

**Materiały szkoleniowe  
i coachingowe**

# **Budowanie i doskonalenie zespołu**

**Materiały szkoleniowe  
i coachingowe**



**Tomasz Dulewicz**

Wydanie III copyright © 2013 by **Tomasz Dulewicz Business Consulting**. All rights reserved.  
Copyright © 2011 by **Coaching Company** Tomasz Dulewicz. All rights reserved.

Tytuł: **Budowanie i doskonalenie zespołu. Materiały szkoleniowe i coachingowe**  
Autor: **Tomasz Dulewicz**  
Kraków, 2013

**Niniejsza publikacja, ani żadna jej część, nie może być kopiowana, ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej przekazywania osobom trzecim, publicznego udostępniania w Internecie oraz sprzedaży.**

**W ramach prowadzonych szkoleń można przekazywać uczestnikom szkoleń fragmenty publikacji, przeznaczone dla uczestników.**

**Tomasz Dulewicz Business Consulting**  
Ul. Św. Filipa 23/3  
31-150 Kraków

Tel.: (12) 346-15-19  
Tel. kom.: 791-760-145

[www.sklep.trenera.pl](http://www.sklep.trenera.pl)  
e-mail: [sklep@trenera.pl](mailto:sklep@trenera.pl)

**Wszelkie prawa zastrzeżone.**  
**All rights reserved.**

## **Autor**

**Tomasz Dulewicz** – (ur. 1982 r.) menedżer, trener i coach. Absolwent zarządzania i marketingu Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwent Szkoły Profesjonalnego Coachingu. Autor ćwiczeń szkoleniowych, gier, symulacji i publikacji z zakresu budowania zespołów, komunikacji, zarządzania i coachingu.

Współpracował z wieloma małymi, średnimi i dużymi firmami (np. Bahlsen, Aegon, BP Europa).

Lubi uczyć poprzez praktykę, toteż stosuje podczas szkoleń wiele praktycznych ćwiczeń, symulacji i gier. Ciągłe je tworzy, a wybrane udostępnia w Sklepie Trenera.

Jako trener dokłada wszelkich starań, aby uczestnicy szkolenia opanowali praktyczne umiejętności w oparciu o swoje indywidualne predyspozycje. Stosuje aktywne metody uczenia oraz czerpie ze swojego doświadczenia w prowadzeniu coachingu.

Z jednej strony troska, opiekuńczość, zaufanie, wyrozumiałość a z drugiej konkretność, rzetelność, stanowczość i precyzja w działaniu – to hasła które przyświecają mu w pracy trenera oraz autora ćwiczeń i gier szkoleniowych.



## Spis treści

Wstęp	13
<b>Część I. Co każdy trener wiedzieć powinien o budowaniu zespołu</b>	<b>15</b>
<b>1. Kilka słów o zespołach</b>	<b>16</b>
Rodzaje zespołów	16
Zespół a grupa robocza	16
Kiedy budować zespół?	17
<b>2. Etapy budowania zespołu - wstęp</b>	<b>19</b>
<b>3. Model ról zespołowych</b>	<b>21</b>
<b>4. Cztery typy członków zespołu</b>	<b>26</b>
<b>5. Kultura zespołu</b>	<b>28</b>
<b>6. Trójkąt Carpmana, czyli dramat sensacyjny w zespole</b>	<b>33</b>
Przykład trójkąta	34
Trójkąt Carpmana – nieświadomy twór	35
Przełamywanie trójkąta	35
Wnioski dla trenera	36
<b>7. Asocjacja i dysocjacja</b>	<b>38</b>
<b>8. Etapy budowania zespołu – pełen opis</b>	<b>40</b>
Etap 1. Formowanie zespołu	40
Etap 2. Rozwiązywanie trudności i konfliktów	41
Etap 3. Organizowanie zespołu i budowanie zaufania	42
Etap 4. Współpraca	43
Etap 5. Rozwiązanie zespołu	45
Etap 6. Budowa nowego zespołu	46
<b>9. Informacje zwrotne</b>	<b>48</b>

**10. Zasady przekazywania informacji zwrotnych** 50

**Część II. Budowanie zespołu – ćwiczenia** 52

Jak przeprowadzać i omawiać ćwiczenia 53

**Etap 1. Formowanie zespołu** 58

Ćwiczenie: Jak powstaje zespół?

