Sztuka decydowania

Sprawdzone w setkach organizacji i w badaniach naukowych
narzędzia i techniki dające odpowiedź na pytanie:

Jak dokonywać właściwych wyborów
i być skuteczniejszym menedżerem?

Nasze doświadczenie

22
lata doświadczeń

24.300
przygotowanych menedżerów

194
zrealizowanych Standaryzacji Kompetencji Menedżerskich

1.580
firm powierzyło nam swoich pracowników

85
Imprez integracyjnych i teambuildingowych

4
uczelnie wyższe poprosiły nas o zajęcia na studiach Executive MBA, MBA oraz podyplomowych

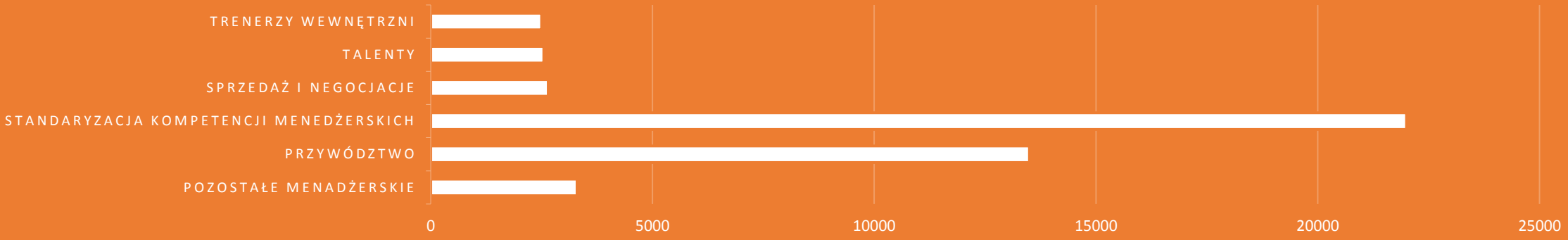
200
firmom doradzaliśmy w zakresie rozwoju strategicznego

3.200
godzin przeprowadzonego coachingu i executive coachingu.

2.500
przygotowanych trenerów wewnętrznych. To największe doświadczenie w Polsce!

42
na tyle projektów biznesowych pozyskali finansowanie nasi eksperci

TEMATY SZKOLEŃ WG LICZBY UCZESTNIKÓW



	Pozostałe menadżerskie	Przywództwo	Standaryzacja Kompetencji Menedżerskich	Sprzedaż i negocjacje	Talenty	Trenerzy wewnętrzni
■ Tematy szkoleń wg liczby uczestników	3300	13500	22000	2650	2550	2500

Koncepcja merytoryczna

W ciągu dnia jesteśmy zmuszeni do podejmowania ok 10.000 błahych decyzji dotyczących naszego funkcjonowania (z czego ok. 200 dotyczących jedzenia). Menedżerowie podejmują setki decyzji wpływających na efektywność biznesu w ciągu każdego dnia. Dotyczą one nie tylko tego, którą ofertę wybrać, aby najwięcej zarobić, ale także wielu sytuacji, z którymi muszą się mierzyć bez czasu na dogłębne analizy. Ustalają z kim porozmawiać, w jaki sposób zaangażować rozmówcę w rozwiązanie problemu, jak obniżyć ryzyko podejmowanych działań. Każda z tych decyzji generuje koszty i może być oceniana przez pryzmat efektywności.

W wielu sytuacjach menedżerowie są jak strażacy lub lekarze podczas operacji. Muszą podejmować wiele decyzji w krótkim czasie. A przy tym, oczekuje się od nich, że decyzja może być tylko dobra lub bardzo dobra.

Program ten powstał jako przeciwwaga do licznych programów szkoleniowych i publikacji z zakresu podejmowania decyzji, w których demonstruje się ograniczenia i trudności w procesie podejmowania decyzji, aby uwrażliwić odbiorców. My proponujemy pójść kilka kroków dalej. Uczestnicy tego treningu nauczą się, w jaki sposób szybciej i dokładniej oceniać rzeczywistość, a następnie z wykorzystaniem narzędzi i metod, podejmować trafniejsze niż do tej pory decyzje. Jak w wielu naszych programach przygotowujemy uczestników do tego, aby potrafili kształtować wokół siebie rozwijającą się kulturę organizacyjną – w tym wypadku kulturę świadomego podejmowania decyzji.



