROZWÓJ SPOŁECZEŃSTWA

| SPOŁECZEŃSTWO WIEJSKIE                        | SPOŁECZEŃSTWO PRZEMYSŁOWE   | SPOŁECZEŃSTWO INFORMACJI I USŁUG                    |
|---|---|---|
| <i>balans ekologiczny (równowaga)</i>         | <i>ekologiczna nierównowaga</i>   | <i>ekologiczna świadomość</i>                       |
| <b>DOŚWIADCZENIE</b>                          | <b>KAPITAŁ</b>  | <b>LUDZIE</b>                                       |
| bliskie związki międzyludzkie                 | słabe związki międzyludzkie   | coraz słabsze więzi międzyludzkie                   |
| praca fizyczna                                | nadal praca fizyczna  | praca umysłowa                                      |
| mało wyzwań i zadań dla pojedynczych członków | coraz więcej nowych wyzwań związanych z wdrażaniem nowych technologii       | bardzo dużo wyzwań                                  |
| mała odpowiedzialność                         | większa odpowiedzialność  | ogromna odpowiedzialność                            |
| niski poziom informacji                       | więcej informacji   | bardzo dużo informacji                              |
| wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie  | wiedza przekazywana w relacji pracodawca–pracownik                          | wiedza nabyta w praktyce i w procesie edukacji      |
| <b>DOŚWIADCZENIE</b>                          | <b>KAPITAŁ+APARAT PRODUKCYJNY NIEZBĘDNY DO FUNKCJONOWANIA SPOŁECZEŃSTWA</b> | <b>CZŁOWIEK I JEGO POTENCJAŁ JEST NAJWAŻNIEJSZY</b> |

## Model przemian Roberta Diltsa

### Piramida



- 1. Cel: poziom duchowy**  
*Co daję z siebie systemowi?*
- 2. Tożsamość (misja)**  
*Kim jestem?*
- 3. Przekonanie i wartości**  
*Co jest ważne w tym, co robimy?*
- 4. Kwalifikacje**  
*W jaki sposób to robię?*
- 5. Zachowanie**  
*Co robię?*
- 6. Otoczenie**  
*Gdzie to robię?*

Żeby coś zmienić, trzeba rozpocząć pracę na wyższych poziomach.

Dół piramidy (od 6 do 4) odnosi się do zachowań reaktywnych.

Góra piramidy (od 3 do 1) odnosi się do zachowań proaktywnych. Im bardziej jesteśmy samodzielni i niezależni, tym bardziej jesteśmy proaktywni.

**Typowe przemiany, którym podlegamy:**

- 1) likwidacja działów;
- 2) wprowadzenie nowych technologii;
- 3) wprowadzenie nowych systemów, np. komputeryzacja firmy;
- 4) zmiany w strukturze organizacji;
- 5) presja związana z większą ilością pracy;
- 6) redukcja wynagrodzenia lub utrata przywilejów;
- 7) nowa praca;
- 8) niezależność dzieci;
- 9) zmiana w obszarach odpowiedzialności i kompetencji.

**Przyczyny przeciwstawiania się zmianom:**

- 1) obawa przed utratą własnej wartości;
- 2) niezrozumienie przemian i ich konsekwencji;
- 3) przekonanie, że przemiany nie są dobre dla mnie i zakładu;
- 4) niska tolerancja w stosunku do przemian.

**Modlitwa:**

*Ześlij na mnie łagodność, bym pogodził się z tym,  
czego nie da się zmienić,  
Odwagę do zmieniania tego, co należy zmienić  
I mądrość, bym odróżnił jedno od drugiego.*

