

include

Przywództwo włączające w
erze cyfrowej

Podręcznik
dla liderów i tych,
którzy chcą się nimi
stać



Projekt współfinansowany w
ramach programu Unii Europejskiej
„Erasmus+”

INCLUDE – Inclusive Leadership in the Digital Age

INCLUDE – podręcznik dla
liderów i tych, którzy chcą
się nimi stać

*„Nie rozwiążesz
problemów, używając tego
samego sposobu myślenia, w
wyniku którego je
stworzyłeś”.*

Albert Einstein



Autorzy

„INCLUDE – podręcznik dla liderów i wszystkich, którzy chcą nimi zostać” został stworzony przez emcra - Co-shaping Europe z siedzibą w Berlinie (Michael Kraack, Heike Kraack-Tichy) oraz Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu (Zofia Jakubczyńska, Adam Szymaniak, Tomasz Brańka), wraz ze wszystkimi partnerami projektu INCLUDE. Stanowi on część projektu INCLUDE, który został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej.

Projekt

„INCLUDE – podręcznik dla liderów i wszystkich, którzy chcą nimi zostać” został zaprojektowany przez EU-Fundraising Association e. V. w Berlinie (Birgit Kuhley) oraz Visuelle Kommunikation w Berlinie (Simone Kattert).

Zdjęcia

Na wykorzystanie zdjęć i grafik uzyskano licencje z serwisów Shutterstock, iStock i Freepik.

Odpowiedzialność

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Wyłącznie odpowiedzialność za treść niniejszej publikacji ponoszą autorzy. Komisja nie ponosi odpowiedzialności za dalsze wykorzystanie zawartych w niej informacji. Autorzy tego podręcznika nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za wykorzystanie lub wdrożenie pomysłów, metod lub sugestii w nim zawartych.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Prawo autorskie i prawo do wykorzystania treści

„INCLUDE – podręcznik dla liderów i wszystkich, którzy chcą nimi zostać” można pobrać i wykorzystywać bezpłatnie na warunkach programu Erasmus+.

Rezultat projektu „INCLUDE – podręcznik dla liderów i wszystkich, którzy chcą nimi zostać” podlega licencji:



Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Masz prawo do:

Dystrybucji - kopiowania i redystrybucji materiału na dowolnym nośniku i w każdej formie

Adaptowania – remiksowania, przekształcania i tworzenia na podstawie tego materiału w dowolnym celu, w tym komercyjnym, na następujących warunkach:

Wskazanie autora – należy podać odpowiednio źródło, link do licencji oraz wskazać, czy dokonano ewentualnych zmian. Możesz to zrobić w dowolny sposób, jednak nie sugerujący, że licencjodawca popiera Ciebie lub wykorzystanie jego treści przez Ciebie.

Zasada ShareAlike – jeśli remiksujesz, przekształcasz lub rozbudowujesz materiał, musisz rozpowszechnić swój wkład na podstawie tej samej licencji, co oryginał.

Zdjęcia i grafiki w „INCLUDE - podręcznik dla liderów i wszystkich, którzy chcą nimi zostać” nie podlegają licencji CC-BY-SA.

Partnerzy projektu



Słowa kluczowe takie jak samoorganizacja, autonomia, płaskie hierarchie i współodpowiedzialność stają się coraz bardziej powszechne w naszym nowym świecie pracy. Nasz projekt INCLUDE wspiera ludzi i zespoły we wdrażaniu nowego, praktycznego i innowacyjnego podejścia do przywództwa w erze cyfrowej, które pomoże im z powodzeniem wspólnie kształtować przyszłość ich organizacji. W tym celu INCLUDE oferuje przewodnik krok po kroku z interaktywnymi materiałami do nauki i nauczania.

Berlińskie przedsiębiorstwo emcra GmbH jest wiodącą firmą szkoleniową i konsultingową w zakresie zarządzania, rozwoju organizacyjnego, a także krajowego i europejskiego finansowania oraz fundraisingu.

emcra wspiera fundacje, stowarzyszenia i przedsiębiorstwa społeczne w wyzwaniach związanych z zarządzaniem zmianami. Skupia się na finansowaniu i pozyskiwaniu funduszy, transformacji cyfrowej, nowych integracyjnych podejściach do przywództwa, zarządzaniu projektami, zarządzaniu ryzykiem oraz wdrażaniu międzynarodowych standardów.



lvh jest grupą zrzeszającą aktywnych rzemieślników w Południowym Tyrolu. Głównym celem działalności lvh jest reprezentowanie interesów rzemiosła wobec instytucji lokalnych i regionalnych, innych stowarzyszeń oraz społeczeństwa. Ponadto lvh oferuje swoim członkom szeroki wachlarz usług, takich jak księgowość, księgowość kadrowa, obliczanie podatków, doradztwo w zakresie innowacji, doradztwo prawne oraz różne szkolenia, kursy obowiązkowe oraz fakultatywne. lvh zatrudnia ok. 140 pracowników i liczy ok. 8.000 członków.



The Cyprus Project Management Society – Cypryjskie Towarzystwo Zarządzania Projektami (CPMS) zostało założone w lutym 2008 roku przez grupę profesjonalistów wyposażonych w pasję, wiedzę i kompetencje do promowania wizji Towarzystwa.

Towarzystwo jest profesjonalnym stowarzyszeniem non-profit, które czerpie siłę i kompetencje z dobrowolnego udziału i wkładu swoich członków. Promuje korzyści płynące z wykorzystania metodologii i standardów zarządzania projektami oraz innymi projektami dla firm, specjalistów i społeczeństwa.



CCI Vratsa jest organizacją pozarządową, która zajmuje się pracą na rzecz MŚP w północno-zachodniej Bułgarii. Od powstania w 1991 roku, CCI Vratsa pracuje na rzecz poprawy środowiska biznesowego w Bułgarii. Organizacja współpracuje z lokalnymi władzami, innymi organizacjami pozarządowymi i strukturami wsparcia biznesu z zagranicy. CCI Vratsa jest strukturą goszczącą Europe Direct Center. Posiada trzy biura regionalne w północno-zachodniej Bułgarii. CCI Vratsa zrzesza ponad 1000 firm – zarówno prywatnych, jak i państwowych.



IBWF e.V. (Instytut Consultingu, Rozwoju i Badań dla Biznesu) jest stowarzyszeniem konsultantów zajmujących się doradztwem biznesowym dla MŚP. Jako jedyna taka sieć, wraz ze swoimi członkami, łączy wszystkie dyscypliny doradcze. Indywidualne certyfikaty członków sieci zapewniają wysokie standardy jakości w doradztwie zorientowanym na rozwiązania. Instytut bierze udział w projektach UE na rzecz rozwiązań przyjaznych dla użytkownika, co w połączeniu z kooperatywnym, pełnym zrozumienia doradztwem jego członków, tworzy praktyczne, przyjazne dla użytkownika rozwiązania dla MŚP.



EU-Fundraising Association e.V. – Europejskie Stowarzyszenie Fundraisingu (EUFA) jest organizacją non-profit działającą na terenie Europy. EUFA została założona w 2010 roku przez sieć profesjonalnych fundraiserów z UE. Jej siedziba mieści się w Berlinie. Jednym z głównych zadań EUFA jest integracja europejska i wspieranie europejskich wartości. Poprzez swoją pracę EUFA stara się zachęcać osoby i organizacje do myślenia i działania w kontekście europejskim. Jako profesjonalna organizacja, EUFA dąży do ustanowienia standardów jakości dla fundraiserów, menedżerów grantów i menedżerów projektów z sektorów non-profit i profit.



Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu jest największą uczelnią w Poznaniu i jednym z czołowych polskich uniwersytetów. Jego 100-letnia renoma opiera się na długiej tradycji szkolnictwa wyższego w samym Poznaniu oraz na aktualnych, wybitnych osiągnięciach pracowników, studentów i absolwentów. UAM jako uczelnia badawcza zatrudnia 4.000 nauczycieli akademickich i kształci ponad 35.000 studentów, którzy mogą wybierać spośród 366 kierunków studiów, oferowanych przez 21 wydziałów.



SPIS TREŚCI

01	Wprowadzenie – jak korzystać z tego podręcznika?	11
02	Kto powinien korzystać z podręcznika?	19
03	Pięć obszarów rozwoju liderów w erze cyfrowej	27
04	Model INCLUDE – zrozumienie procesu krok po kroku	47
05	Narzędzia i metody INCLUDE	69
06	Narzędzia i metody dla integracyjnego przywództwa w erze cyfrowej	73
07	Era cyfrowa – technologie i nowe formy pracy	435
08	Jak przygotować i przeprowadzić szkolenie INCLUDE	459
09	Bibliografia	493



01

Wprowadzenie – jak korzystać z tego podręcznika?





Przywództwo w erze cyfrowej

Dlaczego czytasz ten przewodnik? Czy interesuje Cię, jak skutecznie kształtować przyszłość swojej organizacji w erze cyfrowej? A może po raz pierwszy stoisz przed wyzwaniem, jakim jest przywództwo i chcesz się dobrze przygotować do nowej roli? Może zdajesz sobie sprawę, że dotychczasowe metody nie przynoszą już oczekiwanych rezultatów i szukasz nowych dróg dla siebie, swojego zespołu lub całej organizacji? A może chcesz założyć start-up i mieć pewność, że w nowej firmie od początku będziesz w stanie sprostać wyzwaniom jutra? Może jesteś szkoleniowcem, który chciałby przekazać innym wiedzę na temat przywództwa integracyjnego? A może masz już pewne doświadczenie w tej dziedzinie i potrzebujesz inspiracji, jak przedstawić te kwestie jeszcze lepiej, biorąc pod uwagę warunki panujące w naszym cyfrowym świecie.

Każda z tych motywacji stanowi bardzo dobry fundament do skutecznego wdrożenia podejścia INCLUDE w przyszłości. Wszystkie narzędzia i metody wprowadzone w tym

przewodniku zostały opisane w taki sposób, aby ułatwić ich przyswojenie podczas indywidualnej nauki i natychmiast zaimplementować w codziennej pracy. Są one odpowiednie dla osób o różnych stylach uczenia się. Myślę wiodącą podczas tworzenia tego przewodnika było wsparcie użytkowników w taki sposób, aby otrzymali szybką pomoc w codziennych sytuacjach zawodowych i mogli jak najszybciej zacząć stosować w praktyce narzędzia INCLUDE.

Podręcznik INCLUDE został napisany z myślą o wdrożeniu jego idei w praktyce. Czytelnikom, którzy są zainteresowani teoretycznymi i metodologicznymi podstawami podejścia do przywództwa INCLUDE, polecamy lekturę „Inclusive Leadership in the digital Age. Theoretical Approach“. Tekst ten powstał również w ramach projektu INCLUDE.

Wiemy, że nie ma prostych i uniwersalnych rozwiązań, a każda sytuacja i każda organizacja jest inna. Dlatego zachęcamy wszystkich czytelników do przejrzenia przedstawionych tu narzędzi i wybrania tych, które w danej chwili będą dla nich najlepszym wsparciem na drodze do sukcesu. Ponadto zachęcamy do

dostosowania, zmiany lub rozwinięcia narzędzi tak, aby spełniały indywidualne wymagania.

Możesz korzystać z przewodnika INCLUDE na różne sposoby, w zależności od swoich specyficznych potrzeb. Poniżej znajdziesz ważne wskazówki, jak korzystać z niego pełniąc trzy kluczowe role: jako lider INCLUDE, jako osoba odpowiedzialna za proces rozwoju organizacyjnego INCLUDE oraz jako trener INCLUDE.

Jak korzystać z tego przewodnika...

...BY STAĆ SIĘ LIDEREM INCLUDE?

Wiele podręczników dla liderów opisuje, dlaczego przywództwo inkluzywne jest ważne i co zasadniczo należy zrobić. Nie oferują one jednak wystarczająco konkretnych instrukcji. Zbyt często brakuje w nich wsparcia w kwestii praktycznego wdrożenia metod*. Ten przewodnik daje Ci do ręki odpowiednie narzędzia. W ten sposób możesz krok po kroku dążyć do stania się inkluzywnym liderem w erze cyfrowej. Możesz również położyć fundamenty pod rozwój swojej organizacji w kierunku organizacji inkluzywnej.

Dlatego warto skorzystać z tego podręcznika, jeśli szukasz doraźnych narzędzi do radzenia sobie z bieżącymi wyzwaniami. Możesz jednak pójść o krok dalej, planując i realizując nie tylko swoją osobistą zmianę, ale także zmianę całej organizacji. W ten sposób stworzysz atmosferę pracy, która będzie sprzyjać zarówno Twoim pracownikom, jak i Tobie jako liderowi.

Przewodnik INCLUDE nie jest podręcznikiem,

który trzeba przeczytać od deski do deski. W zależności od Twoich celów możesz zdecydować, które rozdziały chcesz przejrzeć bardziej szczegółowo. Nie jest to również książka do przeczytania w jeden wieczór. Przewodnik INCLUDE został zaprojektowany w taki sposób, że może stać się stałym towarzyszem Twojego osobistego procesu rozwoju.

Zachęcamy do dokładnego zapoznania się z treścią, do wykorzystania niektórych instrumentów i pytań do dalszych przemyśleń oraz do jak najszybszego wdrożenia narzędzi w codziennej pracy. Proponujemy także, aby przed zastosowaniem wszystkich informacji dokładnie ocenić je z własnej perspektywy.

Interesują Cię teoretyczne podstawy INCLUDE?

Podręcznik INCLUDE został napisany w celu praktycznego wdrożenia. Dla czytelników zainteresowanych teorią i metodologicznymi podstawami podejścia przywódczego INCLUDE, polecamy lekturę **„INCLUDE – Inclusive Leadership w epoce cyfrowej. Podstawy dla liderów i każdego, kto chce nimi zostać”**. Ten tekst również powstał w ramach projektu INCLUDE.

Wybierając narzędzia najbardziej odpowiednie dla siebie, możesz skupić się na pięciu najważniejszych obszarach rozwoju dla inkluzywnego przywództwa w erze cyfrowej. Szczegółowe wprowadzenie do tych obszarów rozwoju znajdziesz w rozdziale 3.

* Rezultaty projektu unijnego „Inclusive Leadership” były podstawą do opracowania przewodnika INCLUDE. Zalecamy, aby skorzystać również z tych materiałów, które są dostępne bezpłatnie. INCLUDE bazuje na tych wynikach i rozszerza je tak, aby mogły być dostarczone szerszej grupie docelowej. Wyniki „Inclusive Leadership” można znaleźć tutaj: <https://inclusive-leadership.eu/de/>

Obszary te to:



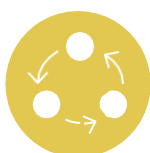
Lider – narzędzia służące do autorefleksji i budowania samoświadomości. Ta część przewodnika zawiera narzędzia, które pozwolą Ci na postęp w kierunku stania się liderem inkluzywnym poprzez m.in. pracę nad swoim sposobem myślenia i przekonaniami.



Ludzie – narzędzia pomagające w rozwijaniu relacji. Ten obszar rozwoju skierowany jest do czytelników, którzy chcieliby lepiej kierować swoimi zespołami poprzez, np. tworzenie zdrowych relacji ze współpracownikami i dobrego środowiska pracy.



Struktura – narzędzia dla mnie, mojego zespołu i mojej organizacji. W tej części znajdziesz narzędzia do rozwijania struktur swojej organizacji w taki sposób, abyś Ty i Twój zespół mogli trafnie odpowiadać na wyzwania dnia dzisiejszego i jutra.



Proces – narzędzia do realizacji wspólnej wizji i wprowadzania zmian. W tej części skupiamy się na praktycznym wprowadzaniu zmian, które doprowadzą do realizacji wspólnej wizji.



Technologia – narzędzia ułatwiające radzenie sobie z rozwojem cyfrowym, który zmienia nasz świat. W tym rozdziale opisujemy, jak można poradzić sobie z możliwościami i zagrożeniami, jakie niesie ze sobą era cyfrowa.

Jednym z najprostszych sposobów poszukiwania odpowiednich rozwiązań i narzędzi jest przyjrzenie się wyzwaniom, przed którymi stoją liderzy w erze cyfrowej (rozdział 3). Z niektórymi z tych wyzwań z pewnością się utożsamiasz. Niektóre z nich mogą Tobie nawet spędzać sen z powiek.

Tabela podsumowująca w rozdziale 5 pomoże Ci szybko znaleźć w podręczniku narzędzia, których szukasz.

Jeśli chcesz wdrożyć podejście INCLUDE w całości – nie tylko dla siebie, ale także dla swojej organizacji - to w kolejnych akapitach znajdziesz kilka ważnych wskazówek, jak stosować ten przewodnik.

... BY TOWARZYSZYĆ PROCESOWI ROZWOJU ORGANIZACYJNEGO?

Jeśli chcesz wdrożyć podejście INCLUDE w swojej organizacji, zacznij od przeczytania rozdziału 4 tego przewodnika: „Model INCLUDE – instrukcje krok po kroku”. Znajdziesz tam odpowiedzi na następujące pytania:

- Czym jest model procesu INCLUDE?
- Jakie są poszczególne kroki modelu procesu INCLUDE?
- Dlaczego kroki modelu zostały uporządkowane w taki sposób?
- Jak możesz wdrożyć model procesu INCLUDE w swojej organizacji?



- Dlaczego rozwój osobisty jest pierwszym krokiem i jak można skutecznie przeprowadzić własny proces rozwoju, zanim zwrócimy uwagę na rozwój organizacji?
- W jaki sposób możesz towarzyszyć i moderować proces rozwoju organizacji INCLUDE?
- Które narzędzie powinno być wdrożone w której fazie modelu procesulINCLUDE?

Beta-Codex, Open Space dla liderów i Open Space dla organizacji to narzędzia, które z pewnością będą Ci potrzebne. Zostały one opisane w rozdziale 6. Zasady fundamentalne dla Twojego procesu zmiany zostały podsumowane w Beta-Codex.

Open Space dla liderów to innowacyjne zastosowanie koncepcji Open Space dla pojedynczych osób lub małych zespołów liderkich. Open Space dla organizacji to format, który jest stosowany na całym świecie z dużym powodzeniem od wielu lat przez organizacje lub duże grupy. Na końcu rozdziału 4. umieściliśmy przykładowy harmonogram, który pokieruje Cię w kwestii wyboru konkretnych narzędzi – tych najbardziej właściwych w każdej fazie modelu procesu INCLUDE.

Rekomendowany model jest elastyczny. Daje Tobie swobodę wyboru narzędzi najbardziej

przydatnych w procesie zmian. W rozdziale

5. znajduje się tabela, która zawiera przegląd narzędzi. Dzięki temu możesz również wybrać odpowiednie narzędzia dla swojej organizacji na każdym etapie rozwoju.

...JAKO TRENER INCLUDE

Jeśli jesteś lub chcesz zostać trenerem przywództwa inkluzywnego, to możesz wykorzystać narzędzia INCLUDE w następujący sposób:

1. Możesz rozwijać się jako lider, jeśli w przyszłości chcesz pracować jako trener wewnętrzny lub dla organizacji zewnętrznych.
2. Możesz wykorzystać nasz modelowy program nauczania do opracowania i oferowania nowych szkoleń dla osób, które chcą zostać liderami INCLUDE.
3. Możesz wykorzystać informacje o INCLUDE jako inspirację do rozwoju szkoleń, które obecnie oferujesz na temat przywództwa inkluzywnego. Ma to zastosowanie zwłaszcza wtedy, gdy chcesz położyć większy nacisk na rozwój technologii w erze cyfrowej.

W pierwszym przypadku należy pracować z tym przewodnikiem w sposób, który jest zalecany w sekcji powyżej: „Jak korzystać z tego przewodnika, aby stać się liderem inkluzywnym?”.

W drugim przypadku możesz natomiast wykorzystać nasz modelowy program szkolenia. W rozdziale 8. znajdziesz propozycję programu dla kursu internetowego, jak i stacjonarnego. Oba programy zostały przetestowane w całej Europie. Przekazują podstawową wiedzę na temat przywództwa inkluzywnego, jak również narzędzi INCLUDE w pięciu obszarach rozwoju INCLUDE: lider, ludzie, struktura, proces i technologia.

Materiały dla trenerów INCLUDE

Ponadto w ramach projektu INCLUDE opracowano znacznie bardziej kompleksowy program nauczania uwzględniający wytyczne Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (EQF): „**INCLUDE – Przywództwo włączające w epoce cyfrowej. Treść Szkoleń i Warsztatów**”. Ten program nauczania **INCLUDE EQF** daje ci możliwość zintegrowania treści INCLUDE z kursami edukacyjnymi, które oferujesz, na przykład jako organizator dalszej edukacji lub jako część szkolenia zawodowego.

W zależności od Twojego doświadczenia, możesz wdrożyć modelowy program nauczania bezpośrednio lub wykorzystać go jako inspirację do stworzenia własnego, dopasowanego programu. Możesz skorzystać ze wskazówek zawartych w rozdziale 8. („Jak przygotować szkolenie INCLUDE i jak je wdrożyć?”) dotyczących dostosowania szkolenia INCLUDE do potrzeb Twojej organizacji, grupy szkoleniowej oraz do Twoich własnych działań.

Ponadto w tym rozdziale umieściliśmy wskazówki dla trenerów, którzy chcą rozpocząć pracę z INCLUDE. Wykorzystując podręcznik jako trener INCLUDE bez trudu wybierzesz właściwe informacje i narzędzia. Jednym z kluczy do wyboru odpowiednich narzędzi mogą być wyzwania, z którymi liderzy biorący udział w Twoim szkoleniu mierzą się w erze cyfrowej (rozdział 3). Dodatkowo tabela w rozdziale 5. pozwoli Ci wybrać narzędzia w odniesieniu do pięciu centralnych obszarów rozwoju INCLUDE: lider, ludzie, struktura, proces i technologia.

Jak możesz wykorzystać narzędzia INCLUDE?

Aby ułatwić Ci pracę z narzędziami INCLUDE, każde narzędzie zostało przedstawione w ten sam sposób w rozdziale 6. Dla każdego narzędzia znajdziesz następujące informacje:

1. W sekcji korzyści znajdziesz sugestie dotyczące rezultatów, których możesz się spodziewać po wdrożeniu lub wykorzystaniu narzędzia.
2. Anegdota lub przykłady zatytułowane przykłady z życia wzięte pozwolą Ci umiejscowić narzędzie w codziennych działaniach Twojej organizacji. Łatwiej zrozumiesz, w jakich sytuacjach warto zastosować wprowadzone rozwiązanie. Przykłady i anegdota opisują zarówno dobre, jak i złe praktyki.
3. Sekcja w pigułce zawiera krótki opis i pomoże Ci szybko zapoznać się z narzędziem. Opis ten jest uzupełniony, tam gdzie to możliwe, o wizualne zobrazowanie podstawowej zawartości narzędzia.
4. Instrukcje szczegółowo opisują, w jaki sposób narzędzie może zostać wdrożone w codziennych sytuacjach w pracy. Dowiesz się, w jakim kontekście należy stosować narzędzie, w tym na przykład, czy jest ono odpowiednie do rozwoju osobistego lub do poprawy sposobu organizacji pracy zespołowej.
5. W ramach wsparcia na co dzień znajdziesz przydatne informacje, jak praktycznie stosować narzędzia. Zwrócimy uwagę na potencjalne błędy i niebezpieczne pułapki, w które można wpaść podczas korzystania z niego. Otrzymasz również dalsze sugestie, jak wdrożyć narzędzie w swojej codziennej pracy.
6. Udostępnione źródła umożliwiają głębsze zagłębienie się w narzędzia i treści, które zostały tam ujęte. Znajdziesz w tym miejscu odnośniki do autorów opisanych narzędzi, a także przydatną literaturę i linki internetowe.

7. Obszar hashtagów odsyła Cię do podstawowych słów kluczowych, które charakteryzują dane narzędzie. Te słowa kluczowe można wykorzystać np. do wyszukiwania dalszych materiałów w sieci.

Wszystkie narzędzia w rozdziale 6. są opisane z perspektywy lidera. Jeśli chcesz korzystać z narzędzi jako trener, wskazówki dotyczące wykorzystania narzędzi w kontekście szkoleniowym znajdziesz w rozdziale 8. pt. „Jak przygotować szkolenie INCLUDE i jak je przeprowadzić?”.

Twoja decyzja

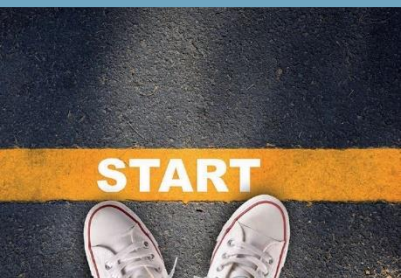
Teraz musisz zdecydować, które z trzech możliwych zastosowań jest dla Ciebie najbardziej interesujące: lider INCLUDE, osoba odpowiedzialna w procesie rozwoju organizacji INCLUDE czy trener INCLUDE. Najważniejsze jest to, że zaczynasz już teraz i wyruszasz w swoją podróż w kierunku stania się liderem INCLUDE w erze cyfrowej. Przyjrzyj się bliżej treściom w przewodniku INCLUDE, które Cię interesują. Rób notatki, zapisuj swoje pomysły, organizuj burze mózgów, zmieniaj i rozszerzaj narzędzia, zadawaj pytania. Ale przede wszystkim stosuj je w praktyce i eksperymentuj, ponieważ zmiana nastąpi tylko wtedy, gdy będziesz robić rzeczy inaczej, niż dotychczas.

Jesteśmy przekonani, że nasze narzędzia zainspirują Cię do wdrożenia inkluzywnego przywództwa jako odpowiedzi na wyzwania ery cyfrowej, dostarczą Tobie wartościowych spostrzeżeń, a także pomogą w podejmowaniu dobrych decyzji i tworzeniu strategii, które się sprawdzają. Co najważniejsze, wypracujesz swój własny, całkowicie indywidualny styl przywództwa inkluzywnego.

Szkolenie mailowe INCLUDE

Pomimo swojej wagi, temat taki jak inkluzywne przywództwo w erze cyfrowej może szybko odejść w zapomnienie w codziennym biznesie. W naszej codziennej pracy i przywództwie musimy często skupiać naszą uwagę na pilnych zadaniach, a ważna praca nad naszym rozwojem osobistym lub nad strukturami naszej organizacji jest w ciągłym niebezpieczeństwie zepchnięcia na bok. Żadna organizacja nie może sobie jednak pozwolić na negatywne konsekwencje takiego odwlekania. Dlatego opracowaliśmy dla Ciebie **szkolenie mailowe INCLUDE** na początkowy etap Twojej drogi do zostania liderem inkluzywnym. W ciągu 12 tygodni, co tydzień będziesz otrzymywać krótki, praktyczny materiał, który wprowadzi Cię w temat. Będziemy Cię wspierać krótkim wglądem w świat inkluzywnego przywództwa, który postawi Cię w pozycji umożliwiającej natychmiastowe wdrożenie naszych narzędzi w Twoim środowisku pracy. Zapisz się od razu, aby mieć pewność, że Twoje dobre intencje zamienią się w działania. Możesz zapisać się tutaj:

http://link.emcra.eu/INCLUDE_EmailCourse



02

Kto powinien korzystać z podręcznika?



... jeśli czujesz się odważny

Poręcznik INCLUDE został stworzony dla każdego, kto jest lub planuje być w przyszłości osobą odpowiedzialną za zarządzanie. Szczególny nacisk położono na to, by sprostać przyszłym wyzwaniom i lepiej wykorzystać szanse, które niesie ze sobą era cyfrowa. Przewodnik zawiera informacje istotne dla każdego, kto chce rozwijać swoje możliwości i swoją organizację. Omówiono w nim szczegółowo pięć niezwykle ważnych dla wszystkich liderów obszarów rozwoju:

- autorefleksja i samoświadomość jako warunek konieczny do stania się liderem INCLUDE;
- rozwój i utrzymanie relacji w organizacji (w kontekście realizacji zadań przywódczych w zespołach);
- rozwijanie lub reorganizacja podstawowych struktur organizacji w taki sposób, by w pełni wykorzystać potencjał wszystkich liderów, pracowników i zespołów;
- rozwijanie lub reorganizacja procesów pracy tak, aby wprowadzone zmiany szybciej przynosiły efekty i by wszyscy w organizacji zgodnie współdziałali realizując wizję rozwoju;
- bardziej proaktywne współdziałanie z nowymi technologiami i nadążanie za rozwojem cyfrowym;
- w celu przygotowania organizacji na wyzwania przyszłości.

Wszystkich, którzy są otwarci na treści zawarte w przewodniku INCLUDE, łączy coś ważnego: chęć rozwoju osobistego i pragnienie aktywnego kształtowania zmian w organizacjach, tak aby mogły one lepiej sprostać obecnym i przyszłym wyzwaniom.

Podręcznik INCLUDE jest kierowany do osób, które mają odwagę eksperymentować, porzucić stare przekonania, skończyć z tym, co już nie działa i nauczyć się od podstaw tego, co może zadziałać lepiej. Dla tych, którzy gotowi są odłożyć na bok rolę wszechwiedzącego eksperta i przyznać, że nie

wiedzą i nie potrafią wszystkiego. Dla liderów, którzy od dawna wiedzieli lub po prostu czuli, że coś musi się zmienić, ale nie potrafili tego ubrać w słowa. Do realizacji założeń INCLUDE niezbędna jest otwartość, ciekawość i odwaga, by iść w nowych kierunkach – nawet, jeśli na początku nie wiemy, dokąd ta droga nas zaprowadzi. Ponieważ „nowe ścieżki powstają dlatego, że je wydeptujemy” (Franz Kafka).

Cztery grupy ludzi, dla których INCLUDE jest szczególnie przydatne

Pisząc przewodnik INCLUDE mieliśmy na uwadze cztery grupy osób, z którymi czujemy szczególny związek. Są to obecni i potencjalni liderzy z małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), z małych i średnich organizacji (MŚO), ze start-upów oraz z instytucji szkoleniowych zajmujących się edukacją zawodową. Podejście INCLUDE zostało zaprojektowane w taki sposób, aby mogło być stosowane w szczególności w odniesieniu do tych czterech grup. Nie oznacza to jednak, że nie może być z powodzeniem wdrażane przez innych zainteresowanych, niezależnie od tego, czy pochodzą z małych czy dużych struktur i czystosują je częściowo czy w całości.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP)

stanowią podstawę gospodarki Unii Europejskiej. 99,8% wszystkich przedsiębiorstw poza sektorem finansowym to MŚP, które zatrudniają około 2/3 wszystkich pracowników*. Zdecydowana większość koncepcji doradczych i szkoleniowych została jednak opracowana z myślą o dużych przedsiębiorstwach, ponieważ to one dysponują budżetem na opłacenie zewnętrznych konsultantów i trenerów. Natomiast w przypadku większości MŚP finanse są zazwyczaj ograniczone, a na pierwszym

* Por. European Commission (2018). Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders.



planie znajdują się pilne wyzwania związane z codzienną działalnością. Skutkuje to tym, że w MŚP nawet liderzy pracują bardziej „w” przedsiębiorstwie niż „nad” nim. Innymi słowy - poświęcają zbyt mało czasu na rozwój struktur i procesów, a także na kompleksową analizę nowych i decydujących zmian, takich jak transformacja cyfrowa.

MŚO to małe i średnie organizacje, na przykład fundacje, towarzystwa, stowarzyszenia, struktury spółdzielcze czy instytucje naukowe. Organizacje pozarządowe łączą to, że nie działają (w przeważającej części) na rynku - innymi słowy, osiąganie zysku nie jest jednym z punktów ciężkości lub głównych celów ich pracy. Zatem podobnie jak MŚP, MŚO często nie są w stanie zapewnić sobie zewnętrznego wsparcia, gdyż generuje to duże koszty. Stanowią one jednak znaczną część tzw. trzeciego sektora, który zatrudnia około 28,3 mln osób w całej UE*. To więcej pracowników, niż na przykład w sektorze budowlanym.

MŚO jeszcze bardziej, niż wiele małych i średnich przedsiębiorstw, odczuwają brak zasobów czasowych i finansowych na merytoryczne omówienie działań koniecznych do rozwoju strukturalnego. Oprócz skupienia się na codziennej pracy, muszą one ubiegać się o fundusze na finansowanie swojej działalności. Są to w dużej mierze środki państwowe i/lub pochodzące od prywatnych sponsorów. Pozyskiwanie pieniędzy i opracowywanie projektów finansowania to działania, które pochłaniają istotną część zasobów organizacji. Ponadto liderzy wielu MŚO stają przed wyzwaniem, jakim jest konieczność integrowania i wspierania nieodpłatnych wolontariuszy, obok zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin pracowników.

Młode przedsiębiorstwa lub organizacje, czyli **start-upy** zarówno w gospodarce, jak i w

* Por. Third Sector Impact-Project (2018): The third sector. A renewable resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project.



trzecim sektorze, odgrywają w erze cyfrowej ważną rolę. Rozwijają nowe produkty lub usługi i tworzą dużą część przyszłego zatrudnienia. Jednakże start-up nie zawsze oznacza rozpoczęcie działalności. Istnieje ważna grupa nowych przedsięwzięć, które są finansowane przede wszystkim przez kapitał zewnętrzny, na przykład przez inwestorów kapitału wysokiego ryzyka. Celem takich nowych firm jest często szybki, jednowymiarowy wzrost. Bardziej profesjonalne podejście do zarządzania i przywództwa doprowadziłoby do osiągnięcia przez te firmy jeszcze wyższej wartości dodanej netto.

Start-upy, gdy odniosą sukces, niekiedy przekształcają się w znaczących graczy krajowych lub międzynarodowych. Dzięki konsekwentnemu koncentrowaniu się na ideach INCLUDE rozwój start-upu jest „programowany” od samego początku.

Zdecydowanie największą grupę przedsiębiorstw rozpoczynających działalność stanowią firmy i organizacje, które są tworzone przez jednego założyciela lub przez mały zespół założycielski - bez lub z bardzo ograniczonymi zasobami zewnętrznymi. MŚP często wchodzi na drogę do niezależności ekonomicznej dzięki dotowaniu ze środków publicznych kredytowi na założenie firmy. Organizacje non-profit są zazwyczaj pozostawione same sobie i muszą budować firmę

krok po kroku poprzez nieodpłatny wkład własny. Duża część MŚP i MŚO, które odnoszą sukcesy, zaczynała w ten sposób. Trzecia grupa, która nie jest tak naprawdę start-upem w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, to przedsiębiorstwa i organizacje, w których nastąpiła zmiana pokoleniowa w kierownictwie. Może to być na przykład sytuacja, w której wykwalifikowany rzemieślnik w warsztacie przekazuje zarządzanie nowemu właścicielowi ze względu na swój podeszły wiek. W takiej sytuacji istnieje wiele możliwości, aby nowe kierownictwo wykorzystało podejście INCLUDE.

Organizatorzy szkoleń w obszarze kształcenia zawodowego pracują zazwyczaj jako MŚP w sektorze szkolnictwa i edukacji. Jednak w sektorze edukacyjnym działają również towarzystwa, stowarzyszenia itp., czyli MŚO z trzeciego sektora. W tym zakresie informacje przedstawione powyżej dla MŚP i MŚO dotyczą również tych podmiotów.

Institucje szkoleniowe mogą być ważnymi propagatorami podejścia INCLUDE, jeśli będą realizować proces INCLUDE rozwijając organizacyjnie własną firmę. Są one jeszcze ważniejsze jako dostawcy szkoleń INCLUDE, jeśli rozpowszechniają treści INCLUDE poprzez przekazywanie ich do swoich specyficznych grup docelowych.

Materiały dla trenerów INCLUDE

W rozdziale 8 można znaleźć modelowy program nauczania wprowadzający podejście INCLUDE odpowiednio dla kursu online i kursu osobistego. Bardziej kompleksowy program nauczania **INCLUDE EQF Curriculum**, który uwzględnia wytyczne Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (EQF) jest również dostępny dla wszystkich dostawców szkoleń.

Brzmi nieźle, ale...

Nawet jeśli jesteście zasadniczo przekonani co do podejścia takiego jak INCLUDE, możecie i nawet powinniście mieć wątpliwości. Czy ta metoda jest aktualnie najlepsza dla Was osobiście lub dla Waszej organizacji? Kiedy rozwijaliśmy i testowaliśmy podejście INCLUDE, często słyszeliśmy poniższe pytania”

- „Czy przekształcenie mojej organizacji jest w ogóle możliwe bez wsparcia drogich firm konsultingowych?”
- „Wiem, że muszę coś zrobić, ale nie mam pojęcia, co i jak!”.
- „Po prostu mam zbyt wiele na głowie i nie mam czasu na naukę i wdrażanie jakichś teoretycznych narzędzi“.
- „Jestem zbyt zajęty/zajęta codziennymi obowiązkami, aby dodatkowo poświęcać czas na inkluzywne zarządzanie“.
- „To wszystko brzmi dobrze w teorii, ale czy to nie jest tak naprawdę coś dla dużych organizacji, które mają do wdrażania tego odpowiednich ludzi?“

Wszystkie te obiekcje są uzasadnione. Zresztą ogólny sceptycyzm wobec nowych metod zarządzania i przywództwa, zwłaszcza w mniejszych organizacjach, nie bierze się znikąd. Branża konsultingowa i szkoleniowa jest nastawiona na ciągłe rozwijanie nowych metod. To często nic innego, jak stary produkt w nowym opakowaniu. Jeśli będzie miał chwytliwą

nazwę i odpowiednio wysoką cenę, wtedy wielu liderów czy menedżerów – zwłaszcza z dużych firm – aż nazbyt chętnie z niego skorzysta. Ludzie chcą być nowoczesni i iść z duchem czasu. Te modne podejścia są przyjmowane jeszcze chętniej, ponieważ obiecują pozornie łatwe rozwiązania i szybkie zyski, bez konieczności zagłębiania się w mocno zakorzenione procesy wewnętrzne.



