

**Materiały szkoleniowe
i coachingowe**

Kompetencje kierownicze

**Materiały szkoleniowe
i coachingowe**



Tomasz Dulewicz

Wydanie II copyright © 2019 by **Tomasz Dulewicz & Sklep.Trenera.pl**. All rights reserved.

Wydanie I copyright © 2014 by **Tomasz Dulewicz**. All rights reserved.

Tytuł: **Kompetencje kierownicze. Materiały szkoleniowe i coachingowe**

Autor: **Tomasz Dulewicz**

Kraków, 2019

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.

Sklep.Trenera.pl

Ul. Św. Filipa 23/4

31-150 Kraków

Tel.: (12) 346-15-19

Tel. kom.: 791-760-145

www.sklep.trenera.pl

e-mail: 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, którymi kieruje się w pracy trenera oraz autora ćwiczeń i gier szkoleniowych.



Spis treści

„Aha, tak to działa”, czyli... Wstęp	11
Część I. Ćwiczenia szkoleniowe	13
Wstęp do ćwiczeń szkoleniowych	14
Jak przeprowadzać i omawiać ćwiczenia szkoleniowe	15
Ćwiczenie: System powiązań menedżerskich	21
Ćwiczenie pozwala określić system powiązań menedżerskich, czyli wszystkie elementy w otoczeniu menedżera, z którymi musi on współpracować.	
Ćwiczenie: Wyniki i relacje	25
Ćwiczenie obrazuje w jaki sposób na pracę zespołu wpływa styl kierowania nastawiony na wyniki, a w jaki styl kierowania nastawiony na relacje.	
Ćwiczenie: Jak stworzyć wizję, którą poprą wszyscy ludzie	28
Ćwiczenie jest eksperymentem, który w praktyczny sposób pozwala określić metodę tworzenia wizji cieszącej się dużym poparciem. Dzięki ćwiczeniu ludzie doświadczą procesu tworzenia takiej wizji. Określą jej zasady oraz sposoby zachęcania do udziału w jej realizacji.	
Ćwiczenie: 1, 2, 3, 4	32
Ćwiczenie uczy, że cel trzeba ustalić przed działaniem. Trzeba go dokładnie poznać, a kiedy jest niejasny zapytać o niego. Ćwiczenie pokazuje, że trzeba poznać cel, zanim przystąpimy do działania, bo możemy działać na próżno, a nawet ponieść stratę.	
Ćwiczenie: Ambitne cele	36
Ćwiczenie obrazuje jakie są konsekwencje poprawnego i błędnego wyznaczania celów pracownikom. Pomaga określić, które zachowania kierownika wpływają pozytywnie na osiągnięcie ambitnych celów, a które negatywnie.	
Ćwiczenie: Po co nam informacje zwrotne	39
Ćwiczenie pokazuje jaką rolę odgrywają informacje zwrotne podczas pracy. Pokazuje, co się dzieje, kiedy ich zabraknie, bądź są niewystarczające.	
Ćwiczenie: List z feedbackiem	43
Ćwiczenie uczy udzielania informacji zwrotnych. Umożliwia również uczestnikom	

szkolenia przekazanie oraz otrzymanie informacji zwrotnych na temat ich umiejętności kierowniczych. Po części pełni też rolę integracyjną. Pomaga rozwiązywać konflikty, jak również zapobiega ich powstawaniu.

- Ćwiczenie: Potrójna informacja zwrotna 49
Ćwiczenie umożliwia każdemu uczestnikowi szkolenia otrzymanie informacji zwrotnej na temat jego umiejętności kierowniczych, które uczestnicy szkolenia zaobserwowali podczas szkolenia. Informacja udzielana jest z trzech perspektyw.
- Ćwiczenie: Uniwersalny przywódca 52
Ćwiczenie uświadamia uczestnikom szkolenia, iż dwaj przywódcy mogą kierować się przeciwnymi zasadami, a mimo to obaj osiągną sukces. Ćwiczenie uczy bycia elastycznym przywódcą, stosującym różne zasady w zależności od aktualnej sytuacji. Ćwiczenie może być stosowane jako wprowadzenie do tematyki przywództwa.
- Ćwiczenie: Porozumienie 54
Ćwiczenie uczy w jaki sposób dojść do porozumienia podczas grupowych dyskusji i grupowego podejmowania decyzji, kiedy to występują różnice zdań.
- Ćwiczenie: Akceptacja 56
Ćwiczenie pokazuje jakie efekty może osiągnąć szef okazujący akceptację swojemu pracownikowi, a jakie szef krytykujący pracownika. Ćwiczenie uczy umiejętności akceptowania odmiennych poglądów osób, z którymi współpracujemy.
- Ćwiczenie: Decyzje, a informacje 62
Ćwiczenie obrazuje w jaki sposób ilość posiadanych informacji wpływa na podejmowane decyzje.
- Ćwiczenie: Wprowadzanie zmian 67
Ćwiczenie pokazuje na czym polega wprowadzanie zmian. Obrazuje również z jakimi trudnościami spotyka się menedżer pomagając podopiecznym wprowadzać zmiany.
- Ćwiczenie: Dwa prezenty 70
Czasem ludzie podejmują decyzje pod wpływem chwili – emocji, impulsu. Menedżer powinien podejmować decyzje w wyniku analizy danych i kalkulacji. Ćwiczenie obrazuje różnicę pomiędzy tymi dwoma sposobami podejmowania decyzji.
- Ćwiczenie: Przygotowanie teoretyczne i praktyczne 73
Ćwiczenie obrazuje wady i zalety przygotowania teoretycznego oraz praktycznego. Pozwala również doświadczyć uczestnikom szkolenia współpracy „teoretyków” z „praktykami”.

