

Formularz Projekt szkolenia – formatka do projektowania

Projekt szkolenia

Tytuł szkolenia	Clear Leadership, czyli szef w dialogu
Autor szkolenia	Agnieszka Kauczyńska Anna Leśnikowska-Jaros, Grażyna Pławska, Remigiusz Pik, Karolina Zblewska
Czas trwania –	2 dni, osiem sesji, każda po 90 minut
Liczba uczestników	Grupa do 12 osób
Proponowane miejsce szkolenia	
Proponowany termin szkolenia	

* tylko to co zostało pogrubione musi zostać wpisane, pozostałe pozycje są dobrowolne

1. Identyfikacja potrzeb

Wymień wszystkie zidentyfikowane potrzeby, na które odpowiada szkolenie (uwzględnij trzy poziomy potrzeby – wiedzy, umiejętności i postaw)

Przywództwo – leadership, jest niezwykle istotną rolą managera, która współwystępuje na równych prawach z rolą zarządczą, choć bywa niedoceniana w świecie firm nastawionych na realizację celów i zadań.

Rolą przywódcy jest odpowiedzialność za zespół ludzi, pracowników, ich motywację, rozwój dostosowany do możliwości osoby, budowanie zespołu a w zespole wartości, w oparciu o które możliwe jest wdrażanie kultury pracy, tworzenie zasad i norm postępowania grupy. To odpowiedzialność za zapewnienie komunikacji góra - doł, prowadzenie skutecznego dialogu w zespole i podczas rozmów indywidualnych, wdrażanie usprawnień, zarządzania zmianami oraz mediacje w zespole, gdy pojawia się taka potrzeba.

Idea „clear leadership” ma swoje źródła w podejściu systemowym, które zyskało już popularność jako instrument zarządzania strategicznego w firmach. Dziś, jako umiejętność prowadzenia dialogu, ma szansę rozpowszechnić się jako pożądana kompetencja skutecznego managera.

Warto popatrzeć na kompetencje clear leadership, także z punktu pracy trenera, odpowiedzialnego za zarządzanie relacjami z różnymi grupami interesariuszy, uzgadnianie potrzeb i celów, wspomaganie procesu rozwoju uczestników szkoleń, pracę z procesem grupowym. Nie do przecenienia jest także budowanie samoświadomości trenera w zakresie komunikacji, emocji i sposobu oddziaływania na grupę.

2. Charakterystyka uczestników

Podaj kim są uczestnicy, jakie mają wyjściowe kompetencje, (wiedza, umiejętności, postawy), jakie funkcje pełnią, jaki mają staż, czy do tej pory brali udział w podobnych szkoleniach, jakie jest ich nastawienie do szkolenia. Opisz wszystkie znane Ci czynniki, które mogą mieć wpływ na przebieg uczenia się.

Szkolenie dedykowane jest przede wszystkim managerom i koordynatorom, którzy pragną podnosić samoświadomość w pełnionej przez siebie roli przywódcy oraz doskonalić kompetencję rozmów z podwładnymi i współpracownikami.

Drugą grupą docelową są trenerzy, konsultanci i coachowie, odpowiedzialni za świadome zarządzanie komunikacją i relacjami z różnymi grupami interesariuszy, uzgadnianie potrzeb i celów, wspomaganie procesu rozwoju, pracę z procesem grupowym. Nie do przecenienia jest także budowanie samoświadomości trenera w zakresie komunikacji, emocji i sposobu oddziaływania na grupę.

Uczestnikami szkolenia są osoby z doświadczeniem managerskim lub trenerskim, consultingowym, czy coachingowym, którzy rozwijają swoje kompetencje komunikacyjne i samoświadomość.

Szkolenie zakłada pracę warsztatową na własnych przykładach / studiach przypadków.

Szkolenie może być trudne i budzić opór u osób, które nie lubią pracy na procesie, wchodzenia w głębszą refleksję, nie widzą potrzeby pogłębienia pytań w dialogu z rozmówcą i/lub mają trudność z uświadamianiem sobie własnej roli w problemach komunikacyjnych. Takie osoby powinny wchodzić w temat stopniowo. Być może dobrym rozwiązaniem będzie wówczas praca na gotowych case studies, które symulują sytuacje zawodowe, ale uczestnik nie musi się utożsamiać z postaciami.

3. Cele ogólne szkolenia

Zdefiniuj jeden lub dwa cele ogólne szkolenia

1. Zapoznanie się z koncepcją systemowego podejścia w kierowaniu ludźmi
2. Przekładanie analizy strategicznej pracowników na planowanie rozmów w zespole
3. Podniesienie kompetencji prowadzenia dialogu z podwładnym
4. Podniesienie samoświadomości w roli facylitatora i coacha.