Be skeptical

Sceptycyzm jest niezbędny zawsze wtedy, gdy nowe trendy w zarządzaniu i przywództwie reklamowane są jako te, które odkrywają kamień filozoficzny. Dotyczy to również „przywództwa inkluzywnego”. Jest to termin, który również stał się modny w ostatnich latach. Zdrowy sceptycyzm wobec tej koncepcji, a nawet wobec naszego podejścia INCLUDE, jest dobry - lepszy niż ślepe podążanie za każdym, kto zaczyna mówić o przywództwie inkluzywnym.

Mówiąc wprost: nawet niektóre z narzędzi, które polecimy Państwu w tym przewodniku, były przez ich twórców intensywnie promowane. Można na przykład odnieść wrażenie, że organizacje lub przedsiębiorstwa muszą po prostu narysować „kanwę” dla wszystkich swoich wyzwań i od razu z sukcesem wkroczyć w przyszłość. Jednak sama umiejętność wyobrażenia sobie organizacji jako brzoskwini, a nie w kategoriach tradycyjnej, hierarchicznej piramidy, nie wystarczy, by pojawiły się zmiany. To prawda, że na rynku pojawiło się wiele dobrych narzędzi i koncepcji – choćby w formie książek. Czytając je, można jednak zauważyć, że mimo cennych informacji, które przekazują, czegoś w nich brakuje.



Tak naprawdę nie ma w nich odpowiedzi na pytanie: „Jak mogę to zastosować w praktyce w mojej organizacji?”.

W trakcie pracy z podręcznikiem INCLUDE poznasz oba narzędzia, które właśnie zostały krótko omówione jako przykłady. Jesteśmy absolutnie przekonani o ich wartości. Każda organizacja, zespół i sytuacja jest jednak inna. To truizm. Nie jest więc dobrym

pomysłem wtłaczanie swojej organizacji czy przedsiębiorstwa w odgórnie ukształtowaną formę jednego, konkretnego narzędzia i oczekiwanie, że spowoduje to zasadniczą zmianę. Tym, co daje efekt, jest właściwy wybór – odpowiednia kombinacja i umiejętne dostosowanie narzędzi do konkretnych potrzeb. Dzięki podejściu INCLUDE oddajemy w Twoje ręce uporządkowaną procedurę. Jest ona jak poręcz przy schodach – tworzy ramy dla Twoich osobistych oraz wspólnych, zespołowych decyzji. Otrzymujesz swobodę podejmowania własnych wyborów, a jako lider ery cyfrowej – musisz odważnie zdecydować, co jest najważniejsze dla Ciebie i Twojej organizacji.

Celem przewodnika INCLUDE jest zaferowanie Ci w procesie decyzyjnym sprawdzonych rozwiązań, które jako lider możesz sprawnie wdrożyć w codziennej pracy. Zalecamy, aby postępować krok po kroku i we własnym tempie. Najważniejszą rzeczą do zapamiętania jest to, że Ty i Twój zespół sami wyznaczacie swój rytm. Jedną z fundamentalnych zasad podejścia INCLUDE

podkreśla dążenie do sytuacji, w których: „jest wystarczająco bezpiecznie, by spróbować” i „na razie wystarczy”. Wywodzi się ona z „Socjokracji” – koncepcji organizacyjnej, która kładzie silny nacisk na samoorganizację. Mówiąc inaczej: nowe podejście, proces lub metoda, które wprowadzasz do swojej organizacji, mogą być testowane i wdrażane tak długo, jak długo nie narażamy organizacji na niebezpieczeństwo. W fazie testowania określisz, czy wszystko zadziało zgodnie z planem, czy też nie. Więcej o tym podejściu krok po kroku dowiesz się w rozdziale 4.

Podsumowując: kiedy należy korzystać z INCLUDE?

Przedstawione tu narzędzia mogą być z powodzeniem wdrożone przez każdego, kto:

- kieruje własną organizacją, w związku z czym podejmuje się zadań związanych z zarządzaniem i kierowaniem,
- ponosi odpowiedzialność za zespół pracowników lub za dział,
- kieruje projektami,
- jest liderem „nieformalnym”, np. cieszy się szacunkiem kolegów z uwagi na swoje doświadczenie,
- jest pracownikiem na eksponowanym stanowisku. Innymi słowy, może na przykład wpływać na kierunek zmian w organizacji poprzez swoje silne powiązania,

ma za zadanie być „agentem zmian” w swojej organizacji, aby doprowadzić do konstruktywnych decyzji w procesach zmian i innowacji,

- chce wziąć na siebie większą odpowiedzialność w organizacji, niezależnie od stanowiska, które obecnie zajmuje, i jest przekonany, że coś musi się zmienić.

Podręcznik jest również skierowany do liderów, którzy chcą zmieniać i rozwijać siebie i swoją organizację. W praktyce oznacza to:

- przekształcenie organizacji od podstaw, tak aby była ona przygotowana na wyzwania dnia dzisiejszego i jutra,
- kształtowanie organizacji krok po kroku, innymi słowy promowanie stopniowego poprzez wykorzystanie zasobów wewnętrznych,
- przeprowadzanie mniejszych zmian, innymi słowy wdrażanie rozwiązań dopasowanych do konkretnych wyzwań byciem liderem,
- wprowadzanie zmian operacyjnych poprzez wdrażanie pragmatycznych instrumentów rozwiązywania codziennych wyzwań.

Kolejną istotną grupą docelową INCLUDE są trenerzy, którzy chcieliby podzielić się z innymi, teraz lub w przyszłości, ideą inkluzywnego przywództwa w erze cyfrowej. Mogą oni wykorzystać wprowadzone tu narzędzia zarówno w rolach opisanych powyżej, jako agenci zmiany organizacyjnej we własnych organizacjach, jak i podczas projektowania warsztatów zewnętrznych oraz moderowania lub towarzyszenia procesom rozwoju organizacyjnego.

Rozdział 8, „Jak przygotować szkolenie INCLUDE i jak je przeprowadzić?”, wyjaśnia szczegółowo, jak trenerzy i szkoleniowcy mogą wykorzystać podejście INCLUDE i ten podręcznik. Szczególne możliwości stwarzają tu następujące zastosowania:

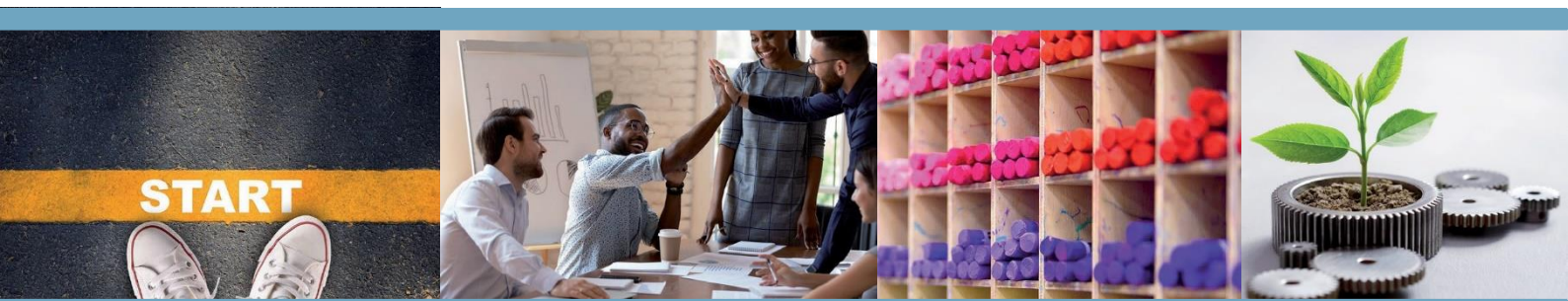
- jako podstawową inspirację do projektowania procesów szkoleniowych i facylitacyjnych,
- wdrażanie gotowych programów warsztatowych modelu INCLUDE zarówno do kursów internetowych, jak i stacjonarnych,
- wykorzystanie poszczególnych narzędzi, które można włączyć do istniejących koncepcji szkoleniowych.

Komu raczej nie przyda się przewodnik INCLUDE?

Przewodnik INCLUDE przyniesie korzyści także liderom, którzy pracują w hierarchicznych, odgórnie sterowanych strukturach lub którzy preferują raczej tradycyjny typ organizacji – jako bodziec do zmiany myślenia i samorozwoju.

Przewodnik nie ma jednak na celu przekonania sceptyków do wdrożenia podejścia INCLUDE. Naszym głównym celem jest wsparcie tych liderów, którzy są gotowi ruszyć do przodu z pomocą INCLUDE. W tym miejscu krótka uwaga dla wszystkich sceptyków: to działa i jest potwierdzone wieloma przykładami z całego świata. Efektu można jednak doświadczyć tylko w praktyce, więc trzeba chcieć ten model wdrożyć.

Absolutnie prawdziwe jest to, że w tradycyjnych organizacjach i przedsiębiorstwach, kierowanych odgórnie, osiągnięto znaczny sukces i wykonano wiele dobrych usług dla społeczeństwa. Nie kwestionujemy tego, jednak mówimy głośno i wyraźnie: wszystko to mogłoby być bardziej efektywne, bardziej zorientowane na klientów, bardziej opłacalne, itd. Dotyczy to każdej organizacji, niezależnie od tego, czy działa ona na rynku, czy jako fundacja, stowarzyszenie, czy też organizacja ekonomii społecznej, służąca dobru ogółu.



03

Pięć obszarów rozwoju liderów w erze cyfrowej





Od wyzwań do obszarów rozwoju

W tym rozdziale zapoznamy Cię z podejściem INCLUDE i ramami teoretycznymi tego podręcznika. Punktem wyjścia są w tym przypadku realia, które determinują przywództwo w erze cyfrowej. Poznasz najważniejsze wyzwania, którym współcześni liderzy i ich organizacje muszą stawić czoła w dzisiejszym świecie.

Na tej podstawie odróżnimy terminy „przywództwo” i „zarządzanie”. Klasyfikacja ta ma znaczenie dla podziału podejścia INCLUDE na pięć obszarów rozwoju: „lider”, „ludzie”, „struktura”, „proces” i „technologia”. Każdy z tych obszarów rozwoju zasługuje na niepodzielną uwagę liderów INCLUDE i wszystkich, którzy chcą się nimi stać.

Jeśli chcesz podsumować główny punkt tego rozdziału jednym zdaniem, to brzmiałoby ono następująco: inkluzywne przywództwo w erze cyfrowej to zarówno praca z ludźmi i „nad ludźmi”, jak również praca z organizacjami i „nad organizacjami”.

Liderzy w erze cyfrowej – pierwsze podejście

W chwili, gdy czytasz ten podręcznik, mógłbyś zamówić jedzenie do domu i zapłacić za nie kilkoma szybkimi kliknięciami na swoim smartfonie. Gdy skończysz czytać ten rozdział, dostawca może już stać u Twoich drzwi. Jeszcze dziesięć lat temu taki sposób działania byłby daleki od oczywistości i nie dałoby się tych czynności wykonać tak szybko, jak dziś.

Rozwój technologii sprawił, że nasz świat przyspieszył i wpłynął na nasz styl życia – na to, jak żyjemy, konsumujemy, zawieramy i utrzymujemy przyjaźnie oraz związki, pracujemy czy spędzamy czas wolny. Rozwój technologii i zmieniające się postawy socjokulturowe wpływają na pracę każdej organizacji. Co z tego wynika? Zmiany zewnętrzne wymuszają zmiany wewnętrzne. Dotyczy to całej organizacji, a zwłaszcza zachodzących w niej procesów, jej wewnętrznych struktur i relacji społecznych – innymi słowy sposobu, w jaki zorganizowana jest Wasza wspólna praca. Oznacza to także, że należy zastanowić się nad

zmianą swojego stylu kierowania organizacją, a być nawet trzeba będzie poszukać nowego pomysłu na siebie jako lidera.

To, co daje wielkie możliwości, stanowi jednocześnie ogromne wyzwanie dla każdego, kto obecnie pełni odpowiedzialną funkcję lub chce to robić w przyszłości. Rozwój narzędzi cyfrowych umożliwia pracę na odległość i tworzenie wirtualnych zespołów. Doświadczenia ostatnich lat uświadomiły jednak, że nie prowadzi to automatycznie do lepszej współpracy w zespołach. Jeśli kierujesz zespołami, które składają się głównie z cyfrowych nomadów, to wyzwanie będzie brzmiało dla Ciebie znajomo.

Cyfrowi nomadzi to osoby, które nie czują się związane z jednym miejscem i pracują z każdego miejsca na świecie. To niezwiązanie z jednym pracodawcą może prowadzić do szybszej zmiany miejsca pracy. Jednym z największych wyzwań podczas pracy z zespołami zdalnymi lub hybrydowymi jest więc stworzenie poczucia wspólnoty i przynależności do zespołu lub organizacji. Liderzy nigdy nie musieli poświęcać temu tematowi tyle uwagi, co teraz. Temat wspólnotowości był wprawdzie zawsze istotny, ale wiele relacji powstawało w sposób naturalny podczas wspólnego wykonywania zadań i wymiany wiedzy w biurze, czy też podczas wspólnej przerwy na kawę lub lunch. Prowadzenie zespołów w całości lub części wirtualnych stanowi nowe wyzwanie w obszarze budowania solidarności i poczucia przynależności.

Przed erą cyfrową praca lidera była bardziej zarządzalna i przewidywalna. Dziś liderzy i organizacje muszą działać i podejmować decyzje w środowisku, które stało się mniej przejrzyste i bardziej niepewne. Nie oznacza to, że życie lidera było kiedyś łatwiejsze – również wtedy liderzy i pracownicy musieli podejmować trudne decyzje. Po prostu każde czasy niosą inne wyzwania. Podejście INCLUDE traktuje zmiany technologiczne jako okazję do zadania pytania, czy przypadkiem nie nadszedł już czas, aby zakwestionować dotychczasowe metody podejmowania decyzji, struktury i procesy,

które większość liderów nadal uważa za oczywiste. W ostatnich latach coraz częściej można zauważyć pojawienie się nowych koncepcji, zarówno w literaturze teoretycznej, jak i w świecie zawodowym i doradczym. Są one obecnie zauważane i rozważane nawet przez konserwatywne, odgórnie kierowane organizacje. Dlaczego? Ponieważ standardowe podejście już się nie sprawdza.

Jedną z ważniejszych umiejętności współczesnych liderów jest zatem zdolność do kwestionowania tradycyjnych metod i podejść oraz uczenia się nowych koncepcji współpracy i świadczenia usług w organizacjach – niezależnie od tego, czy są one aktywne ekonomicznie na rynku, czy też stanowią część trzeciego sektora. Podręcznik INCLUDE zawiera 27 narzędzi, oferując tym samym solidne podstawy rozwoju dla liderów szukających nowych podejść i koncepcji. Narzędzia INCLUDE obejmują wszystkie istotne wyzwania stojące przed liderami w erze cyfrowej.

Obecnie przywództwo oznacza zwracanie szczególnej uwagi na najważniejsze nadrzędne procesy zmian w Europie i na świecie. Jeden z przykładów: do niedawna „demokracja” była pojęciem, o którym ludzie zazwyczaj rozmawiali tylko poza pracą. Nawet ci, którzy żyli w systemach demokratycznych, zazwyczaj bez skargi akceptowali fakt, że ich miejsce pracy było dyktowane przez hierarchicznie określone zasady „tych na górze”. Dla kreatywnych umysłów takie miejsce pracy to horror. Ponieważ społeczeństwa pluralistyczne zazwyczaj oferują ludziom wystarczająco dużo dróg rozwoju poza strukturami hierarchicznymi, w przeszłości nie był to istotny problem. Przykładowo, rośnie liczba osób, które nie chcą już trzymać się dress code’u i spędzać dnia pracy w garniturze. Ludzie bardziej, niż kiedykolwiek wcześniej, chcą wnieść do swojego miejsca pracy własny indywidualizm. Chcą być zaangażowani w procesy decyzyjne i realizować zadania, które są bardziej kreatywne, niż odtwórcze. Oczekują, że ich praca będzie pozytywnym, wzbogacającym doświadczeniem, a nie tylko sposobem na zarabianie pieniędzy.



Gwoli wyjaśnienia: ilość osób, które postrzegają pracę jako zło konieczne, służące wyłącznie zarobieniu na utrzymanie, jest wciąż spora i pozostanie wysoka. Podejście INCLUDE oferuje opcję dla wszystkich – w tym małych i średnich organizacji – które uważają, że nie mogą już dłużej pozwolić sobie na brak kreatywnego myślenia i mają większe oczekiwania wobec swojego miejsca pracy. Dobrze wykształceni młodzi i starsi pracownicy w Europie mają szeroki wybór możliwości zatrudnienia we własnych krajach i za granicą. Nie dziwi zatem, że liderzy coraz częściej zgadzają się na 4-dniowy tydzień pracy, interesują się tematem inkluzywnego przywództwa, demokratyzacji procesów pracy i zastępowania odgórnego zarządzania podejściem oddolnym. Robią to między innymi dlatego, że potrzebują innowacji – dostrzegają, że ich organizacje muszą stać się bardziej atrakcyjne dla kreatywnych umysłów. Innymi słowy: nie można upierać się przy dominacji i podporządkowaniu, równocześnie oczekując, że będzie to źródłem stałego strumienia innowacji i kreatywności (Liv Larsson). Dobra wiadomość jest taka, że bardziej demokratyczne lub inkluzywne, samoorganizujące się przedsiębiorstwa i organizacje, wcale nie pozostają w sferze myślenia życzeniowego. Większość liderów, a nawet ich pracowników, wiąże demokratyzację relacji w pracy i inkluzywność z niekończącymi się dyskusjami i procesami konsultacyjnymi, gramami o władzę, itp. To błędne myślenie.

Wdrożenie INCLUDE nie oznacza, że procesy decyzyjne zajmą Tobie więcej czasu. INCLUDE przesuwa jednak niezbędne nakłady czasu na początek procesu, czyli na moment podjęcia decyzji. Organizacje, w których dyrektywne decyzje podejmowane są odgórnie, mogą zrobić to szybciej w przypadku, gdy jest to konieczne. Później jednak muszą poświęcić więcej czasu na przekonanie pracowników, którzy będą te decyzje wdrażać lub będą musieli pracować z ich skutkami. Fakt, że to przekonywanie często się nie udaje, jest przyczyną niepowodzenia wielu dawniejszych procesów zmian. W praktyce jednak nawet organizacje hierarchiczne zwykle podejmują decyzje szybko tylko wtedy, gdy inaczej się nie da.

Sam proces podejmowania decyzji w organizacji działającej inkluzywnie może wymagać nieco więcej czasu. Jednak następująca po nim realizacja przebiega z reguły dużo sprawniej. Jeśli decyzja jest podejmowana wspólnie i wszyscy, których ona dotyczy, są zaangażowani, można oczekiwać mniejszego oporu lub nawet jego braku wobec jej realizacji.

Zamiast tego, można spodziewać się silnego wsparcia ze względu na to, że pracownicy będą się identyfikowali z tą decyzją. Zatem dłuższy czas zainwestowany na początku zwykle zwraca się z nawiązką.

Jeśli dodatkowo zastosujesz odpowiedni proces podejmowania decyzji, który przedstawiamy w rozdziale 6, przekonasz się, że nawet organizacje działające inkluzywnie mogą podejmować decyzje szybko i sprawnie.

Wyzwania dla liderów w erze cyfrowej

Na początku każdego z 27 narzędzi, które przedstawimy Tobie w rozdziale 6, znajdziesz ramkę zatytułowaną „Korzyści – kiedy ta metoda jest przydatna?”. Korzystając z przedstawionych tam zalet każdego narzędzia, szybko zorientujesz się, czy to konkretne narzędzie stanowi adekwatną odpowiedź na poszczególne wyzwania w Twojej organizacji.

Główne wyzwania stojące przed Tobą w erze cyfrowej zostały w tym rozdziale podsumowane w 11 obszarach tematycznych.¹ Obszary te opierają się na sobie nawzajem i w pewnym stopniu się pokrywają. Możesz przeczytać poniższą listę z perspektywy Twojej organizacji (od góry do dołu) lub z perspektywy osobistej (zaczynając od dołu i idąc do góry). Lista pomoże Tobie w poczynieniu pierwszego kroku i określeniu wstępnego kierunku zmian. Poniższe wyzwania stanowią również podstawę dla pięciu obszarów rozwoju INCLUDE, z którymi zapoznasz się poniżej.

Wyzwania: obszary tematyczne

- Zakładanie i rozwijanie organizacji, która odnosi sukcesy (na rynku).
- Wprowadzanie innowacji i tworzenie rzeczywistej wartości dodanej dla klientów lub grup docelowych.
- Inicjowanie, moderowanie i przewodzenie procesom zmian.
- Tworzenie warunków, aby procesy zmian zachodziły szybciej i sprawniej.
- Zrozumienie nowych technologii i wykorzystanie ich na korzyść organizacji.
- Wdrażanie procesów decyzyjnych, dzięki którym decyzje w całej organizacji są szybkie i jednocześnie bardziej demokratyczne.
- Dzielenie się władzą i odpowiedzialnością, tak aby decyzje mogły być podejmowane przez osoby, które najlepiej się do tego nadają.
- Rozwijanie i prowadzenie zespołów, które mogą osiągnąć swój pełny potencjał.
- Rozwijanie relacji opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu.
- Docenianie i wspieranie różnorodności.
- Rozwój osobisty i ciągłe uczenie się.

¹ Konkretnie wyzwania w codziennym życiu liderów są powiązane z jedenastoma obszarami tematycznymi w podręczniku „INCLUDE – Inclusive Leadership in the Digital Age. Podstawy dla liderów i każdego, kto chce nimi zostać”. Możesz również pobrać tę publikację za darmo w Angielski: http://link.emcra.eu/INCLUDE_manuals



Czym jest przywództwo, a czym zarządzanie w erze cyfrowej?

Każdy, kto chce rozwijać się w kierunku bycia liderem INCLUDE, a tym samym sprostać przedstawionym powyżej wyzwaniom, będzie musiał przygotować się na zmianę. Przywództwo w rozumieniu INCLUDE ma na celu wzbudzenie wspólnej, zespołowej chęci zmian i umożliwienie robienia nowych rzeczy. Tu nie chodzi o „robienie nowych rzeczy w sposób poprawny”. To coś zupełnie innego, niż codzienne życie organizacji. Ale transformacja cyfrowa również nie jest zwykłą zmianą o przewidywalnym przebiegu. Podobnie, jak rewolucja przemysłowa, jest to fundamentalna zmiana naszych nawyków życiowych i zawodowych (por. Brynjolfsson/McAfee 2016; Schwab/Davis 2018). Logiczne jest zatem, że wszystkie podejścia i metodologie przywództwa muszą się dostosować do nowej, cyfrowej ery.

Klasyczna definicja przywództwa Johna P. Kottera jest dobrym punktem wyjścia do rozwijania naszego rozumienia przywództwa w erze cyfrowej: przywództwo generuje zmiany i ruch w organizacji. Chodzi o wyznaczenie nowego kursu lub inspirujący wpływ na własną strefę wpływów (Kotter 1990: 4ff.). Według Petera Staudta, przywództwo jest zatem „umiejętnością nadawania ludziom posiadającym wizję nowej perspektywy i celu, tak aby identyfikowali się z określonymi celami i wartościami” (Staudt 2017).

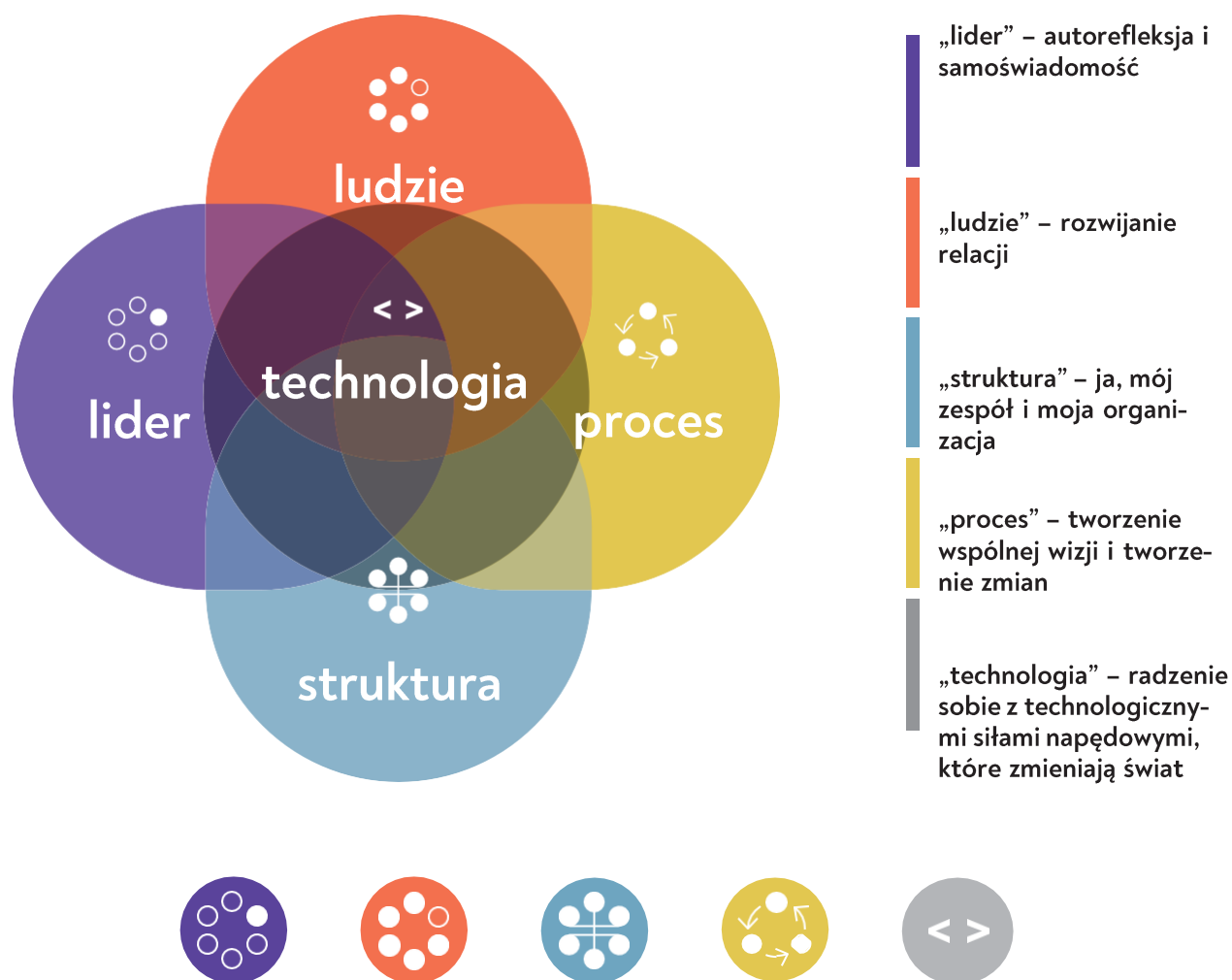
W przeciwieństwie do przywództwa, centralną cechą zarządzania jest generowanie porządku i spójności w organizacji, gdy np. controlling służy do oceny wyników lub uruchamiania

określonych działań w codziennej działalności (Kotter 1990: 4 i nast.). Od Kottera pochodzi również następująca definicja: zarządzanie to „umiejętność kierowania grupą ludzi, zarządzania zachodzącymi procesami oraz optymalnego wykorzystania wymaganych zasobów w celu osiągnięcia wcześniej określonego celu” (Staudt 2017).

Dokonywanie zdecydowanego rozróżnienia między tymi dwoma terminami nie jest ani rozsądne, ani konieczne. Podejście INCLUDE jest w tej kwestii bardziej płynne i elastyczne. Jeśli chodzi o rozgraniczenie pomiędzy zarządzaniem a przywództwem, to INCLUDE zakłada, że jedno nie funkcjonuje bez drugiego – postrzega zarządzanie i przywództwo jako dwie strony jednego medalu. Zadania kierownicze polegają przecież również na kierowaniu zespołami. Niekorzystne jest zachowywanie się tak, jakby liderzy robili wszystkie ważne pionierskie rzeczy, a menedżerowie skupiali się na tylko codziennych sprawach. Jedno jednak jest pewne: liderom INCLUDE zależy na tworzeniu zmian i próbowaniu nowych rzeczy. Chcą przy tym podejmować decyzje w miarę możliwości wspólnie ze wszystkimi zainteresowanymi. Ich celem jest organizacja, która w większym stopniu, niż dotychczas, kształtowana jest przez samoorganizację. Dla liderów INCLUDE oznacza to przekazanie odpowiedzialności i podzielenie się władzą. Chcecie tego, ponieważ zdaliście sobie sprawę, że podejście „stare jak świat” nie sprawdzi się w erze cyfrowej ze względu na fundamentalne zmiany oraz kompleksowe wyzwania i różnorodne możliwości, które się z tym wiążą (więcej szczegółów w rozdziale 7).

Przegląd: pięć obszarów rozwoju dla inkluzywnego przywództwa w erze cyfrowej

INCLUDE wyróżnia pięć obszarów rozwoju, w których liderzy mogą się rozwijać, aby stać się skutecznymi w erze cyfrowej. Te pięć obszarów rozwoju to:



Wszystkie pięć obszarów rozwoju INCLUDE przenika się i wzajemnie się uzupełnia. Na przykład zwiększona samoorganizacja (patrz obszar rozwoju „proces”) jest możliwa tylko wtedy, gdy buduje się więcej zaufania do siebie nawzajem (patrz obszar rozwoju „ludzie”) i ogranicza się formalne sprawowanie władzy (patrz obszar rozwoju „struktura”). Ponadto liderzy INCLUDE potrzebują zdecydowanej zdolności do oceny szans lub ryzyka, a także do oceny wpływu innowacji technicznych na własną organizację (patrz obszar rozwoju „technologia”). Potrzebują

również wysokiej samoświadomości, zwłaszcza w odniesieniu do własnych możliwości i ograniczeń (patrz obszar rozwoju „lider”). Dlatego ważne jest, aby przejść przez cały proces INCLUDE zarówno jako jednostka, jak i jako organizacja. Nie ma tu dróg na skróty. Liderzy INCLUDE charakteryzują się tym, że poważnie traktują wszystkie pięć obszarów rozwoju i we wszystkich stale się rozwijają. Więcej na ten temat dowiesz się w rozdziale 4.

Przywództwo i rozwój organizacyjny – działają tylko razem

Wiele podejść do przywództwa jest zbyt krótkowzrocznych. Koncentrują się one przede wszystkim na pytaniu, jak liderzy mogą kształtować swoje relacje z pracownikami, aby ci osiągnęli określone przez nich rezultaty. Na ogół myśli się też o liderze i traktuje się go jak osobę, która powinna się rozwijać. Takie podejścia koncentrują się wprawdzie na dwóch obszarach rozwoju INCLUDE „lider” i „ludzie”, jednak ogólnie brakuje im orientacji inkluzywnej . *

Dzieje się tak dlatego, że gdy omawiane jest przywództwo – w niewielkim stopniu lub wcale nie zwraca się uwagi na kwestie struktury organizacyjnej lub procesów pracy w organizacji (obszary rozwoju INCLUDE * „struktura” i „proces”). Każdy, kto ma tak krótkowzroczne spojrzenie na przywództwo, traktuje sprawę powierzchownie. Podejście „nowego modelu zarządzania”, które stało się coraz bardziej popularne w ciągu ostatnich kilku lat, zostało słusznie skrytykowane właśnie z tych powodów. Ci, którzy wysyłają siebie i swój zespół na seminaria dotyczące „nowego modelu zarządzania”, podczas gdy wszystko inne, co decyduje o ich wspólnej pracy w organizacji, pozostaje takie samo jak wcześniej, tak naprawdę nie myślą poważnie o przywództwie inkluzywnym.

* Projekt, który poprzedził INCLUDE i również był finansowany przez UE, pt. „Inkluzywne przywództwo” nie wyszedł poza pierwsze dwa obszary rozwoju INCLUDE. Poprzez swoją koncentrację na inkluzywności był jednak w stanie wnieść znaczący wkład w debatę na temat przywództwa. Dlatego gorąco polecamy materiały opublikowane w ramach projektu „Inkluzywne przywództwo” każdemu, kto chciałby rozwijać się przede wszystkim w obszarach rozwoju „lider” i „ludzie”.

Materiały te zostały w niewielkim stopniu wykorzystane ponownie na potrzeby tego podręcznika i mogą być wykorzystywane przez liderów INCLUDE jako uzupełniające materiały dydaktyczne. Podręcznik jest dostępny bezpłatnie tutaj:

<https://inclusiveleadership.eu/>

Aby proces zmiany INCLUDE zakończył się sukcesem, musicie pracować nad wszystkimi obszarami w waszej organizacji, by kultura organizacyjna również rozwijała się w kierunku INCLUDE. W przeciwnym razie zostanie skonfrontowany z obserwacją

Petera Druckera: „Kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie”.

Dlaczego tak jest? To bardzo proste: tak jak dobre oprogramowanie ze złego procesu analogowego nie robi dobrego procesu cyfrowego, tak samo mało prawdopodobne jest, że same podejścia „nowego modelu zarządzania”, takie jak na przykład *work-life balance* czy *mindfulness*, stworzą inkluzywną strukturę organizacyjną ze struktury hierarchicznej. Koncepcje te mają swoje uzasadnienie i mogą być sensowne i skuteczne – ale tylko wtedy, gdy równolegle stworzone zostaną dla nich strukturalne i organizacyjne podstawy. Jeśli nie podejmie się pełnego wysiłku, logicznym skutkiem będzie tylko frustracja i rezygnacja. „Nowy model zarządzania” nie może być realizowany w hierarchicznych, odgórnych strukturach. Jeśli dasz szansę podejściu INCLUDE jako lider, zauważysz, że kultura organizacyjna ulegnie zmianie, a „nowy model zarządzania” powstanie po prostu jako produkt uboczny integracyjnego rozwoju Twojej organizacji. Wszędzie tam, gdzie liderzy i pracownicy podejmują wspólnie decyzje zgodne z INCLUDE, skorzystają z możliwości kształtowania swojego środowiska pracy w sposób jak najbardziej optymalny zarówno dla organizacji, jak i dla zespołów oraz jednostek.



INCLUDE to nie introspekcja – dlaczego zawsze należy patrzeć na zewnątrz!

Pięć obszarów rozwoju INCLUDE przedstawionych po kolei poniżej ma jedną wspólną cechę: każdy obszar rozwoju jest wprowadzany zarówno z perspektywy wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Jest ku temu dobry powód. Sukces można odnieść tylko wtedy, gdy Ty jako lider, członkowie Twojego zespołu i cała Twoja organizacja stale uwzględnicie otaczający Was świat zewnętrzny. Wszystko inne byłoby po prostu introspekcją. Rzeczywistość rynków lub grup docelowych, do których się zwracacie, oraz ludzie lub grupy działające wokół was decydują o tym, jak duży sukces może odnieść Wasza organizacja. Nie można pozwolić, aby ta zewnętrzna rzeczywistość po prostu „współgrała” ze wszystkimi działaniami lidera. Powinna ona wyznaczyć kierunek, w jakim podąża lider.

Przykładowo: wyobraź sobie, że w przyszłości w kwestii procesów pracy kładziesz większy nacisk na samoorganizację, autonomię oraz szybsze i sprawniejsze procesy decyzyjne (INCLUDE - obszar rozwoju „proces”). Jeśli jednocześnie nie przyznacie swoim zespołom i osobom, które uzyskały te swobody, bezpośredniego dostępu do klientów lub grup docelowych, dla których na przykład opracowujecie nowe produkty lub usługi, to może dojść do następującej sytuacji: rzeczywiste potrzeby grup docelowych nie zostaną wystarczająco uwzględnione w procesie decyzyjnym. Wówczas te nowe produkty nie będą tak popularne wśród potencjalnych użytkowników, jak mogłyby być.



Obszar rozwoju 1: „Lider” – autorefleksja i samoświadomość

W epoce cyfrowej przywództwo w odniesieniu do dalszego rozwoju samego siebie oznacza krytyczną refleksję nad własnymi zachowaniami i rolami w organizacji. Transformacja cyfrowa zaczyna się od indywidualnej zmiany zachodzącej w pojedynczych osobach.

W tym obszarze rozwoju chodzi o to, by odważnie zaangażować się w samopoznanie i zbadać własne wzorce myślenia i zachowania. Lepsze poznanie siebie jest warunkiem koniecznym do rozwoju w roli lidera. Zachęca ono szczególnie do działania w sposób bardziej autentyczny i bycia bardziej sobą. Zmniejsza to stres wynikający z faktu, że ludzie często czują się zmuszeni do odgrywania określonej roli na swoich stanowiskach zawodowych. Jeśli świadomie zdecydujesz się nie odgrywać żadnej roli, praca przyjdzie Tobie łatwiej. Pozytywne zmiany mogą też zajść we współpracy z innymi. Chodzi o to, aby dobrze radzić sobie w swoim miejscu pracy ze

swoim indywidualizmem. Jednak to właśnie Ty ponosisz za to odpowiedzialność, której nie może za Ciebie ponieść nikt inny (patrz Fundacja Szkoła Liderów/Alp/Stowarzyszenie UE-Fundacja 2018).

W centrum obszaru „lider” znajduje się pytanie o to, **w jakim stopniu Ty, jako osoba żyjąca w epoce cyfrowej, jesteś gotów do dalszego rozwoju i zmiany swojego zachowania, jeśli będzie to konieczne.** Autorefleksja jest tu najważniejszym pojęciem i punktem wyjścia dla wszystkich dalszych inicjatyw, które podejmiesz w ramach radzenia sobie z wyzwaniami epoki cyfrowej. Obowiązuje przy tym następująca zasada: zanim z powodzeniem przeprowadzisz swoją organizację przez erę cyfrową, musisz uświadomić sobie swoje dotychczasowe zachowania jako lidera. Przed transformacją cyfrową Twojej organizacji musi zajść Twoja bardzo osobista transformacja mentalna. Nowe zachowania przywódcze zawsze zaczynają się od Ciebie. Aby sprawnie stawić czoła wyzwaniom ery cyfrowej, nie wystarczy pracować nad dostosowaniem

konkretnych rzeczy w Twojej organizacji lub nad procesami decyzyjnymi. Powinieneś jednocześnie przejść przez osobisty proces rozwoju.