Jakie ryzyko przynosi intuicyjne podejmowanie decyzji?

Jaka jest różnica pomiędzy menedżerem podejmującym decyzje świadomie i intuicyjnie? Taka, jak w przypadku kierowców, nawet takich o wieloletnim doświadczeniu. W dobrych warunkach drogowych jeden i drugi ma szanse jeździć bezpiecznie (choć nie zawsze optymalnie wykorzystując samochód). Gdy jednak spadnie deszcz, zaczną się przymrozki, albo droga nabierze charakteru górskiego, wtedy wzrasta ryzyko, że kierowca prowadzący w sposób intuicyjny spowoduje wypadek, a koszty mogą być dla niego znacznie większe niż zużyte klocki hamulcowe.

Badania pokazują, że 90% **amerykańskich i europejskich** kierowców uważa, iż jeżdżą lepiej, **niż przeciętny obywatel** ich kraju.

90% uważa w takim razie, że **podejmuje bardziej** świadome decyzje jako kierowca, niż 50% pozostałych.

To logicznie **niemożliwe**!

Czasem nawet dobry i **bardzo świadomy kierowca podejmie niewłaściwą decyzję**, zwłaszcza gdy na drodze wynik zależy nie tylko od jego kompetencji.

My **maksymalizujemy szanse** na podjęcie trafnych decyzji. Mamy na to dowody.

Program minimalizuje ryzyko:

- Zbyt szybkich decyzji, zbyt wolnych decyzji
- Niepełnych informacji i zbyt szczegółowych informacji
- Pomijania kompetencji i ich nadmiernego angażowania
- Wyboru niewłaściwych decyzji i improwizacji

Program jest w pełni praktycznym treningiem.

Każda porcja wiedzy jest osadzana w kontekście podejmowanych przez menedżerów decyzji

Następnie uczestnicy trenują jej wykorzystanie

na przykładach sytuacji menedżerskich **przygotowanych przez MPS**

na przykładach sytuacji **z życia uczestników szkolenia**

Przebieg programu

MODUŁ	CEL MODUŁU	Działania
Moduł 1 **Fundamenty podejmowania decyzji**	Rozwój kompetencji potrzebnych do zrozumienia procesu podejmowania decyzji i powstających w tym zakresie błędów	**Szkolenie (2 dni)** **Zadanie wdrażające -** analiza własnych decyzji pod kątem błędów i możliwości usprawnień
Moduł 2 **Uważność w procesie podejmowania decyzji**	Przećwiczenie z uczestnikami umiejętności prowadzenia różnego typu wnioskowania, a następnie unikania heurystyk w procesach decyzyjnych.	**Szkolenie (2 dni)** **Zadanie wdrażające** - analiza serwisu decyzyjnego wewnątrz organizacji
Moduł 3 **Planowanie i kontrola procesów decyzyjnych**	Usprawnienie procesów podejmowania powtarzalnych i niestandardowych decyzji, mających miejsce w organizacji	**Szkolenie (2 dni**) **Zadanie wdrażające** - przygotowanie algorytmów usprawniających podejmowanie kluczowych decyzji przez każdego uczestnika
Moduł 4 **Dokonywanie racjonalnych wyborów**	Trening świadomego i szybkiego korzystania z wiedzy z zakresu podejmowania decyzji w sytuacjach zawodowych	**Szkolenie (2 dni)** **Zadanie wdrażające** - analiza racjonalności decyzyjnej w ramach czynności zawodowych.
Moduł 5 **Tworzenie kultury świadomego podejmowania decyzji**	Opracowanie przez każdego z uczestników konkretnego planu działania pod kątem wprowadzenia kultury świadomego podejmowania decyzji wśród pracowników.	**Szkolenie (2 dni)** **Zadanie wdrażające** - wdrożenie opracowanego planu rozwoju kultury podejmowania decyzji i ewaluacja podjętych w tym zakresie działań.