*Św. Franciszek*

**„Przyszłość bez wizji jest niczym. Wizje bez czynów są snem.  
Czyny bez wizji są stratą czasu”.**

## UMIEJĘTNOŚĆ WPROWADZANIA ZMIAN

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 1  | Jeżeli kierownictwo nie potrafi ocenić sytuacji, przeważnie wprowadza zmiany nieporadne  | P | N |
| 2  | Pracownicy chętnie akceptują zmiany, jeżeli mogą mieć wpływ na ich charakter i kierunek  |   |   |
| 3  | Pracownicy przeciwstawiają się zmianom, jeżeli nie rozumieją celów działań   |   |   |
| 4  | Dyskusja nie jest dobrym sposobem na wprowadzenie zmian  |   |   |
| 5  | Na przewycięzanie oporów przed zmianami jest dobra rozmowa o świecie 2100 roku   |   |   |
| 6  | Pracownicy są chętni do zmian, jeżeli ich konstruktywne pomysły zostaną wysłuchane i wprowadzone w życie                           |   |   |
| 7  | Jeżeli nie wprowadzamy żadnych zmian, prowadzi to do większej stabilności i to na dłuższą metę                                     |   |   |
| 8  | Zmiany wprowadza się najlepiej wtedy, kiedy końcowe cele są całkowicie zrozumiałe  |   |   |
| 9  | Większość konfliktów pomiędzy kadrą kierowniczą powodują różnice osobowości  |   |   |
| 10 | Opór przed zmianami jest mały, jeżeli kierownictwo wie o możliwości wystąpienia negatywnych skutków zachowuje wyłącznie dla siebie |   |   |
| 11 | Po przedstawieniu zmian należy o nich jak najczęściej informować pozostałych pracowników   |   |   |
| 12 | Pracownicy akceptują zmiany, jeżeli wiedzą, że władze zwierzchnie są w nie całkowicie zaangażowane                                 |   |   |
| 13 | Większość zmian możemy zaakceptować, jeżeli są zapowiedziane   |   |   |
| 14 | Dobrze sporządzony plan działania jest pierwszym krokiem ku pełnej realizacji zamierzeń  |   |   |
| 15 | Jeżeli wyjaśnimy problemy indywidualne, to ludzie bardziej są skłonni zaakceptować zmianę  |   |   |
| 16 | Zwierzchnicy zaakceptują zmiany, jeżeli zostaną przedstawione na posiedzeniu czy też poprzez oficjalny rytuał                      |   |   |
| 17 | Zmianę można zapowiedzieć sugerując sankcje w przypadku oporu  |   |   |
| 18 | Zmiany napotykają na opór, jeżeli nie są wyrazem naszych osobistych ambicji  |   |   |
| 19 | Zmiany należy wprowadzać powoli  |   |   |
| 20 | Zmiany najlepiej wywieszać na tablicy ogłoszeń   |   |   |
| 21 | Pracownicy skłonni są do zmian, jeżeli traktuje się ich uczciwie   |   |   |
| 22 | Dyskusja nad zmianami jest równie pożyteczna, co omawianie samych zmian  |   |   |
| 23 | Kierownik może w każdej chwili przerwać wszelkie dyskusje na temat zmiany i po prostu wprowadzić ją                                |   |   |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 24 | Ci, co przeciwstawiają się zmianom, zwykle nie są zainteresowani nimi   |  |  |
| 25 | Podwładni są skłonni zaakceptować zmiany, jeżeli przedstawi się im ich pozytywne skutki                             |  |  |
| 26 | Jeżeli zmiana napotyka na opór, to winę ponosi kierownik  |  |  |
| 27 | Zmiany wprowadzane stopniowo napotykają na większy opór   |  |  |
| 28 | Pracownicy pracują wydajniej, jeżeli kierownictwo omawia z nimi swoje posunięcia                                    |  |  |
| 29 | Zwierzchnicy z wykształceniem technicznym lepiej wprowadzają zmiany   |  |  |
| 30 | Pracownicy łagodniej przeciwstawiają się zmianie, jeżeli znają jej rzeczywiste przyczyny                            |  |  |
| 31 | Często nie wypowiadamy pytania w czasie zmian „Jaki będzie jej wpływ na mnie”                                       |  |  |
| 32 | Pracownicy pracują lepiej, jeżeli za dodatkowe nadgodziny są wynagradzani   |  |  |
| 33 | Większość przedsiębiorstw musi się zmienić stosownie do czasów, aby przetrwać                                       |  |  |
| 34 | Zmiany zasad i procedur są sprawą prostą  |  |  |
| 35 | Przed wprowadzeniem zmian polityki przedsiębiorstwa nie powinno się jej omawiać                                     |  |  |
| 36 | Skrócenie niewygodnego dla pracowników okresu przystosowawczego jest dobrym argumentem                              |  |  |
| 37 | Zmiany wprowadza się dobrze, jeżeli o nich nie dyskutujemy zbyt często  |  |  |