- Ćwiczenie: Wspólny punkt widzenia 79
Ćwiczenie pokazuje przyczynę długotrwałych sporów i braku wspólnej decyzji pomiędzy grupami zajmującymi przeciwstawne stanowiska. Uczy w jaki sposób szybko dojść do porozumienia, dokonując zmiany sposobu myślenia z ogólnego na szczegółowy.
- Ćwiczenie: Mini – Maxi 83
Ćwiczenie pokazuje jak otoczenie może wpływać na podejmowane decyzje i stawiane sobie cele.
- Ćwiczenie: Delegowanie zadań 88
Ćwiczenie uczy, że delegując zadania nie wystarczy tylko wydać precyzyjną instrukcję. Trzeba również udostępnić pracownikowi odpowiednie zasoby.
- Ćwiczenie: Komu to zlecić? 93
Często menedżer poleca wykonać zadanie pracownikowi, który nie posiada odpowiednich kompetencji. Pracownik stara się, a efekt i tak jest marny. Człowiek traci tylko czas i nerwy. Ćwiczenie pozwala uświadomić sobie jak czuje się człowiek, któremu poleciliśmy wykonać zadanie, do którego nie ma on odpowiednich kompetencji.
- Ćwiczenie: Fabryka papieru kolorowego 96
Ćwiczenie pozwala doświadczyć w jaki sposób czuje się pracownik, któremu polecono zrobić coś, czego nie chciał. Obrazuje także z jakimi trudnościami mogą spotykać się ludzie, kiedy mają miejsce błędy w komunikacji.
- Ćwiczenie: Nagradzanie 99
Ćwiczenie pomaga uświadomić sobie, w jaki sposób nagradzamy siebie samych oraz swoich pracowników. Czy nagrodami motywujemy siebie i swoich pracowników? Czy nagrody te usprawniają naszą pracę?
- Ćwiczenie: Pochwały i nagany 102
Menedżer powinien nagradzać swoich pracowników, ale również karać. Ale w jakiej kolejności powinien to czynić? Najpierw nagradzać, a potem karać? A może na odwrót? A może nagradzać, karać i nagradzać w oparciu o tzw. model hamburgera (tj. najpierw mówić dobre rzeczy, potem złe i znowu dobre)? Ćwiczenie pokazuje jak ludzie reagują na kary i nagrody oraz uczy w jakiej kolejności powinien to czynić menedżer.

Część II. Gry szkoleniowe **110**

Wstęp do gier szkoleniowych **111**

Gra: Partnerstwo biznesowe **112**

Gra uczy partnerstwa biznesowego. Pokazuje jakie są jego zalety i wady. Pozwala uczestnikom szkolenia odkryć główny powód, dla którego firmy tworzą partnerstwa biznesowe. Pomaga również podjąć decyzję z kim współpracujemy, a z kim rywalizujemy oraz jak traktujemy partnerów, a jak rywali.

Gra: Odnawianie zasobów **117**

Ćwiczenie obrazuje w jaki sposób funkcjonuje odnawianie zasobów. Jeśli wykorzystujemy zbyt dużo zasobów, możemy zahamować proces ich odnawiania. Odnawianie zasobów dotyczy nie tylko środowiska, ale również każdego człowieka. Jeśli zużywamy zbyt dużo swoich sił i czasu, trudno jest nam odpocząć i zregenerować siły. Menedżer powinien pamiętać o tym, aby właściwie gospodarować swoim czasem i energią oraz czasem i energią swoich pracowników.