4. Cele szczegółowe szkolenia

Przy formułowaniu celów szczegółowych pamiętaj o zasadzie SMART.

cele dotyczące wiedzy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Założenia systemowego podejścia do budowania relacji, kierowania w organizacji i ułatwiania zmiany 2. Analiza funkcji i zadań pełnionych jako lider lub trener 3. Istota „klarownego przywództwa” 4. Analiza strategiczna pracowników lub interesariuszy oraz planowanie wdrożeń: <ul style="list-style-type: none"> ○ Konieczna rozmowa (necessary talks) - opcjonalnie ○ Rozmowa rozwojowa (development talk) ○ Rozdzielny dialog w sytuacji konfliktu - (separating the dialogue) ○ Rozwój zespołu 5. Model Trzech Domen wspierających budowanie dialogu 6. Strategie rozmów w oparciu o Trzy Domeny 7. Model struktury i funkcji pytań w rozmowie <ul style="list-style-type: none"> ○ Pytania klaryfikujące (claryfying questions) ○ Pytania kołowe (circular questions), ○ Pytania refleksyjne (reflective questions) ○ Pytania strategiczne (strategic questions) ○ Pytania przerywające proces (process – inetrupting questions) 8. Modele dobrze funkcjonujących zespołów 9. Pytania do pracy z zespołem
cele dotyczące umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • Przećwiczenie zastosowania poznanych modeli • Zaplanowanie strategii rozmów z pracownikami lub interesariuszami. • Dobór odpowiednich pytań do etapu rozmowy • Przećwiczenie prowadzenia rozmów z osobami skonfliktowanym • Zastosowanie nowych technik w sytuacji zbieżnej z zawodową
cele dotyczące postaw	<ul style="list-style-type: none"> • Wzmacnianie akceptacji dla różnorodności osób, perspektyw i domen • Budowanie samoświadomości w zakresie komunikacji, emocji i sposobu oddziaływania na inne osoby • Gotowość do wchodzenia w rolę facylitatora i coacha

5. Koncepcja szkolenia w ujęciu modułowym

W tym punkcie wymień moduły tematyczne szkolenia, Wpisz w nich zagadnienia merytoryczne, które obejmuje dany moduł.

Moduł	Zawartość merytoryczna (tematyczna)
1 Systemowe przywództwo	1. Wprowadzenie do szkolenia 2. Założenia systemowego podejścia w organizacji, do budowania relacji w procesie oddziaływania na ludzi 3. Analiza funkcji i zadań pełnionych jako lider lub trener 4. Istota „klarownego przywództwa”
2 Wywiad w oparciu o 3 Domeny	1. Model Trzech Domen wspierających budowanie dialogu 2. Refleksja na temat własnego przywództwa 3. Strategie rozmów w oparciu o Trzy Domeny
3 Aktorzy strategiczni	1. Analiza strategiczna pracowników lub interesariuszy 2. Planowanie rozmów w oparciu o analizę strategiczną pracowników i interesariuszy <ul style="list-style-type: none"> • Konieczna rozmowa (necessary talks) - opcjonalnie • Rozmowa rozwojowa (development talk)
4 Moc pytań część 1	1. Model Myśli – emocje – działanie 2. Model struktury i funkcji pytań w rozmowie <ul style="list-style-type: none"> • Pytania klaryfikujące (claryfying questions) • Pytania kołowe (circular questions) • Pytania refleksyjne (reflective questions) • Pytania strategiczne (strategic questions)
5 Moc pytań część 2	1. Model struktury i funkcji pytań w rozmowie 2. Przećwiczenie doboru pytań na początku i na kolejnych etapach rozmowy
6 Praca z grupą / zespołem	1. Modele dobrze funkcjonujących zespołów 2. Dialog separowany 3. Pytania budujące porozumienie

7 Ja jako przywódca - przygotowanie do praktyki	<ul style="list-style-type: none"> • Praktykowanie w oparciu o case studies – własne i grupy
8 Podsumowanie i ewaluacja szkolenia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena efektów rozwojowych podczas szkolenia 2. Refleksja nad dalszymi celami rozwoju w obszarze kompetencji przywódczych

6. Harmonogram szkolenia

W harmonogramie rozpisz szkolenie w czasie. Zaplanuj godzinę rozpoczęcia, godzinę zakończenia, czas trwania sesji, przerwy kawowe i przerwę obiadową (jeżeli taka jest przewidywana). Rozpisz całe szkolenia, na jeden dzień.