| 38 | Zmiany wprowadzają się dobrze ale tylko wtedy, gdy na zaplanowanie i realizację poświęcamy tyle samo czasu          |  |  |
| 39 | Wydajność pracy jest lepsza, gdy wprowadzamy większość zmian  |  |  |
| 40 | Pracownicy mniej opierają się zmianom niż ich przełożeni  |  |  |
| 41 | Wydajność pracy jest lepsza, jeżeli dobrze informuje się pracowników  |  |  |
| 42 | Pracownicy są skłonni zaakceptować zmiany, jeżeli mogą na nie wpływać nawet w niewielkim stopniu                    |  |  |
| 43 | Wprowadzając zmianę, należy powiedzieć o tym pracownikom jak i przełożonym  |  |  |
| 44 | Podwyżka płac jest jednym z lepszych sposobów na zmniejszenie niechęci do zmian                                     |  |  |
| 45 | Możemy wprowadzać zmiany bez planowania   |  |  |
| 46 | Przedstawiciel zakładu pracy wprowadza zmiany najlepiej, jeżeli są zgodne z jego specyfiką                          |  |  |
| 47 | Każda zmiana przynosi wszystkim określone korzyści  |  |  |
| 48 | Pracownicy przeciwni są zmianom, ponieważ boją się nieznanego   |  |  |
| 49 | Powolne wprowadzenie zmian prowadzi do niezrozumienia sensu i obawy przed nieznanym                                 |  |  |
| 50 | Współdziałal pracowników musi mieć akceptację kierownictwa  |  |  |
| 51 | Jeżeli następują zmiany, to należy z góry pracowników o tym informować  |  |  |
| 52 | Podwładni często przeciwstawiają się zmianom, ponieważ nie chcą tych zmian i dobrze czują się w poprzednim układzie |  |  |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 53 | Jest najbardziej prawdopodobne, że zmiany doprowadzą do zwiększenia wydajności, jeżeli wszyscy zainteresowani będą odpowiedzialni za ich wprowadzenie |  |  |
| 54 | Zmiany najlepiej wprowadzać przez kadrowca  |  |  |
| 55 | Najbardziej niechętni zmianom są pracownicy niższych szczebli   |  |  |
| 56 | Często lepiej jest zmienić zespół niż pojedynczą osobę  |  |  |
| 57 | Wszyscy chcą mieć poczucie wspólnego zarządzania  |  |  |
| 58 | Zmiany na ogół napotykają sprzeciw, jeżeli są rozumiane jako osobista idea wprowadzającego  |  |  |
| 59 | Generalnie łatwiej przekonać podwładnego niż przełożonego   |  |  |
| 60 | Opór przed zmianą wzrasta, jeżeli informuje się o tym odgórnie  |  |  |
| 61 | Jeżeli podwładnego poinformuje się o zmianach, bardziej będzie skłonny je zaakceptować  |  |  |
| 62 | Organizatorów powinno się oceniać w dużym stopniu według ich zdolności i umiejętności   |  |  |
| 63 | Pracownicy są przeciwni zmianom, ponieważ nie rozumieją ich sensu   |  |  |
| 64 | Kierownik powinien informować, jakie zmiany będą wprowadzane a nie o sposobie ich wprowadzania  |  |  |
| 65 | Zmiany najlepiej wprowadza się, jeżeli wyjaśni się pracownikom przyczynę ich oporu  |  |  |
| 66 | Jeżeli jest to możliwe, to należy zezwolić zainteresowanym mieć wpływ na tempo wprowadzania zmian   |  |  |
| 67 | Kierownicy powinni wprowadzać jak najwięcej informacji  |  |  |
| 68 | Zmiany najlepiej wprowadza się wtedy, jeżeli przestrzegany jest plan działania  |  |  |
| 69 | Kierownicy powinni skupiać się na sprawach technicznych a nie ludzkich  |  |  |
| 70 | Ważne zmiany należy wprowadzać pisemnym zawiadomieniem  |  |  |
| 71 | Ludzie pracują wydajniej, jeżeli mogą wpływać na sposób wykonywania pracy   |  |  |
| 72 | Są dowody na to, że jeżeli pozwolimy pracownikom na określenie poziomu wydajności, ustawiają go wyżej, niż zrobiliby to kierownik                     |  |  |
| 73 | Czasami zmiany wprowadza się na zasadzie „jeżeli ty zrobisz tamto, to ja zrobię to”   |  |  |
| 74 | W działach planowania za zmiany odpowiada człowiek zajmujący się personelem   |  |  |
| 75 | Przeciwstawianie się zmianom opiera się na przesłankach emocjonalnych, a nie racjonalnych   |  |  |
| 76 | Większość zmian powinna opierać się na górze a następnie schodzić na dół  |  |  |
| 77 | Pracownicy nie powinni brać udziału w planowaniu metody wprowadzenia zmian  |  |  |
| 78 | Dyskusja jest dobrą metodą podporządkowania mniejszości   |  |  |
| 79 | Współudział w zmianach jest dobry, jeżeli właściciel firmy podjął już decyzję   |  |  |
| 80 | Wprowadzanie zmian nie jest ważną funkcją właściciela firmy   |  |  |