Na kolejnych stronach umieściliśmy

zakres merytoryczny poszczególnych modułów



MODUŁ

1

FUNDAMENTY PODEJMOWANIA DECYZJI

CEL: Rozwój kompetencji potrzebnych do zrozumienia procesu podejmowania decyzji i powstających w tym zakresie błędów

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
Systematyka decyzji	Szybsza weryfikacja tego, jakie zasoby kompetencyjne i organizacyjne potrzebne są do podjęcia decyzji Pogrupowanie decyzji w kontekście koniecznych nakładów informacyjnych
Wolny i szybki system podejmowania decyzji	Bardziej optymalne decyzje - pod kątem ich jakości i szybkości Diagnoza, które decyzje można pozostawić intuicji, a które należy oprzeć na bardziej złożonych procesach
Dyscyplina i kontrola własnych decyzji	Zwiększenie świadomości w zakresie czynników wpływających na podejmowane decyzje Wprowadzenie metod bieżącej kontroli własnych procesów decyzyjnych
Problematyka zbiorów i relacyjności	Przegląd skuteczności nawyków decyzyjnych każdego z uczestników Uwrażliwienie na sposób prezentacji danych
Heurystyki - czyli sposób upraszczania rzeczywistości przez mózg	Zmniejszenie oddziaływania błędów decyzyjnych na zachowanie uczestników Ustalone procedury kontrolne służące weryfikacji poprawności prowadzonej dyskusji
Wpływ procesu decyzyjnego na zarządzanie	Możliwość monitorowania czynników wpływających na zarządzanie pracownikami przez pryzmat błędów decyzyjnych Wzrost precyzyjności rozmów na temat jakości decyzji
Pozyskiwanie i weryfikowanie danych	Uczestnicy wiedzą, w jaki sposób weryfikować jakość otrzymywanych informacji Wzrasta jakość obiegu informacji wewnątrz organizacji
Złudzenia poznawcze i iluzje w miejscu pracy	Istnieje możliwość sprecyzowania czynników wpływających na zakłócenia decyzyjne w organizacji Uczestnicy potrafią podjąć działania w celu ograniczenia wpływu iluzji i stereotypów na procesy decyzyjne

MODUŁ

2

UWAŻNOŚĆ W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

CEL: Przećwiczenie z uczestnikami umiejętności prowadzenia różnego wnioskowania, a następnie unikania heurystyk w procesach decyzyjnych.

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
Typy wnioskowania - czyli metody oceny rzeczywistości	Uczestnicy potrafią dobrać metody analizy sytuacji do podejmowanych decyzji Zwiększona zostaje liczba decyzji programowalnych (zoptymalizowanych) w organizacji
Wykorzystanie zjawiska torowania informacji	Uczestnicy potrafią świadomie kształtować proces emocji rozmówców związany z podjęciem decyzji Ogranicza się poziom wpływu niechcianych sugestii innych osób na podejmowane decyzje
Wpływ zakotwiczenia na podejmowanie decyzji	Menedżerowie wiedzą co zrobić, aby uniknąć zakotwiczenia na wartościach lub efektach Uczestnicy potrafią przeprowadzić analizę sytuacji w oparciu o dane bez zakotwiczenia na ich wartości
Zastępowanie pytań	Zmniejsza się ryzyko odchodzenia od sedna problemu podczas dyskusji decyzyjnych Usprawniona zostaje kontrola procesu decyzyjnego poprzez stosowanie różnych zestawów pytań
Zaawansowane heurystyki	Zmniejszone zostaje ryzyko wpływu emocji na podejmowane decyzje Uczestnik potrafi zweryfikować wpływ talentu i szczęścia (losowości) na decyzje i przeprowadzić z ich pomocą korekty
Prawo małych i wielkich liczb	Uczestnicy potrafią uwzględnić statystyczną istotność danych w procesie podejmowania decyzji Menedżerowie potrafią skoncentrować się na priorytetach i wybierać je w oparciu o twarde dane
Dostępność informacyjna	Uczestnicy potrafią ocenić wpływ swoich i cudzych działań z przeszłości na przyszłe decyzje Rozmowy na temat przyczyn podjęcia decyzji stają się bardziej precyzyjne
Zasada "mniej znaczy więcej" w praktyce menedżerskiej	Uczestnicy potrafią skoncentrować się na kluczowych zagadnieniach podczas podejmowania decyzji Skrócone zostają rozmowy na temat priorytetów w procesie decyzyjnym