Gra: Planowanie długoterminowe **121**

Ćwiczenie przy pomocy gry karcianej obrazuje w jaki sposób na skuteczność działania wpływa strategiczne długoterminowe planowanie.

Gra: Podwójne autografy **125**

Ćwiczenie oparte jest o grę symulacyjną, w której biorą udział dostawcy, przedsiębiorcy i konsumenci. Ćwiczenie pokazuje jak zachowują się te osoby podczas zmian popytu i podaży na rynku.

Gra: Nowe kompetencje **132**

Ćwiczenie jest grą karcianą, która w bardzo prosty i często zaskakujący sposób pokazuje jak istotny jest rozwój kompetencji.

Gra: Atmosfera pracy **137**

Ćwiczenie polega na przeprowadzeniu trzech gier (Gra 1, 2 i 3). Gry te, to ogólna metafora trzech sposobów zarządzania pracownikami i rodzajów atmosfery w miejscu pracy. W wyniku udziału we wszystkich grach uczestnik szkolenia będzie mógł określić, w której grze najlepiej się czuje. Prawdopodobnie woli być kierowany właśnie w taki sposób. Taki sposób kierowania ludźmi jest też jego preferowanym.

Gra: Strategiczne zakupy **142**

Gra uczy strategicznego planowania wydatków/nakładów. Obrazuje jakie konsekwencje przynosi planowanie, a jakie jego brak.

Gra: Razem, a jednak osobno	148
<p>Zdarza się, iż ludzie pracują w jednej firmie, a rywalizują ze sobą, zamiast współpracować. Zamiast działać na korzyść firmy, szkodzą sobie i firmie. Ćwiczenie pokazuje jakie mogą być negatywne konsekwencje rywalizacji i pozytywne współpracy.</p>	
Część III. Ćwiczenia coachingowe	151
Wstęp do ćwiczeń coachingowych	152
Ćwiczenie: Przeszkody w realizowaniu planów	153
<p>Ćwiczenie pomaga wyciągnąć wnioski z niezrealizowanych planów i rozwinąć umiejętności tworzenia planów.</p>	
Ćwiczenie: Realizowanie planów	155
<p>Ćwiczenie wydobywa zasoby dotyczące umiejętności rozwiązywania trudności występujących podczas realizowania planów.</p>	
Ćwiczenie: Sytuacje decyzyjne	157
<p>Ćwiczenie pozwala sporządzić listę najczęstszych sytuacji, w których menedżer musi podjąć decyzję oraz pytań, które w tej sytuacji warto sobie zadać, aby podjąć trafniejszą decyzję.</p>	
Ćwiczenie: Decyzja już podjęta	159
<p>Ćwiczenie pomaga wyciągnąć wnioski z podjętej ostatnio decyzji i lepiej przygotować się do podejmowania kolejnych decyzji. Pomaga zebrać informacje z trzech obszarów: naszych mocnych stron, braków i wniosków na przyszłość.</p>	
Ćwiczenie: Kiedy menedżer wątpi	161
<p>Ćwiczenie pozwala sporządzić listę naszych najczęstszych wątpliwości co do własnych kompetencji. Umożliwia również znalezienie sposobów ich rozwiania.</p>	
Ćwiczenie: Zrób to sam	163
<p>Ćwiczenie pomaga menedżerowi dokonać wyboru, które zadania wykonać samodzielnie, a które delegować.</p>	