Czas	Sesje/inne dające się wyodrębnić elementy (np. przerwy)
Dzień 1	
90 min	Sesja 1
15 min	Przerwa kawowa
90 min	Sesja 2
60 min	Przerwa obiadowa
90 min	Sesja 3
15 min	Przerwa kawowa
90 min	Sesja 4
Dzień 2	
90 min	Sesja 1
15 min	Przerwa kawowa
90 min	Sesja 2
60 min	Przerwa obiadowa
90 min	Sesja 3
15 min	Przerwa kawowa
90 min	Sesja 4

7. Scenariusz warsztatów. Proszę rozpisać scenariusz czterech sesji szkoleniowych, pamiętaj, że w sesji powinien się znaleźć cykl Kolba (następna strona)

I sesja: SYSTEMOWE PRZYWÓDZTWO		
cele sesji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie do szkolenia 2. Poznanie założeń systemowego podejścia w organizacji, do budowania relacji i ułatwiania zmiany 3. Analiza osobistych funkcji i zadań pełnionych jako lider lub trener 4. Poznanie i zrozumienie istoty „klarownego przywództwa” 	
czas	Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia	Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe
90 min	<p>Wprowadzenie do szkolenia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przedstawienie trenera • Przedstawienie celów i programu szkolenia • Przedstawienie uczestników • Zebranie potrzeb uczestników / sytuacji zawodowych, które chcieliby omówić <p>Systemowe podejście w organizacji</p> <p>Doświadczenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenie „Trójkąty równoboczne” <p>Uczestnicy szkolenia stoją w różnych miejscach sali i każdy uczestnik wybiera w myśli 2 dowolne osoby. Zadaniem uczestników jest nie komunikując się ze sobą ustawić w trójkąty równoboczne z wybranymi osobami. Ćwiczenie ma na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie co to znaczy być częścią systemu.</p> <p>Refleksja Część 1 – pytania do grupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie zjawisko / prawdę obrazuje to doświadczenie? • Co to znaczy być częścią systemu? • Jak to co się działo podczas ćwiczenia jest zbieżne z tym co się dzieje w firmach / organizacjach / w grupach? <p>Refleksja Część 2 – pytania do grupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaki jest Twój wpływ? • Na kogo na co dzień wpływasz w organizacji / grupie? • Co zwiększa Twoje poczucie wpływu? • Kiedy masz poczucie braku wpływu na sytuację? 	<p>Opis ćwiczenia: „Trójkąty równoboczne”</p> <p>Handout: „Moja pozycja lidera”</p> <p>PP: slajdy tożsame z tematami z „Wiedza”</p>

	<p>Wiedza – miniwykład w oparciu o slajdy PP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podejście systemowe – historia • Relacje w podejściu systemowym • Różne perspektywy • Podejście tradycyjne versus systemowe • Warunki do zmiany wg podejście systemowego • Systemowe podejście w organizacji <p>Zastosowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenie indywidualne „Moja pozycja lidera” – handout; uczestnicy dobierają się w podgrupy lub pary by opowiedzieć sobie o własnych doświadczeniach i refleksjach po ćwiczeniu. Narysuj kwiat pokazujący różne funkcje, pozycje jakie pełnisz w organizacji. Jak dużo czasu spędzasz na realizacji różnych funkcji? Jaki typ relacji tworzysz z innymi w każdej z funkcji, pozycji? 	
--	---	--

II sesja: WYWIAD W OPARCIU O TRZY DOMENY		
cele	1. Poznanie i przećwiczenie Modelu Trzech Domen wspierających budowanie dialogu	
	2. Refleksja na temat własnego przywództwa	
sesji	3. Planowanie strategii rozmów w oparciu o Trzy Domeny	
czas	Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia	Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe

<p>90 min</p>	<p>Doświadczenie</p> <p>Ćwiczenie - Monitorowanie realizacji zadania i egzekwowanie efektów (ok 10 min na przygotowanie, ok 15-20 min dialog (zanotowane podczas ćwiczenia pytania przydadzą się w modułach 4 i 5)</p> <p>Wszystkie osoby otrzymują case study. Uczestnicy otrzymują rolę do odegrania. Jedna grupa przygotowuje obronę stanowiska Michała, kierownika zespołu techniczno-handlowego. Natomiast druga grupa Andrzeja – zastępcy Michała. Michał powierzył Andrzejowi zadanie: organizację i przeprowadzenie w obecnym roku systematycznych spotkań członków zespołu. Na początku spotkania odbywały się regularnie, następnie coraz rzadziej. Zadaniem jest wyjaśnienie sytuacji, porozumienie się i ustalenie co dalej.</p> <p>Refleksja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co się udało osiągnąć? • Czego się nie udało osiągnąć? • Co pokazuje analiza pytań, które padły ze strony kierownika? (tutaj trener odnosi się do wiedzy o pytania zamkniętych, otwartych i sugerujących) • Jakie fakty a jakie opinie/przekonania pojawiły się podczas dialogu? <p>Wiedza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Model Trzech Domen wspierających budowanie dialogu • Strategie lidera w domenach <p>Do wyboru:</p> <p>Zastosowanie nr 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenie Monitorowanie realizacji zadania i egzekwowanie efektów - ciąg dalszy dialogu lub jego powtórka, ze skupieniem na ujawnianiu domen osobistych, ustaleniu co jest w domenie produkcyjnej, z celowym wchodzeniem do domeny refleksji <p>Zastosowanie nr 2</p> <p>Autoanaliza „Jakim menedżerem / liderem jestem” oraz „Wchodzenie w domeny” – można poprowadzić jako dialog w parach lub zadać także jako pracę domową (do zrobienia między 1 a 2 dniem szkolenia)</p> <p>„Jakim menedżerem/ liderem jestem” – ćwiczenie polega na zadaniu do siebie pytań, typu” Czego oczekują ode mnie moi pracownicy? Co inni najbardziej doceniają we mnie?</p> <p>„Wchodzenie w domeny”- udzielenie odpowiedzi na pytania typu: Które domeny lubisz najbardziej? Dlaczego? Które Cię denerwują?</p>	<p>Scenka „Monitorowanie realizacji zadania i egzekwowanie efektów ”</p> <p>Handout: - „Jakim menedżerem / liderem jestem” - „Wchodzenie w domeny”</p> <p>PP: slajdy tożsame z tematami z „Wiedza”</p>
---------------	---	---