MODUŁ

3

PLANOWANIE I KONTROLA PROCESÓW DECYZYJNYCH

CEL: Usprawnienie procesów podejmowania powtarzalnych i niestandardowych decyzji mających miejsce w organizacji.

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
Stosowanie prognoz w zarządzaniu	Wzrasta dokładność przeprowadzonych prognoz w trybie szybkim i wolnym Każda korekta prognozy znajduje oparcie w precyzyjnie opisanej rzeczywistości
Eliminowanie złudzenia trafności i nadmiernej pewności siebie	Uczestnicy wiedzą, w których zagadnieniach powinni być szczególnie uważni, aby uniknąć nadmiernej pewności siebie Powstające plany są korygowane pod kątem subiektywnej i obiektywnej oceny możliwości
Ostrożne korzystanie z wiedzy eksperckiej	Wzrasta poziom wykorzystania dostarczanej do organizacji wiedzy eksperckiej Każdy z uczestników potrafi zweryfikować wiarygodność wykorzystywanej wiedzy eksperckiej
Algorytmy planowania	Następuje uporządkowanie procesu decyzyjnego w ramach etapu planowania kluczowych zadań Skrócony zostaje czas potrzebny na przygotowanie planów
Ocena prawdopodobieństwa	Oceny prawdopodobieństwa zdarzeń bazują na wartościach statystycznych Redukuje się koszt ponoszony na zabezpieczanie niewłaściwych obszarów ryzyka
Złudzenia planowania	Uczestnicy potrafią kontrolować wpływ istniejącego planu na ich dalsze procesy decyzyjne Zwiększony zostaje poziom kontroli realizacji planu, poprzez oddanie jej osobom odpowiedzialnym
Optymizm i jego wpływ na decyzje	Ograniczony zostaje wpływ emocji i optymizmu na podejmowanie decyzji Rozbieżności opinii są szybciej definiowane
Urojenia przedsiębiorców i konkurencji	Stosowane są mechanizmy uwzględniające działania konkurencji na podejmowane decyzje Przekonanie o skuteczności decyzji w większym zakresie zależy od realnego stanu rzeczywistości

MODUŁ

4

DOKONYWANIE RACJONALNYCH WYBORÓW

CEL: Trening świadomego i szybkiego korzystania z wiedzy z zakresu podejmowania decyzji w sytuacjach zawodowych.

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
Definiowanie sytuacji decyzyjnej	Rozmowy na temat decyzji są znacznie bardziej precyzyjne Wzrasta możliwość zaangażowania dodatkowych osób w decyzje - bez zwiększania kosztów udziału
Weryfikowanie potrzebnych kompetencji decyzyjnych	Uczestnicy potrafią przeprowadzić autodiagnozę kompetencji potrzebnych w danym procesie decyzyjnym Uczestnicy znają wzajemne mocne strony i ograniczenia w zakresie decydowania
Niechęć do ponoszenia strat i jej wpływ na decyzje	Wzrasta świadomość tego, kto i jakie straty ponosi w wyniku podejmowanych decyzji Straty są obiektywizowane do konkretnych wartości, zmniejszając ich subiektywną moc oddziaływania
Teoria perspektywy z punktu widzenia czasu i przestrzeni	Uczestnicy potrafią zdiagnozować wpływ odległości czasowej problemu na rodzaj i jakość decyzji Stosowane są mechanizmy kontroli decyzji z uwzględnianiem perspektywy różnych szczebli organizacyjnych
Efekt posiadania w kontekście decyzji dotyczących zmian	Decyzje dotyczące zmian są szybciej implementowane wewnątrz organizacji Wzrasta zaangażowanie pracowników we wspieranie procesu podejmowania decyzji przez ich przełożonych
Indywidualny stosunek do ryzyka	Pojęcie ryzyka jest stosowane w sposób precyzyjnie zdefiniowany, umożliwiający jego zabezpieczanie Menedżerowie uwzględniają wpływ stosunku pracowników do ryzyka podczas prowadzonych z nimi rozmów
Ramy interpretacyjne (framing) rzeczywistości	Wzrasta dokładność analizy decyzyjnej w oparciu o otaczające problem fakty (ramy) Decyzje podejmowane podczas rozmowy są szybsze
Improwizacja decyzyjna	Wzrost jakości podejmowanych decyzji podczas rozmów z pracownikami i współpracownikami Większa kontrola procesu decyzyjnego podczas prowadzonych rozmów