Kolejnym **kluczowym pojęciem**, kiedy zaczynamy ten **wgląd w siebie**, jest uczenie się. Poznasz lepiej siebie samego i **nauczysz się nowych zachowań, narzędzi i metod**, które zmienią i poprawią Twoje zachowania przywódcze. Uczenie się obejmuje również gotowość do **aktywnego oduczania** się zakorzenionych i być może już nieadekwatnych zachowań lub zastępowania ich nowymi i bardziej odpowiednimi.

Wiele do odkrycia jest również w obszarze relacji z pracownikami, przełożonymi i współpracownikami. Najważniejszym pojęciem jest tu autentyczność. Jako lider INCLUDE masz szansę zdjąć maskę, którą tak wiele osób zakłada w swoim życiu zawodowym, traktując to jako oczywistość. Zamiast odgrywać rolę, możesz w coraz większym stopniu być sobą. Osobiste interakcje z innymi ludźmi w Twojej organizacji stają się wtedy bardziej swobodne i pełne zaufania.

Dla wielu liderów INCLUDE bycie autentycznym oznacza również przyznanie się przed samym sobą, że jako lider jest się przytłoczonym obecnymi gwałtownymi zmianami związanymi z erą cyfrową. Jeśli nauczysz się lepiej oceniać własne ograniczenia, to w przyszłości łatwiej ci będzie pozwolić sobie na przykład na bardziej zdecentralizowane decyzje i nie będziesz już chciał kontrolować wszystkiego i wszystkich. Zamiast pychy, która charakteryzuje tak wielu liderów (Kruger/

Dunning 2009), liderzy INCLUDE praktykują aktywną samokontrolę. Jeśli chodzi o tradycyjne przywództwo, w erze cyfrowej mniej znaczącej. Paradoksalnie, właśnie to sprawia, że znów możesz być naprawdę skuteczną jako lider. Jako lider INCLUDE osiągniesz lepsze wyniki mniejszym nakładem pracy. Celem jest skuteczne działanie zawodowe i lepsze życie. Dla własnego dobra zdejmij presję ze swojego życia zawodowego. Możesz to zrobić tylko wtedy, gdy najpierw lepiej poznasz siebie i sam zdecydujesz, co chcesz robić inaczej w przyszłości.

Każdy, kto nie jest jeszcze przekonany, że właśnie teraz jest właściwy czas na podjęcie decyzji o wprowadzeniu nowych zachowań przywódczych, powinien zacząć postrzegać erę cyfrową jako to, czym ona jest naprawdę – radykalnym przewrotem wszystkich istniejących warunków. Transformacja cyfrowa jest rewolucją. Rewolucjonizuje sposób, w jaki będziemy w przyszłości współpracować. „System fabryczny”, który służył jako model nie tylko w produkcji, ale także we wszystkich czynnościach biurowych, miał swój czas. Aby efektywnie pracować, nie musimy już na przykład gromadzić się w otwartych biurach w kompleksach biurowych. Świat staje się zdalny, a liderzy INCLUDE mogą z powodzeniem przewodzić lub działać w tym nowym porządku świata. Rewolucja cyfrowa szybko zmienia również sposób, w jaki pracujemy. To Ty decydujesz, czy chcesz podjąć działania teraz, czy reagować później.



Obszar rozwoju 2: „Ludzie” – rozwijanie relacji

Przywództwo w zakresie współpracy z pracownikami i kontrahentami Twojej organizacji w erze cyfrowej oznacza poświęcenie czasu na budowanie relacji z ludźmi, którzy pracują z Tobą i dla Ciebie.

Relacje wymagają budowania i pielęgnowania. Liderzy INCLUDE przyjmują to wyzwanie i są świadomi, że będą spędzać pewną część swojego czasu pracy na komunikowaniu się z poszczególnymi osobami lub zespołami. Podstawą tej pracy nad relacjami jest chęć docenienia wkładu każdej osoby. Chodzi o to, by w jak największym stopniu wspierać różnorodność w organizacji i różnice (np. w osobowości, pochodzeniu i doświadczeniu) uznawać za potencjał innowacyjny. Inkluzywni liderzy działają z nastawieniem na akceptację odmiennego podejścia i świadome przekazywanie odpowiedzialności (por. Fundacja Szkoła Liderów/Alp/Stowarzyszenie UE 2018). Fundamentalne pytanie w tym obszarze brzmi: w jaki sposób chcesz współpracować w erze cyfrowej z ludźmi, z którymi jesteś blisko związany w wyniku pełnienia określonych ról i posiadania konkretnych obowiązków. Głównymi pojęciami w relacjach wewnętrznych są zaufanie i odpowiedzialność. Relacje pełne zaufania rozwijają się, gdy istnieje doceniająca i przejrzysta komunikacja zarówno dwustronna – pomiędzy poszczególnymi osobami, jak i wewnątrz zespołu. Do tego dochodzi

wolność od strachu, czyli środowisko pracy z odpowiednią kulturą tolerowania błędów, która zachęca ludzi do podejmowania własnych inicjatyw. W centrum pełnej zaufania współpracy znajduje się uznanie podmiotowości każdej osoby. W takim środowisku zabronione jest, aby przełożeni formalnie traktowali podwładnych jak „środki produkcji”, które są przesuwane z punktu A do punktu B w zależności od korzyści dla organizacji. Jeśli współpracując w zespole chce się coś osiągnąć, to należy działać w miarę możliwości w oparciu o sposoby komunikowania się „jak równy z równym, zorientowane na relacje i nieskomplikowane” (Sassenrath 2017: 66).

Liderzy INCLUDE dzielą się także odpowiedzialnością. Współodpowiedzialność, np. za wyniki pracy w zespole, może pojawić się wtedy, gdy liderzy zarówno zachęcają, jak i wymagają przejęcia odpowiedzialności. Liderzy INCLUDE kierują się mottem „robienia rzeczy z ludźmi, a nie dla ludzi” (Hollander 2012: 9). W ten sposób przełamują klasyczny podział ról na liderów i pracowników oraz pozwalają na zmianę ról, np. w zależności od kompetencji zawodowych.

Relacje odgrywają również decydującą rolę w kwestii powiązań zewnętrznych, np. w osobistych kontaktach z klientami lub ze swoimi dostawcami i usługodawcami. Dlatego liderzy INCLUDE starają się tak zorganizować procesy pracy w organizacji, aby jak najwięcej osób miało bezpośredni kontakt z klientami.

Doświadczenie pozytywnych rezultatów i wartości własnej pracy prosto od odbiorcy usługi pozwala bezpośrednio poczuć satysfakcję i sprawia, że ludzie są dumni z tego, co stworzyli. Z kolei krytyczna informacja zwrotna stanowi impuls do zgłaszania propozycji ulepszeń w połączeniu z osobistą motywacją do stymulowania tych ulepszeń w organizacji. Ponadto, dzięki częstym i bezpośrednim kontaktom z klientami, sugestie i pomysły na nowe produkty i usługi trafiają do organizacji w sposób znacznie łatwiejszy. Świat zewnętrzny, który w epoce cyfrowej ulega szybkim zmianom, ma większą szansę wpłynąć na wewnętrzne struktury, procesy i ofertę organizacji. W dłuższej perspektywie zyskuje na tym zarówno zdolność do zmian, jak i szybkość zmian w organizacji.

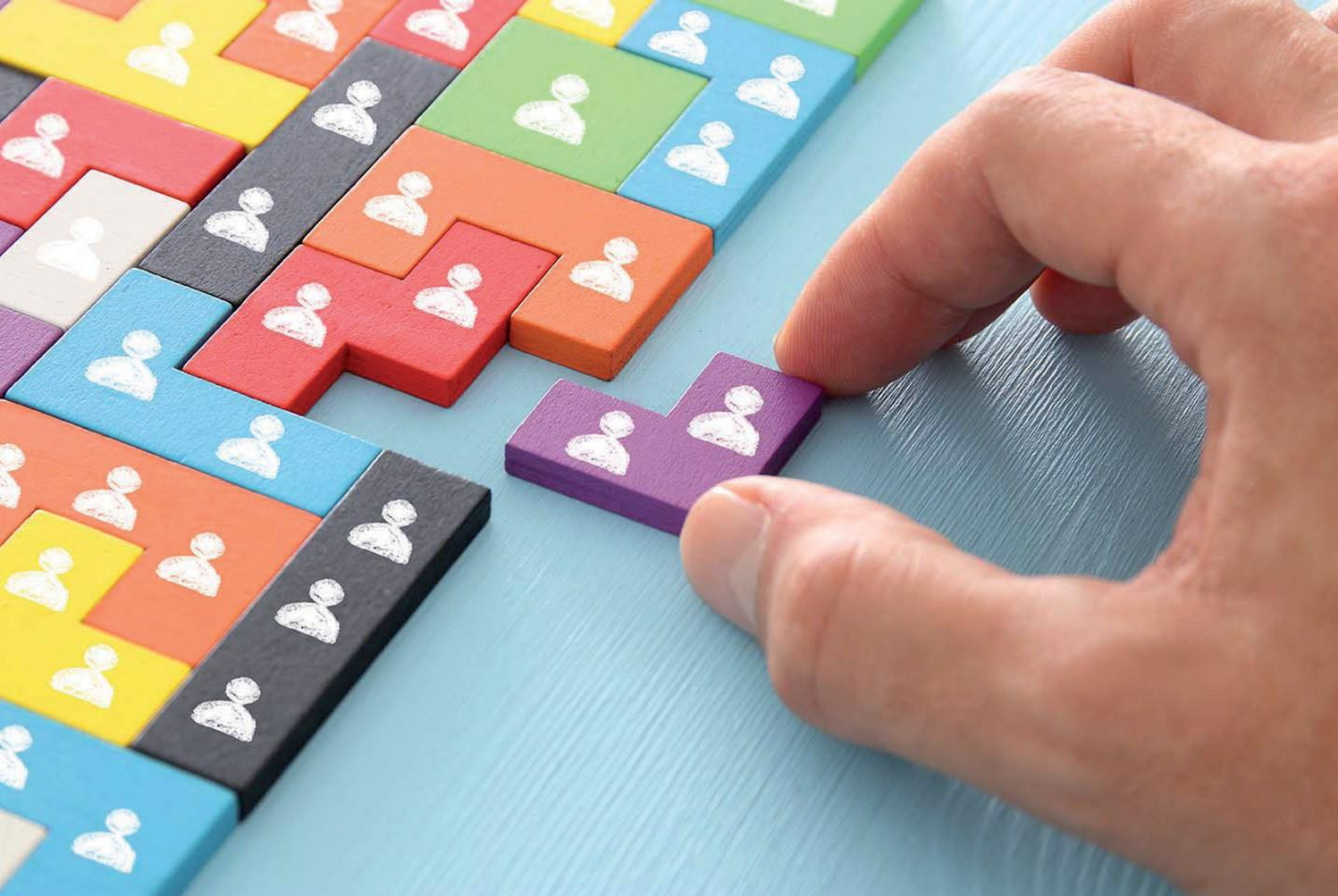
Jeśli w relacjach między ludźmi stworzone zostaną podstawy dla większej samoorganizacji, podejmowania autonomicznych decyzji, zdecentralizowanego przejmowania odpowiedzialności oraz ufnej i kooperatywnej współpracy, to te cechy INCLUDE będą miały również przełożenie na struktury i procesy w organizacji.

Stosowanie INCLUDE oznacza uczciwą informację zwrotną w obu kierunkach. Liderzy, którym uda się odejść od tradycyjnego jednokierunkowego sposobu udzielania informacji i zacząć eksperymentować na przykład z zespołami bez wyraźnego nadzoru, mogą być zaskoczeni pozytywną dynamiką, jaką to tworzy (Sassenrath 2017: 66).

Jeśli w organizacji ma dominować zaufanie i odpowiedzialność, to wszyscy zaangażowani powinni mieć uczciwy udział we wspólnym sukcesie. Choć może to być zaskoczeniem, pierwszym krokiem jest konsekwentne zniesienie wszelkich systemów premii osobistych. Indywidualne premie za wyniki prawie zawsze stanowią zachętę do niekorzystnego traktowania kolegów i klientów dla własnej korzyści lub nawet do ich wykorzystywania. Na przykład w sprzedaży takie zachowanie prowadzi do sprzedawania klientom towarów gorszej jakości. Bowiem który sprzedawca

byłby zainteresowany wewnętrznym przekazywaniem zmieniających się życzeń i oczekiwań klientów? - Jeśli sprzedany produkt już nie działa, sprzedawca może po prostu zatrudnić się w kolejnej firmie.

Transformacja cyfrowa odniesie sukces tylko wtedy, gdy w organizacjach powstaną systemy motywacyjne, które sprawią, że każdy „zaryzykuje własną skórą” (Taleb 2018). Aby to osiągnąć, wszyscy uczestnicy muszą faktycznie wziąć odpowiedzialność za swoje decyzje i swoją rolę. Zdziała to tylko wtedy, gdy będą mieli również wymierne ryzyko, a więc coś do stracenia. Warto, aby liderzy INCLUDE aktywnie pracowali nad takimi systemami.



Obszar rozwoju 3: „Struktura” – ja, mój zespół i moja organizacja

Przywództwo w odniesieniu do dalszego rozwoju struktury organizacji w epoce cyfrowej oznacza kwestionowanie istniejącej struktury i w razie potrzeby – inicjowanie zmian. Dotyczy to zarówno własnej roli, np. w odniesieniu do zespołu lub działu, jak również krytycznego spojrzenia na struktury całej organizacji.

U podstaw wszystkich aspektów struktury w organizacji w epoce cyfrowej leży pytanie o to, **jak ludzie w organizacji odnoszą się do siebie**. Centralnym pojęciem w relacjach wewnętrznych jest „władza”, przy czym posiadacze tej władzy mogą wykorzystać: po pierwsze – swój **nieformalny wpływ społeczny (struktura nieformalna)**, po drugie – swoją **reputację jako wykonawcy (struktura wyników)** i po trzecie – swoją **formalną pozycję w hierarchii (struktura formalna)**, aby jako liderzy wywołać zmiany w strukturze organizacyjnej. Według Silke Hermann

i Nielsa Pfläginga (2018), te trzy **obszary władzy lub wpływu** istnieją w strukturach każdej organizacji. Władza lub wpływ nie są ani pozytywne, ani negatywne. Faktem jest, że ludzie mają wpływ na innych ludzi. Jedynym istotnym pytaniem jest zatem to, jak i do czego wykorzystują ten wpływ lub władzę. Z tej perspektywy przywództwo ma zawsze wymiar normatywny. Liderzy mogą wykorzystywać swoją pozycję w hierarchii dla osobistych korzyści lub nadużywać jej na szkodę swoich podwładnych i współpracowników, zamiast wykorzystywać swój wpływ w interesie organizacji. Najistotniejszym pytaniem w tym kontekście jest to, w jakim stopniu struktury organizacji mogą być lepiej pod tym względem zorganizowane. Jak zaprojektować je w sposób, który zachęci do wykorzystywania osobistych wpływów w organizacji tak, by działały skutecznie z punktu widzenia celów organizacyjnych. Działanie „polityczne” we własnym interesie lub np. w interesie swojego działu, jest częstą cechą władz „formalnych” i zwykle szkodzi organi-

zacji jako całości. Efektem jest myślenie resortowe lub mentalność silosowa, która bynajmniej nie występuje wyłącznie w większych przedsiębiorstwach czy organizacjach.

Dla liderów INCLUDE ważne jest zatem, aby w pierwszym kroku konsekwentnie burzyć istniejące „mury” lub przynajmniej uczynić je bardziej przepuszczalnymi. Z jednej strony dotyczy to wnętrza organizacji, na przykład poprzez stworzenie większej przejrzystości, aby wiedza nie była „przechowywana” w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Z drugiej strony, organizacje powinny również otworzyć się w znacznie większym stopniu na zewnątrz, tak aby np. rozwijać swoje relacje z dostawcami w ramach łańcucha wartości z czystej relacji klient-zleceniodawca w kierunku partnerstwa. **Centralnym terminem z perspektywy lidera INCLUDE w relacjach zewnętrznych jest zatem „partnerstwo”** (por. Sassenrath 2017: 26).

Nie jest zaskoczeniem, że większość pomysłów i propozycji rozwoju organizacji skupia się na „formalnej” strukturze lub na „formalnie” określonych rolach i zadaniach. Większość ludzi niemal odruchowo myśli o strukturze organizacji tylko w kontekście tej „formalnej” jej budowy, czyli istniejących hierarchii lub relacji pomiędzy poszczególnymi działami. W naszym umyśle niemal automatycznie pojawia się obraz schematu organizacji. Jest to zrozumiałe, ale niewystarczające, jeśli jako lider chcesz zmienić coś strukturalnie w erze cyfrowej.

Tylko ten, kto jako integracyjny lider w erze cyfrowej zna strukturę „formalną”, „nieformalną” jak również „strukturę działania” i dokładnie analizuje konstelacje władzy lub wpływów, które się z nimi wiążą, jest w stanie skutecznie wywierać wpływ w obszarze strukturalnym. Należy zawsze z wyprzedzeniem zastanowić się, jak ewentualne interwencje w „architekturę” organizacji wpłyną na wszystkie trzy struktury i jakich reakcji można się spodziewać. Przykładowo: należy zastanowić się, których posiadaczy władzy potrzebujemy jako zwolenników, aby dzięki interwencji łatwiej osiągnąć pożądaną cel.





Obszar rozwoju 4: „Proces” – przeżywanie wspólnej wizji i tworzenie zmian

Przywództwo w odniesieniu do dalszego rozwoju procesów organizacji w erze cyfrowej oznacza takie kształtowanie pracy i procesów decyzyjnych, aby wszyscy członkowie organizacji chcieli osiągnąć wspólną wizję i wspierali lub w najlepszym razie inicjowali konieczne zmiany w tym kierunku.

Wypełnienie wspólnej wizji życiem oznacza otwartość i zaproszenie do realnego uczestnictwa, na przykład w procesie zmian.

Oznacza to oparcie się na udziale wszystkich osób – od opracowania wspólnej wizji przyszłości organizacji, aż do jej realizacji, oraz motywowanie każdego do wniesienia indywidualnego wkładu. „Współwizjonerzy” mogą być inspirowani na wszystkich szczeblach hierarchii i stać się aktywnymi współtwórcami (por. Fundacja Szkoła Liderów/Alp/Stowarzyszenie UE 2018).

Doprowadzenie do zmiany i odwaga w próbowaniu czegoś nowego to centralne elementy przywództwa. Procesy zmian stają się inkluzywne, gdy angażuje się w nie jak najwięcej interesariuszy wewnętrznych. Inkluzywność to również świadomie wykraczanie poza granice organizacji i angażowanie interesariuszy zewnętrznych. Wspólne doprowadzenie do zmiany sprzyja poczuciu przynależności wszystkich zaangażowanych (por. Fundacja Szkoła Liderów/Alp/Stowarzyszenie UE-Fundraising 2018).

U podstaw wszystkich aspektów doskonalenia procesów w organizacji w erze cyfrowej leży następujące pytanie: Kto i co robi lub o czym decyduje, kiedy, jak, z czym, dla kogo i przede wszystkim dlaczego? Centralnymi pojęciami w relacji wewnętrznej są samoorganizacja i sprawność. Samoorganizacja oznacza konsekwentne ukierunkowanie wszystkich procesów na autonomię jednostek i zespołów, decentralizację decyzji, podział odpowiedzialności i szeroki udział wszystkich. Sprawność, rozumiana jako zdolność organizacji do adaptacji w szybko zmieniającym

się otoczeniu, jest głównym warunkiem sukcesu w erze cyfrowej (Sassenrath 2017: 29). Podstawowe cechy procesów w sprawnych organizacjach to: zwiększona szybkość, np. we wdrażaniu innowacji; kultura prób i błędów, zamiast planowej gospodarki i realizacji celów; podejście krok po kroku, które pozwala na popełnianie błędów i pozytywnie je wartościuje jako doświadczenie uczenia się, a także gotowość wszystkich uczestników do podejmowania skalkulowanego wyższego ryzyka. **Jeśli te samoorganizujące się i sprawne procesy pracy i podejmowania decyzji są konsekwentnie dopasowane do wartości organizacji, wizji i długoterminowych celów, to transformacja w erze cyfrowej może się udać.**



Najważniejszym pojęciem w relacjach zewnętrznych jest klient lub grupa docelowa, dla której dostarczany jest produkt lub usługa. Klienci lub grupy docelowe to osoby, które faktycznie płacą za produkt lub usługę lub które czerpią z niej korzyści. Organizacje, które chcą przetrwać w erze cyfrowej, muszą konsekwentnie dostosowywać swoje procesy do korzyści dla swoich klientów lub grup docelowych. Nie chodzi tu przede wszystkim o usprawnienie procesów dla już istniejących produktów. Znacznie ważniejsze jest pytanie: jaki jest najważniejszy problem, który obecnie mają nasi klienci i który moglibyśmy rozwiązać (Rodgers 2016: 7)? Liderzy, którzy zadają to pytanie, automatycznie dostosowują swoje procesy do nowych rozwiązań i produktów przyszłości.



Jeśli chodzi o procesy, organizacje, które mają je formalnie zdefiniowane, np. w ramach certyfikowanego systemu zarządzania jakością ISO 9001, narażają się na ryzyko zbytniego skupienia się na tych procesach. Jest to błąd. Często to właśnie te procesy prowadzą do wewnętrznych usztywnień organizacyjnych i oporu na zasadzie „takie są nasze standardy i zawsze tak robiliśmy”. Jako lider w erze cyfrowej możesz spróbować wyznaczyć pierwsze impulsy w obszarze procesowym - najpierw w tych obszarach, których w najmniejszym stopniu dotyczą procesy formalne.

Twoim celem powinno być rozwijanie organizacji krok po kroku, od organizacji „podzielonej na działy” do organizacji „opartej na procesach” (Sassenrath 2017: 85). Inteligentne, zorientowane na klienta procesy z jak największą samoorganizacją i sprawnością są w erze cyfrowej ważniejsze, niż indywidualne wyniki, np. osiągnięcie celu kosztowego lub obrotowego. Najlepiej jest w miarę możliwości znieść sztywne reguły, specyfikacje, obowiązki sprawozdawcze i cele dotyczące wyników.

Wtedy wszyscy zaangażowani mogą skupić się na rzeczywistym przeżywaniu wspólnej wizji i szukaniu tego, co jest naprawdę potrzebne w przyszłości. W erze cyfrowej sprawdza się to bardziej, niż kiedykolwiek: nie można zaplanować nowego, można je tylko odkryć (Sassenrath 2017: 15). Inteligentna praca i procesy decyzyjne są kluczem do dokonania jak największej liczby odkryć w erze cyfrowej. Im więcej, tym lepiej. Wówczas prawdopodobieństwo znalezienia raz na jakiś czas „skarbu”, np. w postaci innowacji, staje się coraz większe.



Obszar rozwoju 5: „Technologia” – radzenie sobie z siłami napędowymi, które zmieniają świat

Inkluzywne przywództwo na początku XXI wieku może działać tylko wtedy, gdy jako lider poradzisz sobie z nowymi technologiami, które wywierają trwały wpływ na nasze społeczeństwo i świat pracy. Era cyfrowa jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na współczesne przywództwo i to, jak będzie ono wyglądało w przyszłości. Dlatego też liderzy powinni postawić sobie za cel włączenie dyskusji i wykorzystania nowych technologii do DNA swojej organizacji. Bardziej wyczerpujące przedstawienie tej kwestii, w tym wprowadzenie do dziesięciu głównych kierunków rozwoju technologicznego, które każdy lider powinien znać, znajdziesz w rozdziale 7.

Nowe technologie i wynikająca z nich cyfrowa transformacja naszego społeczeństwa oznaczają, że każda organizacja powinna wewnętrznie przeanalizować swój obecny model biznesowy. Kolejnym wyzwaniem jest poradzenie sobie z nowymi, cyfrowymi formami pracy, takimi jak praca zdalna i włączeniem ich do struktur oraz procesów

każdej organizacji.

W tej koncepcji modelu biznesowego chodzi m.in. o zbudowanie organizacji, która w przyszłości będzie bardziej odporna, aby mogła pewniej reagować na szybkie zmiany, a nawet na niespodziewane negatywne lub pozytywne wydarzenia zewnętrzne. W przypadku organizacji działających w obszarach, które zostały radykalnie przekształcone przez rozwój nowych technologii, nie wystarczy jednak podjęcie jedynie podstawowych zmian w modelu biznesowym. Wiele osób będzie musiało od podstaw przemyśleć swoją organizację i sposób, w jaki organizuje ona usługi dla swoich klientów lub grup docelowych. Z tego powodu niezwykle ważne jest, aby liderzy wiedzieli lub uczyli się, jak oni oraz ich zespoły mogą opracować i wdrożyć nowy (bardziej cyfrowy) model biznesowy.

Patrząc z zewnątrz, kluczowe pojęcia w tym obszarze rozwoju to radzenie sobie ze złożonością otoczenia oraz wiedza o ryzyku i możliwościach. Czynniki te są tak samo istotne dla liderów, jak i dla wszystkich pracowników. Dla liderów powinno być ważne, aby oni sami i wszystkie osoby z ich otoczenia stale rozwijały te umiejętności. Tylko w ten sposób będą z jednej strony przygotowani na wyzwania, które przed nimi staną, a z drugiej strony będą mogli lepiej ocenić i wykorzystać



szanse, które otwierają się przed nimi i ich organizacjami. To ostatnie jest o wiele bardziej znaczące, jeśli chodzi o radzenie sobie z nowymi technologiami.

Wszystkie ważne aspekty, które wpływają na obszar rozwoju „technologia” są skierowane w przyszłość. Nikt jednak nie może wiedzieć, co dokładnie ta przyszłość będzie oznaczać dla jego organizacji. Liderom i ich zespołom w erze cyfrowej powinno więc zależeć na tym, aby nauczyć się, jak podejmować lepsze decyzje dotyczące przyszłości, mimo całej obecnej niepewności. Jest to możliwe, a w rozdziale 7 przedstawiamy przegląd sposobów, w jaki można to osiągnąć.

Podwyższoną zdolność do przewidywania przyszłości można między innymi połączyć z zastosowaniem odpowiedniej heurystyki, co pomoże Ci podejmować lepsze decyzje dotyczące przyszłości i jednocześnie trwale poprawić odporność Twojej organizacji.

Liderzy i zespoły, które lubią odkrywać siebie na nowo, mają wyraźną przewagę, jeśli chodzi o radzenie sobie z nowymi (cyfrowymi) technologiami. Żyjemy w epoce „twórczej destrukcji” (Schumpeter), a Ty wraz ze swoim zespołem możesz zdecydować, czy chcesz stanąć po stronie, która proaktywnie przyczynia się do tych zmian, czy raczej czeka, aż fale wokół Ciebie urosną tak wysoko, że grożą

zatonieniem łodzi Twojej organizacji.

Wprowadzone tu pięć obszarów rozwoju stanowi istotne wyzwanie dla wszystkich liderów inkluzywnych i dla każdego, kto chce się nim stać. Liderzy INCLUDE powinni podjąć wysiłek, aby rozwijać się we wszystkich pięciu obszarach. Aby ułatwić ten proces, w rozdziale 4 zaprojektowaliśmy dla Ciebie instrukcje krok po kroku, które praktycznie wyjaśniają, jak możesz kształtować proces rozwoju – swój oraz organizacji. Instrukcje pomogą Tobie w planowaniu stopniowego, ale jednocześnie szybkiego rozwoju. Co ważne, wdrożenie pięciu obszarów rozwoju będzie możliwe przy jednoczesnym wykonywaniu codziennej pracy.



04

Model INCLUDE – zrozumienie procesu krok po kroku





Wprowadzenie

Wraz z modelem procesu INCLUDE dostarczamy Wam zestaw instrukcji, które krok po kroku wyjaśniają, jak zaznajomić siebie i swoją organizację z wyzwaniami ery cyfrowej. Zostały one przedstawione w poprzednim rozdziale i z powodzeniem pozwolą kształtować przyszłość Waszej firmy.

INCLUDE oferuje praktyczne wsparcie, które umożliwi Tobie osobiście oraz Twojemu zespołowi systematyczny rozwój we wszystkich pięciu obszarach INCLUDE.

Najlepszym podejściem jest wykorzystanie INCLUDE bezpośrednio w pracy. Wdrażanie modelu procesu INCLUDE jest nastawione na eksperymentowanie - na tyle, na ile to możliwe

- z konkretnymi, praktycznymi wyzwaniami w Waszych organizacjach. Oznacza to, że uczenie się, weryfikacja i stosowanie w praktyce metody INCLUDE będzie prowadzić bezpośrednio do rezultatów, które sprawiają, że Wasza organizacja będzie lepiej przygotowana na nadchodzące wyzwania.

„Krok po kroku” w podejściu INCLUDE należy traktować dosłownie. Nie ma jedynej, słusznej recepty na sukces, ani jednego scenariusza zmian, przez który organizacja powinna przejść, aby automatycznie rozwinąć nową kulturę przywództwa, która będzie w stanie sprostać wyzwaniom ery cyfrowej.

Każda firma i organizacja musi „napisać” swój własny, dopasowany i niepowtarzalny scenariusz. Model procesu INCLUDE oferuje zestaw instrukcji krok po kroku dla każdego, kto chce rozpocząć tę podróż. INCLUDE proponuje uporządkowany, stopniowy proces. Metodą prób i błędów, stosując praktykę oraz eksperymentując w trakcie tego procesu, dowiecie się, co sprawdza się w Twojej organizacji. Równie szybko przekonacie się, co z kolei nie działa i będziecie mogli błyskawicznie to zmienić.

Wasze motto: „Na tyle bezpiecznie, że warto spróbować” i „Na razie wystarczająco dobre”

Zasady leżące u podstaw podejścia INCLUDE są zaczerpnięte z socjokracji: „Na tyle bezpiecznie, że warto spróbować” i „na razie wystarczająco dobre” (Priest 2015; Thönnessen 2018). W trakcie podążania za podejściem INCLUDE krok po kroku wielokrotnie staniesz przed pytaniem, czy istnieją poważne zastrzeżenia wobec nowego podejścia lub konkretnego pomysłu. Poważne zastrzeżenia będą zawsze, jeśli może to zagrozić celowi procesu zmiany lub organizacji jako całości. Jeśli tak nie jest, to można go wypróbować.

Żaden pomysł ani sugestia nie musi być doskonały. O wiele ważniejsze jest, aby pomysł lub sugestia były „wystarczająco dobre”, aby je wypróbować. Nie jest konieczne dokładne określenie, co stanowi „poważny sprzeciw” lub co oznacza „wystarczająco dobry”. Osoby zaangażowane w projekt będą z reguły w stanie dobrze to określić na podstawie swojej wiedzy praktycznej. Jeśli Ty i Twój zespół będziecie postępować zgodnie z krokami INCLUDE, które są szczegółowo przedstawione poniżej, wówczas obowiązuje motto: wszystko, co jest „wystarczająco bezpieczne, aby spróbować” i „wystarczająco dobre na teraz” może i powinno zostać wypróbowane. Jeśli nie zadziała, to można to ponownie wyrzucić bez większego kłopotu.

Narzędzia i metody pięciu obszarów rozwoju INCLUDE

W niniejszym podręczniku przedstawiamy Ci szeroki wachlarz narzędzi i metod dla pięciu najważniejszych obszarów rozwoju na drodze do przywództwa w erze cyfrowej.

Wyboru konkretnych narzędzi i metod Ty lub Twój zespół będziecie musieli dokonać sami, postępując krok po kroku. Metody i narzędzia, które wybierze, powinny być dopasowane do potrzeb Waszej organizacji.

Należy je rozwinąć lub zaadaptować tak, by dobrze funkcjonowały w obrębie tej instytucji.

Przy czym trzeba pamiętać, że nie istnieje coś takiego jak najlepsze narzędzie lub metoda. Istnieją tylko narzędzia, które wcześniej sprawdziły się w innych firmach i sytuacjach. Przede wszystkim znaczy to, że żadne narzędzie lub metoda nie powinny być przenoszone w identycznej formie (por. Sassen- rath 2017: 76ff.). Warto być kreatywnym i dostosowywać narzędzia tak długo, aż okażą się dla Was pomocne.

Czy INCLUDE posiada ograniczenia?

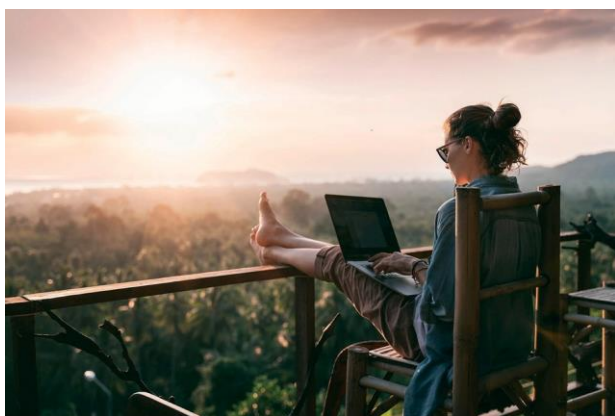
Dobrzy liderzy są świadomi, że nie da się z dnia na dzień przekształcić tradycyjnie rozwiniętych, hierarchicznych organizacji na przykład w holakrację. Dokonanie tego wymaga kilku etapów pośrednich i długiego procesu rozwoju. Uwzględniając wszystkie zalety, jakie przynosi np. Trend dążenia do większej samoorganizacji, trzeba przyznać, że formalne struktury decyzyjne i odpowiedzialność wcale nie straciły na wartości. W epoce cyfrowej są one po prostu jednymi z wielu kwestii, które należy wziąć pod uwagę. Kto chciałby siedzieć w samolocie, w którym pierwszą reakcją na nagłą utratę ciśnienia w kabinie jest omawianie najlepszego planu działania z każdym z pasażerów? Ten przykład dobrze obrazuje efektywność podejścia INCLUDE. Może Cię to zaskoczyć, ale faktycznie jest tak, że pilot nie powinien być jedyną osobą podejmującą decyzje, gdy w kokpicie pojawia się problem. Dowiedziono, że w takiej sytuacji dużo lepszą opcją jest uwzględnienie w procesie decyzyjnym informacji i opinii pochodzących od reszty załogi lotniczej (Gigerenzer 2020). Nawet na tak prostym przykładzie widać, że inkluzywny sposób podejmowania decyzji prowadzi do lepszych rozwiązań – może nawet uratować życie wielu osób.

Chodzi o to, by stworzyć odpowiednią kombinację narzędzi przywódczych oraz instrumentów decyzyjnych, tak aby w organizacji dało się połączyć zhierarchizowaną strukturę z samoorganizacją. W przyszłościoba te elementy mogą i będą istnieć obok siebie w każdej strukturze organizacyjnej czy przedsiębiorstwie. Dzięki podejściu INCLUDE macie szansę, by położyć większy nacisk na siłę samoorganizacji.

Dwie frazy: najpierw Ty, potem Twoja organizacja

Podejście INCLUDE krok po kroku obejmuje dwa główne etapy, z których każdy może być podzielony na pięć kolejnych. Pierwszy etap dotyczy Ciebie jako lidera. Tę fazę samooceny możesz przeprowadzić prawie nie angażując osób trzecich. Jako przyszli liderzy integracyjni powinniście zacząć od siebie. Będziecie wtedy w lepszej pozycji, aby towarzyszyć swojej firmie lub organizacji w procesie zmian INCLUDE.

Druga faza obejmuje całą Twoją organizację. Twoim celem niech będzie włączenie jak największej liczby pracowników i interesariuszy do wspólnego procesu rozwojowego. Razem z ekipą pracowniczą poznacie i wypróbujecie nowe formy współpracy, podejmowania decyzji, rodzaje odpowiedzialności etc. Przetrenujecie je wspólnie w codziennej pracy i wprowadzicie je do obszarów, w których się sprawdzają.



W obu etapach należy zacząć od tych narzędzi i metod, które wywołują jak najmniejszy opór. Niemal zawsze znajdują się sugestie lub idee, które nie wywołają od razu niechęci czy wątpliwości wśród słuchaczy.

Niektóre pomysły dość szybko znajdują poparcie, na przykład gdy zaproponujemy weryfikację wszystkich zaplanowanych zebrań i narad. Nie trzeba od razu odwoływać wszystkich spotkań. Wystarczy ocenić ich długość, częstotliwość, cele i jakość omawianych treści, jak również metody komunikacji (por. Sassen- rath 2017: 77ff.).

Procesy zmian wymagają czasu, czyli „Spiesz się powoli!”.

Rewolucja cyfrowa może sprawić, że poczujesz ogromną presję do wprowadzania zmian. Coraz częściej liderzy zauważają, że „zwyczajne zarządzanie” nie sprawdza się wtedy, gdy cyfrowa rewolucja szybko zmienia całe sektory gospodarki. Jeśli jednak Twoja organizacja lub firma ma przed sobą spore wyzwania, których nie można już odkładać na później, pamiętaj koniecznie o następujących kwestiach: postępuj spokojnie, małymi krokami, myśl przytomnie i nigdy nie trać z oczu swoich priorytetów. Stare, łacińskie powiedzenie dobrze podsumowuje tę postawę: „Spiesz się powoli”. Innymi słowy: „Gdy się spieszysz, jedź okrężną drogą”. W podejściu INCLUDE oferujemy Ci „okrężną drogę”, która może doprowadzić Cię prosto do celu. Przygotuj się jednak do zainwestowania niezbędnej ilości czasu i cierpliwości, gdyż potencjalne zmiany nie nastąpią z dnia na dzień. Z naszego doświadczenia wynika, że spory postęp będzie widać już w trakcie wcielania w życie dziesięciu kroków INCLUDEW. A to dlatego, że cały czas poświęcisz na pracę nad aktualnymi wyzwaniami. W INCLUDE nic nie jest wyłącznie teoretyczne. Do podejścia INCLUDE trafiły wyłącznie rzeczy sprawdzone wielokrotnie w praktyce - by jak najszybciej przynosiło ono zauważalne rezultaty. Jeśli chodzi o kwestię ilości poświęconego czasu, musisz wiedzieć, że pierwsze 5 kroków samooceny (pierwsza faza) będziesz w stanie przeprowadzić w około trzy miesiące. Jest to czas, który powinni poświęcić liderzy, aby z jednej strony lepiej poznać siebie, a z drugiej strony dobrze przygotować się do



rozpoczęcia drugiej fazy. Na drugą fazę, która ponownie podzielona jest na pięć kolejnych etapów, należy przeznaczyć około sześciu miesięcy. Po przejściu wszystkich dziesięciu kroków INCLUDE przyjdzie czas na podsumowanie i ocenę poczynionych postępów.