III sesja: AKTORZY STRATEGICZNI		
cele sesji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza strategiczna pracowników lub interesariuszy 2. Planowanie rozmów w oparciu o analizę strategiczną pracowników i interesariuszy <ul style="list-style-type: none"> • Konieczna rozmowa (necessary talks) - opcjonalnie • Rozmowa rozwojowa (development talk) 	
czas	Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia	Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe
90 min	<p>Doświadczenie</p> <p>Ćwiczenie – uczestnicy przypominają sobie ostatnią sytuację zawodową, w której mieli coś osiągnąć we współpracy z innymi (podwładnymi, współpracownikami, odbiorcami usługi itp.). To może być np. sytuacja początku projektu, monitorowania pracy, zwiększania zaangażowania, wprowadzania zmiany, sytuacja konfliktowa itd.</p> <p>Uczestnicy dobierają się w pary by opowiedzieć sobie o tych sytuacjach (osoba A mówi, osoba B słucha i pyta) Osoba B pomaga osobie A zobaczyć daną sytuację szerzej, z punktu widzenia 3 domen. Potem następuje zamiana ról</p> <p>Wiedza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktorzy strategiczni – analiza pracowników i grup osób: można tę analizę rozszerzyć na przeróżnych interesariuszy, którzy wpływają na procesy, które obsługuje manager (np. kierownicy innych działów); w przypadku trenerów, coachów i konsultantów interesariuszami będą wszystkie osoby i grupy które mają wpływ na realizację usługi • Wdrożenie w dialogach • Schematy rozmów <p>Refleksja</p> <p>Praca indywidualna - uczestnicy wpisują w tabelę „Aktorzy strategiczni” wszystkich interesariuszy, którzy odgrywali (lub powinni odgrywać) jakąś rolę w sytuacji zawodowej, którą opisywali na początku sesji.</p> <p>Zastosowanie 1</p> <p>Praca indywidualna – uczestnicy określają jaki rodzaj rozmów byłby potrzebny do przeprowadzenia by wpłynąć pozytywnie na efektywność współpracy z poszczególnymi interesariuszami lub grupami interesariuszy. Pod koniec tego modułu każdy ma przygotowaną analizę swojego case study, zidentyfikowanych interesariuszy oraz plan rozmów jakie powinien odbyć.</p> <p>Zastosowanie 2 – Jeśli uczestnicy przejdą przez sesję sprawnie i zostanie czas można przeprowadzić ćwiczenie – uczestnicy wracają do par, w których pracowali na początku sesji i prowadzą wybraną rozmowę z jednym z interesariuszy, którego gra druga osoba w parze.</p>	<p>Handout: „Aktorzy strategiczni - analiza”</p> <p>PP: slajdy tożsame z tematami z „Wiedza”</p>