Ćwiczenie obrazuje w jaki sposób ludzie tworzą zespoły pod wpływem presji czasu. Pozwala również doświadczyć takiego „szybkiego” tworzenia zespołów. 59

Ćwiczenie: Agent specjalny

Ćwiczenie umożliwia rozmowę (nawiązanie kontaktu) z nowymi osobami w zespole. Ćwiczenie szczególnie spełnia swoją rolę, kiedy członkowie zespołu spotykają się pierwszy raz. 61

Ćwiczenie: Pierwsze wrażenie

Ćwiczenie pozwala uczestnikom szkolenia porozmawiać na temat pierwszego wrażenia, jakie zrobili na pozostałych członkach zespołu. 64

Ćwiczenie: Mistrzostwa fair play

Ćwiczenie jest grą, pozwalającą w praktyczny sposób skonstruować zasady współpracy (kontrakt). Celem gry jest wypracowanie zasad gry fair play, a następnie przekształcenie ich na zasady pracy w zespole. 66

Ćwiczenie: Kontrakt z doświadczeń

Ćwiczenie pozwala wyciągnąć wnioski z dotychczasowych doświadczeń członków zespołu i na ich podstawie sformułować zasady pracy zespołowej. 72

Ćwiczenie: Sytuacja zespołu

Ćwiczenie ma na celu określenie początkowej sytuacji zespołu. Uświadamia członkom zespołu sytuację, w jakiej się znajdują. 77

Ćwiczenie: Moje cele w zespole

Ćwiczenie pozwala poznać indywidualne cele poszczególnych członków zespołu i połączyć je w jeden wspólny cel zespołu. 78

**Etap 2. Rozwiązywanie trudności i konfliktów** **81**

Ćwiczenie: Niechciane sytuacje

Ćwiczenie uczy eliminowania niechcianych sytuacji. Pozwala znacząco ograniczyć ilość sytuacji konfliktowych, zwiększających poziom stresu w zespole. **82**

Ćwiczenie: List z feedbackiem

Ćwiczenie uczy sposobu udzielania informacji zwrotnych. Umożliwia również przekazanie oraz otrzymanie informacji zwrotnych na temat pracy w zespole. Pomaga rozwiązywać konflikty, jak również zapobiega ich powstawaniu. **86**

Ćwiczenie: Docenianie

Ćwiczenie jest sposobem udzielania informacji zwrotnych. Pomaga również uświadomić sobie własne mocne strony. **91**

Ćwiczenie: Trzy kolory - niebieski

Ćwiczenie ma na celu zainicjowanie procesu przekazywania informacji zwrotnych. Wpływa również na lepsze poznanie się osób, wyeliminowanie potencjalnych wrogości oraz zwiększenie poziomu zaufania. **93**

Ćwiczenie: Potrójna informacja zwrotna

Ćwiczenie umożliwia każdemu uczestnikowi otrzymanie informacji zwrotnej na temat jego funkcjonowania w zespole. Informacja udzielana jest z trzech perspektyw. **96**

Ćwiczenie: Oko w oko – informacja zwrotna

Ćwiczenie umożliwia przekazanie informacji zwrotnych podczas rozmowy w dwójkach. Łagodzi potencjalne konflikty oraz zwiększa poziom otwartości i zaufania. **98**

Ćwiczenie: Balonowe pieniądze

Ćwiczenie stanowi wprowadzenie do tematu powstawania i rozwiązywania konfliktów. **99**

Ćwiczenie: Fabryka papieru kolorowego

Ćwiczenie obrazuje z jakimi trudnościami spotykają się członkowie zespołów podczas wprowadzania zmian i błędów w komunikacji. **101**

Ćwiczenie: Rozmowy przy okrągłym stole

Ćwiczenie inicjuje rozmowy na ważne tematy, o których ludzie nie chcą rozmawiać. Pomaga również znajdować rozwiązania dla trudnych sytuacji. **104**

Ćwiczenie: Rozwiązywanie trudności przez coaching

Ćwiczenie obrazuje w jaki sposób zazwyczaj ludzie rozwiązują trudności, a w jaki w wyniku coachingu. Uczy coachingowego sposobu rozwiązywania trudności (osiągania celów). Ćwiczenie pokazuje korzyści płynące z coachingu. **106**

**Etap 3. Organizowanie zespołu i budowanie zaufania** **115**

**Ćwiczenie: Zaufanie i współpraca**

Ćwiczenie obrazuje jak na współpracę w zespole wpływa zaufanie. Uczy również dzielenia się własnymi przedmiotami. Uczy wybierania osób, z którymi chcemy się podzielić. Uczy również przyjmowania przedmiotów od innych oraz brania odpowiedzialności za nie. 116