Zmiany w złożonych systemach, takich jak firmy czy organizacje, trwają z reguły dłużej niż 9 miesięcy, które oszacowaliśmy jako orientacyjny czas na pełne wdrożenie INCLUDE (Sassenrath 2017: 79). Sposób opracowania podejścia INCLUDE pozwala na to, by mogło ono stać się Twoim stałym towarzyszem w trakcie rozwoju organizacji. Zakładamy, że pierwsze wprowadzenie podejścia INCLUDE wzbudzi w Was apetyt na więcej. Odniesiony sukces będzie mówił sam za siebie i pozwoli Ci zdecydować, czy wprowadzić kroki od 6 do 10 z INCLUDE jako stały element w Twojej

organizacji.

Zanim przejdiesz dalej, trzeba wykonać pierwszy, odważny krok. Musisz czuć wewnętrzne pragnienie rozwoju i przeistoczenia się w inkluzywnego lidera. Wesprze Cię w tym poniższe 12 zasad, które pozwolą poczuć przedsmak nadchodzących, pozytywnych zmian.

Twój sposób myślenia o zmianie – 12 zasad dla lidera INCLUDE

Jak myślisz, czy Twoim zdaniem firmy i organizacje są przystosowane do działania w erze cyfrowej? Poniższe 12 zasad ukazuje to, co tak naprawdę ma znaczenie, gdy chcesz

PRINCIPLES

z powodzeniem funkcjonować wraz ze swoją organizacją w czasach cyfryzacji (por. Hermann/Pfläging 2020: 111ff. i Sassenrath 2017: 39ff.).

Pozwól na większą autonomię

Zwiększona autonomia poszczególnych osób i zespołów sprawi, że będą one w stanie w sposób bardziej niezależny i adekwatny reagować – na przykład na sygnały od klientów. W przeciwieństwie do tych, którzy są skupieni wyłącznie na swojej karierze. Ci drudzy będą dbać wyłącznie o przychylność swoich przełożonych i po prostu „powiedzą im to, co chcą usłyszeć”, zamiast rozwijać innowacyjne pomysły, zorientowane na wymagania klienta.

Wspieraj federalizację

Zbyt duży indywidualizm poszczególnych działów firmy i silne podziały pomiędzy nimi można przezwyciężyć. Warto w tym celu powołać niewielkie, wielozadaniowe zespoły, które zainicjują współpracę pomiędzy działami organizacji w celu większego zorientowania się na potrzeby klientów. Osoby wspierające federalizację będą miały decydujący wpływ na lepsze gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy, tak istotnej w zarządzaniu organizacją.

Umożliw samorganizację

Jeśli zrezygnujesz z mikrozarządzania i odgórnym wymaganym, to poszczególni pracownicy oraz zespoły wezmą na siebie większą odpowiedzialność. Proces podejmowania decyzji będzie wtedy bardziej integracyjny. Istnieje duża szansa, że liderzy, z których zdejmie się nadmierne obciążenie, będą podejmowali dużo mniej błędnych decyzji. Dzięki temu cały proces decyzyjny ulegnie przyspieszeniu, a sama organizacja będzie mogła szybciej reagować na zmieniające się oczekiwania rynkowe.

Ustal alternatywne miary sukcesu

Jeśli przestaniesz koncentrować się wyłącznie na wzroście, maksymalizacji zysków i silnej pozycji na rynku, to zaczniesz zwracać uwagę na to, co sprzyja wewnętrznej kulturze Twojej organizacji. Gdy dostrzeżesz, jak kształtują się wartości ważne z punktu widzenia Twoich klientów - możesz oczekiwać sukcesu, który wykroczy poza dane z tabelki Excela. Jako pozytywny skutek tych zmian poprawią się również wspomniane wyżej klasyczne wskaźniki rozwoju przedsiębiorstwa.

Tworzenie przejrzystości i dzielenie się informacjami

Kiedy ludzie i zespoły posiadają wszystkie niezbędne informacje, mogą podejmować decyzje w sposób zdecentralizowany i autonomiczny. Sprzyja to bardziej uzasadnionym ekonomicznie i przemyślanym działaniom.

W strukturach o silnej hierarchii oznacza to, że Ty jako lider musisz zrezygnować z całości władzy. Otrzymasz jednak nagrodę – dzięki temu zmniejszy się Twoje obciążenie pracą. Ponadto nie będziesz już podejmować słabych decyzji, które w świecie hierarchicznym zbyt długo pozostawały niekwestionowane. Dlaczego tak jest? Ponieważ w organizacjach, które są kierowane odgórnie, liderzy z reguły nie otrzymują uczciwej informacji zwrotnej.



Znajdź rozsądne cele długoterminowe

Kiedy zrezygnujesz z celów krótkoterminowych i obszernych pomiarów wyników lub kluczowych wskaźników wydajności (KPI) - pojawi się nowa przestrzeń. W jej obszarze będzie można sprostać wyzwaniom żywego i złożonego środowiska, które nie poddaje się planowaniu. Taka właśnie jest rzeczywistość ery cyfrowej. Przemyślane, długoterminowe cele, umożliwiają elastyczne reagowanie i dają większe pole manewru. Można przyjąć takie założenie: nasze produkty i usługi powinny być za pięć lat znacznie lepsze, niż obecnie; chcemy to wykorzystać do generowania większych zysków, dzięki czemu cały nasz personel - od sprzątaczek po prezesów - będzie zarabiał więcej.

Umożliwienie innego udziału w sukcesie

Po zniesieniu indywidualnych ocen wyników lub czynników motywacyjnych, takich jak

systemy premiowe, ich miejsce zajmą inne modele, które pozwolą wszystkim pracownikom organizacji na autentyczny udział w jej sukcesie. Wystarczające dochody to tylko jeden z wymiarów tego uczestnictwa. Należy pamiętać, że obecne systemy motywacyjne, które są powiązane z indywidualnymi wynikami, mają też negatywne skutki. Zniechęcają one do współpracy w organizacji i mogą prowadzić do tego, że klientom nie sprzedaje się wystarczająco dopracowanego produktu. Może to zwiększyć przychody w krótkiej perspektywie, ale jednocześnie otwiera konkurencji furtkę do oferowania lepszych produktów i usług.

Planuj mniej, aby osiągnąć większą sprawność i szybkość działania

Kiedy przestaniesz nieustannie planować każdy najmniejszy szczegół, zaoszczędzony czas możesz zainwestować w zwiększoną czujność i reagowanie na stale zmieniające się otoczenie. Sprawność, elastyczność i szybkość są niezbędne, jeśli chcesz odpowiednio reagować na szybko zmieniające się warunki. Światowa pandemia koronawirusa pokazała, że organizacje i przedsiębiorstwa potrafiły w krótkim czasie dostosować się do nowej sytuacji, a nawet wykorzystać ją jako szansę. Niezbędne do tego podstawy stworzysz, ograniczając planowanie do minimum.

Nie koncentruj się na roku fiskalnym

Podejmowanie decyzji bez nieustannego spoglądania na cele kwartalne uchroni Cię od grudniowej gorączki! Już nigdy więcej nie będziesz wyrzucać pieniędzy na koniec roku. Tempo pracy w organizacji i zaopatrzenie w

niezbędne zasoby ma niewiele wspólnego z tym, ile wynosi okres rozliczenia podatkowego. Organizacje działają bardziej jak trening interwałowy: kilka krótkich sprintów przeplatanych jest fazami analizy i oceny, aby w odpowiednich ramach czasowych dokonać znaczącego postępu. Samoorganizujące się zespoły powinny same decydować, ile potrzebują na to czasu. Mogą działać niezależnie od budżetu powiązanego z kalendarzem i w sposób, który pozwoli wykorzystać ich zasoby najbardziej ekonomicznie i sensownie.

Zlikwiduj biurokrację i pozwól działać tym, którzy robią to najlepiej.

Po zniesieniu jak największej ilości sztywnych zasad i obowiązków sprawozdawczych nie będziesz już stale gonić za rzeczywistymi wymaganiami rynku lub klientów. Podział na „górze” i „dół” w organizacji zniknie, gdy decyzje nie będą podejmowane w sposób zburokratyzowany. Zdecentralizowany proces decyzyjny zaangażuje osoby lub zespoły, które mają do tego najlepsze kwalifikacje dzięki swojej fachowej wiedzy i skoncentrowane są wokół długoterminowych celów i wartości organizacji.

Urozmaicaj rozmieszczenie zasobów

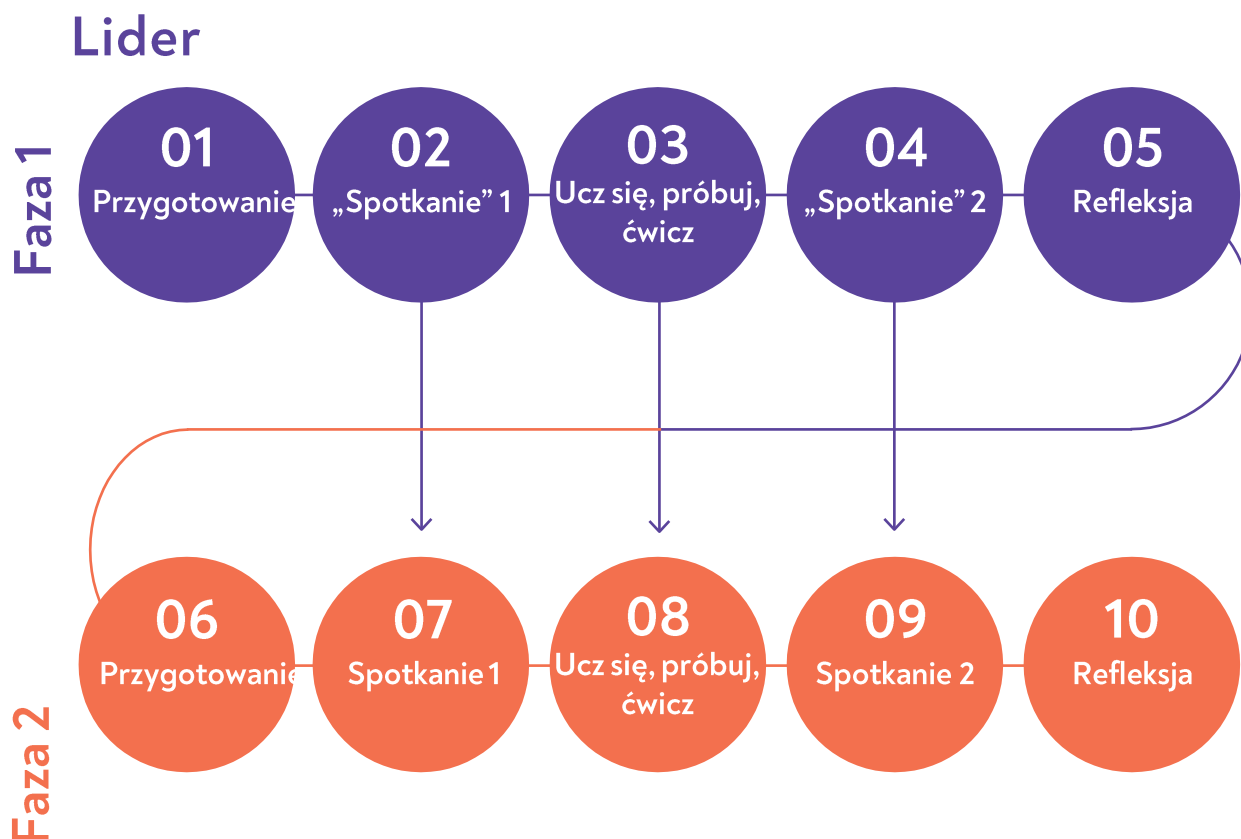
Jeśli chcesz, aby decyzje stały się zdecentralizowane, musisz wyposażyć jednostki decyzyjne w niezbędne zasoby. Tylko w ten sposób mogą one uzyskać autonomię, która umożliwi im działanie. Jednak to oznacza, że w organizacji nie ma już miejsca dla tych, którzy są silnie przywiązani do swojej pozycji i myślą w stylu „jestem ważny, bo mam do dyspozycji najwyższy budżet”. Jest to coś, co liderzy inkluzywni będą musieli zaakceptować

Pozwól rzeczywistości odegrać swoją rolę

Kiedy już porzucisz scentralizowany i statyczny podział zasobów i odpowiedzialności, wtedy szybko zmieniające się otoczenie będzie wywierało większy wpływ na wewnętrzne procesy decyzyjne. W miejsce centralnie planowanego zarządzania w firmie pojawi się przepływ informacji, który stworzy większą wartość dla klientów i jednocześnie wygeneruje wyższe zyski dla organizacji.

Dzięki temu sposobowi myślenia, składającemu się z dwunastu prostych zasad, będziesz w stanie nadążyć za duchem czasu jako integracyjny lider. Ten jasno określony zestaw zasad pozwoli Ci przeprowadzić Twoją organizację przez cyfrową rewolucję. Warto zauważyć, że dwanaście podejść do przywództwa w erze cyfrowej wzajemnie się uzupełnia. Nie są one jak menu, z którego po prostu wybierasz to, co najbardziej Ci się podoba. W rozdziale 6 w narzędziu „Beta-Codex” dowiesz się, dlaczego te dwanaście zasad tak dobrze pomaga w przetrwaniu i rozwoju w czasie, gdy rzeczywistość i parametry rynkowe ciągle się zmieniają.

Jak mogę zostać Liderem INCLUDE?



Organizacja

Przyjrzymy się teraz Twojemu pierwszemu, konkretnemu krokowi w stronę bycia liderem INCLUDE. Chodzi o podjęcie nowych, zdecydowanych działań w kierunku zmiany swojej organizacji. Twój cel jest następujący: po pierwsze, chcesz lepiej radzić sobie z wyzwaniami ery cyfrowej w roli inkluzywnego lidera. Po drugie, Twoja organizacja lub firma powinna nadal móc dobrze się rozwijać w nowej rzeczywistości. Byłoby idealnie, gdyby Twoja organizacja potrafiła wykorzystać nowe możliwości (technologiczne) na swoją korzyść. By równocześnie modyfikowała wewnętrzne struktury i procesy tak, aby cała praca i procesy decyzyjne odbywały się w sposób bardziej elastyczny i samoorganizujący. Stawanie się liderem INCLUDE to proces, który przebiega w dwóch fazach. W pierwszej fazie Ty jako jednostka wejdiesz na właściwą drogę. W ten sposób stworzysz niezbędne

warunki wstępne do tego, by móc zabrać ze sobą swój zespół lub organizację do drugiej fazy. Będziecie postępować krok po kroku i zaczniecie samodzielnie zarządzać tempem procesu zmian. Założone wcześniej okresy czasu, o których wspomniano wyżej, pozwolą Wam się w tym odnaleźć. Powinniście dać sobie wystarczająco dużo czasu na samoocenę, by nie dezorganizować przy okazji codziennego zarządzania.

Proces INCLUDE rozpoczyna się od liderów, którzy zajmują odpowiedzialne stanowiska, na przykład menedżerów lub członków zarządu. Liderzy, którzy chcą dążyć do bycia inkluzywnymi w erze cyfrowej, rozpoczynają ten proces od szczegółowego zajęcia się sobą. Pracują nad swoimi wzorcami myślenia i zachowania oraz przyszłym procesem zmian. Na ten etap samooceny należy zaplanować około 90 dni (odnośnie poszczególnych etapów procesu INCLUDE por. zwłaszcza Hermann/Pfläging 2020).



Krok pierwszy: przygotowanie

Zacznijmy od pierwszego kroku. Czy jesteś gotowy/gotowa, aby aktywnie zająć się własną rolą i swoim (dotychczasowym) zachowaniem jako lidera? Teraz przygotujesz grunt pod te zmiany. W tym kroku przeanalizujesz swoją indywidualną sytuację oraz pozycję swojej firmy lub organizacji. Możesz teraz na przykład rzucić okiem na materiały do nauki i informacje, które otrzymujesz w tym podręczniku INCLUDE. Równoległe możesz zapisać się na nasz kurs e-mailowy INCLUDE, aby otrzymać dalsze sugestie dotyczące procesu Twojego rozwoju. Sugerujemy, żeby na ten pierwszy krok przeznaczyć około 30 dni.

Obok wstępnego wprowadzenia w temat, w tym kroku znajdziemy też konkretne zadanie do wykonania. Jest nim napisanie zaproszenia do siebie samego. W „zaproszeniu do siebie” określisz jak najdokładniej, dlaczego chcesz ruszyć w podróż w kierunku bycia inkluzywnym liderem. Zobowiązysz się również do zarezerwowania odpowiedniej ilości czasu na ten ważny proces oraz do stworzenia sobie środowiska pracy, które będzie możliwie

spokojne i komfortowe. Jest to prawdziwe zaproszenie, które powinno zostać stworzone w formie pisemnej. Ustalisz konkretną, wstępną datę, kiedy to szczegółowo zajmiesz się czekającym Cię procesem rozwoju. Odbędzie się to niezależnie od Twoich codziennych obowiązków. Do uczestnictwa w odosobnieniu zostanie zaproszona tylko jedna osoba: Ty. W swoim „zaproszeniu do siebie” określisz jeden lub dwa dni, które możesz na to poświęcić. Zalecamy, by naprawdę wysłać to zaproszenie na własny adres mailowy, oznaczając je jako szczególnie pilne. To zwiększa poczucie obowiązku i nadaje tej sprawie odpowiedniego znaczenia. Jest to przecież początek procesu rozwoju, który zmieni całą organizację. Napisanie „zaproszenia dla siebie” nie jest trudne. Powinno ono zawierać następujące elementy:

- ✓ Wyjaśnienie, dlaczego chcesz rozpocząć podróż w kierunku bycia inkluzywnym liderem w erze cyfrowej.

Możesz zapisać się na nasz darmowy kurs mailowy:
<http://include-project.eu/email-course>

- ✓ Wyzwania, które stoją przed Tobą w Twojej firmie lub organizacji. Możesz zanotować, jakie obszary są aktualnie problematyczne, na przykład: „Zauważyliśmy, że częstsze wybieranie opcji pracy w home office spowodowało, że ucierpiała komunikacja w firmie. Doprowadziło to do zwiększenia liczby błędów i nieporozumień – od tego powinniśmy zacząć”.
- ✓ Czas i miejsce, w którym odbędą się Twoje „rekolekcje”.

Krok drugi: „pierwsze spotkanie z samym/samą sobą”

Porzuć codzienną rutynę. Zrób całkowitą przerwę od bieżących obowiązków i daj sobie szansę na spokojne zajęcie się tematami, które są dla Ciebie szczególnie istotne, a zawsze czekały na swoją kolej. Najlepiej, jeśli poświęcisz na to co najmniej dwa dni i znajdziesz miejsce, w którym będzie można pomyśleć i pracować bez zbędnych rozpraszaczy. Twoje odosobnienie da Ci szansę na zajęcie się pomysłami, doświadczeniami, perspektywami etc. w odniesieniu do Twojej roli lidera w organizacji. Ważne jest, aby wyłączyć telefon i unikać rzeczy utrudniających skupienie. Ktoś zaufany powinien wiedzieć, jak się z Tobą skontaktować w przypadku, gdy w Twojej firmie zdarzy się coś nadzwyczajnego i naprawdę wymagającego Twojej interwencji.

To „spotkanie” adaptuje zalety technologii Open Space, dając Ci tym samym 100% swobody w poruszaniu tylko tych tematów i aspektów własnego zachowania, które są w tym momencie najważniejsze i najbardziej interesujące. Ważne jest, aby skupić się na konkretnym rezultacie. Celem jest opracowanie przez Ciebie szczegółowego planu działania z różnymi priorytetami, który będziesz mógł „zredagować” bardziej szczegółowo w kolejnym kroku. W instrukcjach instrukcje zawarte w rozdziale 6 niniejszego

podręcznika (patrz narzędzie „Open Space dla liderów”) tego podręcznika wyjaśniamy szczegółowo, na jakie rzeczy musisz zwrócić uwagę podczas swojego „spotkania z samym sobą” i jak powinien wyglądać program w tym czasie, trwającym około dwóch dni.



Krok trzeci: uczenie się, próbowanie i ćwiczenie

Teraz już wiesz, jakie są Twoje priorytety na najbliższy czas. Trzeci krok, na który należy zaplanować około 45 dni, da Ci możliwość wypróbowania nowych metod lub narzędzi czy też zdobycia nowej wiedzy. W tym kroku poznasz INCLUDE od strony praktycznej. Możesz przy tym pracować bez angażowania innych osób, na przykład poznając narzędzia z podręcznika INCLUDE w obszarze „lider” i eksperymentować z nimi. Zachowaj otwartość na nowe podejścia. Może się zdarzyć, że coś Cię zaskoczy i będzie prowadziło do ekscytujących, nowych spostrzeżeń na swój temat. Zalecamy, aby obok narzędzi z obszaru rozwoju „lider” poznać bardziej szczegółowo przynajmniej jedno narzędzie z pozostałych czterech obszarów rozwoju INCLUDE. Wybierz narzędzie, które z największym prawdopodobieństwem pomoże Ci podołać wyzwaniom, zidentyfikowanym podczas „spotkania z samym sobą”. W tej fazie nie da się zrobić czegoś źle i dopóki nie zaangażuje się żadna osoba trzecia, proces samopoznania jest w 100% prywatny. Na tym etapie możliwe jest jednak przetestowanie pierwszych narzędzi i metod z osobami trzecimi. Mogą to być zarówno



kontakty zewnętrzne, jak i osoby lub zespoły z własnej organizacji. Można na przykład po raz pierwszy spróbować eksperymentów z nowymi formami moderowania spotkań wewnętrznych. Możecie też zastanowić się nad tym, co w przyszłości powinno być zaniechane, a co uproszczone. Zrób porządek, zanim zaczniesz coś nowego. Jako lider INCLUDE chcesz pracować lepiej, ale nie więcej. Zastanów się, co można osiągnąć przy mniejszym wysiłku lub, jeszcze lepiej, uruchom „systematyczne usuwanie odpadów” (Malik 2000: 373ff.) i wyeliminuj pozeracze czasu, które odciągają cię od rzeczy naprawdę ważnych. W rezultacie, zanim rozpoczniesz nowe inicjatywy jako lider INCLUDE, zyskasz już niezbędne zasoby czasu.

Uwaga dotycząca niezbędnej ilości czasu: oczywiście nie będziesz *non stop* pracować nad tematem INCLUDE przez cały okres około 45 dni. Twoje codzienne zajęcia muszą przebiegać jak zwykle. Ważne jest jednak to, by w ciągu tego okresu około 45 dni, wygospodarować wystarczająco dużo okien czasowych. W ich trakcie będzie można dowiedzieć się czegoś o sobie, jak również wypróbować i nauczyć się bez problemu nowych rzeczy. Najlepiej, jeśli od samego początku zarezerwujesz w swoim kalendarzu co najmniej dwa spotkania w tygodniu, każde po kilka godzin. W przypadku, gdy coś pilnego uniemożliwi Ci stawienie się na jednym z nich, należy uwzględnić także trzeci, zapasowy termin.

Krok czwarty: drugie „spotkanie z samym sobą”

Drugie prywatne spotkanie, ponownie przeprowadzone przez Ciebie samodzielnie, stanowi zakończenie dłuższej fazy nauki i testowania. Odbędzie się ono według tych samych podstawowych zasad, co pierwsze „spotkanie ze sobą”. Najlepiej będzie, jeśli zaplanujesz je z odpowiednim wyprzedzeniem, tak aby móc ponownie oderwać się od codziennych spraw na 1-2 dni w ciszy i spokoju. Celem tego powtórnego, indywidualnego

alnego odosobnienia jest jak najdokładniejsze przemyślenie doświadczeń i spostrzeżeń z fazy uczenia się i testowania.



Twoje drugie odosobnienie ma zupełnie inny cel, niż pierwsze. To czas na podjęcie decyzji. Przede wszystkim możesz samodzielnie zdecydować, które z narzędzi i przekonań, z którymi do tej pory eksperymentowałeś, powinny stać się częścią Twojej nowej codzienności w roli lidera. Oznacza to określenie, jak i dlaczego należy np. podjąć świadomy wysiłek, aby w przyszłości zachować się inaczej.

Najważniejszym pytaniem, na które musisz sobie odpowiedzieć podczas tego odosobnienia, jest to, czy jesteś gotowy/gotowa na drugą fazę INCLUDE. Innymi słowy, decydujesz teraz, czy transformacja twojej organizacji może się już rozpocząć. Przeważnie oznacza to opuszczenie prywatnej przestrzeni samooceny. Wprowadzasz swój zespół na pokład i rozpoczynasz wspólną podróż, która zmieni Twoją firmę jako całość. Brzmi to bardziej ambitnie, niż jest w rzeczywistości, gdyż proces rozwoju można też podzielić na poszczególne etapy i łatwo realizować go w połączeniu z codzienną działalnością. Pierwsze spotkania możesz zaplanować, gdy będziesz gotowy na ten etap transformacji.

Może się jednak okazać, że potrzebujesz więcej czasu. W takim przypadku po prostu przejdź raz jeszcze przez pierwsze cztery kroki. Pamiętaj tylko, że nie ma czegoś takiego jak doskonałe przygotowanie. Każdy, kto chce odkryć i rozwinąć coś nowego, musi wyruszyć na morze i zmierzyć się z żywiołem. W erze cyfrowej ryzyko beczynności jest znacznie bardziej niebezpieczne, niż ryzyko poszukiwania nowego lądu krok po kroku.

Krok piąty: refleksja

To zawsze dobry pomysł, by „przespać się z tematem” przed wdrożeniem ważnych decyzji, nawet w zwykłej, codziennej pracy. To właśnie powód, dla którego INCLUDE zawiera

etap refleksji. W trakcie końcowego okresu, trwającego około 15 dni, można pochylić się nad dotychczasowymi doświadczeniami. Będziesz mógł dalej wypróbować i pogłębić rozwój oraz nowe wzorce zachowań, które uznałeś za dobre i pomocne. W ten sposób Twoje nowe standardy zachowań zostaną utrwalone i jeszcze lepiej dostosowane do codziennej rzeczywistości.

Będziecie też mogli spokojnie przemyśleć decyzję, którą podjęliście: o rozpoczęciu fazy rozwoju organizacyjnego. Kiedy nadejdzie czas na kolejny etap, pozostanie jeszcze jedna rzecz do zrobienia - musisz zainicjować przejście do fazy transformacji.

Jak ułatwić proces INCLUDE w rozwoju organizacji?

Kiedy Ty lub kilku liderów przejdziesz przez pierwsze pięć kroków fazy samooceny, czas rozpocząć prawdziwą transformację w stronę bardziej integracyjnego rozumienia przywództwa i organizacji. Ta faza, podobnie jak faza autorefleksji, również składa się z pięciu kroków. Poszczególne kroki wydadzą Ci się już znajome. Należy na to przeznaczyć łącznie około 180 dni. Nie zniechęcaj tym, że wydaje się to długim okresem. Jeśli chcecie rozwijać swoją organizację, to nigdy nie stanie się to z dnia na dzień. Po pierwsze, proces zmian musi być możliwy do przeprowadzenia równolegle z codzienną działalnością. Innymi słowy - czas, którego to wymaga w każdym tygodniu, musi być utrzymany w pewnych granicach. Po drugie, Ty i Twój zespół lub firma będziecie potrzebowali wystarczająco dużo czasu na eksperymenty. Ważne jest, aby wiele bardzo pozytywnych zmian było możliwych już w okresie trwającym około 180 dni. Nie należy czekać pół roku na pierwsze sukcesy lub oznaki postępu.

Krok szósty: przygotowanie

Szósty krok pomaga przygotować wszystkie zaangażowane osoby tak, aby były gotowe na zmianę istniejącego modelu organizacyjnego. W ten sposób powstają podstawy udanego, ciągłego rozwoju całej organizacji. Rozpoczniecie od przeanalizowania aktualnej sytuacji organizacji. Najlepszym sposobem na rozpoczęcie tego procesu jest zainicjowanie gruntownej dyskusji oraz udostępnienie nowych materiałów edukacyjnych i informacji na ten temat, takich jak te dostępne w niniejszym podręczniku.

Podwaliny przyszłych zmian powstaną tylko wtedy, gdy jak najwięcej osób zaangażowanych w proces poświęci czas na rozważenie nowych pomysłów lub metod. Świadomość, że coś musi się zmienić, zwiększysz np. pozwalając komuś z zespołu na krótkie przedstawienie podstawowych informacji o nowych technologiach.

Prezentacja szans i zagrożeń związanych z technologią cyfrową może odbyć się pod koniec spotkania zespołu i obejmować np. big data, blockchain lub sztuczną inteligencję. Następnie możecie omówić z zespołem, w jakim stopniu ten rozwój będzie miał wpływ na Twoją firmę w przyszłości. Postępując w ten sposób podczas fazy przygotowawczej, stopniowo rozwijasz w swojej organizacji świadomość, że coś może, a nawet musi się zmienić, ponieważ jest to jedyny sposób na zabezpieczenie przyszłości Twojej organizacji lub firmy w erze cyfrowej.



Istnieje jeszcze jedna konkretna czynność, którą musisz wykonać w tym kroku jako lider ponoszący formalną odpowiedzialność. Po przejściu poprzedniego etapu samooceny (kroki 1-5), zadanie to nie będzie dla Ciebie szczególnym wyzwaniem. Musisz stworzyć zaproszenie na pierwsze spotkanie INCLUDE dla całej organizacji. W zasadzie zaproszenie to będzie zawierało te same treści, które już uwzględniłeś/aś komponując swoje „zaproszenie do siebie” w pierwszym kroku. Wyjaśnisz, dlaczego Twoja organizacja lub firma potrzebuje nowego podejścia do przywództwa w erze cyfrowej. Zobowiąziesz się również do niezwłocznego podjęcia działań wraz ze wszystkimi uczestnikami na podstawie wyników tego pierwszego spotkania INCLUDE. Przy tworzeniu pisemnego zaproszenia należy wziąć pod uwagę następujące aspekty (por. Hermann/Pfläging 2020: 87ff.):

- Przekażesz, dlaczego temat spotkania jest ważny dla Twojej organizacji lub biznesu i dlaczego chcesz zainicjować proces zmian.

* Możesz znaleźć informacje, które są łatwe do zrozumienia o najważniejszych nowych technologiach cyfrowych w rozdział 6 „narzędzie transformacji cyfrowej”.



- W zaproszeniu zostanie ujęta niezwłoczność Twojej prośby, na przykład zapomocą sformułowań, takich jak: „Sprawy idą źle w obszarze XYZ naszej działalności i dlatego musimy ...” lub „Musimy teraz zająć się tematem XYZ, aby wykorzystać te innowacje technologiczne” itp.
- Przekażesz niezbędne informacje o metodach otwartej przestrzeni (patrz rozdział 6) oraz o procesie rozwoju INCLUDE.
- Data i godzina wydarzenia.
- Dasz wszystkim zaproszonym wystarczająco dużo czasu na podjęcie decyzji, czy chcieliby tam być. Wszyscy uczestnicy będą zobowiązani do pisemnego potwierdzenia swojej obecności.
- Wyraźnie zaznaczysz, że uczestnictwo jest w 100% dobrowolne. Każdy, kto nie chce uczestniczyć w spotkaniu, powinien kontynuować swoją normalną pracę.
- Zaproszenie zostanie podpisane i wysłane przez Ciebie osobiście.
- Po wysłaniu zaproszenia wykorzystasz wszystkie możliwe kanały, aby rozpropagować informację o pierwszym spotkaniu INCLUDE.

Zrób z tego spotkania temat do dyskusji, o którym będzie się mówiło w organizacji. Wykorzystaj interakcje ze swoim zespołem, aby zwrócić uwagę na zbliżające się spotkanie.

Krok siódmy: pierwsze spotkanie INCLUDE

Twoje spotkanie INCLUDE zostanie przeprowadzone zgodnie z podstawowymi zasadami wydarzenia Open Space (patrz narzędzie „Open Space dla organizacji” w rozdziale 6). Najważniejszą rzeczą do zapamiętania jest to, że uczestnictwo jest w 100% dobrowolne. Pomyśl, że jest ono dobrowolne, może być przyczyną, że ty, a nawet osoby zaproszone, będą zadawać pytania lub podchodzić do niego sceptycznie. W naszym środowisku pracy zawodowej nie jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że coś jest naprawdę dobrowolne. Pomyślmy jednak o tej sytuacji z innej perspektywy: czy wprowadzenie nowej kultury przywództwa, pracy i organizacji może być narzucone odgórnie, skoro jej istotą jest zwiększona samoodpowiedzialność, zdecentralizowane podejmowanie decyzji i elastyczne procesy pracy? Sprzeczność jest oczywista. To po prostu nie może się udać. Właśnie dlatego nie ma alternatywy dla dobrowolnego uczestnictwa. Zrozumiałe jest, że będzie się to wiązało z pewnym sceptycyzmem ze strony wszystkich zainteresowanych.

Istnieją też inne ważne argumenty przemawiające za tym, aby obecność była w 100% dobrowolna.



Odgórnie narzucone wymagania uniemożliwiają prawdziwe zaangażowanie. Jeśli coś nie jest zorganizowane na zasadzie dobrowolności, to inteligentni i kreatywni ludzie szybko „wyłamią się” lub w ogóle nie wezmą udziału, albo będą tylko powierzchownie zachowywać się tak, jakby wspierali proces (Mezick et al. 2015: 2). To są właśnie ci ludzie, których desperacko potrzebujesz, aby Twój proces rozwoju organizacyjnego zakończył się sukcesem. Jedno jest oczywiste: osoby, które są niepewne lub wcale nieprzekonane do obranego nowego kierunku, i tak pojawią się na spotkaniu. Będą chciały dowiedzieć się, co się dzieje, nawet jeśli jest to motywowane tym, jak najlepiej zbojkotować ten proces. Tylko dzięki dobrowolnemu uczestnictwu wprowadzicie na pokład odpowiednich ludzi, z którymi wasze nowe przywództwo i kultura organizacyjna mają szansę rozkwitnąć.

Pierwsze spotkanie INCLUDE będzie trwało od 1 do 2 dni. Pod względem merytorycznym chodzi o to, aby dać szansę wypowiedzenia się wszystkim osobom z ich perspektywy i wygenerować nowe pomysły. Najpóźniej pod koniec pierwszego spotkania INCLUDE wszyscy uczestnicy dowiedzą się, że za około 90 dni odbędzie się kolejne spotkanie INCLUDE, do tego czasu wyniki i sugestie z pierwszego spotkania INCLUDE zostaną przetestowane lub wdrożone w miarę możliwości w organizacji – zgodnie z priorytetami, które zostały wspólnie przyjęte podczas tego pierwszego wydarzenia.

Krok ósmy: uczenie się, próbowanie i ćwiczenie

Podróż jest kontynuowana w podobny sposób jak twoja osobista faza testowania i eksperymentowania w trzecim kroku. Na pierwszym spotkaniu INCLUDE zostaną utworzone między innymi nowe zespoły robocze. Idealnie byłoby, gdyby zespoły te łączyły pracowników różnych działów. Podobnie, jak powołane wcześniej grupy, nowe zespoły będą zaproszone i zachęcane do uczenia się, próbowania i ćwiczenia nowych sposobów wspólnej pracy.

Nowe metody będą dotyczyły podejmowania decyzji oraz brania za nie odpowiedzialności. Aby w tym pomóc, wszyscy zainteresowani otrzymają dostęp do narzędzi i metod, które zostały szczegółowo przedstawione w tym podręczniku w ramach pięciu obszarów rozwoju INCLUDE (lider, ludzie, struktura, proces i technologia). Na cały ten etap nauki, prób i ćwiczeń będziecie mieli około 90 dni. Umożliwi to dokładne przetestowanie nowych metod, nie przerywając codziennej działalności i pozwoli na wdrożenie pierwszych rezultatów oraz ulepszeń.

Wśród niektórych zaangażowanych osób nadal będzie utrzymywał się sceptycyzm wobec nowego kierunku. To zupełnie normalne. Na tym etapie na razie załóż, że nowe podejście może działać, bez względu na to, jak dziwne może się wydawać i jakie możesz mieć wątpliwości. Dopóki wszystkie nowe podejścia są „wystarczająco bezpieczne, aby spróbować”, dopóty nic nie może pójść aż tak źle, by nie dało się tego naprawić. To wystarczy, żeby podciąć skrzydła sceptykom i pokazać wszystkim innym, którzy aktywnie wspierają ten proces, że nie podejmują nieprzewidzianego ryzyka. Pokaże im to również, że dopóki nowe podejście nie zostanie wewnętrznie ugruntowane, mogą po prostu powracać do starych sposobów działania.

Dwanaście zasad dla liderów INCLUDE, tj. nastawienie na prawdziwą zmianę, które zostało szczegółowo przedstawione powyżej, będzie służyło jako wyznacznik kierunku dla wszystkich działań uczestników w tym kroku (szerzej: „BetaCodex“). Dodatkowo, w miarę możliwości należy uwzględnić wszystkie pięć obszarów rozwoju INCLUDE: lider, ludzie, struktura, proces i technologia. W najlepszym przypadku oznacza to, że dla każdego obszaru rozwoju należy poznać, przetestować i przeciwyczyć więcej niż jedno nowe narzędzie lub metodę. Należy przy tym wykorzystywać wszystkie narzędzia i metody, które wydają się być możliwe do zastosowania dla osób zaangażowanych. Eksperymentuj z



narzędziami, staraj się odkrywać nowe kierunki rozwoju i podążaj tam wraz z całą organizacją. Na tym etapie pomocne może być również aktywne zaangażowanie graczy zewnętrznych, na przykład podwykonawców lub klientów. Zdecydujcie wcześniej, jakie aspekty będą istotne w zarządzaniu Waszą współpracą z zewnętrznymi interesariuszami.