### Jak obliczyć wynik

Jeżeli stwierdzenie, które uzyskałeś za prawdziwe, poniżej wymieniono jako prawdziwe, zakreśl odpowiedni numer. To samo zrób ze stwierdzeniami nieprawdziwymi.

| PRAWDZIWE |    |    |    |    |    |    |    | NIEPRAWDZIWE |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|--------------|----|----|----|----|----|----|----|
| 1         | 2  | 3  | 6  | 8  | 11 | 12 | 13 | 4            | 5  | 7  | 9  | 10 | 14 | 15 | 17 |
| 16        | 18 | 21 | 22 | 23 | 26 | 28 | 31 | 19           | 20 | 24 | 25 | 27 | 29 | 30 | 34 |
| 32        | 33 | 36 | 38 | 41 | 42 | 43 | 46 | 35           | 37 | 39 | 40 | 44 | 45 | 47 | 49 |
| 48        | 51 | 52 | 53 | 56 | 58 | 61 | 62 | 50           | 54 | 55 | 57 | 59 | 60 | 64 | 65 |
| 63        | 66 | 68 | 71 | 72 | 73 | 76 | 78 | 67           | 69 | 70 | 74 | 75 | 77 | 79 | 80 |

Suma prawdziwych .....

Suma nieprawdziwych .....

Po dodaniu obydwu wyników otrzymasz wynik ogólny.

Wynik ogólny .....

### Jak wypadłeś w porównaniu z innymi.

Aby porównać siebie z innymi, użyj poniższej tabeli. Znajdź swój wynik i odczytaj umieszczoną przy nim kategorię. Jeżeli uzyskałeś mały wynik od 0 do 52 pkt., tj. w 5 kategorii, to nie jesteś gotowy do zmian. Im wyższy wynik, tym lepiej jesteś przygotowany do zmian.

| Wynik ogólny | Kategoria | Wynik ogólny | Kategoria |
|--------------|-----------|--------------|-----------|
| 0–52         | 5         | 61–62        | 55        |
| 53–54        | 15        | 63–64        | 65        |
| 55–56        | 25        | 65–66        | 75        |
| 57–58        | 35        | 67–68        | 85        |
| 59–60        | 45        | 69–80        | 95        |

## Ocena warsztatów przez uczestników

### ANKIETA

*Bardzo prosimy o wypełnienie poniższej ankiety i ewentualne uwagi w stosunku do warsztatów „Gotowość do zmian”*

1. Jak w skali punktowej 1–10 ocenił(a)byś tematykę warsztatów i ich dostosowanie do poziomu uczestników?

.....  
.....

2. Które metody prowadzenia zajęć podczas warsztatów były dla Ciebie najbardziej interesujące i dlaczego?

- wykład
- ćwiczenie
- zajęcia praktyczne,
- burza mózgów,
- gry i zabawy,
- inne?.....

3. Jak oceniam prowadzących warsztaty pod względem:

a) sposobu bycia .....

b) przygotowania do zajęć.....

c) sposobu przekazania wiadomości.....

4. Czy warsztaty spełniły moje oczekiwania:

**tak**

*dlaczego?*.....  
.....

**nie**

*dlaczego?*.....  
.....

5. Co najbardziej podobało mi się na warsztatach?.....  
.....  
.....

6. Czy warsztaty „Gotowość do zmian” należy nadal upowszechnić?.....  
.....  
.....  
.....

***DZIĘKUJEMY***