IV sesja: MOC PYTAŃ, część 1		
cele sesji	1. Poznanie modelu Myśli – emocje – działanie 2. Poznanie modelu struktury i funkcji pytań w rozmowie <ul style="list-style-type: none"> • Przećwiczenie stosowania pytań klaryfikujących (claryfying questions), kołowych (circular questions), refleksyjnych (reflective questions), strategicznych (strategic questions) 	
czas	Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia	Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe
90 min	<p>Doświadczenie</p> <p>Ćwiczenie w podgrupach. Uczestnicy dostają krótki artykuł z gazety opisujący wydarzenia, o wyraźnym ładunku emocjonalnym (np. kryminalne, obyczajowe, np. z życia celebrytów).</p> <p>Zadanie 1 - ustalcie <u>fakty</u>, czyli szczegółowe dane z wydarzenia, które miało miejsce w określonym miejscu i czasie</p> <p>Zadanie 2 – ułóżcie i zapiszcie pytania jakie zadałby dziennikarz śledczy analizujący dane wydarzenie</p> <p>Zadanie 3 – wybierzcie jednego bohatera, biorącego aktywny udział w danej sytuacji i opiszcie co mógł sobie <u>myśleć</u>, jakie emocje mógł <u>odczuwać</u>, oraz jakie <u>działania podjął</u>.</p> <p>Refleksja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czym się różnią fakty od opinii? • Co jest ważniejsze do zrozumienia sytuacji – fakty czy opinie? • Jak oddziałują na siebie myśli, emocje i działanie? <p>Wiedza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Model myśli – emocje – działanie (zobrazowany na przykładzie sytuacji z artykułu) • Model struktury i funkcji pytań w rozmowie • Pytania klaryfikujące, kołowe, refleksyjne, strategiczne <p>Do wyboru:</p> <p>Zastosowanie 1</p> <p>Ćwiczenie – wykorzystanie pytań do uzyskania ewaluacji / refleksji nad pierwszym dniem szkolenia - Uczestnicy w trójkach zadają sobie wszystkie poznane rodzaje pytań w celu ich przećwiczenia i uzyskania opinii / podsumowania pierwszego dnia szkolenia</p>	<p>Artykuł o wydarzeniu kryminalnym lub z życia celebrytów.</p> <p>Handout:</p> <p>- „Myśli – emocje – działanie”</p> <p>- „Pytania klasyfikujące, kołowe, refleksyjne i strategiczne”</p>

	<p>Zastosowanie 2 Ćwiczenie w trójkach – osoba B opowiada sytuację zawodową, osoba A zadaje pytania, osoba C obserwuje. Ćwiczenie odbywa się zgodnie ze schematem opisanym w handoucie „Pytania klasyfikujące, kołowe, refleksyjne i strategiczne”</p> <p>Rundka końcowa - podsumowanie pierwszego dnia szkolenia – indywidualne oraz w grupie (wskażcie 3 tematy / narzędzia / refleksje z dzisiejszego dnia, które są dla Was najważniejsze)</p>	
V sesja: MOC PYTAŃ, część 2		
cele sesji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utrwalenie modelu struktury i funkcji pytań w rozmowie 2. Przećwiczenie doboru pytań na początku rozmowy i kolejnych jej etapach 	
czas	Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia	Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe
90 min	<p>Rozpoczęcie szkolenia – energizer</p> <p>Doświadczenie Ćwiczenie – „Producent makaronu” Dzielimy uczestników na 4 grupy. Każda grupa będzie zajmowała się jedną z czterech osób opisanych w case study. Grupy otrzymują - opis sytuacji i rolę osoby, którą będą się zajmować. Ćwiczenie prowadzone jest w trójkach: osoba B opowiada sytuację zawodową (wg roli opisanej w case study), osoba A zadaje pytania zgodnie ze schematem opisanym w handoucie „Pytania klasyfikujące, kołowe, refleksyjne i strategiczne”, osoba C obserwuje (jeśli w grupie jest mniej osób to tej roli można nie realizować).</p> <p>Opis sytuacji: Firma to producent makaronu, która zatrudnia około 60 osób. W ostatnim roku prezes podpisał kontrakt na dostawę makaronu. Dyrektor Handlowy był odpowiedzialny za wdrożenie nowego oprogramowania, który ostatecznie nie został wdrożony. Osoby w firmie nie chcą ze sobą współpracować, zyski w firmie spadają. Ostatecznie Pan Prezes zaprosił do współpracy firmę konsultingową w celu wyjaśnienia sytuacji.</p> <p>Refleksja Uczestnicy dzielą się na forum refleksjami z przeprowadzonego ćwiczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaką nową perspektywę, odkrył rozmówca odgrywający rolę pracownika firmy produkującej makarony? • Które z zastosowanych pytań stanowiły ważny krok w zyskaniu nowej perspektywy? <p>Wiedza i Zastosowanie 1 Burza mózgów – W jakich konkretnych sytuacjach zawodowych widzimy zastosowanie pytań klasyfikujących, kołowych, refleksyjnych,</p>	<p>Handout „Producent makaronu”</p> <p>- „Pytania klasyfikujące, kołowe, refleksyjne i strategiczne”</p>