Ćwiczenie: Co warto delegować?	165
Ćwiczenie dostarcza informacji, jakie korzyści płyną z właściwego delegowania zadań oraz pomaga dokonać wyboru, które zadania warto delegować.	
Ćwiczenie: Skuteczne delegowanie zadań	167
Ćwiczenie pomaga wyciągnąć wnioski ze zrealizowanego ostatnio projektu, w którym delegowaliśmy zadania naszym pracownikom.	
Ćwiczenie: Przeszkody we wdrażaniu zmian	170
Ćwiczenie pomaga ograniczyć występowanie zachowań negatywnie wpływających na wdrażanie zmian.	
Ćwiczenie: Wdrażanie zmian	172
Ćwiczenie uświadamia menedżerom ich mocne strony w obszarze wdrażania zmian. Wpływa również pozytywnie na ich samoocenę.	
Ćwiczenie: Wnioski z zarządzania zmianą	174
Ćwiczenie pomaga wyciągnąć wnioski z wdrożonych ostatnio zmian. Pomaga zebrać informacje z obszarów: naszych mocnych stron, braków i wniosków na przyszłość.	
Ćwiczenie: Wątpliwości pracowników podczas zmian	176
Wdrażanie zmian powoduje bardzo często wiele wątpliwości u naszych pracowników. W ćwiczeniu tym menedżerowie sporządzą listę najczęstszych wątpliwości i sposobów radzenia sobie z nimi.	
Ćwiczenie: Proaktywność	178
Jedną z pożądanych u menedżerów cech jest proaktywność w działaniu. Ćwiczenie pozwala menedżerom uświadomić sobie korzyści płynące z proaktywności i poznać zachowania zwiększające proaktywność.	
Ćwiczenie: nierozwiązane sytuacje	180
Ćwiczenie pomaga znaleźć sposoby dojścia do porozumienia w konfliktowych sytuacjach, w których trudno o porozumienie.	
Ćwiczenie: Porozumienie	182
Ćwiczenie pomaga znaleźć sposoby dojścia do porozumienia w konkretnych sytuacjach, w których znaleźli się uczestnicy coachingu.	
Ćwiczenie: Idealny przywódca	184
Ćwiczenie pozwala określić cechy naszego idealnego przywódcy oraz stwarza okazję do przyjrzenia się własnym umiejętnościom przywódczym.	

- Ćwiczenie: Nieświadoma demotywacja 186
Ćwiczenie pozwala określić nasze nieświadome demotywujące nas zachowania oraz wypracować sposoby przeciwdziałania im.
- Ćwiczenie: Motywujemy 188
Ćwiczenie rozwija umiejętności motywowania podopiecznych. Podnosi również samoocenę umiejętności motywacyjnych menedżerów.
- Ćwiczenie: Różnica zdań 190
Ćwiczenie pokazuje, jak to się dzieje, że ludzie pracujący w jednej firmie, często na podobnych stanowiskach mają różne zdania w tej samej kwestii.

„Aha, tak to działa”, czyli... Wstęp

Publikacja *Kompetencje kierownicze. Materiały szkoleniowe i coachingowe* składa się z trzech części. Pierwsza zawiera 22 ćwiczenia szkoleniowe uczące umiejętności kierowniczych. Druga, 8 gier szkoleniowych. A trzecia, 19 ćwiczeń coachingowych, pomagających doskonalić kompetencje kierownicze.

Dobierając ćwiczenia i gry do publikacji, kierowałem się ich elastycznością i wszechstronnością. Chciałem, aby każdy trener niezależnie od uczonych koncepcji i metod zarządzania, mógł sięgnąć po te ćwiczenia. Dlatego ćwiczenia nie zawierają dużych ilości teorii z obszaru zarządzania. Ich cel jest zupełnie inny. **Mają być źródłem praktycznych doświadczeń**, w wyniku których uczestnicy szkolenia zamyślą się i powiedzą: „Aha, tak to działa”.

Te ćwiczenia i gry mają uczyć, ale przede wszystkim mają **ciekawić, inspirować i zachęcać do rozwijania kompetencji kierowniczych**. Te ćwiczenia nie są końcem nauki, lecz początkiem. Pozwól, że wyjaśnię Ci to na przykładzie.

Kiedy chcę menedżerów nauczyć słuchania swoich pracowników, nie zaczynam uczyć ich słuchania, a tym bardziej aktywnego słuchania! Oni zwykle nie słuchają swoich pracowników nie dlatego, że nie potrafią ich słuchać, lecz dlatego, że nie chcą ich słuchać.

Dlatego zaczynam od ćwiczenia, które uświadomi im, w jaki sposób czuje się człowiek, którego nikt nie słucha, a tylko wydaje mu polecenia. Ćwiczenia, które **zaciekawi ich słuchaniem ludzi**. Sprawią, że w ich głowach **powstanie myśl „aha, tak to działa”**, a następnie **zainspiruje ich** do słuchania podopiecznych. Które ćwiczenie to uczeni? Np. **Fabryka papieru kolorowego**.

Inne ćwiczenie, od którego mógłbym zacząć to: **Decyzje, a informacje**. Ono pokazuje, że menedżer potrzebuje odpowiedniej ilości informacji, aby móc podejmować trafne decyzje i skutecznie funkcjonować. Natomiast słuchanie pracowników daje menedżerowi dużo potrzebnych informacji całkowicie za darmo. Wniosek z ćwiczenia: warto słuchać pracowników, bo uzyskujemy wiele potrzebnych nam informacji.

Dopiero kiedy uda mi się przekonać owych menedżerów do tego, że słuchanie ludzi ma sens, zaczynam uczyć ich słuchania. W przeciwnym razie byłaby to syzyfowa praca. Uczylbym ich czegoś, w czego robieniu oni nie widzą sensu.