MODUŁ

5

TWORZENIE KULTURY ŚWIADOMEGO PODEJMOWANIA DECYZJI

CEL: Opracowanie przez każdego z uczestników konkretnego planu działania pod kątem wprowadzenia kultury świadomego podejmowania decyzji wśród pracowników.

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
· Wprowadzanie użyteczności decyzyjnej	Menedżerowie potrafią przedstawiać pracownikom wartość związana z alternatywnym podejściem do podejmowania decyzji Zmniejszony jest poziom zastrzeżeń i wątpliwości pracowniczych dotyczących zmian decyzji
Racjonalność, a uwarunkowania pracownicze	Prowadząc rozmowy z pracownikami menedżerowie uwzględniają ich naturalne potrzeby Wzrasta poziom świadomości pracowników odnośnie tego, co należy uwzględnić podczas procesu decyzyjnego
Wpływ dobrostanu subiektywnego na podejmowane decyzje	Zwiększone zostaje zaangażowanie pracowników w wychodzenie poza sferę bezpieczeństwa decyzyjnego Ustalone zostają granice dobrostanu i czynniki hamujące proces podejmowania decyzji
Wyrywkowe myślenie o rzeczywistości, i jak je rozszerzać	Uczestnicy wiedzą w jaki sposób bezpiecznie, w oparciu o szacunek, poszerzać sposób postrzegania rzeczywistości Prowadzone są rozmowy na temat tego, jaki fragment rzeczywistości musi zostać przeanalizowany, aby podjąć trafną decyzję
Trudności zespołowe w podejmowaniu decyzji	Każdy menedżer posiada listę zagrożeń utrudniających racjonalizowanie decyzji w swoim zespole Stworzona zostaje osobista lista działań eliminujących zagrożenia dla każdego uczestnika
Systemowe zmiany kultury decyzyjnej	Każdy z uczestników wie, w jaki sposób przygotować założenia dla kultury decyzyjnej w swoim zespole Uczestnicy potrafią rozmawiać na temat różnic w potrzebach kultury decyzyjnej, przez pryzmat różnorodności decyzji
Wąskie gardła decyzyjne, a interwencja menedżerska	Reakcje menedżerskie na sytuacje związane z podjęciem niewłaściwej decyzji są przewidywalne Wzrasta jakość informacji zwrotnych dotyczących procesów decyzyjnych w organizacji
Wprowadzanie standardu decyzyjnego w zespole	Każdy zespół posiada jasno sprecyzowany standard dotyczący postępowania w kluczowych decyzjach Każdy pracownik rozumie i potrafi skorzystać ze standardu decyzyjnego w zakresie swojego stanowiska

KILKA PYTAŃ POMOCNYCH W PODJĘCIU DECYZJI O INWESTYCJI W TEN PROGRAM

Jak program wesprze moich menedżerów?

- Program oraz zadania wdrożeniowe zostaną szczegółowo dopracowane tak, aby umożliwiły skupienie się na najbliższych i najbardziej istotnych decyzjach podejmowanych przez uczestników.

Czy mam gwarancję praktyczności wiedzy? Nie chcę teorii bez pokrycia.