**Ćwiczenie: Żegnamy obawy**

Ćwiczenie pomaga przezwyciężyć obawy co do funkcjonowania w danym zespole. Podnosi poziom zaufania i zaradności zespołu. 119

**Ćwiczenie: Efektywność zespołu**

Ćwiczenie stwarza członkom zespołu możliwość przyjrzenia się swojej własnej efektywności w różnych obszarach. Dostarcza również okazji do refleksji, wyciągnięcia wniosków i wprowadzenia ulepszeń. 121

**Ćwiczenie: Nowe rozwiązania**

Ćwiczenie wzorowane jest na coachingu indywidualnym. Pozwala uświadomić sobie swoje mocne i słabe strony oraz rozwinąć słabe strony. 123

**Ćwiczenie: Co możemy zrobić**

Ćwiczenie porządkuje trudności i wyzwania, przed którymi staje zespół. Pozwala podjąć decyzję – rozwiązywaniem, których trudności zająć się najpierw, których później, a których wcale. 126

**Ćwiczenie: Sklep kompetencji**

Ćwiczenie umożliwia zorganizowanie członkom zespołu okoliczności do wzajemnego pomagania sobie. 128

**Ćwiczenie: Kultura zespołu**

Ćwiczenie pozwala dostrzec poszczególnym członkom zespołu rodzaj kultury panującej w zespole. Dzięki temu zespół może zmieniać swoją kulturę w kierunku najbardziej pożądanej. 131

**Etap 4. Współpraca** **138**

**Ćwiczenie: Wyniki i relacje**

Ćwiczenie obrazuje w jaki sposób na pracę zespołu wpływa nastawienie na wyniki, a w jaki nastawienie na relacje. 139

**Ćwiczenie: Komunikacja w firmie Klocki-tech**

Ćwiczenie pozwala w praktyczny sposób wypracować zasady komunikacji w zespole. 142

**Ćwiczenie: Warscaby w 3D**

Ćwiczenie w praktyczny sposób pokazuje, że rezygnacja z własnych celów na rzecz celów zespołowych, powoduje osiągnięcie większych sukcesów i jednocześnie celów indywidualnych. 145

**Ćwiczenie: Prom powietrzny**

Ćwiczenie pozwala doświadczyć współpracy z osobami kierującymi się odmiennymi wartościami i przekonaniami. Ćwiczenie rozwija wyrozumiałość, tolerancję oraz umiejętności słuchania i rozwiązywania trudności. 138

**Ćwiczenie: Węzły równości**

Ćwiczenie obrazuje w jaki sposób przebiega rozwój kompetencji członków zespołu. Pokazuje konsekwencje równości i nierówności w zespole. 155

**Ćwiczenie: Nasze możliwości**

Ćwiczenie obrazuje mechanizm zespołowego stawiania sobie celów oraz ich osiągania. Rozwija umiejętności wymiany doświadczeń, wyciągania wniosków z poprzednich doświadczeń oraz zespołowego uczenia się. 158

**Etap 5. Rozwiązanie zespołu**

161

**Ćwiczenie: Przychodzimy i odchodzimy**

Ćwiczenie pozwala doświadczyć odejścia członka zespołu i przyjścia nowego. Pomaga także sformułować zasady postępowania w sytuacji odejścia członka zespołu oraz w sytuacji dołączenia nowej osoby do zespołu. Uczy zespół reagowania na odejście członka oraz na dołączenie nowej osoby. 162

**Ćwiczenie: Końcowa ocena współpracy**

Ćwiczenie podsumowuje sukcesy oraz trudności członków zespołu, jak i całego zespołu. Inicjuje również proces oddalania się poszczególnych jednostek od zespołu. Podkreśla niezależność oraz indywidualizm każdego członka zespołu. 164

**Ćwiczenie: Bilans osiągnięć zespołu**

Ćwiczenie podsumowuje sukcesy oraz trudności zespołu. Inicjuje również proces oddalania się poszczególnych jednostek od zespołu. 166



**Ćwiczenie: Jaki to film?**

Ćwiczenie stwarza możliwość podsumowania najciekawszych chwil z życia zespołu. Podkreśla również niezależność oraz indywidualizm każdego członka zespołu. 168