Kiedy chcę nauczyć uczestników szkolenia współpracy, nie zaczynam od uczenia ich współpracy! Najpierw robię z nimi ćwiczenie, które **zaciekawi ich współpracą**. Sprawią, że w ich głowach **powstanie myśl „aha, tak to działa”**,

a następnie **zainspiruje ich** do uczenia się współpracy. Które ćwiczenie to uczyni? Np. gra: **Partnerstwo biznesowe**.

Dopiero po tym ćwiczeniu ucę współpracy. Teraz uczestnicy szkolenia będą chcieli jej się uczyć. Gdybym od razu próbował uczyć ich współpracy, uczyłbym ich czegoś, w czym oni nie widzą sensu. A to byłaby syzyfowa praca.

Ćwiczenia i gry z tej publikacji można stosować niezależnie od tego jakich koncepcji i metod zarządzania uczymy, gdyż one nie tyle uczą, co **ciekawią oraz inspirują** do nauki kompetencji kierowniczych.

Co więcej ćwiczenia i gry można stosować w różnych obszarach. Nawet jeśli jest napisane, że ćwiczenie dotyczy osiągnięcia celów, nie oznacza to, że tylko w tym temacie można je stosować. Trzeba go przeczytać, zrozumieć – powiedzieć sobie w myślach „**Aha, tak to działa**” i stosować w obszarach, z którymi nam się kojarzy.

Kiedy zaczniesz stosować ćwiczenia i gry z tej publikacji zauważysz, że często podczas wyciągania wniosków z ćwiczenia ludzie mówią o czymś innym niż spodziewasz się usłyszeć. Nie ma w tym nic złego. Te ćwiczenia w dużej części są metaforyczne, a przez to różnym osobom kojarzą się z różnymi rzeczami. Niektóre z nich dają uczestnikom szkolenia pewien obszar dowolności (improvizowania), dlatego różne grupy różnie mogą wykonać niektóre elementy ćwiczenia. A przez to wnioski mogą być nieco inne. Nie oznacza to, że są złe. Są po prostu bardziej dopasowane do konkretnych uczestników szkolenia, do ich sytuacji.

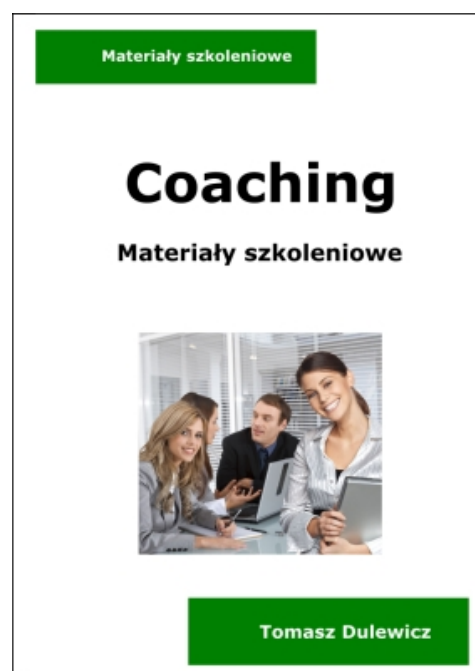
Kiedy każde ćwiczenie wykonasz 3-4 razy w różnych grupach, przekonasz się o czym piszę, tzn. pomyślisz „**Aha, tak to działa**” ☺

Ćwiczenia coachingowe w trzeciej części publikacji, nie mają tak mocnego efektu „aha”. Ich cel jest nieco inny. **Ćwiczenia i gry szkoleniowe (I i II część) mają głównie ciekawić i zachęcać do rozwijania kompetencji kierowniczych**. Natomiast **ćwiczenia coachingowe mają za zadanie wydobywać zasoby menedżerów** – dostarczać im informacji mówiących: co robią dobrze, jakie są ich mocne strony oraz co inni menedżerowie robią w podobnych sytuacjach.

Podsumowując, na kolejnych stronach znajduje się **22 ćwiczenia szkoleniowe, 8 gier szkoleniowych i 19 ćwiczeń coachingowych**. Ćwiczenia i gry szkoleniowe mają głównie ciekawić oraz inspirować do rozwoju kompetencji kierowniczych. Natomiast ćwiczenia coachingowe mają być źródłem refleksji nad praktycznym stosowaniem kompetencji kierowniczych.

Wybrane publikacje Tomasza Dulewicza

Książki w wersji elektronicznej (ebooki):



Więcej informacji o publikacjach na stronie internetowej:

www.sklep.trenera.pl