- Trener prowadzący osobiście pracował z 2500 top menedżerami i doradza wielu zarządom m.in. w kwestiach podejmowania decyzji.

Czy muszę realizować pełen 5 modułowy program?

- Nie. Nasze doświadczenie pokazuje, że podejście kilku etapowe pozwala wyrobić nawyki – czyli trwałe zmiany u uczestników. Możliwa jest jednak krótsza forma – jeśli umożliwi zrealizowanie celów, które chcecie Państwo osiągnąć.

Jak zweryfikuję czy szkolenie przynosi efekty?

- Do każdego spotkania będą ustalone zadania wdrożeniowe umożliwiające monitorowanie postępów uczestników. Dodatkowo przełożony otrzyma instrukcję pozwalającą ocenić wykorzystanie wiedzy przez uczestników.

Czym różni się to szkolenie od innych na rynku?

- Daje konkretne narzędzia do codziennej pracy
- Łączy 22-letnie doświadczenie biznesowe trenera – jako top menedżera i doradcy zarządów – z wynikami badań naukowych i elementami statystyki.
- Traktuje decyzje w sposób systemowy– ucząc myślenia zintegrowanego, a nie tylko samych technik, o których można poczytać w książkach.

Jaki koszt ponoszę odsuwając decyzję w czasie?

- Koszt można łatwo policzyć. Wystarczy zsumować wartość wszystkich błędnych decyzji, które zostaną podjęte w danym czasie. Poniższymi gwarancjami zabezpieczamy Państwa przed ryzykiem finansowym i organizacyjnym.

A jeśli uznam, że szkolenie nie wnosi wartości dla moich menedżerów?

- Jeżeli po pierwszym dniu podejmiecie Państwo decyzję, że szkolenie nie wnosi wartości, to możecie zrezygnować z dalszej realizacji szkolenia, a za pierwszy dzień nie wystawimy faktury.

Kierownik projektu: KRZYSZTOF KOTAPSKI

Krzysztof Kotapski – lat 47 właściciel MPS KT&CG, ukończył UE Poznań, Instytut Blancharda (Coaching Przywódczy), Instytut Voss+Partner (Master of Science In Executive Leadership i Akademia Trenerów), Akademia Zarządzania Projektami Porsche Institute, Szkoła Negocjatorów Biznesowych. Ma ukończonych ponad 60 kursów i szkoleń z obszaru zarządzania, mediacji, komunikacji, negocjacji, lean).



Ponad 35 projektów w obszarze Interim Management. Od 22 lat w biznesie konsultingowo – szkoleniowym, od 23 lat wykładowca akademicki, ma za sobą 25 tys. udokumentowanych godzin szkoleniowych i doradczych, ponad 3300 godzin coachingu menedżerskiego, zrealizował ponad 150 dużych projektów biznesowych, ponad 1630 firm bezpośrednio skorzystało z jego usług. Jako jedyny w Polsce realizuje projekty HPO – HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION, Standard Kompetencji Menedżerskich, Przywództwo Operacyjne i Strategiczne. Jest pierwszym polskim trenerem, który zaczął realizować światowe bestsellery szkoleniowe z tematów Przywództwa i Rozwoju Trenerów. Stały doradca zarządów i rad nadzorczych w ponad 60 firmach z czego wiele z nich to liderzy w swoich branżach w wymiarze międzynarodowym. Jako pierwszy trener w Polsce prowadził licencyjne profesjonalne szkolenia trenerskie. Przygotował lub uczestniczył w setkach negocjacji reprezentując interesy klienta. Prowadził szkolenia dla ponad 24 tys. menedżerów. Jedyny w Polsce trener odpowiedzialny za kompleksowy rozwój kompetencji menedżerskich w ramach studiów Executive MBA.

Jego główną specjalizacją jest wdrażanie rozwiązań, których celem zawsze pozostaje podnoszenie wartości ekonomicznej i wizerunkowej.

Posiada największe udokumentowane doświadczenie w szkoleniach z przywództwa w Polsce.


Training & Consulting
Group