**Ćwiczenie: Ja jestem ja, ty jesteś ty!**

Ćwiczenie podsumowuje rolę jednostki w zespole. Zwiększa poczucie indywidualizmu członków zespołu. Jest metaforą oddalenia się poszczególnych osób od siebie. 170

**Ćwiczenie: Moje 5 minut**

Ćwiczenie stwarza możliwość podsumowania współpracy w zespole i podziękowania sobie za nią. 172

**Część III. Doskonalenie zespołu – coaching zespołu 174**

Wstęp 175

**Etap 1. Formowanie zespołu 177**

**Ćwiczenie: Cele zespołowe**

Ćwiczenie pozwala połączyć cele członków zespołu z celami przydzielonymi zespołowi ogólnie. Wykonywane regularnie (co 6-12 miesięcy) pomaga utrzymywać jasno określone cele oraz motywację do ich osiągnięcia. 178

**Ćwiczenie: Zasady współpracy**

Ćwiczenie zwiększa prawdopodobieństwo przestrzegania przez członków zespołu zasad zawartych w kontrakcie. 181

**Ćwiczenie: Humor w zespole**

Ćwiczenie pozwala wprowadzić do zespołu odrobinę humoru, zabawy. Pozwala ona zaczynać spotkania zespołu od rzeczy wesołych, przyjemnych, ciekawych, a nie od narzekań na trudności, czy lamentów. 183

**Ćwiczenie: Komunikacja w zespole**

Ćwiczenie pomaga wypracować bardzo dobrze funkcjonującą w zespole komunikację. Pozwala wypracować sytuację, w której każdy otrzymuje odpowiednie informacje na czas, ale również nikt nie boi się pytać, odpowiadać, ani odmawiać udzielenia odpowiedzi – jeśli z jakiś uzasadnionych powodów nie może w tej chwili jej udzielić. 185

**Etap 2. Rozwiązywanie trudności i konfliktów** **187**

Ćwiczenie: Istotne pytania

Brak odpowiedzi na istotne pytania często jest przyczyną wielu trudności i konfliktów. Ćwiczenie umożliwia ich uniknięcie. 188

Ćwiczenie: Wątpliwości

Wiele trudności i kryzysów w zespole wynika z wątpliwości. Żeby im zapobiegać, określamy potencjalne wątpliwości i znajdujemy sposoby ich rozwiązania, wyjaśnienia. 190

Ćwiczenie: Lamenty i narzekania

Ćwiczenie dostarcza skutecznego narzędzia eliminowania zbędnych lamentów i narzekań. Nic pozytecznego one nie przynoszą, a tylko demotywują innych członków zespołu. 192

Ćwiczenie: Pokusy

Ćwiczenie zapobiega zachowaniom mogącym przynieść korzyść jednej osobie, ale zaszkodzić całemu zespołowi. 195

Ćwiczenie: Plotki

Ćwiczenie pozwala zapobiegać rozpowszechnianiu się w firmie plotek wpływających demotywująco na pracę zespołu. 197

Ćwiczenie: Rozłamy w zespole

Ćwiczenie zapobiega powstawaniu w zespole mniejszych podgrup, popierających przeciwne stanowiska. 200

**Etap 3. Organizowanie zespołu i budowanie zaufania** **203**

Ćwiczenie: Role w zespole

Ćwiczenie dostarcza członkom zespołu informacji zwrotnych na temat pełnionych przez nich ról w zespole. Pozwala odkryć mocne strony i poprawić braki. 204

Ćwiczenie: Czas zachwyków

Ćwiczenie dostarcza członkom zespołu pozytywnych informacji zwrotnych, pozwalających dowartościować zespół i zwiększyć jego motywację. 206

Ćwiczenie: Czas indywidualnych zachwyków

Ćwiczenie dostarcza członkom zespołu pozytywnych informacji zwrotnych, pozwalających ich dowartościować i zwiększyć ich poziom motywacji. 208