	<p>strategicznych ? (np. podczas prowadzenia zebrań, podczas ustalania kontraktu z uczestnikami szkoleń, podczas delegowania zadań, podczas analizy ryzyk na etapie planowania wprowadzenie zmiany itp.)</p> <p>Zastosowanie 2</p> <p>Ćwiczenie w grupach minimum czteroosobowych. Uczestnicy w podgrupach dzielą między siebie role osób z case study „Producent makaronu”. Mając już szerszą perspektywę sytuacji prowadzą ze sobą dialog, którego celem jest wypracowanie rozwiązań.</p>	
<p>VI sesja: PRACA Z GRUPĄ I ZESPOŁEM</p>		
<p>cele sesji</p>	<p>1. Przypomnienie modeli dobrze funkcjonujących zespołów</p> <p>2. Poznawanie i przećwiczenie dialogu separowanego</p> <p>3. Przećwiczenie pytań budujących porozumienie.</p>	
<p>czas</p>	<p>Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia</p>	<p>Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe</p>
<p>90 min</p>	<p>Doświadczenie</p> <p>Dialog separowany - Ćwiczenie w podgrupach – w każdej podgrupie 1 osoba w roli facylitatora i członkowie grupy. Grupa wybiera temat, który powinien interesować / angażować wszystkich członków zespołu: np. „wyzwania, którym podołałam / łem w pracy managera i z których jestem dumny”, „Moja rola jako trenera / konsultanta w stawianiu wyzwań klientom”. Co najbardziej lubisz u siebie w tej roli? Facylitator zadaje każdej z osób to samo pytanie. Uczestnicy odpowiadają po kolei. Między jedną a drugą wypowiedzią jest minutowa cisza. Facylitator dba o przebieg ćwiczenia zgodnie z instrukcją</p> <p>Refleksja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czego się dowiedzieliśmy w temacie, w którym spotkały się zespoły? • Co zyskujemy dzięki dialogowi separowanemu? • Czego można w ten sposób uniknąć? 	<p>PP: slajdy tożsame z tematami z „Wiedza”</p> <p>Handout:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Dialog separowany” - „Pytania do zespołu budujące porozumienie”

	<ul style="list-style-type: none"> • Co było wyzwaniem? O co warto zadbać na przyszłość stosując ten model pracy? <p>Wiedza - Miniwykład nt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ról lidera na kolejnych etapach rozwoju zespołu wg Tuckman'a, ról w zespole wg Belbina (oraz inne wg uznania) • rodzajów zachowań w zespole (zadaniowe, zespołowe, indywidualne) • dialogu separowanego • pytań budujących porozumienie (każdy uczestnik może zaproponować własne dodatkowe pytania do listy proponowanych) <p>Zastosowanie</p> <p>Ćwiczenie case study „Firma Sonic” – uczestnicy zapoznają się z treścią case'a. Następnie wyłaniamy 2 grupy po minimum 6 osób, 5 osób będzie odgrywało role pracowników biorących udział w projekcie, jedna będzie facylitatorem; Jeśli liczba uczestników nie pozwala na taki podział wówczas można przeprowadzić ćwiczenie w jednej dużej grupie, gdzie 5 osób będzie odgrywało role pracowników biorących udział w projekcie a pozostałe osoby będą facylitatorami i podzielą między siebie zadania – np. każdy facyliator zadaje pytania jednej z 5 osób. Facylitatorzy zadają pytania wg schematu „dialog separowany”.</p> <p>Opis sytuacji: Firma Sonic powstała 15 lat temu. Głównym obszarem jej działalności są specjalistyczne instalacje elektryczne. W firmie od dwóch lat pracuje Joanna. Zaczynała pracę jako stażystka. Dyrektor Zarządzający docenił jej duże zaangażowanie i przekazał jej duży projekt. Projekt ma polegać na opracowaniu strategii personalnej dla firmy. Do zespołu Joanna zaprosiła trzy osoby. W projekcie pojawiły się pierwsze nieporozumienia. Dyrektor Zarządzający coraz z większym niepokojem patrzy na pracę zespołu.</p>	
--	--	--