Przez 90 dni wszystkie zespoły i osoby będą samodzielnie organizować swój sposób pracy. Zostaną upoważnione do pracy i komunikacji bez dalszych ograniczeń w ramach parametrów dwunastu zasad.

Krok dziewiąty: drugie spotkanie INCLUDE

Drugie spotkanie INCLUDE odbędzie się na zakończenie intensywnej, dziesięciodniowej fazy uczenia się i ćwiczenia. To spotkanie potrwa od jednego do dwóch dni i będzie otwarte dla całej organizacji. Po raz kolejny udział w nim powinien być w 100% dobrowolny. Obowiązują tu te same zasady Open Space, co na pierwszym spotkaniu. Oczywiście wszyscy są mile widziani, nawet ci, którzy nie chcieli wziąć udziału w pierwszym spotkaniu lub którym uzasadnione powody uniemożliwiły uczestnictwo (urlop, choroba itp.).

Drugie spotkanie INCLUDE, podobnie jak drugie „rekolekcje” osobiste w czwartym kroku, jest inne niż pierwsze spotkanie:

zakończyliście bardzo ważny etap w procesie rozwoju waszej organizacji. Rezultaty, które osiągnęliście, mogą być teraz poddane ocenie. Wszyscy uczestnicy dojdą w trakcie spotkania do konsensusu na temat tego, co zadziałało dobrze i czy chcieliby w przyszłości nadal pracować razem w ten nowy sposób. Chodzi zatem o zebranie planów z fazy testowej i podjęcie decyzji, co z tego można wdrożyć do codziennej pracy.

Podczas tego spotkania z reguły istnieje duża potrzeba wymiany zdań i dyskusji na temat innych obszarów w firmie lub organizacji, które również wymagają dalszego rozwoju lub zmiany. Tak właśnie powinno być. Nie uda się opanować wszystkich adaptacji do ery cyfrowej w ciągu 90 dni. Ważne jest to, że pierwsze sukcesy samoorganizacji są już w tym momencie wyraźnie rozpoznawalne i że motywują one wszystkich zaangażowanych do dalszego podążania w tym kierunku.

Krok dziesiąty: refleksja

Dziesiąty krok ma ponownie rozbudzić przemyślenia i dać wszystkim uczestnikom czas na przyswojenie tego, co zostało osiągnięte. Na ten ostatni okres refleksji należy przeznaczyć około 30 dni. Nowo poznane formy przywództwa oraz współpracy w erze cyfrowej mogą być dalej umacniane. Wszystkie zespoły i pojedyncze osoby będą miały czas na osiągnięcie wyższego poziomu wydajności, poprzez wykorzystanie tego, co

zadziało do tej pory i wdrożenie tych metod poza ochronnym „światem testów” z kroku 8 i w normalnej codziennej pracy.

„Krok jedenasty”: wdrożenie INCLUDE jako procesu w firmie

Kroki INCLUDE, które zostały przedstawione do tej pory, mogą i powinny być wdrażane wielokrotnie. W ten sposób utwalisz nowe sposoby pracy, a jednocześnie wygenerujesz i przetestujesz kolejne innowacyjne idee czy propozycje zmian. Oznacza to, że Twoim „jedenastym krokiem INCLUDE” jest ustanowienie drugiej fazy INCLUDE, która składa się z kroków od szóstego do dziesiątego, jako stałego procesu rozwoju organizacyjnego. Zaadaptuj kroki w taki sposób, aby pasowały do Twojej organizacji. Na przykład, jeśli zaplanujesz spotkanie INCLUDE w formacie Open Space co pół roku, to cały proces będzie żył własnym życiem i jednocześnie stanie się częścią DNA Twojej firmy lub organizacji. Przy wdrażaniu INCLUDE po raz kolejny nie jest konieczne, aby twoi liderzy zaczynali ponownie od fazy samooceny (kroki od 1 do 5). Znacznie większe znaczenie ma to, że wszyscy uczestnicy - również ci, którzy nie pełnią formalnie uznanej roli przywódczej - włączą tę fazę samooceny jako stałą praktykę do swojej codziennej pracy. Jest jeden wyjątek: nowi liderzy, których przyjmujesz do swojego zespołu z zewnątrz, powinni - w idealnym założeniu - znać już kroki pierwszej fazy i przeprowadzić je na samym początku, kiedy dołączają do Twojej organizacji.

Istnieje wiele średnio- i długoterminowych korzyści z przyrostowego podejścia INCLUDE. Chcielibyśmy wymienić tutaj najważniejsze z nich w formie podsumowania:

- INCLUDE promuje wysoki poziom zaangażowania ze strony wszystkich uczestniczących w projekcie.
- INCLUDE promuje samoorganizację, zdecentralizowane podejmowanie decyzji i autonomię wszystkich zaangażowanych.
- INCLUDE jest proste, ale nie łatwe.
- INCLUDE zmniejsza zależność od zewnętrznych konsultantów.
- INCLUDE prowadzi do tego, że wszyscy zaangażowani robią to, co trzeba.
- Dzięki INCLUDE możesz sprostać skomplikowanym wyzwaniom ery cyfrowej.



Które narzędzie należy zastosować w poszczególnych fazach procesu INCLUDE?



Narzędzia wprowadzone w tym podręczniku mogą być przypisane do jednego lub kilku z pięciu obszarów rozwoju INCLUDE. Jako lider INCLUDE masz pełną swobodę w wyborze narzędzi, które według Ciebie lub Twojego zespołu najlepiej sprawdzają się w kwestii rozwoju Twojej organizacji.

Niektóre z narzędzi są jednak szczególnie istotne w trakcie praktycznej realizacji dziesięciu kroków modelu procesu INCLUDE przedstawionych powyżej. Z tego powodu narzędzia zostaną przedstawione poniżej w kolejności, w jakiej należy ich używać podczas przechodzenia przez dwie fazy modelu procesu INCLUDE.

Faza 1: Jak mogę zostać Liderem INCLUDE?

Na początku będziesz potrzebować narzędzia „BetaCodex” w kroku 1 (przygotowanie), aby zapoznać się z podstawowymi zasadami, które powinny kierować Twoim procesem zmiany.

Następnie należy skorzystać z narzędzia „Open Space dla liderów”, aby przygotować

osobistą „Open Space” w kroku 1 (przygotowanie) i wdrożyć ją w kroku 2 (pierwsze „spotkanie z samym sobą”). Narzędzie to będzie Ci potrzebne ponownie później w kroku 4 (drugie „spotkanie z samym sobą”).

Zalecamy rozpoczęcie od narzędzia „Pozycje” w kroku 3 (nauka, próba i ćwiczenie) jako wprowadzenie do narzędzi INCLUDE.

To narzędzie dostarczy Ci wielu spostrzeżeń na temat siebie i członków Twojego zespołu (obszary rozwoju INCLUDE „lider” i „ludzie”). Narzędzie „Projektowanie struktury komórki” polecamy jako punkt wyjścia dla obszarów rozwoju INCLUDE „struktura” i „proces”, między innymi dlatego, że znacznie różni się od tradycyjnych odgórnych struktur organizacyjnych i jest szczególnie dobrze dopasowane do małych i średnich organizacji.

Krok 5 (refleksja) stanowi zakończenie tej fazy. W tym kroku wracamy do spostrzeżeń, które zostały zdobyte do tego momentu i włączamy narzędzia, które uznaliśmy za przydatne do codziennej praktyki zarządzania. Ponadto, stworzysz podstawy do przejścia do fazy 2.

Faza 2: Jak mogę ułatwić proces INCLUDE rozwoju organizacji?

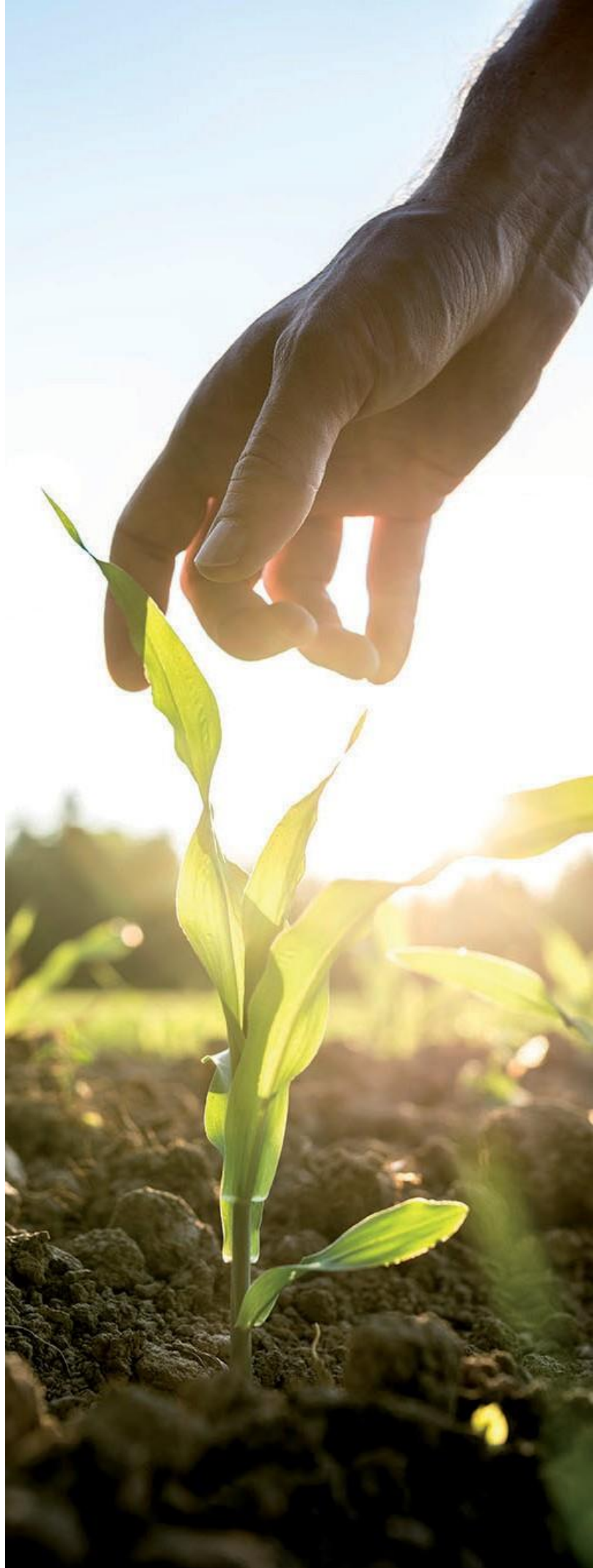
Proces rozwoju w Twojej organizacji rozpoczyna się od kroku 6. Zalecamy, abyś najpierw skupił/skupiła się na najważniejszych osiągnięciach technologicznych, które mają potencjał, aby wywołać trwałą zmianę w Twoim życiu i w życiu Twojej organizacji. Technologie te zostaną przedstawione w obszarze rozwoju INCLUDE „technologia”.³

Narzędzie „open space dla organizacji” będzie wspierać Ciebie i Twój zespół w krokach 6 (przygotowanie), 7 (pierwsze spotkanie INCLUDE) i 9 (drugie spotkanie INCLUDE).

W kroku 8 (uczenie się, próbowanie i ćwiczenie) zalecamy, aby wszyscy zaangażowani eksperymentowali z narzędziami, które wydają się być szczególnie dobrze dopasowane do wyzwań i szans w Waszej organizacji. Wszystkim tym, którzy mają trudności z wyborem, polecamy narzędzie „kanwa zespołu” dla obszarów rozwoju INCLUDE „lider” i „ludzie”. Narzędzie „Golden Circle” nadaje się szczególnie do tworzenia podstaw nowej struktury organizacyjnej i nowych sposobów pracy (obszary rozwoju INCLUDE „struktura” i „proces”). Narzędzie to pomoże Ci odpowiedzieć na najważniejsze pytania dotyczące przyszłości Twojej organizacji: Dlaczego robimy to, co robimy? Jak to robimy? Co dokładnie dostarczamy?

Pod koniec drugiej fazy nadszedł czas na refleksję wszystkich zaangażowanych osób (krok 10). W tej fazie stworzycie warunki do tego, aby rezultaty i nowe podejścia mogły się utrwalić w codziennej działalności Waszej organizacji.

³ Obszerną i zrozumiałą prezentację tych osiągnięć technologicznych można znaleźć tutaj <https://digital-transformation-tool.eu/driving-forces/>





05

Narzędzia i metody INCLUDE





Metoda	Lider	Ludzie	Strona
1 BetaCodex			74
2 Open Space dla liderów			86
3 Postawy			102
4 Struktura komórkowa			112
5 Open Space dla organizacji			128
6 Team Canvas			144
7 Golden Circle			154
8 Praca zdalna			162
9 Fuckup Nights			184
10 Jak przeprowadzić spotkanie online			194
11 Metoda NAIKAN			206
12 Wewnętrzne sterowniki			210
13 Dyskontowanie			228
14 Scrum			238
15 Uzgadnianie decyzji			251
16 Przekazywanie informacji zwrotnych			272
17 Trójkąt dramatyczny			286
18 Konsultatywna decyzja indywidualna			300
19 Lider jako coach			312
20 Umowa zespołowa			338
21 Nieświadome uprzedzenia			348
22 Inkluzyjna władza i autorytet			360
23 Tablica delegowania			372
24 Komunikacja inkluzyjna (integracyjna)			386
25 Konsultacje koleżeńskie			394
26 Kompetencje międzykulturowe			402
27 Narzędzia do transformacji cyfrowej			420



Metoda	Struktura	Proces	Technologia	Strona
01	●	○	○	74
02	○	○	○	86
03				102
04	●	○	○	112
05	●	○	○	128
06	○	○		144
07	●	○		154
08	○	○	●	162
09		○		184
10		○	●	194
11				206
12				210
13				228
14	○	●	○	238
15	○	●		251
16				272
17				286
18	○	●		300
19				312
20		●		338
21	○	○		348
22	○	○		360
23	○	●		372
24				386
25		●		394
26		○		402
27	○	○	●	420



06

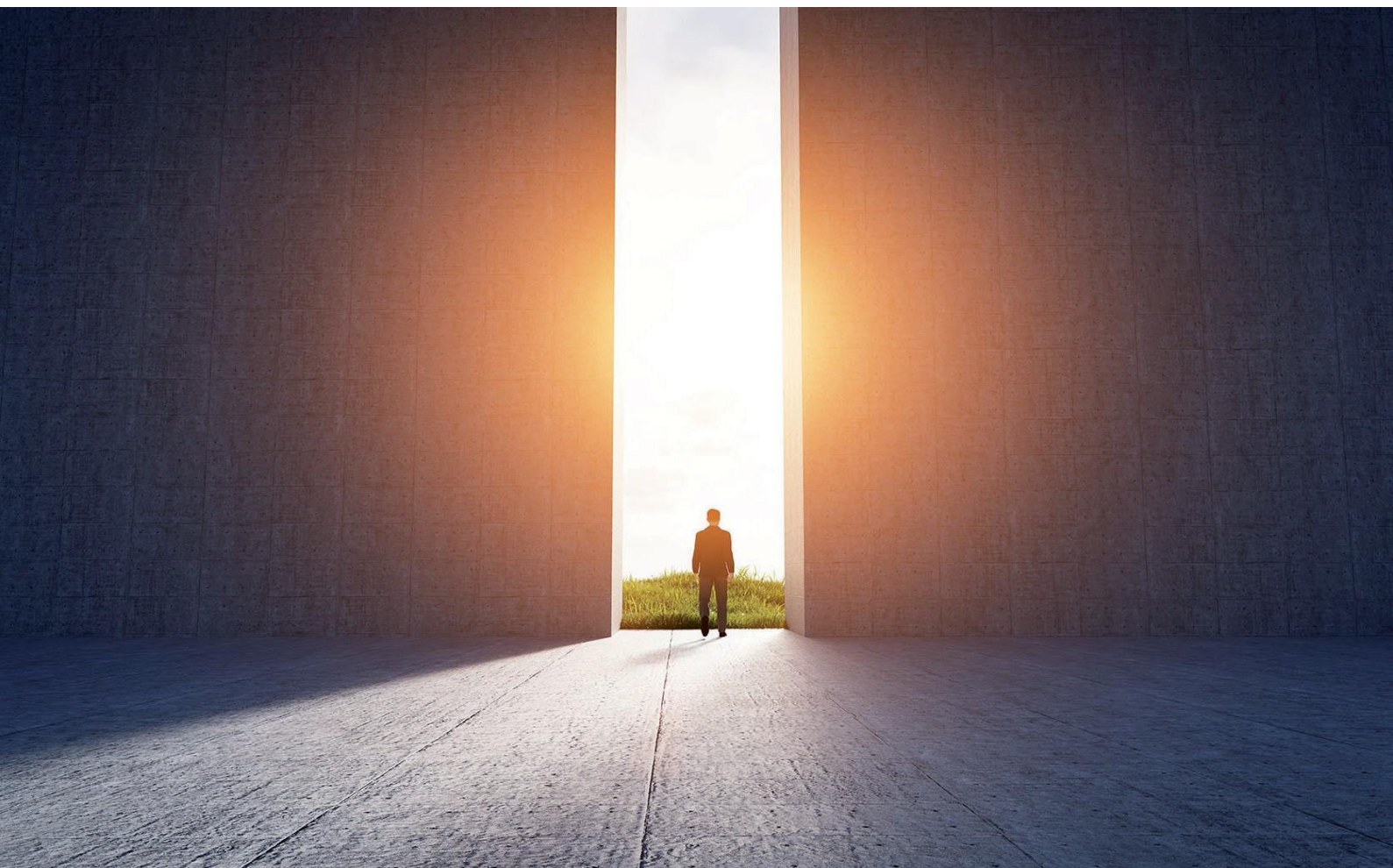
Narzędzia i metody dla integracyjnego przywództwa w erze cyfrowej



01 BetaCodex

„90% tego, co nazywamy zarządzaniem, to tak naprawdę praktyki, które przeszkadzają ludziom w wykonywaniu ich pracy”.

Peter Drucker



Korzyści

Kiedy BetaCodex jest przydatny?

- * Gdy nie chcesz podejmować decyzji odgórnie, np. z poziomu zespołu zarządzającego.
- * Kiedy chcesz, aby potrzeby klienta były zawsze w centrum uwagi. Dotyczy to również klientów „wewnętrznych”.
- * Jeśli zależy Ci na tym, by rozwiązać drobne konflikty lub skorygować nakładanie się kompetencji.
- * Kiedy masz zamiar działać tak, by procesy wewnętrzne przebiegały szybciej, a konflikty interesów nie hamowały zmian.
- * Gdy chcesz, aby każdy w organizacji zawsze miał dostęp do wszystkich ważnych informacji.
- * Kiedy pragniesz, aby organizacja mogła szybciej reagować na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne.

Case

Półtora roku temu Maria przyjęła stanowisko kierownicze w firmie poligraficznej, która prowadzi również punkt ksero. Niklas, założyciel firmy, postanowił odejść od operacyjnego zarządzania firmą. Nastąpiło to po 15 latach pełnych wyzwań, rozwijania biznesu i udanej konsolidacji przedsiębiorstwa. Maria i Niklas uzgodnili, że Niklas – po uprzednim przeszkoleniu i coachingu swojej następczyni – ustąpi z fotela szefa. Na jego miejscu zasiądzie Marie, przejmując całość zarządzania firmą. Ostatecznie po 12 miesiącach Niklas nie był jeszcze gotowy na ten trudny krok, jakim było pełne przekazanie odpowiedzialności. Nie był w stanie całkowicie zrezygnować z zarządzania firmą, dlatego uzgodnił z Maria rozwiązanie tymczasowe – Marie zacznie samodzielnie kierować drukarnią, a Niklas będzie zajmował się wyłącznie sprawami związanymi z punktem ksero. Maria,

która już w pierwszych 12 miesiącach swojej pracy zauważyła, że w jednym lub dwóch obszarach działalności firmy występują problemy, ostatecznie zgodziła się na takie rozwiązanie – choć miała pewne zastrzeżenia.

Obawy Marii okazały się uzasadnione. Często zdarzało się, że pierwszą reakcją jej pracowników na sugestię zmiany – nawet małej modyfikacji – było: „Ale my zawsze robiliśmy to inaczej”. Ponadto, Niklas wpadał często do drukarni, aby sprawdzić, czy wszystko dobrze funkcjonuje. Zazwyczaj następnego dnia Maria słyszała od kogoś z pracowników, że Niklas również jest przeciwny sugerowanemu przez nią usprawnieniu. Dla Marii stawało się coraz bardziej jasne, że tak dalej być nie może. Należało wprowadzić bardziej klarowny podział ról i obowiązków, inaczej nie mogła dobrze wykonywać swojej pracy.

Potem nadszedł kryzys związany z pandemią. W jego wyniku oba obszary działalności zostały na jakiś czas wstrzymane. Kilko pracowników było zmuszonych do skrócenia czasu pracy. Niklas obawiał się, że dzieło jego życia nie przetrwa kryzysu, a Maria nie miała początkowo pojęcia, jak zareagować na nową sytuację. Nie chciała uciekać od odpowiedzialności, dlatego już w pierwszej fazie lockdownu zapisała się na internetowe szkolenie. Dotyczyło ono nowych modeli organizacyjnych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ich nazwy były dla niej zupełnie nowe – żaden z wykładowców na jej studiach z zarządzania biznesem nie wspominał o tych modelach ani słowem.

Szczególnie zainteresowała ją jedna z wykładowczyń – a właściwie metoda, którą przedstawiła, ponieważ obiecywała efektywne zmiany. Skuteczne rozwiązania były dokładnie tym, czego potrzebowała w obecnej sytuacji w firmie. BetaCodex, którego właścicielki prowadząca zajęcia Claudia przedstawiła w bardzo praktyczny sposób, był innowacyjnym podejściem

do tematów przywództwa i rozwoju organizacji. Podczas szkolenia przedstawiono historie, w których podejście BetaCodex sprawdziło się w małych przedsiębiorstwach i organizacjach.

Maria wykorzystała tę sytuację, by skontaktować się z Claudią i wspólnie z nią opracowała plan wdrożenia podejścia BetaCodex w swojej firmie. Obie były zgodne, że BetaCodex może być wprowadzony jednym posunięciem i bez długiego okresu przygotowań. Jako datę docelową chciały wykorzystać planowane spotkanie pracowników - za cztery tygodnie, po spodziewanym zakończeniu lockdownu. W ciągu tych czterech tygodni Maria przekonała także Niklasa, że czas otworzyć się na zupełnie nową kulturę przywództwa i odpowiedzialności. Ku jej zaskoczeniu i radości, Niklas był wręcz szczęśliwy, że Marie widzi światło na końcu tunelu, którego on sam nie dostrzegał.

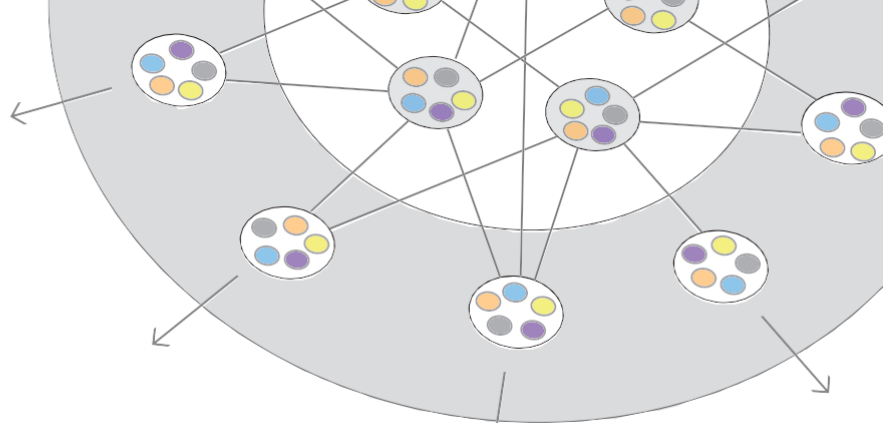
Dziś, rok po tym ważnym spotkaniu pracowników pod koniec lockdownu, Maria i Niklas wspominają, co wydarzyło się w tamtym czasie. Zaczęło się od tego, że Niklas zrezygnował z kierowania firmą ze skutkiem natychmiastowym. Maria przejęła stery i wraz z Claudią wyjaśniła zaskoczonemu zespołowi, jak od następnego dnia będzie wyglądał rozwój przedsiębiorstwa według Beta. Wielu wtedy pomyślało: „Gorzej już być nie może, więc równie dobrze możemy spróbować”. Dziś cały zespół - spoglądając wstecz na 12 trudnych miesięcy pandemii – docenia, że nikogo nie trzeba było zwalniać z powodów finansowych. Gdyby teraz zapytać pracowników, jak oceniają sytuację, to nieustannie napływałyby nowe propozycje usprawnień. Jedno jest pewne: nikt nie chciałby wrócić do starej struktury.

W skrócie

BetaCodex jest raczej postawą czy też sposobem myślenia, niż narzędziem. Beta może jednak stać się decydującym instrumentem w trakcie zmian i w czasie szybkiej reorganizacji struktury firmy, ponieważ zasady tej metody działają jak kompas. BetaCodex składa się z 12 zasad, które można wykorzystać, aby ułatwić sobie podejmowanie decyzji w trudnych sytuacjach. Beta jest jak nowy język, którego mogą nauczyć się wszystkie osoby zaangażowane w praktyczne działania, by w przyszłości móc zgodnie działać. Zasady Beta pozwalają na rozrysowanie nowego obrazu organizacji, który m.in. podkreśla wspólną odpowiedzialność, a nie odgórne instrukcje kierownictwa*.

BetaCodex opiera się na zasadach, a nie na regułach. To zasadnicza różnica. Ścisłe reguły określają dokładnie, co należy zrobić. Może to być zaletą w prostych sytuacjach i w przypadku powtarzalnych procesów decyzyjnych. Lecz gdy tylko pojawi się nowe wyzwanie dla liderów lub całej organizacji - takie jak transformacja cyfrowa - wtedy „reguły” z minionych czasów już nie działają. Blokują wręcz tak potrzebne wówczas nowe rozdanie. Natomiast zasady Beta potrafią dopasować się do każdej nowej sytuacji. Zapewniają wsparcie, a jednocześnie pozostawiają dużo swobody, która jest konieczna, aby odpowiednio zareagować na nową sytuację. Beta nie jest młotkiem, którym wystarczy uderzyć prosto w drewno, aby wszystko dobrze się skończyło. Beta to nowy sposób myślenia i działania dla organizacji, zapewniający najlepsze wykorzystanie indywidualnego potencjału.

* Ten opis narzędzia został zainspirowany przez OpenSpace Beta. OpenSpace Beta to technologia społecznościowa typu open-source, która została opublikowana na licencji CC-BY-SA-4.0 i można ją znaleźć pod tym linkiem: <https://www.redforty2.com/openspacebeta>. Więcej informacji o interesujących zasobach można znaleźć w części „Bibliografia”.



12 praw BetaCodex

Zasady	Zrób to	Nie to!
01. Autonomia zespołu	Integracja z celem	A nie zależność
02. Federalizacja	Integracja w komórkach	A nie podział na silosy
03. Przywództwo	Samoorganizacja	A nie zarządzanie
04. Sukces wszystkich	Wszechstronna sprawność	A nie maksymalizacja
05. Przejrzystość	Inteligentne przepływy	A nie blokada siły
06. Orientacja rynkowa	Względne cele	A nie odgórne nakazy
07. Dochód warunkowy	Uczestnictwo	A nie zachęty
08. Przytomność umysłu	Przygotowanie	A nie „zarządzanie planowe”
09. Rytm	Wycucie i czerpanie przyjemności	A nie orientacja na rok fiskalny
10. Decyzja oparta na opanowaniu umiejętności	Konsekwencja	A nie biurokracja
11. Kontrola zasobów	Praktyczność	A nie orientacja na status
12. Koordynacja przepływu	Dynamika tworzenia wartości	A nie statyczne alokacje

Alfa versus Beta – na czym polega różnica?

Alfa vs Beta – na czym polega różnica?

Jeśli mamy do czynienia z BetaCodex, to czym jest Alfa? Mówiąc najprościej - Alfa to prawie wszystko, czego do tej pory uczono na studiach z zarządzania biznesem. To narzędzia, które menedżerowie i liderzy wykorzystywali dotąd w swojej pracy.

Świat Alfa to przede wszystkim sztywne reguły i prawa. Elastyczne wytyczne świata Beta stoją w wyraźnej sprzeczności z dotychczasowym porządkiem. Niezmienne reguły prawa bywają oczywiście uzasadnione, ale stają się problematyczne i niezbyt przydatne, gdy stajemy przed czymś nowym czy nieznanym. Aby ustanowić reguły, trzeba znać lub przewidzieć praktycznie wszystkie możliwe ewentualności. Alfa jest zbudowana na fundamencie dowodzenia i kontroli. Zarówno w dużych, jak i małych organizacjach typu Alfa, tylko pewna grupa przywódców podejmuje decyzje i jest za nie odpowiedzialna.

W przeciwieństwie do sztywnych reguł Alfa, łatwe w adaptacji zasady Beta można wykorzystać zawsze. Także w sytuacji pojawienia się nowych okoliczności i wyzwań. Dzięki temu koncepcje te są odporne na zmiany. Mogą i muszą być interpretowane na tle nowych sytuacji, a mimo to wyznaczają kierunek działania, zwłaszcza w szybko zmieniającym się otoczeniu. Zasady Beta są rozumiane bardziej jako sposób myślenia. Nie oferują gotowego rozwiązania, ani prostego „Tak” lub „Nie”. Nie można ich stosować ani wdrażać bez dokładnego przemyślenia sytuacji - są niczym przydrożne bariery ochronne, które pomagają w utrzymaniu kursu jazdy. W organizacji zarządzanej w stylu Beta charakterystyczne jest to, że decyzje podejmuje osoby, które pracują najbliżej klienta lub z grupą docelową.

dzisiejszy świat jest o wiele bardziej złożony, niż świat epoki przemysłowej, dla której stworzono reguły Alfa. To, co sprawdzało się 100 lat temu przy masowej, taśmowej produkcji samochodów, nie będzie już aktualne w opartym na wiedzy społeczeństwie XXI wieku. Beta docenia wartość kapitału ludzkiego. Nie sprowadza pracowników do roli środków produkcji, które można wykorzystać do pracy niczym maszyny czy surowce. Firmy Beta cenią cechy, takie jak pomysłowość, umiejętność rozwiązywania problemów, motywacja, kompetencje społeczne, itp. To z kolei prowadzi do wytwarzania lepszych produktów i usług, a w konsekwencji – do bardziej zadowolonych klientów. W świecie biznesu na początku XXI wieku wiele tradycyjnie zarządzanych organizacji Alfa wkroczyło już do świata Beta - najczęściej bez znajomości tej koncepcji, ale ze sporym sukcesem.

BetaCodex opiera się na ponad 20 latach doświadczeń praktycznych i badań teoretycznych. Jego podstawy sięgają projektu badawczego zatytułowanego „Beyond Budgeting”, który został przeprowadzony przez organizacje członkowskie Beyond Budgeting Round Table (BBRT). BetaCodex rozwinął się z BBRT w 2008 roku, a model organizacyjny Beyond Budgeting został przemianowany na BetaCodex.

Poniższy wybór określeń stanowi bardzo dobre podsumowanie tego, na czym zasadniczo polega Beta: zdecentralizowany, adaptacyjny, elastyczny, etyczny, zorientowany na ludzi, upodmiotowiony, przedsiębiorczy, demokratyczny, zaangażowany, napędzany przez siły rynkowe, możliwie szeroki, wrażliwy i szybko reagujący, niebiurokratyczny, łączący.

Zasady Beta

Podobnie jak wszystkie dobre idee, które mają kształtować nasze działania, zasady Beta są zrozumiałe i klarowne. Jednak stosowanie ich w praktyce nie jest już tak proste. Ma to mniejszy związek z samymi zasadami, a bardziej z sytuacjami, w których są wdrażane. Organizacje to nie komputery, które wymagają jedynie zaprogramowanego systemu operacyjnego, aby od tej pory działały bez zarzutu (nawet nasze komputery tak nie działają!). Organizacje to złożone systemy społeczne, a systemy społeczne działają wyłącznie dzięki komunikacji. Tymczasem wszystkie sztywne reguły i przepisy są po prostu niewystarczająco złożone. Zasady Beta umożliwiają otwartą komunikację, która skupiona jest wokół samoregulacji. Jednocześnie prowadzą do odpowiedzialnego myślenia, debatowania, argumentowania i szukania dobrych rozwiązań. W pierwszym kroku należy przejrzeć wszystkie 12 zasad BetaCodex jednocześnie.

Najlepiej będzie, jeśli zanotujesz pierwszą myśl, która przyjdzie Tobie do głowy w odniesieniu do każdego z 12 aspektów w kontekście Waszej organizacji. Może się okazać, że już częściowo pracujecie w trybie Beta. W takim przypadku Twoja odpowiedź na jedno lub kilka z poniższych pytań będzie brzmiała „Tak”:



01. Czy zespoły w Twojej organizacji działają **autonomicznie**, tzn. czy ich praktyki i formy komunikacji itp. są ustalone w sposób ułatwiający samodzielną pracę? Czy działania i decyzje oceniane są przede wszystkim w kontekście celu Twojej organizacji, tj. odpowiadając na pytanie „Po co właściwie istniejemy”?
02. Czy w Twojej organizacji istnieje **struktura federalna**, tzn. jej poszczególne zespoły lub członkowie regularnie wymieniają ze sobą informacje? Czy działy nie są oddzielone od siebie sztywnymi granicami?
03. Czy wspierasz **samoregulację**, a nie zarządzanie odgórne, które koncentruje się na regulacji zewnętrznej oraz dowodzeniu i kontroli?
04. Czy definiujesz **sukces jako tworzenie wartości dla swoich klientów lub grupy docelowej**, a nie w kategoriach tradycyjnych liczb, takich jak wzrost, zysk, obrót itp.?
05. Czy **przejrzystość** jest priorytetem Twojej filozofii korporacyjnej? Czy informacje przepływają w możliwie swobodny sposób, a nie są „zamykane” za murami odseparowanych działów służąc jako narzędzie władzy?
06. Czy Twoje działania obracają się wokół **długoterminowego sukcesu rynkowego**? Oznacza to na przykład, że zamiast koncentrować się na wyznaczaniu celów przez management, zespoły lub pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientami w pełni wykorzystują sytuacje i możliwości, które napotykają na rynku.
07. Czy skupiasz się na autentycznej **partycypacji**, zamiast nagradzać egoistyczne działania jednostek poprzez indywidualne zachęty? Czy na przykład płacisz wszystkim sprawiedliwą pensję, zamiast pozwalać poszczególnym przedstawicielom handlowym na nieproporcjonalny udział w waszym sukcesie poprzez premie sprzedażowe? Oczywiście nie oznacza to płacenia wszystkim takiej samej pensji.



08. Czy jesteś w stanie **zawsze szybko reagować** na (nowe) sytuacje? Mówiąc inaczej: czy gruntownie przygotowujesz się na potencjalne możliwości i ryzyko, zamiast próbować zapanować nad nieprzewidywanymi sytuacjami wążując to, co zawsze było robione?
09. Czy podejmujesz **decyzje lub działasz w danej sytuacji w sposób, który jest najlepszy dla Ciebie i Twoich klientów**, zamiast sprawdzać, czy Twoja decyzja może mieć negatywny wpływ na Twoją sytuację podatkową lub Twoje wyniki kwartalne?
10. Czy w Twojej organizacji **decyzje podejmowane są przez osoby, które najlepiej się do tego nadają**? Innymi słowy, czy dominuje mentalność polegająca na decentralizacji, a nie korporacyjna biurokracja, która zawsze chce mieć ostatnie słowo - nawet wtedy, gdy najmniej rozumie daną sytuację?
11. Czy wykorzystujesz **swoje zasoby do właściwych celów**? Jednym ze znaków, że tego nie robisz, jest sytuacja, w której liderzy działów zarządzają budżetami, których przede wszystkim bronią przed zaangażowaniem innych, aby zachować swój status lub władzę.
12. Czy wszystko w Twojej firmie kręci się wokół **tworzenia wartości dla Twoich klientów i Twojej grupy docelowej**? Jeśli tak, to można obejść się bez wyznaczania celów i określania wielkości budżetu.

Praktyczne wdrożenie – jak przejść z Alfa do Beta?

Przyjrzyj się, jak często możesz odpowiedzieć „Tak”. Im mniej masz pozytywnych odpowiedzi, tym bardziej jesteś (na razie) wciąż w trybie Alfa. Możesz myśleć, że to podejście jest dokładnie tym, co doprowadziło Cię tam, gdzie jesteś dzisiaj i jest wyraźnym fundamentem Twojego sukcesu. To absolutna prawda, że większość firm działających w trybie Alfa odnosi, w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, sukces. Jednak dzięki Beta może być jeszcze lepiej: wkrótce spojrzysz wstecz na sukcesy z czasów Alfy i pomyślisz: „Jaka szkoda, że nie wdrożyliśmy Beta jeszcze wcześniej. Wtedy wszystko mogłoby pójść jeszcze lepiej”.

Ponadto w dobie rewolucji cyfrowej tradycyjne podejście Alfa nie poprowadzi Cię naprzód - w poszukiwaniu nowych rozwiązań, produktów i usług. Zwykłe „robienie tego, co zawsze robiliśmy” to tak naprawdę krok wstecz - kolejny dzień, w którym nic nie zmieniasz. Firmy Alfa to te, które sto lat temu hodowały szybsze konie do ciągnięcia powozów, zamiast przestawić się na produkcję samochodów. Nie był to dobry pomysł wtedy i z pewnością dziś nie jest to również najlepsze wyjście.