Ćwiczenie: Nasze sekrety	
Ćwiczenie integruje członków zespołu, zwiększa zaufanie oraz cementuje zespół.	210
Ćwiczenie: Życzliwość	
Ćwiczenie określa, które zachowania zespół uważa za życzliwe. Pomaga również podnieść poziom życzliwości w zespole, poprzez stosowanie tychże zachowań w codziennej pracy zespołu.	213
<b>Etap 4. Współpraca</b>	<b>216</b>
Ćwiczenie: Nasze ustalenia	
Ćwiczenie pozwala utrzymywać jednomyślność w zespole. Poprawia przestrzeganie przyjętych ustaleń.	217
Ćwiczenie: Siła zespołu	
Ćwiczenie pozwala zespołowi odkryć i dokładnie określić na czym polega jego siła – co jest jej źródłem, jakie są jego mocne strony.	219
Ćwiczenie: Wyzwania	
Ćwiczenie pomaga dokładnie określić wyzwania stawiane zespołowi oraz sprecyzować metody ich osiągnięcia.	222
Ćwiczenie: Osiągnięcia zespołu	
Ćwiczenie podnosi wiarę we własne możliwości, pewność siebie oraz poprawia dobrą atmosferę w zespole. Czyni to poprzez monitorowanie osiągnięć i sukcesów zespołu.	224
Ćwiczenie: Wytrwałość zespołu	
Ćwiczenie zwiększa wytrwałość zespołu poprzez wzmocnienie sił wspierających i ograniczenie wpływu sił osłabiających.	227
<b>Etap 5. Rozwiązanie zespołu</b>	<b>231</b>
Ćwiczenie: Podsumowanie pracy zespołu	
Ćwiczenie podsumowuje pracę zespołu. Umożliwia zebrania informacji z trzech obszarów: mocnych stron, braków i wniosków na przyszłość.	232
Ćwiczenie: Nasze nagrody	
Ćwiczenie podsumowuje współpracę i dowartościowuje członków zespołu.	234

**Ćwiczenie: Wdzięczność**

Ćwiczenie uczy wyrażania wdzięczności. Uświadamia członkom zespołu, co inne osoby im zawdzięczają. 236

**Ćwiczenie: Wyniki**

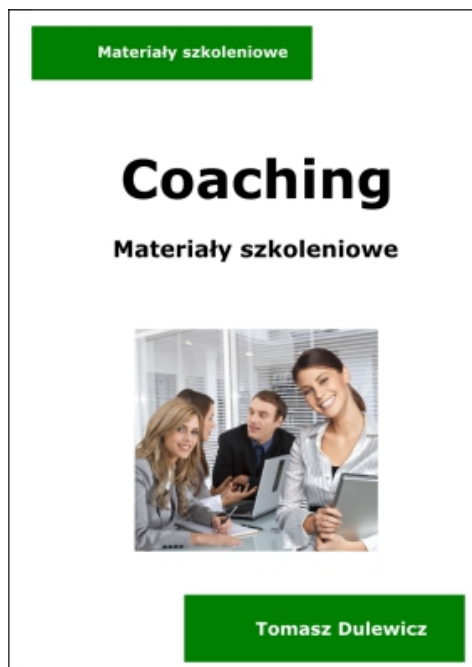
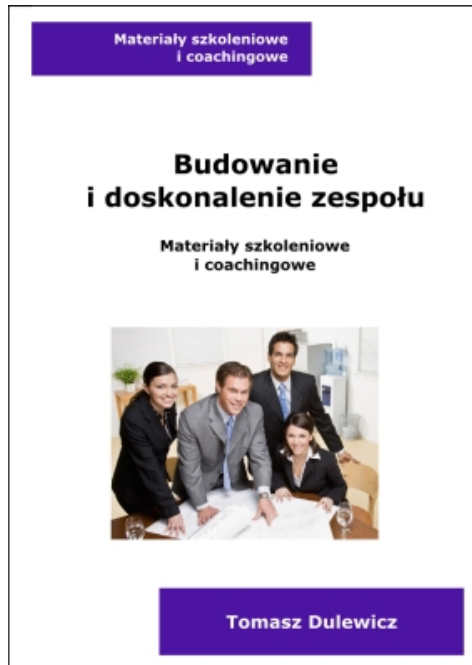
Ćwiczenie pozwala uświadomić sobie członkom zespołu, co osiągnęli dzięki pracy w tym zespole. 238

**Ćwiczenie: Zakończenie współpracy**

Ćwiczenie umożliwia członkom zespołu podsumowanie pracy. Stwarza okazję do uzyskania informacji zwrotnej na temat funkcjonowania w zespole każdej osoby. 240

## Wybrane publikacje Tomasza Dulewicza

### Książki w wersji elektronicznej (ebooki):



Więcej informacji o publikacjach na stronie internetowej:

[www.sklep.trenera.pl](http://www.sklep.trenera.pl)