VII sesja: JA JAKO PRZYWÓDCA – PRZYGOTOWANIE DO PRAKTYKI		
cele sesji	1. Praktykowanie w oparciu o case studies – własne i grupy	
czas	Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia	Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe
90 min	<p>Doświadczenie i Zastosowanie</p> <p>Uczestnicy wybierają z listy sytuacji (stworzonej podczas pierwszej sesji), te które chcieliby przećwiczyć lub generują nowe. Zbierają do zespołu osoby, które podobnie jak oni chcieliby przećwiczyć podobną sytuację.</p> <p>Ćwiczenie w podgrupach (ok 20 min) – w grupach ćwiczą poznane modele i pytania, wybrane przez siebie. Ok 10 min refleksji i zbierania dobrych praktyk, które mogą wnieść do szkolenia.</p> <p>Po zakończeniu pierwszego cyklu rozmów dobierają się w nowe zespoły i ponownie ćwiczą kolejną sytuację, inny model. Trener jest do dyspozycji uczestników – odwiedza grupy, przysłuchuje się pracy, podpowiada jeśli uzna za korzystne.</p> <p>Refleksja</p> <p>Po każdej rozmowie w podgrupach prowadzona jest sesja refleksji, podczas której uczestnicy wymieniają się opiniami dotyczącymi przeprowadzonej rozmowy.</p> <p>Wiedza</p> <p>Uczestnicy wpisują na wspólnego flipcharta nowe pytania, które wygenerowali podczas rozmów i które uznają za wartościowe do realizacji określonych zadań. Inną formą może być wspólne spotkanie wszystkich uczestników i wymiana dobrych praktyk. Byłoby to o tyle cenne, że na tym etapie doskonalenia umiejętności pojawiają się już wyraźne odniesienia do zgromadzonych dotychczas doświadczeń, stara i nowa wiedza zaczyna się łączyć co daje początek innowacjom, nowym pomysłom na zastosowanie, łączenie modeli, eksperymentowanie.</p> <p>Pytania do tego etapu brzmią:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie nowe pytania wygenerowaliście podczas ćwiczenia? • Jakimi dobrymi praktykami możesz się podzielić z innymi? • Z jaką inną wiedzą, modelami, doświadczeniami łączy Ci się to czego tu się uczysz? • Jakie nowe masz nowe pomysły? 	Uczestnicy korzystają z rozdanych wcześniej handoutów.

VIII sesja: PODSUMOWANIE I EWALUACJA SZKOLENIA		
cele sesji	1. Ocena efektów rozwojowych podczas szkolenia ----- 2. Planowanie celów rozwojowych i wdrożeń w obszarze kompetencji przywódczych	
czas	Opis przebiegu – stosowane metody, ćwiczenia	Materiały – slajdy, formularze, materiały dodatkowe
90 min	<p>Zastosowanie</p> <p>1. Ćwiczenie w podgrupach: „Ocena efektów rozwojowych podczas szkolenia” Ćwiczenie polega na zadawaniu pytań i udzielaniu odpowiedzi, osoba B prowadzi wywiad z osobą A odnośnie efektów szkolenia. Pytania typu: Myśląc o szkoleniu, które dobiega końca, co ze sobą zabierasz? Jakie masz nadzieje/plany w związku z rozwojem tych kompetencji? Osoba C przysłuchuje się wywiadowi i notuje aspekty, które przykuły jej uwagę. Osoba B prowadzi wywiad z osobą C odnośnie tego co zauważyła.</p> <p>2. Ćwiczenie planowanie działań wdrożeniowych Ćwiczenie polega na zadawaniu pytań typu: Czego możesz robić więcej aby osiągnąć cel? Co możesz robić inaczej, aby osiągnąć cel?</p> <p>Podsumowanie:</p> <p>Rundka w grupie podsumowująca szkolenie i plany działań oraz dająca feedback o realizacji potrzeb zdefiniowanych na początku szkolenia</p> <p>Ankieta ewaluacyjna</p>	<p>Handout</p> <p>-”Ocena efektów rozwojowych podczas szkolenia”</p> <p>- „Planowanie celów rozwojowych i wdrożeń w obszarze kompetencji przywódczych”</p>

8. Jak zostanie dokonany przegląd i ocena szkolenia (podaj i opisz metody oraz narzędzia. Kiedy to wykonasz?)

Kiedy zostanie przeprowadzona ewaluacja?	Co będzie celem ewaluacji?	Poziom ewaluacji	Planowane narzędzia ewaluacji
Po szkoleniu	<ul style="list-style-type: none"> • zadowolenie pracowników, ich zainteresowanie tematem, odczucia i opinie dotyczące szkolenia 	Poziom reakcji	<ul style="list-style-type: none"> • rundki po zakończeniu 1 i 2 dnia szkolenia (wybór najważniejszych elementów szkolenia) • sesja VIII szkoleniowa • ankieta ewaluacyjna
Podczas szkolenia i podczas ostatniej sesji szkoleniowej	<ul style="list-style-type: none"> • Jaką wiedzę teoretyczną uzyskali pracownicy? • Jakie umiejętności rozwinęli? • Jakie zmiany zostały zaobserwowane podczas szkolenia 	Poziom wiedzy i umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • sesja VII szkolenia - praktykowanie w oparciu o case studies – własne i grupy • flipcharty z listą pytań, które generują uczestnicy w sesji VIII • sprawność stosowania poznanych modeli podczas kolejnych ćwiczeń • wywiad z sesji VIII szkolenia
Po zakończeniu szkolenia w sytuacji szkoleń zamkniętych, gdy ten poziom będzie zakontraktowany ze zleceniodawcą.	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystania w praktyce nabytej wiedzy i umiejętności 	Obserwowanie pozytywnych zmian w zachowaniu uczestników szkolenia, w ich miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie działań wdrożeniowych (jeśli jest to zakontraktowane z klientem to uczestnicy dają feedback z realizacji planowanych wdrożeniowych)