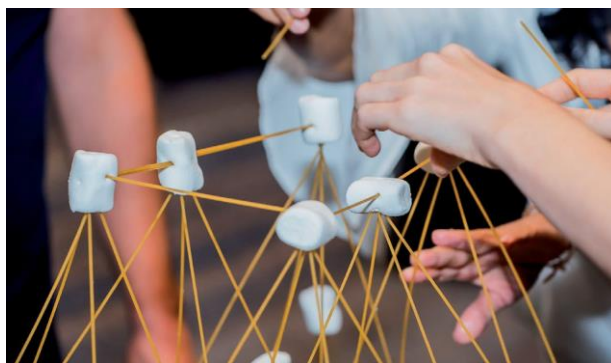
W drugim kroku przyjrzymy się jeszcze dokładniej 12 zasadom Beta. Poniższe wyjaśnienia i przykłady pomogą Ci uzyskać dokładny obraz tego, jak Beta może zadziałać w Twojej organizacji. Najlepiej będzie, jeśli wykorzystasz ten krok do pracy nad wyzwaniami stojącymi przed Twoim biznesem. Zastanów się, czy istnieje pomysł, działanie, podejście itp., które chcesz wprowadzić lub zrealizować w swojej firmie, a które jednocześnie pasuje do jednej z 12 zasad Beta. Najlepiej będzie, jeśli pomyślisz o możliwym działaniu dotyczącym każdej z 12 wytycznych i zanotujesz, jaką pozytywną zmianę według Ciebie mogłoby ono przynieść.

1. Pozwól na większą autonomię

Zwiększenie autonomii każdej osoby i zespołu pozwoli im reagować w sposób bardziej niezależny i adekwatny na sygnały pochodzące, np. od klientów. Natomiast osoby skupione wyłącznie na swojej karierze będą starały się zdobyć przychylność swoich przełożonych i po prostu powiedzą im to, co tamci chcą usłyszeć – zamiast rozwijać innowacyjne pomysły odpowiadające potrzebom klientów.

2. Wspieraj federalizację

Zbyt duży indywidualizm poszczególnych działów firmy i silne podziały pomiędzy nimi można przezwyciężyć. Warto w tym celu powołać niewielkie, wielozadaniowe zespoły, które zainicjują współpracę pomiędzy działami organizacji w celu większego zorientowania się na potrzeby klientów. Osoby wspierające federalizację będą miały decydujący wpływ na lepsze gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy, tak istotnej w zarządzaniu organizacją.



3. Umożliwaj samoorganizację

Jeśli zrezygnujesz z mikrozarządzania i odgórných wymagań, to poszczególni pracownicy oraz zespoły wezmą na siebie większą odpowiedzialność. Proces podejmowania decyzji będzie wtedy bardziej integracyjny. Istnieje duża szansa, że liderzy, z których zdejmie się nadmiernie obciążenie, będą podejmowali dużo mniej błędnych decyzji. Dzięki temu cały proces decyzyjny ulegnie przyspieszeniu, a sama organizacja będzie



mogła szybciej reagować na zmieniające się oczekiwania rynkowe.

4. Ustal alternatywne miary sukcesu

Gdy przestaniesz koncentrować się wyłącznie na wzroście, maksymalizacji zysków i silnej pozycji na rynku, to zaczniesz zwracać uwagę na to, co sprzyja wewnętrznej kulturze Twojej organizacji. Gdy dostrzeżesz, jak kształtują się wartości ważne z punktu widzenia Twoich klientów - możesz oczekiwać sukcesu, który wykroczy poza dane z tabelki Excela. Jako pozytywny skutek tych zmian poprawią się również wspomniane wyżej klasyczne wskaźniki rozwoju przedsiębiorstwa.

5. Stwórz przejrzystość i dziel się informacjami

Kiedy ludzie i zespoły posiadają wszystkie niezbędne informacje, mogą podejmować decyzje w sposób zdecentralizowany i autonomiczny. Sprzyja to bardziej uzasadnionym ekonomicznie i przemyślanym działaniom. W strukturach silnie zhierarchizowanych władza lidera zostanie wówczas uszczuplona. Otrzymasz jednak nagrodę – dzięki temu zmniejszy się Twoje obciążenie pracą. Ponadto nie będziesz już podejmować słabych decyzji, które w świecie hierarchicznym zbyt długo pozostawały niekwestionowane. Dlaczego tak jest? Ponieważ w organizacjach, które są kierowane odgórnie, liderzy z reguły nie otrzymują uczciwej informacji zwrotnej.

6. Znajdź rozsądne cele długoterminowe

Kiedy zrezygnujesz z celów krótkoterminowych, pomiarów wyników i kluczowych wskaźników efektywności (KPI) - pojawi się nowa przestrzeń. W jej obszarze będzie można sprostać wyzwaniom żywego i złożonego środowiska, które nie poddaje się planowaniu. Taka właśnie jest rzeczywistość ery cyfrowej. Przemyślane, długoterminowe cele, umożliwiają elastyczne reagowanie i dają większe pole manewru. Można przyjąć takie założenie: nasze produkty i usługi powinny być za pięć lat znacznie lepsze, niż obecnie; chcemy to wykorzystać do generowania większych zysków, dzięki czemu cały nasz personel - od sprzątaczek po prezesów - będzie zarabiał więcej.

7. Umożliwiaj innym udział w sukcesie

Po zniesieniu indywidualnych ocen wyników lub czynników motywacyjnych, takich jak systemy premiowe, ich miejsce zajmą inne modele, które pozwolą wszystkim pracownikom organizacji na autentyczny udział w jej sukcesie. Wystarczające dochody to tylko jeden z wymiarów tego uczestnictwa. Należy pamiętać, że obecne systemy motywacyjne, które są powiązane z indywidualnymi wynikami, mają też negatywne skutki. Zniechęcają one do współpracy w organizacji i mogą prowadzić do tego, że klientom nie sprzedaje się wystarczająco dopracowanego produktu. Może to zwiększyć przychody w krótkiej perspektywie, ale jednocześnie otwiera

konkurencji furtkę do oferowania lepszych produktów i usług.

8. Planuj mniej, aby osiągnąć sprawność i szybkość działania

Kiedy przestaniesz nieustannie planować każdy najmniejszy szczegół, zaoszczędzony czas możesz zainwestować w zwiększoną czujność i reagowanie na stale zmieniające się otoczenie. Sprawność, elastyczność i szybkość są niezbędne, jeśli chcesz odpowiednio reagować na szybko zmieniające się warunki. Światowa pandemia koronawirusa pokazała, że organizacje i przedsiębiorstwa potrafiły w krótkim czasie dostosować się do nowej sytuacji. Niektóre firmy ten pandemiczny szok wręcz wzmocniły.

9. Nie skupiaj się wyłącznie na roku podatkowym

Podejmowanie decyzji bez nieustannego spoglądania na cele kwartalne uchroni Cię od grudniowej gorączki! Już nigdy więcej nie będziesz wyrzucać pieniędzy na koniec roku. Tempo pracy w organizacji i zaopatrzenie w niezbędne zasoby ma niewiele wspólnego z tym, ile wynosi okres rozliczenia podatkowego. Organizacje działają bardziej jak trening interwałowy: kilka krótkich sprintów przeplatanych jest fazami analizy i oceny, aby w odpowiednich ramach czasowych dokonać znaczącego postępu. Samoorganizujące się zespoły powinny same decydować, ile potrzebują na to czasu. Mogą działać niezależnie od budżetu powiązanego z kalendarzem i w sposób, który pozwoli wykorzystać ich zasoby najbardziej ekonomicznie i sensownie.

10. Zlikwiduj biurokrację i pozwól ekspertom wykonywać ich pracę

Po zniesieniu jak największej ilości sztywnych zasad i obowiązków sprawozdawczych nie będziesz już stale gonić za rzeczywistymi wymaganiami rynku lub klientów. Podział na „górze” i „dół” w organizacji zniknie, gdy decyzje nie będą podejmowane w sposób zbiurokratyzowany. Zdecentralizowany proces decyzyjny zaangażuje osoby lub zespoły, które mają do tego najlepsze kwalifikacje dzięki swojej fachowej wiedzy

11. Rozmieść zasoby w inny sposób

Jeśli chcesz, aby decyzje stały się zdecentralizowane, musisz wyposażyć jednostki decyzyjne w niezbędne zasoby. Tylko w ten sposób mogą one uzyskać autonomię, która umożliwi im działanie. Jednak to oznacza, że w organizacji nie będzie już miejsca dla tych, którzy są silnie przywiązani do swojej pozycji i myślą w stylu „jestem ważny, bo mam do dyspozycji najwyższy budżet”. Jest to coś, co liderzy inkluzywni będą musieli zaakceptować

12. Pozwól rzeczywistości odegrać swoją rolę

Kiedy już porzucisz scentralizowany i statyczny podział zasobów i odpowiedzialności, wtedy szybko zmieniające się otoczenie będzie wywierało większy wpływ na wewnętrzne procesy decyzyjne. W miejsce centralnie planowanego zarządzania w firmie pojawi się przepływ informacji, który stworzy większą wartość dla klientów i jednocześnie wygeneruje wyższe zyski dla organizacji.

Dzięki podejściu Beta inkluzywni liderzy będą mogli działać zgodnie z duchem czasu. Jasny i wiążący zestaw 12 zasad umożliwi Ci przeprowadzenie Twojej organizacji przez transformację cyfrową.



Wsparcie na co dzień

To nie jest bufet – nie można po prostu wybrać zasad, które się lubi

12 zasad Beta nie funkcjonuje jak menu, z którego możesz wybrać to, co sprawia Ci największą przyjemność. 12 zasad wzajemnie się uzupełnia i osiąga pełną skuteczność tylko jako całość. Lennart Francke, były dyrektor finansowy banku komercyjnego Svenska (który pracował z twórcami BetaCodex), udzielił następującej odpowiedzi na pytanie, czy ten model organizacyjny może być stosowany tylko częściowo: „Wyobraźmy sobie, że Wielka Brytania przeszłaby z lewostronnego ruchu drogowego na prawostronny, tak jak jest to praktykowane na kontynencie europejskim. I wyobraźmy sobie, że Brytyjczycy mogliby powiedzieć: Dobrze, ale dla nas, Brytyjczyków, wydaje się to zdecydowanie zbyt radykalne i zbyt skomplikowane, aby można było to zrobić w pośpiechu. Zaczniemy więc w przyszłym tygodniu tylko od autobusów i ciężarówek”. To nie miałyby szansy się udać – i tak samo jest z BetaCodex*.

Nauka, praktyka i mówienie w nowym języku Beta

Jeśli planujesz naukę nowego języka, to na pewno nie będziesz w stanie rozmawiać w nim perfekcyjnie już po miesiącu. Ucz się Beta jak nowego języka i pamiętaj, że będą w Twojej organizacji tacy, którym przyjdzie to łatwiej, jak i tacy, którzy będą musieli więcej „ćwiczyć”. Najlepszym sposobem na nauczenie się nowego języka jest stosowanie go w praktyce. Innymi słowy: praktyka czyni mistrza.

* Źródło: <https://betacodex.org/about/laws/>

Aby ułatwić proces tej nauki, można powiesić 12 zasad Beta w centralnym miejscu w organizacji. Działa to jak ściągą, która pomaga wszystkim zapamiętać wspomniane wytyczne. Najlepiej będzie, jeśli wprowadzisz kolejne pomoce edukacyjne, które pasowałyby do Twojej kultury organizacyjnej. Jeśli dobrze zastanowisz się nad wyborem lub opracowaniem konkretnych narzędzi nauczania Beta - w taki sposób, aby były one zgodne z tymi ideami – to jesteś już zdecydowanie na dobrej drodze.

Wdrożenie BetaCodex

Istnieje podejście organizacyjne, które opiera się bezpośrednio na BetaCodex i które możesz wykorzystać do wprowadzenia Beta do swojej organizacji: projektowanie struktury komórek. Jeśli poświęcisz trochę czasu na zajęcie się tym podejściem, to będziesz mieć pewne wyobrażenie o tym, jak może wyglądać Twoja organizacja po wprowadzeniu Beta. Wystarczy powiedzieć: zamiast schematu organizacyjnego przedstawiającego hierarchiczne relacje, profil waszej firmy będzie przypominał raczej kawałek owocu z pestkami i skórką. Zupełnie jak jabłko czy brzoskwinia. Brzmi obiecująco? W tym rozdziale znajdziesz również informacje na temat projektowania struktury komórki.

Źródła

BetaCodex jest wspierany i rozwijany na arenie międzynarodowej przez sieć BetaCodex. Na stronie BetaCodex znajdziesz dalsze informacje: <https://betacodex.org/>.

Hermann, Silke / Pfläging, Nils (2018): Open Space Beta; Wydawnictwo BetaCodex.

Pfläging, Nils (2020): Essays on Beta, Vol. 1: What's now & next in organizational leadership, transformation and learning; BetaCodex Publishing.

Analiza przypadku: „11 Days to a New Organization with the Beta Codex – Case Study of the Restructuring of IDEAL-Werk”.: <https://eurac.com/11-days-new-organization-beta-codex/>

#betacodex

#zasady

#mindset

#self-organisation

#partycypacja

#struktura komórkowa

#agile

02 Open Space dla liderów

Festina lente!



Korzyści

Kiedy Open Space jest szczególnie przydatna dla liderów?

- * Kiedy musisz rozwiązać pilny i złożony problem.
- * Kiedy chcesz na nowo określić swój styl przywództwa, by lepiej sprostać przyszłym wyzwaniom.
- * Kiedy uważasz, że Ty lub Twoja organizacja zbyt wolno reagujecie na wyzwania.
- * Kiedy jesteś przekonany, że nie możesz nadal robić rzeczy w taki sposób, w jaki były robione wcześniej. Innymi słowy – wiesz, że musisz fundamentalnie zmienić coś w sobie lub w swojej organizacji

Case

Simone jest partnerką w kancelarii prawnej w Hamburgu. W ciągu ostatnich kilku lat, najczęściej przypadkowo, miała kontakt z nowymi technologiami, takimi jak sztuczna inteligencja (AI) czy blockchain. Dotychczas nie poświęcała zbyt wiele czasu na zgłębienie tematów technologicznych. Interesowała się nimi tylko przy okazji doniesień medialnych.

Codzienna praca Simone jest bardzo intensywna. Klienci oczekują od niej szybkich działań, co pozostawia niewiele czasu na poznanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Dopiero niedawno dowiedziała się, że nowinki cyfrowe, takie jak np. blockchain, oferują znacznie więcej niż tylko bazę dla kryptowalut. Upowszechnienie się tej technologii może spowodować, że w przyszłości notariusze staną się zbyteczni. Dla Simone oznacza to, że musi jak najszybciej zapoznać się z tymi zagadnieniami.

Drugim „problematycznym obszarem” w jej firmie jest fakt, że pracownicy – począwszy od aplikantów, poprzez asystentów praw-

nych, aż po młodszych konsultantów – są, jej zdaniem, zbyt mało odpowiedzialni. Simone odnosi niekiedy wrażenie, że sprawdza się w stosunku do nich powiedzenie: „Ktoś zawsze robi coś źle, ale nigdy nie zdarza się, żeby to był właśnie ten ktoś”. Przestało ją cieszyć, że wszyscy oczekują od niej wskazówek i gotowych rozwiązań, i że to ona musi przejąć główną rolę wtedy, gdy sprawy stają się naglące. Dodatkowo, na to wszystko nałożyła się pandemia Covid. Od tego czasu „kołowrotek chomika” obraca się dla Simone jeszcze szybciej. Balansowanie pomiędzy wyzwaniami w roli matki dwójki dzieci w wieku szkolnym i obowiązkami w kancelarii, od sześciu miesięcy jest przyczyną jej ciągłego przeciążenia.

Właśnie w tym momencie Simone decyduje się wziąć udział w unijnym projekcie INCLUDE jako tester. Odkrywa, jak może wykorzystać metodę Open Space do stworzenia wolnej przestrzeni niezbędnej dla niej jako lidera, tak, aby w spokoju i ze zdrowym dystansem pomyśleć o swojej przywódczej roli i odpowiedzialności za firmę w dobie cyfrowej transformacji.

Postanawia skorzystać z nowego narzędzia INCLUDE Open Space dla liderów. Wyjeżdża na dwa dni poza miasto, by – w oderwaniu od codziennych obowiązków – skupić się na strategicznych koncepcjach i wielkich ideach otaczających jej organizację. Ten czas pogłębionych przemyśleń w odosobnionym, relaksującym miejscu można nazwać liderскими „rekolekcjami”*. Duchowy azyl służy skupieniu się i rozważaniu jednego – w tym momencie szczególnie dla Simone ważnego – tematu: „Moja rola w naszej firmie 2.0. Jak chciałabym pracować w przyszłości?”

*W Polsce rekolekcje mają wysoce religijny kontekst. Oznaczają kilkudniowy okres odnowy duchowej poprzez spotkania w kościele i modlitwę. Narzędzie Open Space ujmuje rekolekcje jako pobyt w starannie wybranym miejscu „odosobnienia” w celu przepracowania tematów strategicznych.

dla lidera i jego organizacji. To czas indywidualnej (grupowej) autorefleksji, budowy samoświadomości, skupienia i rozwoju osobistego lidera (rozwoju organizacji).

Po powrocie ze swoich indywidualnych rekolekcji Simone testuje w swoim zespole nowe możliwości współpracy i podejmowania decyzji. Robiąc to zastanawia się, dlaczego te metody nie są przekazywane dzieciom jeszcze w szkole podstawowej. To niesamowite, gdy uświadamia sobie, jakie ma do dyspozycji narzędzia mogące poprawić jej codzienną pracę jako lidera. Wystarczyło jej tylko odkryć podczas indywidualnych rekolekcji leaderskich Open Space.

Simone rozpoczyna proces rozwoju organizacyjnego w swojej firmie. Przekonuje pozostałych partnerów w kancelarii do podążania w tym kierunku. Jednym z najciekawszych rezultatów tego procesu jest nawiązanie współpracy z europejskim konsorcjum badawczym finansowanym z funduszy programu Horizon Europe. Wraz z innymi firmami i kilkoma wysoko wyspecjalizowanymi naukowcami z najlepszych europejskich uniwersytetów, Simone pracuje obecnie nad stworzeniem nowej aplikacji blockchain, która będzie rozwijać popularne już na całym świecie zastosowania Ethereum blockchain.

W skrócie

Open Space dla liderów sprawdzi się w następujących sytuacjach:

- o Jeśli naprawdę chcesz zacząć wdrażać nowe rozwiązania.
- Jeśli rekolekcje leaderskie Open Space nie mają służyć głównie do zmotywowania samego siebie.
- Jeśli Open Space nie ma na celu jedynie przekonania siebie do wcześniej ustalonych środków, celów czy strategii.

- Jeśli nie chodzi wyłącznie o poszukiwanie informacji lub zdobywanie nowej wiedzy.
- Jeśli w organizacji nie ma fundamentalnych lub poważnych konfliktów. Open Space pomaga zarządzać konfliktami, ale nie jest metodą mediacji, np. dla członków zespołu przywódczego, którzy się ze sobą nie zgadzają.
- Jeśli nie jest dla Ciebie oczywiste, co należy zrobić dalej i jakie jest najlepsze rozwiązanie problemu.

Open Space dla liderów wykorzystuje zalety metody, która została pierwotnie zaprojektowana dla większych grup. Otwiera ją dla pojedynczych osób oraz warsztatowej pracy z małymi zespołami. Podejście to dobrze sprawdza się zawsze wtedy, gdy Ty jako jednostka lub Twoja organizacja stajecie przed złożonym wyzwaniem. Na przykład: gdy chcesz rozwinąć swój styl przywództwa lub gdy w Twojej organizacji należy coś rozwinąć czy wręcz fundamentalnie zmienić. Open Space dla liderów łączy siłę skoncentrowanej pracy indywidualnej z otwartością i elastycznością dla organizacji.

Zanim przeprowadzisz osobiste warsztaty na zasadach Open Space, musisz najpierw szczegółowo zapoznać się z podejściem Open Space dla organizacji (por. Open Space dla liderów).

Będziesz mógł wówczas ocenić, czy ta koncepcja jest przydatna indywidualnie tylko dla Ciebie, czy też można ją wykorzystać dla rozwoju Twojej organizacji. Żeby dokonać prawdziwej zmiany, musisz bowiem pozyskać jak najwięcej „towarzyszy broni” w jej strukturach.

Cztery zasady Open Space dla liderów

„Tylko Ty się liczysz!”

„Cokolwiek się stanie, jest jedyną rzeczą, która mogła się wydarzyć”

„Zacznij się, gdy czas jest właściwy”

„Kiedy to się skończy, to koniec. Kiedy to nie koniec, to jeszcze nie koniec”

„Miej oczy otwarte i spodziewaj się zaskoczenia!”

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Kilka elementów przesądza o możliwości zastosowania Open Space w przypadku pojedynczych osób lub małych zespołów. Jeśli poniższe aspekty nie mają zastosowania, powinieneś rozważyć, czy Open Space jest faktycznie właściwym wyborem.

Zrozumienie Open Space w kontekście organizacji

Zacznij od przeczytania informacji, które zebraliśmy dla Ciebie w narzędziu „Open Space dla organizacji”. To istotne, jeśli chcesz zrozumieć sposób myślenia, który jest wymagany w podejściu Open Space. Możesz dostosować mindset Open Space do użytku indywidualnego lub w małym gronie kilkorga osób.

Pamiętaj!

Obszar tematyczny rekolekcji Open Space ma kluczowe znaczenie. W centrum powinieneś postawić ważne i frapujące pytanie lub fundamentalne i złożone wyzwanie. Upewnij się, że temat Open Space został sformułowany jasno i bez nadmiernego zawężania. Pozwoli to na pozostawienie wystarczającej przestrzeni na rozpoznanie zagadnienia z jak największej ilości perspektyw.



Jak najwięcej różnych punktów widzenia

Jak najwięcej różnych punktów widzenia: podczas rekolekcji Open Space będziesz sam ze swoim tematem lub podejmiesz go wraz z niewielką liczbą osób. Dlatego tak istotne jest aktywowanie i wykorzystanie całej ukrytej w Tobie różnorodności. Przykładowo: łatwiej będzie to osiągnąć, gdy nie będziesz rozważać swojego tematu lub jego odrębnych aspektów wyłącznie z własnej perspektywy. Spróbuj świadomie i systematycznie podejść do zagadnienia także z innych punktów widzenia, np. swojego największego zwolennika czy najważniejszego oponenta w organizacji. Nowe i istotne punkty widzenia zyskasz także rozpatrując problem z perspektywy innych ról, które pełnisz w swoim życiu (poza pozycją lidera). Jakie myśli i pomysły przychodzą Ci do głowy, kiedy np. wcielasz się w rolę rodzica, partnera, małżonka, trenera? Czy coś się zmienia? Wraz ze zmianą roli,

różne talenty, które są w Tobie uspięne, mogą pomóc rozjaśnić temat i znaleźć rozwiązanie. Idąc dalej, sporządź zestawienie faktów lub kolaż na wybrany temat, a następnie przekształć je w krótki rymowany wiersz lub pomyśl, jak mógłbyś rozwinąć je w formie gry.

Dobrowolność

Twoja osobista Open Space będzie działać tylko wtedy, gdy naprawdę tego zechcesz. Tylko Ty możesz zdecydować, czy ten sposób pracy jest dla Ciebie odpowiedni. Świadomie przeanalizuj to z wyprzedzeniem. Lepiej znaleźć inne rozwiązanie, jeśli nie masz pewności, czy Open Space jest rzeczywiście dla Ciebie właściwe.

Nieznane rozwiązanie

Rekolekcje Open Space mają sens tylko wtedy, gdy rzeczywiście istnieje problem do rozwiązania. Jeśli jednak rozwiązanie problemu jest oczywiste dla Ciebie lub innych członków Twojej organizacji, to Open Space jest stratą czasu – niezależnie od tego, czy odbywa się w pojedynkę, czy z kilkoma osobami.

(Wewnętrzne) konflikty są prawdopodobne

To dobry znak, jeśli w odpowiedzi na temat pojawiają się różne, czasem nawet diametralnie odmienne, argumenty. W przypadku złożonych tematów (wewnętrzne) konflikty są codziennością. Stanowią wręcz dobry punkt wyjścia dla owocnych rekolekcji. Jeśli chcesz przeanalizować, np. swoje zachowanie w różnych sytuacjach, to pomogą Ci niektóre z narzędzi, które specjalnie zestawiliśmy dla autorefleksji liderów w sekcji 5.

Ważne

Najlepsze tematy to te, którymi należało się zająć już dawno temu. Im bardziej dany temat jest dla Ciebie palący, tym większe szanse na efektywny proces pracy skoncentrowany na znalezieniu rozwiązania.

Atrakcyjne i spokojne miejsce

Znajdź kojącą i sprzyjającą skupieniu lokalizację dla przeprowadzenia rekolekcji. Nie musi to być klasztor, ale paralela klasztoru wskazuje właściwą perspektywę. Istotne jest, żeby wybrane miejsce charakteryzował brak zbędnych rozpraszaczy oraz abyś mógł pracować w spokoju i „zarządzać sobą” we własnym tempie. Główny temat Open Space podziel na podtematy. Jeśli masz możliwość, dobrze jest zająć się każdym z tych oddzielnych podtematów

w różnych częściach wybranej lokalizacji. Wiele rzeczy łatwiej jest przemyśleć, gdy się poruszamy. Spacer z telefonem komórkowym jako urządzeniem do dyktowania jest również zmianą miejsca. Upewnij się jednak, że w tym czasie telefon został odcięty od wszelkich połączeń i rozpraszających wiadomości.



Wystarczająca ilość czasu

Na tematy o zasadniczym znaczeniu należy poświęcić co najmniej dwa dni z normalnego trybu pracy. Tylko w ten sposób będziesz mieć wystarczająco dużo czasu na kompleksową refleksję i zaplanowanie wdrożenia po powrocie do miejsca pracy. Zadbaj, żeby nikt Tobie nie przeszkadzał podczas rekolekcji. Dla zapewnienia niezakłóconego spokoju możesz wyznaczyć osobę kontaktową (np. z recepcji hotelu), która w nagłych przypadkach będzie mogła się z Tobą komunikować w czasie rekolekcji. Nie czytaj e-maili itp., nawet wieczorem, kiedy skończysz swój program na dany dzień.



Role

Podczas prowadzenia Open Space w większych grupach wyróżniamy cztery różne role: organizatora lub sponsora, facylitatora, uczestników i inicjatorów poszczególnych sesji tematycznych. Możesz również przyjąć te role jako pojedyncza osoba lub podzielić je między dwie lub więcej osób, jeśli pracujecie jako mały zespół.

Jako organizator lub sponsor przyjmujesz rolę inicjatora i planisty swojej własnej Open Space. Jako facylitator „prowadzisz” siebie przez proces i poszczególne fazy rekolekcji Open Space oraz pilnujesz efektywności całego procesu. Przede wszystkim jednak jesteś uczestnikiem i jednocześnie głównym graczem. Samodzielnie decydujesz, czym chciałbyś się zająć oraz kiedy i jak to zrobić. Nikt nie będzie Cię kontrolował. Podczas sesji tematycznych ważne jest dokumentowanie swoich myśli, pomysłów i wyników, tak, żebyś mógł do nich sięgnąć po powrocie.

Wdrożenie

Dobrze przygotuj swoje rekolekcje Open Space. Właściwe przygotowanie zwiększy produktywność rekolekcji oraz sprawi, że będzie to relaksujący czas.

Planowanie i przygotowanie

Jeśli udajesz się na indywidualne rekolekcje leaderskie, wówczas planowanie i przygotowanie wyjazdu leży wyłącznie w Twojej gestii. Jeśli jesteście małym zespołem to powinniście zaplanować Open Space razem. Najważniejszą sprawą jest znalezienie dobrego i pobudzającego wyobraźnię tematu. Powinniście ustalić temat co najmniej 4 tygodnie przed wyjazdem. Przyjemnym efektem ubocznym tak wczesnego ustalenia tematu jest to, że zaczniecie już podświadomie nad nim „pracować”. Będziecie mieli również czas na przemyślenie, czy temat został prawidłowo wybrany i określony. Przez te cztery tygodnie możecie oczywiście wprowadzić niezbędne zmiany.



Zaproszenie do samego siebie

Może wydać Ci się to dość dziwne, ale powinieneś wypisać „stosowne” zaproszenie dla siebie i wysłać je np. na swój adres e-mail. Podkreśli to znaczenie planowanych przez Ciebie rekolekcji Open Space, a także ułatwi rozpoczęcie pracy. Przygotowując takie „zaproszenie” należy wziąć pod uwagę następujące treści:

- ✓ Powitanie, które wyjaśnia, dlaczego chcesz odbyć rekolekcje Open Space.
- ✓ Wyzwania, z którymi osobiście chcesz się zmierzyć lub którymi musisz się zająć w swojej firmie czy organizacji. Możesz np. wyjaśnić bardziej szczegółowo, w jakich obszarach występują obecnie problemy, które wymagają rozwiązania. Przykładowo: „Zwiększenie home office spowodowało, że komunikacja w firmie ucierpiła. Zwiększyła się liczba błędów i nieporozumień. Powiniennem zacząć od tego miejsca i zastanowić się, co mogę zmienić i jak możemy dalej rozwijać nasze wewnętrzne procesy komunikacji, aby uporządkować tę sytuację”.
- ✓ Lokalizacja i data rekolekcji OpenSpace.

Przebieg pracy z większymi grupami

- **Otwarcie:** znajdź miejsce, w którym swobodnie można rozłożyć materiały, takie jak laptop, papier, pinezki i długopisy. Dobrze, jeśli będziesz mógł bezpiecznie pozostawić te przedmioty bez opieki. Poświęć krótką chwilę na relaks i przeczytaj na głos tekst napisanego wcześniej „do siebie” zaproszenia. W ten sposób jasno przedstawiś temat rekolekcji. Następnie ponownie przyjrzyj się procedurze Open Space. Przeczytaj jeszcze raz uważnie oba teksty dotyczące Open Space dla organizacji i Open Space dla liderów. Może to zająć od 20 do 30 minut. Ważne, abyś miał klarowny mindset co do nadchodzących godzin (dni) oraz zrozumienie zasad, które pomogą spędzić ten czas najbardziej produktywnie.
- **Ustalenie programu:** ustaliłeś ważny temat, ale nadal nie jest jasny tryb pracy nad tematem podczas rekolekcji. Być może obudziłeś się rano zaniepokojony, ponieważ nie masz jeszcze pewności, co dokładnie powinieneś zrobić. Jedno jest pewne: potrzebujesz harmonogramu lub agendy, która ustrukturyzuje Twoją pracę. Wyznacz sobie konkretne przedziały czasowe po około 45 do 60 minut na każdy z poszczególnych etapów pracy. W zależności od Twojej energii, w trakcie dwudniowych warsztatów powinieneś przeprowadzić od ośmiu do dziesięciu etapów.
Teraz jest czas na zebranie Twoich konkretnych pomysłów, obaw, pytań lub zainteresowań. Twoją myślą przewodnią powinien być główny temat rekolekcji. Przeprowadź burzę mózgu i zanotuj na karteczkach wszystkie aspekty, które pojawią się podczas dyskusji. Następnie umieść karteczki na tablicy. Pogrupuj karteczki tak, żeby tworzyły odrębne, odkrywczycze i interesujące poznawczo procesy.



Zastanów się, jak ułożyć poszczególne tematy pod względem czasowym.

Na koniec procesu należy opracować program, który posłuży jako punkt wyjścia do dalszej pracy. Zwróć uwagę na to, aby konkretne tematy dla każdego etapu pracy były sformułowane jak najdokładniej. W tym celu pomocne może być określenie pojedynczych tematów w formie pytań otwartych.

- **Targowisko:** teraz zrób krótką przerwę i oddal się gdzieś na bok na co najmniej 10 minut, np. by w spokoju wypić kawę. Następnie wróć do swojej agendy i rozpocznij fazę targowisko. Raz jeszcze przejrzyj harmonogram i zastanów się, czy o czymś nie zapomniałeś. Czy są tematy, które można połączyć? A może jakiś temat jest tak szeroki, że powinien być rozłożony na dwa etapy pracy? Zmieniaj, rozszerzaj lub usuwaj zapisy tak, jak wydaje Ci się to w danym momencie najlepsze. W fazie targowisko „negocjujesz” ze sobą, czy jesteś wstępnie zadowolony ze swojej agendy. W trakcie warsztatów ściana z wywieszoną agendą stanie się miejscem, do którego będziesz wracać po każdej sesji, aby zobaczyć, jaki temat czeka jako kolejny. Jeśli uznasz, że należy wprowadzić zmiany w swoim podejściu, to cały czas masz możliwość modyfikacji struktury i optymalizacji treści. Pamiętaj: ponosisz wyłączną odpowiedzialność za przebieg i sukces rekolekcji.
- **Sesje robocze Open Space:** od tej pory większość czasu podczas rekolekcji Open Space spędzisz na poszczególnych sesjach tematycznych, które masz zaplanowane w agendzie. Ważne jest, aby ciągle wybierać różnorodne miejsca do pracy, które będą Cię inspirować.

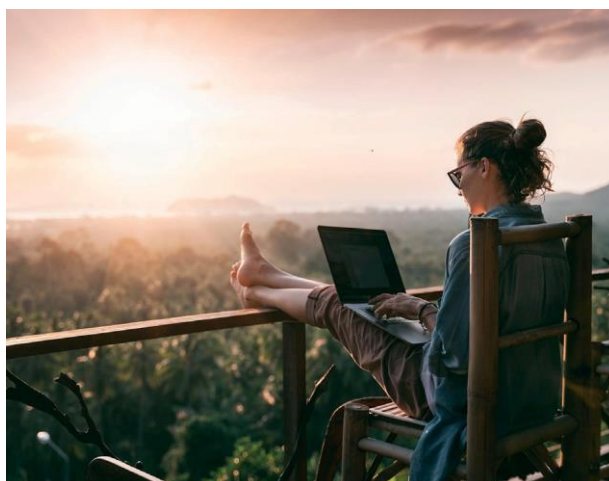
Teraz jest też czas na świadome włączenie punktów widzenia różnych osób na dany (pod)temat lub rozważenie pytań z perspektywy jednej z Twoich ról, np. jak

postrzegasz temat jako zwykły obywatel, a nie jako lider. To, w jaki sposób będziesz postępować, pozostawiamy Twojej wyobraźni; zależy to także od konkretnego tematu.

Użyj wszelkich środków, które wydają Ci się odpowiednie, np. możesz przeprowadzić chat online lub zadzwonić do kogoś, z kim zawsze chciałeś porozmawiać na ten temat. Rekolekcje Open Space nieoznaczają bowiem całkowitej izolacji od świata zewnętrznego. Możesz, a niekiedy wręcz powinieneś, angażować osoby z zewnątrz w celu uzyskania szerszej perspektywy widzenia.

Ważne jest, aby przed zakończeniem sesji zanotować wszystkie ważne myśli, informacje, pomysły, plany, itp. Można to zrobić ręcznie lub na komputerze. Najważniejsze jest to, żeby można było się do tego później odnieść.

- **Przerwy:** Open Space powstał w wyniku obserwacji, że naprawdę ciekawe rozmowy podczas większości konferencji prawie zawsze odbywały się podczas przerw w obradach. To właśnie wtedy ludzie mogą się swobodnie poruszać i rozmawiać z innymi o tym, co ich naprawdę interesuje. Wolna przestrzeń, która jest tworzona w Open Space, ma na celu umieszczenie tego „doświadczenia przerwy” w samym sercu całego wydarzenia. Możesz zastosować to proste zalecenie również podczas swoich indywidualnych liderkich rekolekcji. Upewnij się, że jesteś dobrze przygotowany i rób przerwy, kiedy tylko tego potrzebujesz. Być może w miejscu, w którym przebywasz, znajdziesz innych ludzi, z którymi możesz porozmawiać. Ważne jest, żebyś mógł odstąpić od tematu rekolekcji w każdym momencie, kiedy wydaje Ci się to słuszne. Przykładem kontrproduktywnego podejścia w tej sytuacji byłoby ustalanie stałych godzin posiłków podczas pobytu na rekolekcjach..



- **Wyniki i plan działania:** po zakończeniu wszystkich sesji tematycznych wróć do miejsca, w którym na początku stworzyłeś agendę. Teraz masz czas na refleksję, podczas której możesz ponownie przeczytać swoje notatki. Najlepiej, jeśli dokumentacja została wydrukowana i znajduje się przed Tobą. Podczas czytania notatek przypomnisz sobie jeszcze raz to, co zostało przerobione. Możesz nanosić kolejne komentarze, uwagi i pomysły do wszystkich notatek. Podobnie jak po przygotowaniu agendy, również i po zakończeniu fazy czytania udaj się na krótki spacer, zrelaksuj się, wypij kawę. Następnie rozpocznij pracę nad swoim planem działania. Chodzi tu o Twoje plany, pomysły, projekty itd., które zamierzasz rozpocząć po zakończeniu rekolekcji. Chodzi o Ciebie: na podstawie przemyśleń z rekolekcji Open Space zaplanuj, co chcesz konkretnie zrobić, pogłębić, przećwiczyć, przetestować itp. w ciągu najbliższych 45 dni. Zapisz wszystkie swoje plany na osobnych kartkach (formatkach do planowania). Każde działanie powinno mieć tytuł i dokładny opis Twoich zamierzeń (od 500 do 1000 znaków). Kiedy już nakreślisz wszystkie działania, którymi chcesz się zająć, przeczytaj każdy z dokumentów ponownie i wprowadź zmiany, które uznasz za stosowne. Zakończ



planowanie praktycznym odniesieniem do metodologii **SMART**. Cele SMART posiadają pięć cech: są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.

- **Zakończenie:** na koniec rekolekcji OpenSpace, Twoje osobiste spostrzeżenia, doświadczenia i realizacje są w centrum uwagi. Stworzyłeś kontent dla swoich działań, zaplanowałeś je do wdrożenia. Jednym ze skutecznych sposobów na zachowanie odczuć i atmosfery tego momentu jest napisanie listu do siebie, w którym podsumujesz swoje aktualne przemyślenia i rezultaty rekolekcji Open Space. Naklej znaczek i wrzuć list do skrzynki. Otwórz list po upływie 45 dni, gdy większość zaplanowanych zadań zostanie już zrealizowana. Twoje rekolekcje Open Space kończą się po zaklejeniu koperty.