9. Transfer kompetencji do miejsca pracy

W tym punkcie opisz jak planujesz zapewnić transfer zdobytych przez uczestników kompetencji na ich stanowiska pracy

Proponowane działania i narzędzia	Terminy	Odpowiedzialni
Każda z osób planuje sobie rozmowy, które chce odbyć z innymi w swoim miejscu pracy	1-2 tygodnie	Uczestnicy . Jeśli taka jest umowa z klientem uczestnicy mogą przekazać trenerowi informacje jak udało im się zrealizować zadanie
Zamieść ważne dla siebie pytanie / zdanie na wygaszaczku komputera lub tablicy w miejscu pracy	1 tydzień	Uczestnicy: Jeśli taka jest umowa z klientem uczestnicy mogą przesłać zdjęcia z realizacji zadania a trener zbierze je w collage i roześle wszystkim uczestnikom zwrótnie
Wprowadzenie konkretnych pytań w standard rozmów delegujących, monitorujących, motywujących, prowadzenie zebrań	2-3 tygodnie	Uczestnicy. Jeśli taka jest umowa z klientem uczestnicy mogą zaraportować klientowi efekty wdrożeń.

10. Ocena elementów krytycznych dla sukcesu szkolenia (wyzwania, ryzyka, szczególne kwestie wymagające przygotowania). Zaplanowanie działań.

W tym punkcie wpisz zdiagnozowane przez Ciebie elementy szkolenia, które ew. wymagają dodatkowego przygotowania, są obarczone największym ryzykiem itd. Zaproponuj działania, które planujesz, aby ryzyko ograniczyć lub zmniejszyć jego skutki.

Opis	Planowane działania
Szkolenie zakłada pracę warsztatową na własnych przykładach / studiach przypadków.	Wyraźna informacja w zaproszeniu na szkolenie, jaka jest forma pracy i prośba by uczestnicy przyjechali na szkolenia z gotowymi tematami / case study, które chcieliby przepracować.
Szkolenie może być trudne i budzić opór u osób, które nie lubią pracy na procesie, wchodzenia w głębszą refleksję, nie widzą potrzeby pogłębienia pytań w dialogu z rozmówcą i/lub mają trudność z uświadamianiem sobie własnej roli w problemach komunikacyjnych.	Takie osoby powinny wchodzić w temat stopniowo. Być może dobrym rozwiązaniem będzie wówczas praca na gotowych case studies, które symulują sytuacje zawodowe, ale uczestnik nie musi się utożsamiać z postaciami.
Szkolenie nie jest zaplanowane jako działanie na wysokiej energii, tylko procesie i refleksji.	Trener powinien pamiętać o konieczności zarządzania energią grupy i organizować energizery, bądź wprowadzać różnorodność poprzez wykorzystanie gadżetów trenerskich, stosowanie zmiennych form zbierania refleksji itp. Można też wprowadzić zamiast któregoś z case study ćwiczenie grupowe typu produkcyjnego, które pozwoli grupie na wykonanie czegoś własnymi rękami (aktywność odpowiednia dla kin estetyków)

11. Logistyka, lista kontrolna, harmonogram działań, osoby odpowiedzialne. (opisz wszystkie niezbędne elementy organizacyjne potrzebne do realizacji szkolenia)

Lp	Działanie	Termin	Odpowiedzialny

12. Zestawienie do powielania materiałów		
Typ materiałów	Liczba kopii	Uwagi*
Prezentacja PP	tyle ilu uczestników	
Wszystkie handouty	tyle ilu uczestników	<p>Materiał spięty lub nie – według uznania. Jeśli materiał będzie rozdawany sukcesywnie to strony stanowiące komplet powinny być spięte; dotyczy: „Pytania klaryfikujące, kołowe, refleksyjne i strategiczne” oraz „Ocena efektów rozwojowych podczas szkolenia”</p> <p>2 case study opsanе poniżej rozdajemy całe dopiero po zakończeniu ćwiczenia</p>
Case study Monitorowanie realizacji zadania i egzekwowanie efektów		Wszyscy uczestnicy otrzymują opis sytuacji; połowa grupy otrzymuje rolę Andrzeja a połowa rolę Michała
Case study Producent makaronu		Wszyscy uczestnicy otrzymują opis sytuacji; każda z 4 podgrup otrzymuje wydruk tylko 1 roli

* w uwagach należy wpisać takie informacje jak: powielanie jedno czy dwustronne, spinanie, druk w kolorze, liczba slajdów na stronie przy drukowaniu prezentacji, konieczność pocięci