- **Opcjonalnie:** poranna i wieczorna refleksja oraz świętowanie. W przypadku rekolekcji Open Space, które trwają kilka dni możesz uwzględnić krótki czas na refleksję każdego ranka i wieczoru, aby np. dodać nowe pomysły na sesję. Zapisz wszystkie ważne spostrzeżenia, które pojawią się podczas tego refleksyjnego czasu. Po zakończeniu rekolekcji Open Space pozwól sobie na celebrowanie tej chwili. Zafunduj sobie coś wyjątkowego. Jeśli to możliwe, przedłuż swój pobyt o dodatkowy dzień. Zrób coś, co później będziesz wspominać z przyjemnością.

Aby rekolekcje Open Space zadziałały, powinieneś skupić się na: czterech zasadach, „prawie dwóch nóg”, dwóch zjawiskach („trzmiele” i „motyle”) oraz memento.

Cztery

- o **„Tylko Ty się liczysz”**. Nie ma znaczenia, czy inni ludzie mogliby wnieść ważny. Podczas rekolekcji Open Space skupiasz się tylko na sobie.
- o **„Cokolwiek się stanie, jest jedyną rzeczą, która mogła się zdarzyć”**. Nie ma znaczenia, co mogło, powinno lub miało szansę się wydarzyć. Ważne jest tylko to, co rzeczywiście się wydarzyło i na tym będziesz się koncentrować.
- o **„Zacnie się, gdy nadejdzie właściwy czas”**. Innowacje, pomysły i kreatywność nie idą w parze z zegarem. Na ogół nie da się zaplanować czegoś nowego. Trzeba to „odkryć”. To wymaga cierpliwości i wytrwałości. Płyn z nurtem, nawet jeśli przez dłuższy czas nie masz żadnych przełomowych pomysłów.
- o **„Kiedy koniec, to koniec. Kiedy jeszcze nie, to nie”**. Osobiście odpowiadasz za swój czas w Open Space. Jeśli np. po 20 minutach wszystko zostało już zbadane, spisane i przemyślane, to możesz zakończyć tę sesję. I odwrotnie: jeśli minęło 60 minut, a temat dopiero zaczyna się robić naprawdę interesujący, to nie ma powodu, by przerywać pracę.

„Prawo dwóch nóg” jest najważniejszą podstawą działania w każdym podejściu Open Space. Stanowi ono: „jeśli kiedykolwiek podczas Open Space znajdziesz się w sytuacji, w której nie możesz się niczego nauczyć ani wnieść, to użyj swoich dwóch stóp i idź gdzieś, gdzie jest lepiej dla Ciebie”. Na odosobnieniu Open Space nie będziesz w stanie „uciec” od siebie, ale zauważysz, że w danej sytuacji nic nie osiągasz, kiedy nie uczysz się niczego nowego lub nie masz żadnych nowych i pomocnych myśli na dany temat. Wtedy skupiasz się na innym zadaniu.

Dwa zjawiska

- o **„Trzmiele”**: w przypadku Open Space z większą liczbą uczestników zaobserwować można osoby, które szczególnie mocno wzięły sobie do serca „prawo dwóch nóg”. Trzmiele przemieszczają się często pomiędzy poszczególnymi grupami roboczymi spełniając ważną funkcję: ‘zapyłają’ swoimi spostrzeżeniami, pytaniami lub pomysłami.
W przypadku rekolekcji indywidualnych sam możesz również wejść w rolę trzmiela. Przerwij wówczas sesję roboczą, w której nie robisz żadnych postępów i przejdź do tematu z agendy, który w tym momencie najbardziej do Ciebie przemawia. Dzięki takiemu „zapyleniu krzyżowemu” możesz wówczas znaleźć właściwą perspektywę dla aktualnej, jak i tej przerwanej sesji roboczej.
- o **„Motyle”**: pierwowzorem dla niektórych zachowań podczas Open Space są motyle. Motyle są ładne. Aby być ładnym, nie trzeba robić wiele. W Open Space motylami są uczestnicy, którzy nie wiedzą dokładnie, co ze sobą zrobić, albo po prostu chcą przez chwilę poprzybywać w nieorganizowanym miejscu. Można ich dostrzec przy bufecie lub na zewnątrz budynku. W ten sposób otwierają przestrzeń dla nieplanowanych dyskusji i nowych spostrzeżeń, które – z perspektywy czasu – mogą wpłynąć na przebieg rekolekcji. Dlatego

te osoby są tak ważne w Open Space. Teoria systemów ma dla nich nazwę, choć nie jest ona tak ładna jak „motyle”: ośrodki bierności. Jeśli masz na to ochotę, to po prostu bądź swoim własnym „motylem”.

Idee zmieniające świat pochodziły od ludzi, którzy po prostu obserwowali spadające z drzewjabłka. To są momenty, w których należy wykrzyknąć „Eureka!”

Memento: „Miej oczy otwarte i oczekuj zaskoczenia!”. Wchodząc do Open Space z góry założonymi koncepcjami i niewzruszonymi opiniami pozostawiamy sobie niewiele miejsca na wypracowanie nowej jakości. Na czas Open Space zostaw stare przekonania w domu. Wykreuj przestrzeń na zaskakujące spostrzeżenia i pomysły.

Wsparcie na co dzień

Jesteś swoim własnym facylitatorem

Open Space jest prosta, ale nie łatwa. To zdanie, które często usłyszysz, zwłaszcza od doświadczonych trenerów Open Space. To konstatacja prawdziwa zarówno w odniesieniu do rekolekcji indywidualnych, jak i grupowych.

W gruncie rzeczy chodzi o to, by cały czas kierować się mindsetem Open Space, na który składają się przedstawione wyżej: cztery zasady, „prawo dwóch nóg”, „trzmiele” i „motyle” oraz memento.

Ten mindset przypomina o pryncypiach koncepcji, przeciwdziała oszukiwaniu samego siebie i wskazuje niepożądane aspekty pracy w Open Space.

Kiedy Twój wewnętrzny głos mówi: „Musisz!” – to najwyższy czas, aby ponownie sięgnąć do mindsetu Open Space.

Open Space funkcjonuje w intencjonalnie zaprojektowanym napięciu pomiędzy samoorganizacją, samodzielnością i autonomią decyzyjną, a dążeniem do „przepracowania” wybranych tematów w sposób bardzo ukierunkowany.

Musisz poradzić sobie z tym napięciem i opanować irytację, gdy podczas rekolekcji Open Space przyłapiasz się na ‘nic-nie-

robieniu’ lub poczujesz się zwyczajnie niekomfortowo. Twoje myśli najprawdopodobniej będą wtedy oscylować między dwoma skrajnymi biegunami. W jednej chwili pomyślisz:

„Świetnie, że mam teraz czas na zajęcie się tak ekscytującym tematem we własnym tempie”. W następnej chwili będziesz zadawać sobie pytanie: „Co ja tu właściwie robię? Nie czynię żadnych postępów”. To jest moment, aby wypuścić trochę pary i zmniejszyć swoje oczekiwania wobec siebie. Napięcie między swobodą, a skoncentrowaniem na celu jest skądinąd zdrowe i dobre.

Kiedy Open Space nie jest przydatne dla liderów?

Open Space nie jest właściwym narzędziem w następujących sytuacjach:

- Jeśli tak naprawdę nie chcesz zacząć wdrażać nowych rozwiązań.
- Jeśli chcesz przeprowadzić rekolekcje Open Space wyłącznie jako wydarzenie motywacyjne dla siebie.
- Jeśli cele i strategie zostały już zdefiniowane i rozplanowane, a Open Space służy tylko utwierdzeniu się w słuszności podjętych działań.



- Jeśli chodzi wyłącznie o poszukiwanie informacji lub zdobywanie nowej wiedzy.
- Jeśli w organizacji istnieją fundamentalne lub poważne konflikty. Open Space pomaga zarządzać konfliktami, ale nie jest metodą mediacji, np. dla skłóconego managementu.
- Jeśli jest dla Ciebie oczywiste, co musi się wydarzyć i jakie jest najlepsze rozwiązanie problemu. Obrazowo ujmując: w sytuacjach typu: „Gdy kapie kran, dzwoniemy po hydraulika”.

Kiedy zastosowanie Open Space jest szczególnie wskazane?

Open Space szczególnie dobrze sprawdza się w sytuacjach złożonych. Dotyczy to zwłaszcza przypadków, gdy chcesz zainicjować proces rozwoju osobistego lub nowe procesy w Twojej organizacji.

Nie komplikuj!

Ogólnie rzecz biorąc, ważne jest, aby skupić się na tym, co najważniejsze. Tak naprawdę potrzebujesz tylko: odpowiedniego miejsca, wystarczającej ilości spokojnego czasu, „pobudzającego” tematu i świeżego spojrzenia. Wszystko inne pojawi się samoczynnie. Nie potrzebujesz zaawansowanego zaplecza technologicznego. Wystarczy laptop do researchu i tworzenia notatek. Możesz też potrzebować drukarki i kilku książek, które są związane z tematem i wydają się Tobie inspirujące.

Czy Open Space można wykorzystać w codziennej pracy?

Jak zdobędziesz doświadczenie w używaniu Open Space, to rozważ włączenie tego narzędzia do swojej normalnej, codziennej pracy. Open Space można realizować każdego dnia. Weź odpowiedzialność za wprowadzenie mindsetu Open Space w życie codzienne organizacji. Jeśli przekonasz pozostałych liderów do Open Space to będziecie mogli zastosować tę metodę np. przy prowadzeniu strategicznych spotkań. Bądźcie na tyle odważni, by wypróbować to narzędzie. Możecie być pewni, że pojawią się niespodzianki!



Źródła

Open Space została opracowana przez Harrisona Owena. Procedura jest dostępna za darmo. Metoda Open Space dla liderów i małych grup stanowi adaptację klasycznej metody Open Space. Została opracowana i przetestowana podczas projektu INCLUDE.

Krótkie wprowadzenie do Open Space autorstwa Harrisona Owena można znaleźć tutaj: <https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology>

Harrison Owen (2012): Open Space Technology. A User's Guide. Third Edition, Berret-Koehler.

Daniel Mezick et al. (2015): The Open Space Agility Handbook. New Technology Solutions. Open Space Technology – The most engaging all-company meeting:

<https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#open space

#self-organisation

#agile

#innowacje

03 Postawy

*„Zewnętrzne okoliczności nie są tym, co rządzi
życiem.
To raczej wewnętrzne zmiany rzutują na zewnątrz”.*
Wilma Thomalla



Korzyści

To narzędzie jest przydatne, ponieważ:

- * Pozwala na czerpanie większej satysfakcji z pracy z innymi.
- * Sprawia, że masz więcej odwagi w trakcie trudnych rozmów, gdy stykasz się z odmiennymi opiniami.
- * Ułatwia znalezienie wyjścia ze ślepych uliczek.
- * Pozwala zbudować zespół oparty na zdrowych relacjach oraz bezpieczeństwie emocjonalnym, które są niezbędne do rozwoju i kreowania innowacji.
- * Dzięki niemu stworzysz zdrowe zasady współpracy w zespole. Pomogą one tym, którzy są pomijani lub których się wyręcza, zamiast konstruktywnie pomagać, co pozwoliłoby im się rozwijać.
- * Zachęcisz członków zespołu do wykorzystania w pełni ich mocy decyzyjnej i wpływu.
- * Pobudzisz kreatywność w zespole dzięki zwiększeniu wiary w to, że nie tylko Twoje metody mogą być skuteczne.

Case

Tom jest dyrektorem generalnym w małej firmie. Podczas spotkań ze swoimi podwładnymi – liderami działów, zawsze pyta ich o zdanie. Spokojnie słucha propozycji rozwiązań, ale ostatecznie odrzuca każdy z zaproponowanych pomysłów. Robi to, zadając kilka wnikliwych pytań, które w mniemaniu Toma ujawniają bezsensowność każdej z tych idei. Nie przedstawia jednak własnych rozwiązań, ani nie podejmuje żadnych decyzji. Choć tematyka spotkań jest za każdym razem inna, schemat ten często się powtarza. Ta sytuacja sprawia, że jego podwładni są wydrenowani z energii. Tom również.

Jest sfrustrowany, ponieważ uważa, że jego zespołowi brakuje motywacji, a on sam pracuje z niewłaściwymi ludźmi. Nie robi jednak niczego, żeby zrestrukturyzować zespół. Dzieje się tak, bo Tom uważa, że nie ma szans na zatrudnienie liderów, którzy sprostają aktualnym wyzwaniom w firmie.

Tom nie wierzy we własne możliwości, choć lubi podkreślać swoje elitarne wykształcenie i dotychczasowe osiągnięcia. Czuje, że nie jest wystarczająco dobry w tym, co robi i wkłada wiele wysiłku w to, żeby ukryć ten fakt. Przecież jeśli on sam jest niekompetentny, to tym bardziej jego pracownicy, których uważa za gorzej przygotowanych. Nie jest w stanie nikomu zaufać. W międzyczasie firma dryfuje i traci swoją przewagę nad konkurencją.

Tom uważa, że on sam nie jest w porządku, podobnie jak członkowie zespołu.

Tymczasem w zespole dominuje apatia. Przekonania Toma wpływają na jego zachowanie i podejmowane decyzje. Jego wewnętrzne założenia dotyczące siebie i innych sprawiają, że nie potrafi wypracować nowego rozwiązania i obudzić motywacji.

W skrócie

Kiedy spotykasz innych ludzi, możesz myśleć o sobie, że jesteś OK lub że nie jesteś OK. Tak samo możesz myśleć o innych.

Oznacza to, że możliwe jest przyjęcie 1 z 4 różnych postaw:

- Ja jestem OK - Ty jesteś OK
- Ja jestem OK - Ty nie jesteś OK
- Ja nie jestem OK - Ty jesteś OK
- Ja nie jestem OK - Ty nie jesteś OK

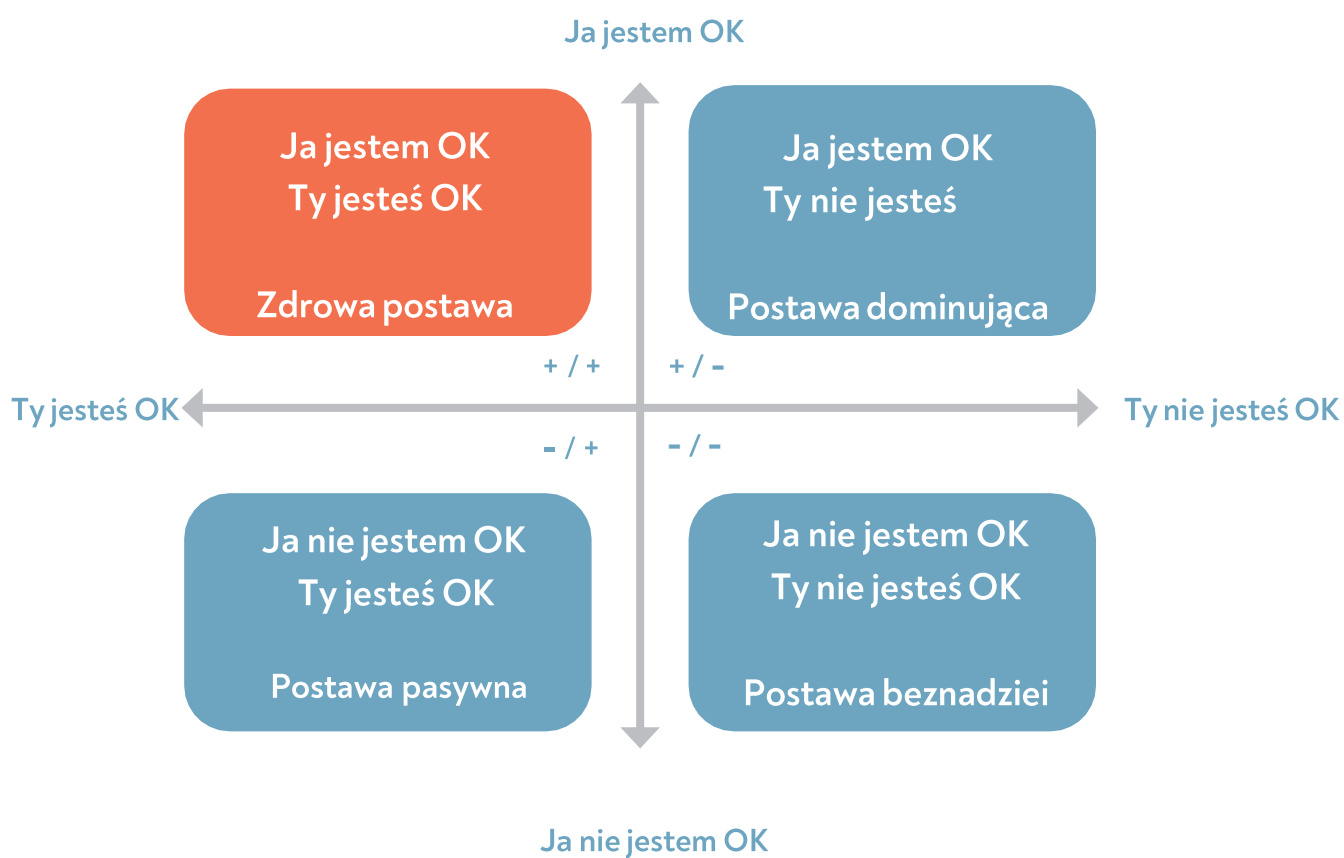
Kiedy pracujemy z innymi, założenia, które przyjmujemy na temat siebie i innych są często ważniejsze niż to, co mówimy.

Te ukryte przekonania wpływają na klimat

rozmowy (inkluzywny lub ekskluzywny), sposób komunikacji oraz jakość rozwiązań, które znajdujemy.

Zdrowa komunikacja i prawdziwe zrozumienie są możliwe tylko w pierwszej sytuacji: „Ja jestem OK – Ty jesteś OK”.

Cztery postawy życiowe



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Przeczytaj opis różnych postaw i sprawdź, która z nich najbardziej do Ciebie pasuje.

Ja jestem OK – Ty nie jesteś OK

Tacy ludzie mają zaufanie do siebie i własnych kompetencji. Skupiają się tylko na swoich potrzebach i dążą do ich zaspokojenia. Często doświadczają sytuacji, w których to oni mają rację, a inni się mylą. Mają poczucie, że otaczają ich ludzie, którzy nie są wystarczająco kompetentni, dobrzy [w tym, co robią] lub są mniej zaangażowani, niż oni sami. Brakuje im zaufania i wiary w kompetencje osób, z którymi pracują.

To powoduje, że walczą o swoje prawa i chcą narzucać własne rozwiązania. Są postrzegani jako dominujący, apodyktyczni i dyrektywni.

Postawa	Przykładowe wypowiedzi
Ja jestem OK – Ty nie jesteś OK	<ul style="list-style-type: none">• Jeśli ja się tym nie zajmę, to nikt nie zrobi tego tak dobrze, jak ja.• Nigdy nie doświadczyłem dyskryminacji, co oznacza, że ci, którzy mają inne zdanie, po prostu przesadzają.• Od dawna wiem jak to rozwiązać, po co tracimy czas na zbieranie innych opinii?• Przygotowałem świetne szkolenie, a oni nie docenili jego wartości.

Co może być charakterystyczne dla takiej postawy?

- Dominowanie w rozmowach
- Przerwanie innym
- Ustalanie rozwiązań z góry
- Przejmowanie inicjatywy w czyimś imieniu
- Obwinianie innych
- Niewykazywanie zainteresowania cudzymi opiniami
- Nieuwzględnianie potrzeb zainteresowanych stron podczas tworzenia rozwiązań
- Wywieranie presji
- Kierowanie się wyłącznie własnymi celami



Ja nie jestem OK – Ty jesteś OK

Osoby te nie mają zaufania do siebie i własnych kompetencji. Nie skupiają się na swoich potrzebach, lecz nastawiają się na potrzeby innych ludzi. Często doświadczają sytuacji, w których uważają, że to oni są w błędzie, a pozostali mają rację. Pozwalają innym na naruszanie swoich granic. Czują, że wszyscy wokół są od nich bardziej kompetentni, lepsi itp. Brakuje im pewności siebie. Pozwalają na to, by inni nimi kierowali. Nie angażują się w krytyczne myślenie, a kiedy to robią, są nastawieni negatywnie. Wtedy po prostu się złością i zachowują biernie lub agresywnie. Są postrzegane jako uległe i nie mające własnego zdania. Mają tendencję do wpasowywania się w tak zwaną „rolę ofiary” (patrz narzędzie: „Trójkąt dramatyczny”).

Postawa	Przykładowe wypowiedzi
Ja nie jestem OK – Ty jesteś OK	<ul style="list-style-type: none"> • Lepiej nie podejmować się tego zadania, bo inni z pewnością zrobią to lepiej. • Mam tak niskie kompetencje w zakresie przywództwa inkluzywnego, że na pewno nadal będę nieświadomie dyskryminować innych. • Kiedy słucham cudzych pomysłów, wstydę się, że moje są tak mało kreatywne.

Co może być charakterystyczne dla takiej postawy?

- Niemówienie wprost o trudnych sytuacjach
- Ukrywanie złości/prestacji
- Zachowanie pasywno-agresywne
- Pozorna zgoda, a następnie działanie po swojemu
- Reagowanie poprzez plotkowanie, unikanie konfrontacji
- Niemówienie o własnych potrzebach
- Branie winy na siebie
- Zachowania obronne



Ja nie jestem OK – Ty nie jesteś OK

Osoby te nie ufają ani sobie, ani nikomu innemu. Nie skupiają się na potrzebach swoich i innych. Prowadzi to do tego, że unikają komunikacji i wycofują się z relacji. Dla nich żadne działanie czy kontakt nie zaowocuje niczym pozytywnym. Jest to postawa apatii i beznadziei. Skoro nic nie można zrobić, to nie ma sensu narażać się na nieprzyjemne sytuacje. Takie osoby traktują spotkania firmowe jako konieczną rutynę, którą trzeba znosić. Trudno liczyć na ich zaangażowanie. Jest to najtrudniejsza z czterech postaw

Postawa	Przykładowe wypowiedzi
Ja nie jestem OK – TY nie jesteś OK	<ul style="list-style-type: none">• Bez względu na to, co zrobimy, i tak nam się to nie uda.• Mnie wychowano w taki sposób, że nieświadomie dyskryminuję, ale większość też jest dyskryminowana.• Moje pomysły nie są wystarczająco kreatywne, ale ich pomysły są równie słabe.• Może ja się nie przygotowałem, ale ich lekceważąca postawa wiele o nich mówi.

Co może być charakterystyczne dla takiej postawy?

- Unikanie
- Brak współpracy
- Brak zainteresowania cudzymi opiniami
- „Rytuały” – musisz to zrobić, bo oni to robią, choć działania te wydają się być pozbawione sensu
- Odwoływanie spotkań
- Apatia
- Odchodzenie od tematu (dygresje) – skoro nic nie ma sensu, to niech chociaż będzie miło
- Niegenerowanie pomysłów, niebranie za nie odpowiedzialności



Ja jestem OK – Ty jesteś OK

Takie osoby ufają sobie oraz innym. Szanują własne wartości, skupiają się na swoich potrzebach, jak również potrafią prosić o wsparcie i pomoc. Jednocześnie uznają wartości innych ludzi, ich potrzeby i chętnie ich wspierają. Wierzą, że możliwe jest znalezienie rozwiązań typu win-win, w których nie muszą ustępować ani dominować. Dzięki takiej postawie są spokojni i stabilni. Odważnie prowadzą trudne rozmowy, bo niezależnie od tego, jak skomplikowany jest temat, zachowują szacunek dla siebie i innych. Nie przekraczają cudzych granic i nie pozwalają na przekraczanie swoich.

Postawa	Przykładowe wypowiedzi
Ja jestem OK – Ty jesteś OK	<ul style="list-style-type: none"> • Mogę wykonać tę pracę. W naszym zespole są osoby, które wykonają ją równie dobrze. • Zaskoczył mnie zarzut o dyskryminację, dlatego chcę się dowiedzieć, co w moim zachowaniu jest odbierane przez współpracowników jako dyskryminujące. • Mam gotowe rozwiązanie tego pomysłu, ale chętnie poznam też inne podejścia • Pomimo mojego przygotowania, zaangażowanie uczestników było mniejsze niż się spodziewałem. Zapytam ich, co było tego przyczyną.

Co może być charakterystyczne dla takiej postawy?

- Słuchanie innych
- Szanowanie różnorodnych opinii
- Bronienie swoich praw/uznawanie praw innych osób
- Otwarte mówienie o swoich potrzebach
- Ciekawość względem rozmówców
- Tak znaczy tak, nie znaczy nie
- Przejrzystość

Jeśli trudno Ci określić swoje „wartości domyślne”, przypomnij sobie 3 ostatnie trudne sytuacje, w których uczestniczyli inni ludzie. Przeanalizuj każdą z nich:

- Co wtedy pomyślałeś o sobie?
- Jak odbierałeś innych?
- Czy możesz znaleźć jakiś wspólny wzór? Jeśli nie – porozmawiaj z osobami, którym ufasz i poproś je o opinię.

Nie ma na świecie nikogo, kto byłby zawsze na stanowisku „Ja jestem OK – Ty jesteś OK”. Ważne jest, aby zdać sobie sprawę z tego, jaką postawę zazwyczaj zajmujesz i spróbować rozwijać się tak, aby jak najczęściej reprezentować postawę „Ja jestem OK – Ty jesteś OK”.

Kiedy uważasz, że nie jesteś OK:

- Powiedz innym o swoich potrzebach i wartościach.
- Pielęgnuj świadomość swoich talentów i mocnych stron.
- Ustal granice.
- Nie obwiniaj się za swoje uczucia – wykorzystaj je jako źródło informacji.
- Proś o pomoc, gdy tego potrzebujesz.
- Zachowaj równowagę w dawaniu i braniu.
- Ciesz się swoimi sukcesami.
- Poświęć czas na docenienie siebie.
- Nie bierz winy na siebie za wszystkich. Odwołuj się do ustaleń.
- Zaakceptuj to, że popełniasz błędy. Oceniaj swoje zachowanie, a nie to, jakim jesteś człowiekiem

Kiedy uważasz, że inni nie są OK:

- Słuchaj aktywnie.
- Zadawaj otwarte pytania, aby poznać perspektywę innych.
- Szukaj rozwiązań typu win-win (łączących Twoje potrzeby i potrzeby rozmówcy).
- Doceniaj ludzi wokół siebie, szukaj ich mocnych stron.
- Nie dominuj na spotkaniach. Świadomie zabieraj głos po tym, jak inni się wypowiedzą.
- Wykaż się ciekawością postaw innych ludzi – ich potrzeb, wartości i motywacji.
- Nie obwiniaj innych za wszelkie niepowodzenia.
- Doceniaj cudze sukcesy.
- Zachowaj równowagę w dawaniu i braniu.



Wsparcie na co dzień

Podczas jednej rozmowy możesz znaleźć się w kilku postawach OK. Na przykład, na początku rozmowy możesz myśleć, że jesteś OK, a druga osoba nie, ponieważ jesteś pewien, że Twoja ocena tematu jest poprawna. Twój rozmówca może wtedy powiedzieć, że jesteś niekompetentny i że on wie dużo lepiej od Ciebie (Ja nie jestem OK – Ty jesteś OK). Po zadaniu kilku kolejnych pytań być może zrewidujesz zarówno swoje podejście, jak i podejście drugiej strony. Po prostu stwierdzisz, że oboje nie macie pomysłu (Ja nie jestem OK – Ty nie jesteś OK).

Gdy znajdziesz się w pozycji innej niż „Ja jestem OK – Ty jesteś OK”:

- Zmień swój sposób porozumiewania się z osądzającego na obserwujący (nie oceniaj ani nie wartościuj tego, co widzisz, po prostu opisz to, co widzisz).
- Przyjmij postawę ciekawości (powiedz w myślach: to jest interesujące – różni się od mojego podejścia – ciekawie jest zobaczyć, co się za tym kryje). Jest to sposób patrzenia na rzeczywistość, który uaktywniasz w sposób naturalny, odwiedzając miejsca, które są dla Ciebie obce.
- Pytaj drugą osobę o jej potrzeby i wartości (dlaczego tak bardzo jej zależy? Co stoi za tym zachowaniem?).
- Możesz też powiedzieć innym o swoich potrzebach i wartościach.

Prowadzenie rozmów z wykorzystaniem narzędzia „Sztuka dialogu” pomoże Ci utrzymać postawę „Ja jestem OK – Ty jesteś OK”.

Źródła

Autorem metody jest Thomas A. Harris.

Harris, Thomas A. (2009): Ja jestem ok – Ty jesteś ok, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

#ja ok – Ty ok

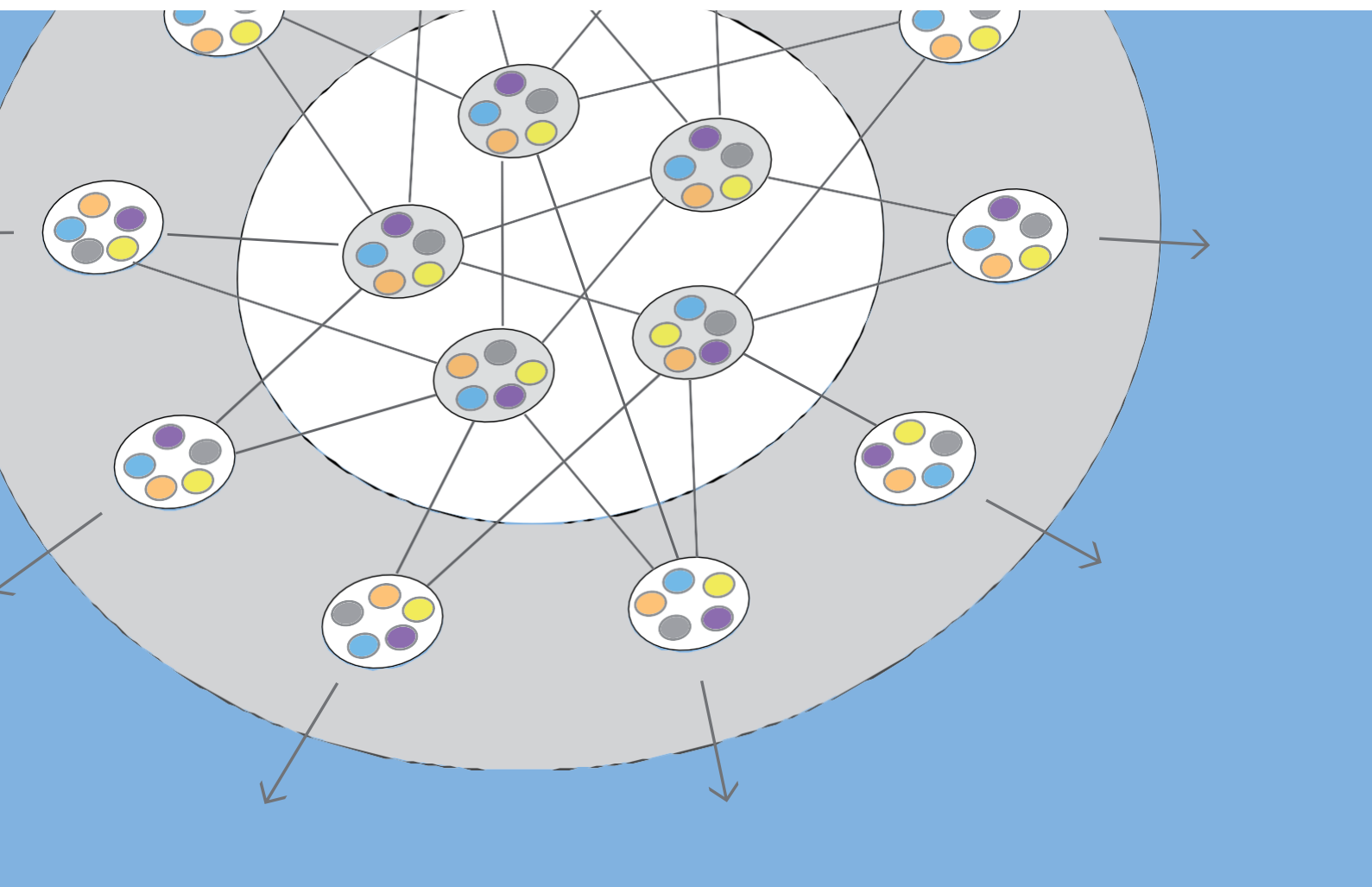
#trójkąt dramatyczny

#dialog inkluzywny

04 Struktura komórkowa

„Prawdziwe przywództwo rozwija się tam, gdzie nie ma hierarchii”.

Frédéric Laloux



Korzyści

Kiedy przydatna jest budowa struktury komórkowej?

- * Kiedy chcesz, aby potrzeby klienta zawsze były w centrum uwagi. Dotyczy to również klientów „wewnętrznych”.
- * Gdy chcesz, żeby organizacja szybciej reagowała na zmiany zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.
- * Jeśli pragniesz uniknąć zbędnych kosztów i marnowania zasobów.
- * Kiedy zależy Ci, żeby każdy w organizacji miał w każdej chwili dostęp do wszystkich istotnych informacji.
- * Gdy chcesz, aby decyzje podejmowali ci, którzy pracują bezpośrednio dla klientów lub grupy docelowej.
- * Jeśli dążysz do tego, by Twoi liderzy zyskali więcej swobody, a tym samym więcej czasu na pracę „nad” organizacją, a nie na prowadzenie mikrozarządzania.

Case

Każdy, kto miał do czynienia z tematem BetaCodex w tym przewodniku, zna już Marie, która była nowym kierownikiem w firmie poligraficznej prowadzącej również lokalny punkt ksero. Każdy, kto zna historię sukcesu Marie i jej firmy w czasie pandemii będzie zadawał sobie pytanie, jak to było możliwe. Kilka nowych zasad, takich jak te, które proponuje BetaCodex, prawdopodobnie same w sobie nie doprowadzą do tego, że firma nagle przejdzie od stanu bliskiego zamknięcia do ponownego sprawnego działania i nagłego wzrostu przychodów. Nie stało się tak również w przypadku Marie. W tym właśnie miejscu wkracza projektowanie struktury komórkowej, ponieważ takie podejście umożliwia wprowadzenie zasad BetaCodex w realnej, codziennej pracy. Marie przedyskutowała z Claudią, swoją doradczynią ds. organizacji, różne opcje ułatwień pomagających przebić się zasadom Beta do świadomości

pracowników. Jednocześnie chodziło jej o to, by zorganizować swoje przedsiębiorstwo tak, aby było jak najlepiej przygotowane do przyszłych wyzwań.

Claudia opowiedziała jej o podejściu INCLUDE, które jest skierowane przede wszystkim do organizacji i przedsiębiorstw, które muszą lub chcą się zdigitalizować. Aby to osiągnąć, INCLUDE wykorzystuje między innymi metody, które opierają się na BetaCodex. Dotyczy to w szczególności specyficznego projektowania procesu zmian. Jednym z narzędzi, które doskonale się przy tym sprawdziło – zwłaszcza w małych i średnich organizacjach – jest projektowanie struktury komórkowej.

Marie i Claudia postanowiły przedstawić zespołowi drukarni i punktu ksero projekt struktury komórkowej jako metodę, z którą będą przez trzy miesiące eksperymentować. Przetestowanie jej w praktyce miało miejsce w czasie wzmoczonych wyzwań związanych z pandemią koronawirusa. Pandemia spowodowała, że w tym czasie liczba zleceń na druk drastycznie spadła. Punkt ksero również odwiedzało mniej klientów, a przez jakiś czas musiał on zostać całkowicie zamknięty w wyniku lockdownu. Prawie wszyscy klienci pracowali w domu, a wydrużenia, które normalnie wymagałyby wydrukowania plakatów i ulotek promocyjnych, zostały zawieszane.

W tym czasie zespół wpadł na kilka dobrych pomysłów, ponieważ zainspirował go nowy sposób myślenia, który był owocem eksperymentów z projektowaniem struktury komórek w firmie. Koncepcje te były bezpośrednim wynikiem krótkich spotkań z najważniejszymi klientami, które mogły się odbyć pomimo zamknięcia i braku zleceń na druk. Przeprowadzono je, by dowiedzieć się, jak można ich nadal wspierać, pomimo tej niecodziennej sytuacji. Przykładowo, jeden z klientów – firma szkoleniowa – wyraziła życzenie, aby wszyscy jej wykładowcy otrzymali display standy,



które mogliby łatwo ustawić w swoich mieszkaniach, które podczas pandemii stały się jednocześnie ich biurami. W ten sposób wykładowcy mogli szybko zagospodarować dowolną część mieszkania, aby przeprowadzać prezentacje i seminaria. Czy to kuchnia, salon, czy balkon – w ciągu kilku minut każde miejsce stawało się miejscem pracy online i wyglądało profesjonalnie w oczach uczestników szkoleń.

Zamówień z dnia na dzień przybywało, ponieważ nowy produkt szybko zyskał na popularności. Udało się to także dlatego, że cały zespół drukarni i punktu ksero, jak również wszyscy pracownicy kierownictwa i sama Marie również otrzymali standy. Często zdarzało się, że podczas codziennych rozmów z klientami pytano ich bezpośrednio o te atrakcyjnie zaprojektowane banery, które wyglądały o wiele lepiej i bardziej autentycznie, niż cyfrowo wyrenderowane tła produkowane przez oprogramowanie konferencyjne takie jak Zoom. Prawie 50% osób, które wykazały zainteresowanie, zamówiło baner dla swojej firmy w ciągu tego samego tygodnia.

Ten nowy produkt nie był w stanie zrekompensować utraty przychodów spowodowanej pandemią. Dla wszystkich członków zespołu było jednak jasne, że gdyby nie ten pomysł, najprawdopodobniej nie udałoby im się przetrwać pandemii bez zwolnień pracowników. Zespół równie jasno określił, co naprowadziło ich na trop tego pomysłu – ich praca eksperymentalna z podejściem do projektowania struktury komórkowej.

Po zakończeniu fazy eksperymentalnej cały zespół zdecydował wspólnie, że przekształci firmę od podstaw zgodnie z zasadami projektowania struktury komórkowej. Na przykład dawny zespół zarządzający zaczął ostatnio określać się mianem „wewnętrznego zarządzania szczęściem”. Marie nie chce już być nazywana kierowniczką. Jest teraz „nadrzędną opiekunką”. Z wprowadzeniem projektu

struktury komórkowej wiązało się oczywiście dużo więcej pracy, niż tylko dostosowanie tradycyjnych opisów i nazw stanowisk do nowej rzeczywistości. Te dwa przykłady pokazują jednak bardzo wyraźnie, jaką drogę przeszła cała firma. Pozwalają też zrozumieć radość i satysfakcję, jakie odczuwają teraz wszyscy w zespole. Wreszcie, po długim okresie posuchy, struktura komórkowa pomogła im odzyskać sukces rynkowy i uznanie klientów.

W skrócie

Projektowanie struktury komórkowej zmienia perspektywę myślenia o organizacjach i ich przedstawianiu. Zamiast „góry” i „dołu” z wydziałami i podwydziałami, jak w tradycyjnej strukturze piramidalnej, projektowanie struktury komórkowej formuje organizację i firmy od „zewnątrz” do „wewnątrz”. Główną siłą napędową projektowania struktury komórkowej jest rynek zewnętrzny oraz potrzeby, które w sposób widoczny pojawiają się na tym rynku. Centralnymi elementami tej koncepcji organizacyjnej są autonomiczne komórki, które dokonują przeglądu własnych osiągnięć i prezentują je wszystkim zainteresowanym*. Koncepcja struktury komórkowej owocuje sukcesem, ponieważ potrzeby klientów i rozwój rynku są w

* Ten opis narzędzia został zainspirowany przez koncepcję struktury komórkowej. Ta nowa open-source'owa technologia społeczna zaprojektowana przez Nielsa Pfläginga i Silke Hermann. Została opublikowana na licencji CC-BY-SA-4.0 i można ją znaleźć pod tym linkiem: <https://www.redforty2.com/cellstructuredesign>

nim najważniejsze. Komórki współpracują bezpośrednio z klientami i napędzają całą organizację. Tradycyjni decydenci pozostają ważni również w koncepcji struktury komórkowej, ale główne działania organizacji są organizowane systematycznie tak, aby wymagania rynku lub oczekiwania klientów były w centrum wszystkich decyzji.

Podstawową ideą projektowania struktury komórkowej jest to, że wartość dodana organizacji pojawia się zawsze w punkcie, w którym klienci są gotowi za coś zapłacić. W przypadku organizacji non-profit odpowiednikiem płacącego klienta może być wyraźna grupa docelowa, która korzysta z tego, co organizacja ma do zaoferowania. Projekt struktury komórkowej osiąga swój pełny efekt wtedy, gdy produktywna praca wykonywana jest dla klientów lub grup docelowych.

Projekt struktury komórkowej, który opiera się na zasadach BetaCodex, jest drogą na skróty przede wszystkim dla małych i średnich organizacji, aby strukturalnie i systematycznie dostosować się do zmian, których od wszystkich wymaga transformacja cyfrowa.

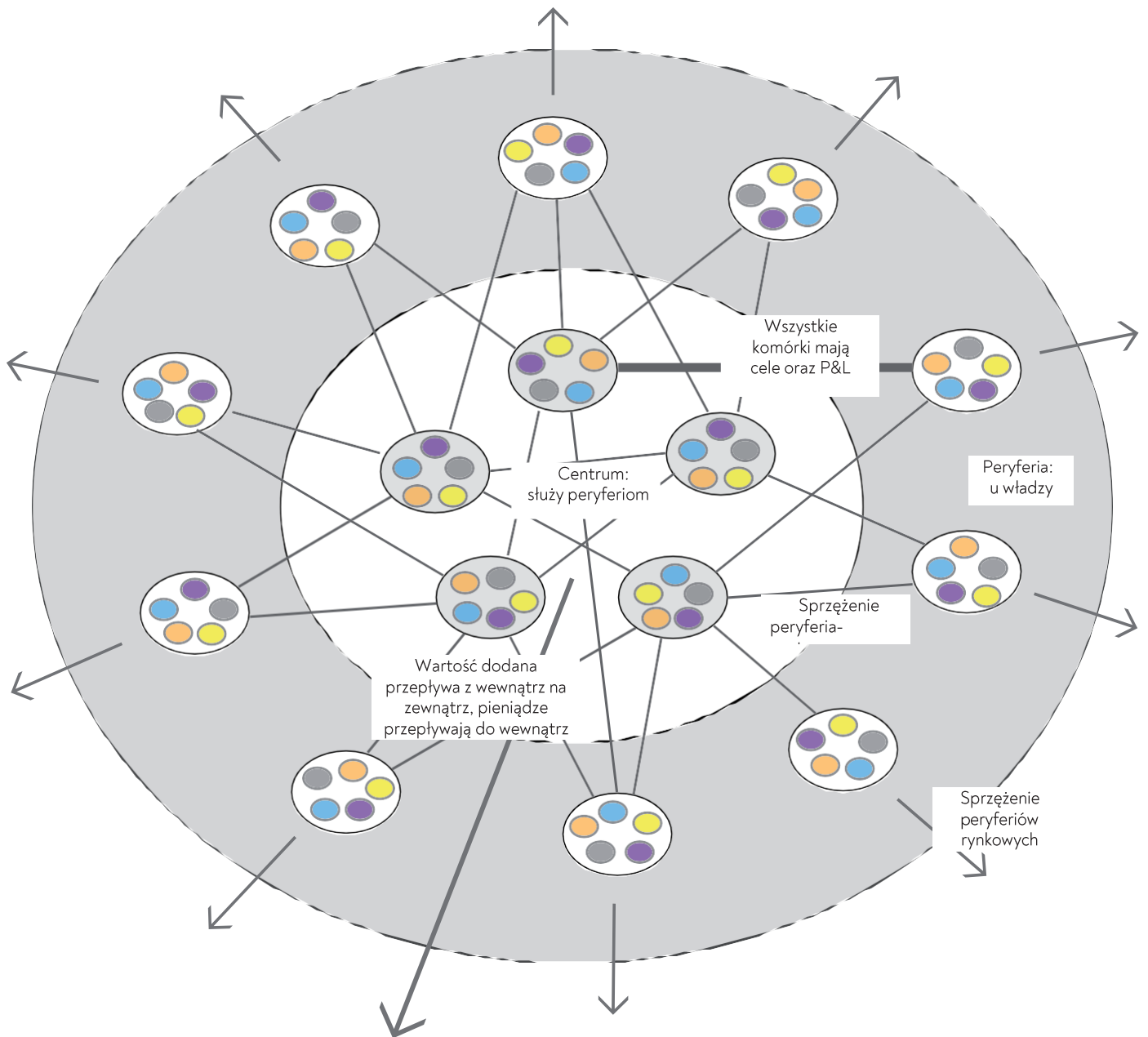
Koncept struktury komórkowej

Koncept struktury komórkowej składa się z trzech elementów: 12 zasad („praw”) BetaCodex, 12 zasad konceptu struktury komórkowej oraz 8 praktycznych zaleceń*.

Zasady	Co robimy	Czego nie chcemy
01. Autonomia zespołu	Sprzężenie zwrotne	Zamiast zależności
02. Federalizacja	Struktura komórkowa	Zamiast częściowych silosów
03. Przywództwo	Samoorganizacja	Zamiast zarządzania
04. Całościowy	Dokładne dopasowanie	Zamiast monomaksymalizacji
05. Transparentność	Inteligencja przepływów	Zamiast stagnacji
06. Orientacja na rynek	Uwarunkowane cele	Zamiast odgórnych wytycznych szefa
07. Warunki zatrudnienia	Udział w sukcesie	Zamiast premii motywacyjnej
08. Duchowa obecność	Przygotowania	Zamiast „planowanego zarządzania”
09. Rytm	Takt	Zamiast orientacji na rok podatkowy
10. Umiejętna decyzja	Konsekwencja	Zamiast biurokracji
11. Dyscyplina zasobów	Celowość	Zamiast sztuczek statusowych
12. Koordynacja przepływów	Dynamika wartości dodanej	Zamiast statycznych zadań

* Źródło: <https://www.redforty2.com/cellstructuredesign>

Centrum – peryferia – rynek: wzajemne oddziaływanie



12 zasad budowy struktury komórkowej

1. Zakres działania: do określenia, ujęcia na piśmie i zakomunikowania wszystkim interesariuszom.
2. Peryferia i centrum: komórki na peryferiach mają kontakt z rynkiem; komórki w centrum takiego kontaktu nie mają.
3. Relacje peryferia-centrum: peryferia rządzą; centrum służy peryferiom.
4. Im więcej komórek peryferii w porównaniu z komórkami centrum, tym bardziej rozwinięta jest dynamika interakcji na rynku.
5. Komórki są zintegrowane funkcjonalnie: (prawie) zawsze obejmują kilka funkcji i wiele ról.
6. Wielkość zespołu komórki: z reguły od 5 do 8 osób. Członkowie zespołu wypełniają różne role.
7. Komórki peryferyjne: mają maksymalną autonomię, klientów zewnętrznych, wypracowują marżę.
8. Komórki centralne: nie osiągają ani zysków, ani strat; ich klientami są komórki peryferii.
9. Komórki centralne świadczą usługi dla peryferii (5-7 usług); ceny usług są negocjowane z peryferiami.
10. Komórki mają cele względne i rachunek zysków i strat; komórki peryferii płacą centrum.
11. Przejrzystość: liczba komórek jest publicznie znana i widoczna dla wszystkich zainteresowanych.
12. Komórki peryferyjne współpracują i pomagają sobie nawzajem; mogą zawierać ze sobą umowy.

8 rekomendacji dla struktury komórkowej

1. Właściwa kolejność projektowania: najpierw zakres działania, następnie peryferia, na końcu centrum.
2. Systematyczna i świadoma praca wokół języka: aktywne „uspołecznienie” terminologii Cell Structure Design.
3. Wysoce inkluzywana sekwencja działań: wiele osób opracowuje wspólnie projekt, np. w ramach Open Space.
4. Komórki są konstytuowane przez swoje zespoły: zespoły definiują tożsamości i zakresy działalności komórek.
5. Aktualizacje: komórki aktualizują swoje spisane tożsamości komórkowe co najmniej raz w roku.
6. Architektura organizacyjna: wyeliminowanie zasad, ról koordynacyjnych i metod kierowania.
7. Dzielenie się wiedzą, budowa społeczności i inne formaty interakcji służą tworzeniu sieci i uczeniu się w ramach struktury komórki.
8. Cykliczne spotkania Open Space służą iteracyjnemu ulepszaniu projektu „potencjalnie z każdym”.

BetaCodex jest podstawą do projektowania struktury komórkowej

BetaCodex jest podstawą do projektowania struktury komórkowej.

Zanim wprowadzicie w Waszej organizacji strukturę komórkową, powinniście zapoznać się z ideami stojącymi za tą koncepcją. Projektowanie struktury komórkowej nie byłoby możliwe bez sposobu myślenia Beta-Codex, który został szczegółowo przedstawiony w narzędziu o tej samej nazwie. Dotyczy to również sytuacji odwrotnej: organizacja Beta może wyjątkowo dobrze zafunkcjonować dzięki zaprojektowaniu jej w sposób zbliżony do struktury komórkowej. Podejście Beta-Codex ma niewiele wspólnego z tradycyjnym zarządzaniem, którego uczy się na studiach z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem (patrz również powyższa grafika, zawierająca porównanie Alfa i Bety). Najłatwiej zrozumieć podejście BetaCodex poprzez porównanie go z tradycyjnym systemem zarządzania Alfa. Przykładowo: w tym modelu szef nie wyznacza celów. Jednocześnie pracownicy mają rozeznanie trendów na rynku i potrzeb klientów. W trybie Beta postęp jest formułowany w postaci względnych celów opartych na aktualnej sytuacji i jest stale oceniany samodzielnie przez zespoły, które działają autonomicznie.

Przy zastosowaniu zasad Beta w projektowaniu struktur komórkowych ujawniają się dwie ważne zalety. Po pierwsze, Beta-Codex umożliwia bycie na bieżąco ze złożoną sytuacją i zmieniającą się dynamiką dzisiejszych rynków. Po drugie, Beta lepiej wykorzystuje ludzki temperament – także w odniesieniu do nowych pomysłów, innowacji i motywacji wszystkich zaangażowanych osób. Ma to z jednej strony pozytywny wpływ

na organizację, a z drugiej strony może potencjalnie zwiększyć motywację wszystkich pracowników.

Pięć najważniejszych elementów, które składają się na projekt struktury komórkowej

Projektowanie struktury komórkowej jest przeciwieństwem centralnego zarządzania. Zamiast tego nacisk kładzie się na zdecentralizowaną samoorganizację. Oznacza to, że otoczenie organizacji, a zwłaszcza rynki, na których organizacja działa, dostarczają decydujących bodźców. Można wyróżnić pięć dynamik lub elementów, które współdziałają w tym zakresie (por. grafika powyżej):

1. Samoorganizacja z projektowaniem struktury komórkowej działa od zewnątrz do wewnątrz. **Rynki** kierują organizacją, na przykład poprzez „przyciąganie” jej w określonym kierunku. Przyjmując bodźce zewnętrzne (rynkowe) za podstawę wszystkich działań wewnętrznych, będziesz systematycznie ograniczać niepożądane zjawiska, takie jak błędne decyzje, które zostały podjęte przez nadmiernie obciążonych menedżerów.
2. **Granica organizacyjna oddziela wnętrze od otoczenia.** Rzeczywista działalność przedsiębiorstwa odbywa się w obrębie granicy organizacyjnej, a organizacja działa zgodnie z parametrami granicy zewnętrznej i rozszerza swoją działalność w celu zaspokojenia potrzeb rynku.
3. **Komórki:** są to centralne elementy projektowania struktury komórek w organizacji. W każdej organizacji występują dwa rodzaje komórek. Z jednej strony są komórki peryferyjne – czyli te, które mają bezpośredni kontakt z rynkiem. Z drugiej strony są komórki centralne, które nie mają bezpośredniego kontaktu z rynkiem.

4. **Interfejsy lub połączenia pomiędzy rynkiem a komórkami peryferyjnymi.** To tutaj, w wyniku procesów zewnętrznych, tworzą się wartości i relacje oparte na wydajności – innymi słowy wszystko to, za co płacą klienci zewnętrzni.

5. **Interfejsy lub połączenia między komórkami peryferyjnymi a komórkami centralnymi.** To tutaj odbywa się wewnętrzne tworzenie wartości i wymiana usług. „Wewnętrzni klienci” z peryferii „płacą” umowne „rachunki” za wspierającą pracę komórek centralnych. W ten sposób można na przykład określić wkład wewnętrznych komórek zarządzających.

Niels Pfläging i Silke Hermann, inicjatorzy projektowania struktury komórkowej, szczególnie podkreślają znaczenie dopasowania całej organizacji do otaczających ją rynków. Nazywają to „przyciąganiem rynku”. Rynek pociąga organizację w kierunku umożliwiającym tworzenie wartości dla klientów i grup docelowych w sposób, którego owi klienci wymagają i którego naprawdę potrzebują. W rezultacie tradycyjne zarządzanie zmianą staje się po prostu przestarzałe, ponieważ trwała zmiana jest de facto bezpośrednio wszczepiona w DNA organizacji.

Dwie role – centrum i peryferia

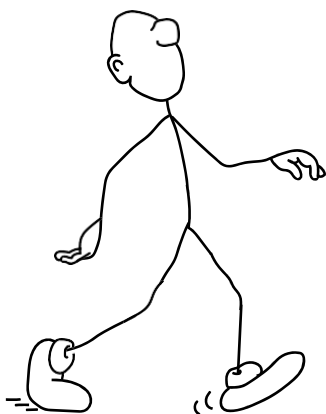
W projektowaniu struktury komórkowej chodzi przede wszystkim o przyznanie jak największej autonomii peryferiom. Władza i odpowiedzialność za podejmowanie decyzji jest przeniesiona z centrum (np. zarządu mającego nadzór nad wszystkim) na tych, którzy faktycznie „prowadzą” biznes – czyli innymi słowy tych, którzy mają kontakt z klientami. Ponieważ ta różnica jest niezwykle istotna, musisz dokładnie zrozumieć, co odróżnia centrum od peryferii.

Od wielkości około dziesięciu osób w górę następuje zmiana: organizacja traci status jednej komórki, w której wszyscy zaangażowani mogą nadal bardzo łatwo przełączać się między różnymi rolami i wszyscy pracują de facto na rynku. Gdy organizacja rozrasta się, pojawiają się dwa rodzaje ról. To oznacza, że nie wszyscy są równo zaangażowani w badanie potrzeb i spełnianie oczekiwań rynkowych.

Role peryferyjne tworzą produkty i usługi bezpośrednio w odpowiedzi na potrzeby rynku. Każdy, kto pracuje w roli peryferyjnej, ma możliwość zdobywania wiedzy bezpośrednio z rynku.

Role centralne pełnią osoby, które nie mają bezpośredniego dostępu do rynku. Ich zadaniem jest świadczenie usług na rzecz peryferii. Uczą się od peryferii, ponieważ działają w izolacji od rynku. Można to również ująć inaczej: dla osób świadczących wewnętrzne usługi w organizacji na rzecz centrum, rynek jest ich własnym obszarem peryferyjnym. Peryferia mają za zadanie kierować centrum w odpowiednim kierunku, na przykład poprzez zachęcanie księgowości do udostępniania wyników dotyczących rozwoju biznesu w sposób jak najbardziej aktualny i przejrzysty.

Należy postrzegać peryferia i centrum we właściwej perspektywie, aby nie pomylić tradycyjnych ról z rolami wynikającymi z koncepcji struktury komórkowej. Kierownik nie jest automatycznie przypisany do centrum, a przedstawiciele handlowi nie są z automatu przynależni do peryferiów. W rozróżnieniu peryferii i centrum chodzi o role, zadania i funkcje. Wyizolowane, tradycyjne nazwy stanowisk, takie jak te, które można znaleźć na wizytówkach, nie są tutaj widoczne.



Określenie modelu biznesowego	Zaprojektowanie komórek peryferyjnych	Zaprojektowanie komórek centralnych	Komórki założycielskie + infrastruktura	Umowy + porozumienia
-------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	---	----------------------

Projektowanie struktury komórkowej – krok po kroku


Podstawowa idea wprowadzenia struktury komórkowej brzmi: „od zewnątrz do wewnątrz”. Jeśli dasz się poprowadzić tej maksymie, wówczas łatwiej będzie ustanowić złożone zewnętrzne procesy i informacje rynkowe jako centralny punkt wyjścia do tworzenia wartości w organizacji. Jednocześnie należy zadbać o przesunięcie odpowiedzialności decyzyjnej na peryferia. Zanim jednak skupisz się na strukturze komórkowej, musisz przeprowadzić wyraźne rozgraniczenie organizacji od zewnątrz.

Projektowanie struktury komórkowej można ustalić w pięciu kolejnych krokach. Pamiętaj, że nie musisz mechanicznie wykonywać tych kroków jeden po drugim. Proponowane tu podejście ma być rozumiane przez inicjatorów heurystycznie, a nie jako mechaniczne mapowanie.

1. Zaczynaj od sformułowania swojego modelu biznesowego w sposób jak najbardziej jasny i zrozumiały: kto nie wie, co i dlaczego robi, nie będzie też w stanie opracować odpowiedniej struktury komórek! Fundamenty pod projektowanie komórek i całej struktury zostaną położone dopiero wtedy, gdy Twoja organizacja sformułuje na piśmie swoje działania biznesowe w taki sposób, aby były

one łatwo zrozumiałe dla wszystkich zainteresowanych stron – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Projektowanie struktury komórek może pomóc Twojemu modelowi biznesowemu w osiągnięciu sukcesu na rynku, gdy np. stworzysz lepsze oferty, które dadzą Ci przewagę nad konkurencją. Musisz najpierw jasno określić, co wyróżnia Twój model biznesowy i dlaczego podążasz za swoimi celami. Zalecamy, abyście mimo wszystko przebrnęli przez ten proces wyjaśniania (jeszcze raz), nawet jeśli naprawdę wierzycie, że wszystko jest już jasne. Narzędzie Golden Circle, jakim jest ten przewodnik, to najlepszy sposób, aby to zrobić.

2. Zaprojektuj komórki peryferyjne: po sprecyzowaniu modelu biznesowego możliwe będzie przygotowanie projektu komórek peryferyjnych, które będą działać blisko rynku. Warto zadać sobie następujące pytania: jakie funkcje należą do peryferii? Jakie role i konstelacje ról powinny być brane pod uwagę? Pamiętaj: w strukturze komórkowej każdy ma kilka ról jednocześnie, czasem nawet zupełnie różnych. Należy jednak zadbać o to, aby każdy miał na początku „komórkę macierzystą”, czyli tę komórkę w organizacji, do której rzeczywiście należy.



3. Zaprojektuj komórki centralne : Jesteś na dobrej drodze, jeśli postępujesz zgodnie z mottem „komórkami centralnymi mogą zostać tylko te elementy, których nie da się zmieścić na peryferiach”. W centrum znajdziesz dwie role, które tworzą wartość. Z jednej strony są to role, które pracują dla peryferii, a z drugiej strony są role, które służą całej strukturze organizacji, takie jak na przykład zarząd. Komórki, które pracują dla peryferii, powinny przyjąć postawę służebną. Nie dominują ani nie monitorują peryferii, nie podejmują też żadnych decyzji za peryferie. Jeśli projekt struktury komórkowej ma działać, to komórki centralne muszą pobierać opłaty za swoje usługi dla peryferii. Posiadanie wewnętrznego rynku z wewnętrznymi cenami zapobiegnie sytuacji, w której centrum stanie się przede wszystkim własnym pępkiem świata – co tak często można zaobserwować w organizacjach. Jedynym sposobem dla komórek centralnych na wygenerowanie dochodu dla ich obliczonego rachunku zysków i strat (Z + S) jest „sprzedawanie” się wewnątrz do peryferii. Będziecie zdumieni, jak dobrze to podejście działa jako lekarstwo przeciwko marnotrawstwu i bezczynności.

Centralne usługi, które są oferowane peryferiom, mogą być na przykład „działaniami istotnymi z punktu widzenia zgodności z

przepisami”, księgowością lub zarządzaniem jakością (np. certyfikacją). Do tej kategorii tradycyjnie należą również „wkłady administracyjne” (np. recepcja, administracja osobista) oraz „dostarczanie informacji” (np. administrowanie systemem IT lub pisanie raportów).

W bardzo małych organizacjach lub przedsiębiorstwach zazwyczaj wystarczy zintegrować wszystkie funkcje centralne w jednym do trzech małych „centralnych sklepów”. W takim sklepie można oferować wiele usług wewnętrznych, od pomocy w sprzętaniu po rolę dyrektora generalnego. Zastanów się, jak możesz zorganizować usługi wewnętrzne w najprostszy i najlepiej funkcjonujący sposób. Zbyt małe komórki i zbyt wąskie definicje ról zwykle nie są pomocne, ponieważ prowadzą do monotonej, stale powtarzającej się pracy. Jeśli chcesz mieć zespół, który interesuje się przedsiębiorczością i myśli razem z Tobą, to musisz stworzyć zróżnicowane profile stanowisk – szczególnie w centrum.

4. Skonfiguruj wszystkie komórki i niezbędną infrastrukturę: po przemyśleniu pierwszych trzech kroków – modelu biznesowego, komórek peryferyjnych i komórek centralnych – można rozpocząć interakcję między



komórkami. Jest to teraz przejście od projektowania struktury komórkowej do jej funkcjonowania w działalności biznesowej. Komórki zaczynają się konfigurować. Każda z nich wypracowuje swoją własną tożsamość, która będzie wyraźnie odróżniać ją od innych komórek. Komórki zostają wyposażone w niezbędne narzędzia i zasoby, aby nabyć zdolność do samodzielnego świadczenia swoich usług. Między innymi stworzą własny rachunek zysków i strat, uzgodnią sensowne dane liczbowe do pomiaru swoich wyników i zadbają o wystarczającą przejrzystość swoich działań. Po opracowaniu tych informacji będzie można je wykorzystać również do określenia wydajności całej sieci komórek, a tym samym – wydajności organizacji jako całości.

5. 'Umowy' i porozumienia pomiędzy komórkami: w ten sposób stworzyliście podstawy do wewnętrznych „negocjacji” w Waszej organizacji na temat wyników, cen i drobnych poprawek połączeń między komórkami. Należy przy tym pamiętać, że rynki wewnętrzne oczywiście nie funkcjonują jak prawdziwe rynki. Można je jednak stworzyć w sposób bardzo zbliżony do rynku.

Jeśli każda komórka stanie się quasi-autonomicznym mini przedsiębiorstwem w ramach całej struktury organizacji, wówczas możliwe są inne procesy decyzyjne, niż te w strukturach odgórnych. Każda komórka peryferyjna może samodzielnie decydować o wyborze np. wsparcia od własnego centrum czy też na zewnątrz od rynku. Usługi z własnego centrum organizacji, które są zbyt drogie lub których nikt nie potrzebuje, mogą zostać zidentyfikowane przez wszystkich zainteresowanych. Jeśli peryferia nie będą płacić za niepotrzebne i nieadekwatne usługi oferowane przez centralę, to osoby w „sklepie organizacyjnym” bardzo szybko przestawią się na inne usługi oferowane już po „konkurencyjnych” cenach. Aby system struktury komórek osiągnął swój pełny efekt, wszystkie istotne dane liczbowe i informacje finansowe muszą być udostępnione wszystkim komórkom jak najszybciej, w sposób przejrzysty i łatwo porównywalny. Jest to obowiązkowy warunek wstępny do pomiaru sukcesu każdej z odrębnych komórek, a w ujęciu całościowym - do pomiaru sukcesu całej organizacji.

Wsparcie na co dzień



Komunikacja jest wszystkim

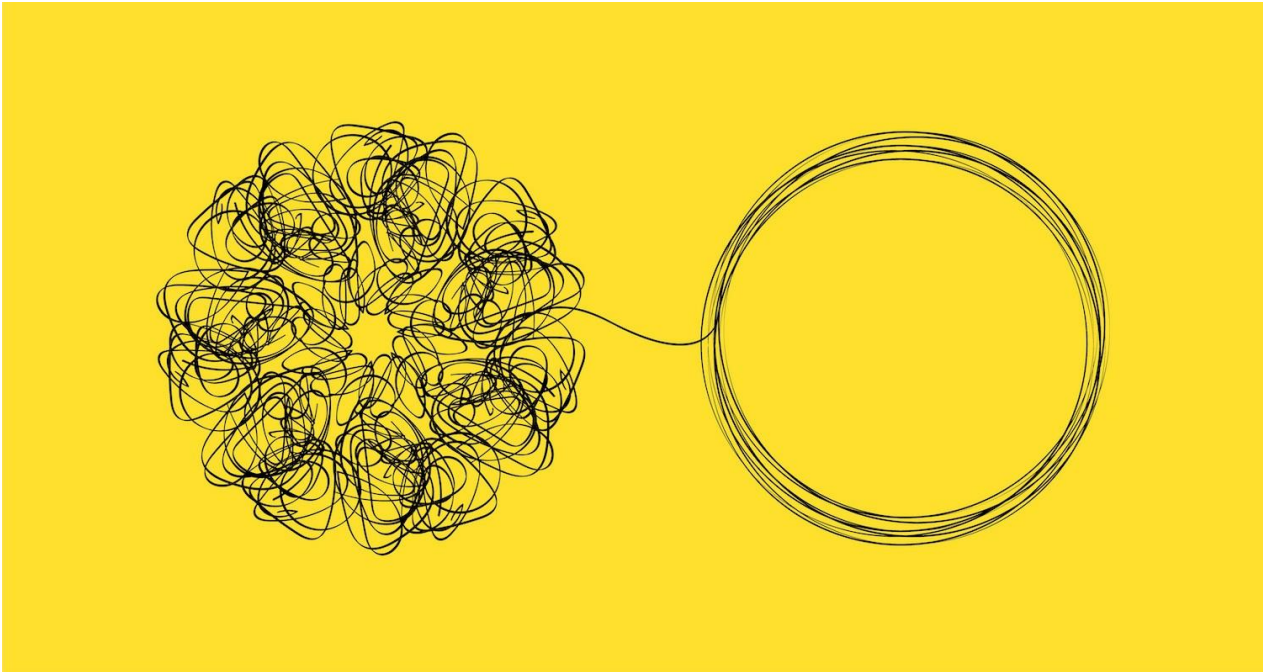
Projektowanie struktury komórkowej może sprawdzić się tylko wtedy, gdy komunikacja w organizacji działa dobrze. To warto podkreślić, ponieważ relacje komunikacyjne nie są w centrum podejścia do projektowania struktury komórkowej. Podejście to jest znacznie bardziej ukierunkowane na tworzenie wartości, innymi słowy na kwestię, kto tworzy jakie wartości w organizacji jak to tworzenie wartości jest zorganizowane. Dla liderów inkluzywnych oczywistym może być nacisk na komunikację.

Koncepcja struktury komórkowej określa tylko fundamenty idei, która następnie musi być indywidualnie dopracowana w praktyce w konkretnej organizacji. Nie uda się to bez odpowiednich narzędzi komunikacyjnych i otwartej kultury komunikacji. W tym przewodniku znajdziesz różne narzędzia stosowane w komunikacji i przy podejmowaniu decyzji, które możesz wykorzystać w połączeniu z wprowadzeniem powyższego podejścia.

Transformacja cyfrowa wymaga innowacji – kto jest za nią odpowiedzialny?

Innowacyjność to zawsze rola, za którą odpowiada centrum. Dlaczego tak jest? Według koncepcji projektowania struktury komórkowej coś, co jest nowe, nie ma (jeszcze) nic wspólnego z tworzeniem wartości, która prowadzi do tego, że klienci płacą rachunki na rynku. Jednak wiele ważnych fundamentów nowych produktów i usług – w rzeczywistości może nawet większość – jest „odkrywanych” na peryferiach, ponieważ to tam ma miejsce ścisła współpraca

z rynkiem i bezpośrednio rozpoznanie życzeń i problemów klientów. Dlatego często zdarza się, że coś innowacyjnego lub nowego zostanie najpierw odkryte i zaoferowane przez komórkę peryferyjną. Aby jednak mówić o prawdziwej innowacji, centrum musi przejąć pałeczkę innowacyjności. W praktyce jest to mniej skomplikowane, niż może się wydawać w teorii. Każdy w organizacji może „nosić kilka kapeluszy”. To właśnie dlatego ci z peryferii, którzy znajdują nowe pomysły lub rozwiązania, a nawet produkty – które sprawiają, że klienci są gotowi za nie zapłacić – zawsze jako pierwsi zostają włączeni do komórki napędzającej innowację w centrum.



Nauka nowego języka

Każdy, kto chce wprowadzić projektowanie struktury komórkowej, powinien podjąć wysiłek nauczania się odpowiedniego języka lub terminologii. W praktyce chodzi o to, aby nauczyć się i używać około 50 fundamentalnych terminów tego nowego „języka”. Chodzi o świadome pozostawienie za sobą języka odgórnych struktur organizacyjnych – chcemy zamienić stare elementy słownictwa na nowe. Nie jest to wcale łatwe, ponieważ od najmłodszych lat uczymy się języka typowego dla zespołu zarządzającego, który jest odpowiedzialny za wszystko. Rodzina, szkoła, wykształcenie zawodowe, a może i stopień naukowy są głęboko zakorzenione w świecie odgórnie sterowanym. Potrzebna jest pewna praktyka i świadome unikanie pewnych słów, jeśli chcemy się z tym wszystkim pożegnać. Kilka poniższych przykładów sprawi, że stanie się to dla Was jasne. Powinniście mówić o tym, co na zewnątrz i wewnątrz, a nie o górze i dole; o komórkach biznesowych, a nie o sprzedaży; o dialogu, a nie o informacji zwrotnej; o rolach lub portfelach ról zamiast o (dawnych) pozycjach, stanowiskach, czy miejscach pracy; o przygotowaniu zamiast o (dawnym) planowaniu i wreszcie o komórkach, a nie o wydziałach i departamentach.



W praktyce jeszcze długo będziemy posługiwać się starym językiem. Uważni czytelnicy znajdą go nawet w wielu miejscach tego przewodnika. Każdy, kto potrafi go odkryć i rozszyfrować, jest już jednak na najlepszej drodze do mówienia i życia zgodnie z konceptem struktury komórkowej.

Warsztaty, konferencje i spotkania

Najlepiej, aby specyficzny dla danej organizacji projekt struktury komórkowej został opracowany (nie zaplanowany 😊) przez jak największą liczbę osób w danej organizacji, a najlepiej przez wszystkich. Należy przeprowadzić warsztaty w organizacji, najlepiej osadzone w procesie INCLUDE krok po kroku, tak jak jest to przedstawione w rozdziale 4. Konferencje dotyczące wiedzy lub wspólnoty interesów/praktyk/problemów itp. są szczególnie przydatne do zapewnienia stałej wymiany myśli, uczenia się i tworzenia sieci w organizacji. Dalszy rozwój projektu struktury komórkowej w całej organizacji można stymulować poprzez powtarzające się spotkania typu Open Space, jak to jest przewidziane w podejściu INCLUDE.

To się nigdy nie kończy! Rozwijanie zamiłowania do „niekończącej się Bety”

Praca nad konkretnym projektem struktury komórkowej organizacji czy firmy nigdy nie jest zakończona. Otoczenie organizacji ciągle się zmienia. Nowe technologie mogą nawet podważyć cały wcześniejszy model biznesowy. Dlatego musi być on wielokrotnie weryfikowany, dopasowywany i zmieniany, aby struktura komórkowa jak najlepiej służyła tworzeniu wartości przez organizację. Ważne jest, aby wszyscy zaangażowani zrozumieli to już w momencie wprowadzania projektowania struktury komórkowej - najlepiej jednak, jeśli przyjmą to w 100%. „Niekończąca się Beta”, czyli celowe i świadome życie z „wystarczająco dobrym na teraz”, stanie się wtedy przewagą konkurencyjną. Każde ulepszenie struktury organizacji będzie źródłem nowego wglądu w funkcje samej organizacji, jak również w możliwości rynkowe.

Źródła

Struktura komorkowa to narzędzie open-source autorstwa Nielsa Pfläginga i Silke Hermann. Więcej szczegółowych informacji można znaleźć tutaj:

<https://www.redforty2.com/cellstructuredesign>

#betacodex

#self-organisation

#wartość

#golden circle

#transparentność

05 Open Space dla organizacji

*„Gdy brak pasji – nikt się niczym nie przejmuje.
Bez oddania odpowiedzialności nie zrobisz
żadnego postępu”.*

Harrison Owen



Korzyści

Kiedy Open Space dla organizacji jest szczególnie przydatny?

- * Kiedy trzeba rozwiązać pilny i złożony problem, który dotyczy większości pracowników.
- * Kiedy można założyć, że potencjalni uczestnicy będą szczerze zainteresowani rozwiązaniem problemu, kiedy zbierze się jak najwięcej różnych ekspertów i opinii oraz kiedy przewidujemy, że dyskusje o rozwiązaniu problemu mogą generować konflikt.
- * Gdy chcesz wspólnie z zespołem znaleźć rozwiązanie wyzwania i delegować odpowiedzialność.
- * Kiedy uważasz, że Twoja organizacja zbyt wolno reaguje na wyzwania.
- * Kiedy wiesz, że nie możesz już nadal robić rzeczy w sposób, w jaki były robione kiedyś - innymi słowy: wiesz, że coś musi się fundamentalnie zmienić w twoim modelu organizacyjnym.

Case

Gabi i Thomas jako menedżerowie prowadzą wspólnie firmę konsultingową zatrudniającą 18 pracowników. Oprócz tego ich firma współpracuje z wieloma konsultantami freelancerami. Mimo „kompaktowych” rozmiarów organizacji, w ciągu ostatnich kilku lat wytworzyła się w niej „mentalność silosowa”. Pracownicy, którzy zajmują się przede wszystkim codzienną pracą doradczą, oczekują, że kilku specjalistów ds. marketingu i sprzedaży zapewni im nowych klientów. Sami nie są zainteresowani wspieraniem ich w tych działaniach, ponieważ chcą się w pełni skoncentrować na pracy przy tworzeniu treści.

Jednocześnie stopniowo zmniejsza się zapotrzebowanie na konsultacje

w głównym obszarze działalności firmy. Wygląda na to, że jeśli coś się szybko nie zmieni, to zakończy się wieloletni czas sukcesów, a rozpocznie się szukanie oszczędności. Wielokrotnie myślano o wprowadzeniu nowych produktów, zwłaszcza związanych z informacją cyfrową, jednak pomysły te były odsuwane na bok, ponieważ zaangażowane strony były zbyt zajęte swoimi codziennymi obowiązkami. Przez długi czas dyskusje wewnątrz firmy prowadziły do tego samego wniosku: „Musimy szybko zrobić to lub tamto, inaczej sprawy mogą się skomplikować”.

Gabi pamiętała udział w konferencji Open Space sprzed kilku lat. Zauważyła, że ten sposób pracy zespołowej był bardzo produktywny i że dzięki niemu jej ówczesna praca stała się dużo bardziej profesjonalna. Pomyślała, że to samo może zadziałać w ich firmie.

Przekonała Thomasa do tego rozwiązania, choć od początku był bardzo sceptyczny. Zatrudnili doświadczonego facylitatora Open Space i spędzili czas na samodzielnym poznawaniu wymagań oraz możliwości formatu Open Space. Po dwóch miesiącach byli już gotowi do działania. W sumie 22 osoby spotkały się w Open Space i spędziły dwa dni na dyskusji na temat: „Rozwijanie, a nie powtarzanie: Chcemy znów spróbować czegoś nowego!”. Obok prawie wszystkich współpracowników wzięło w niej udział siedmiu zewnętrznych konsultantów, z którymi firma współpracuje w różnym charakterze od ponad dziesięciu lat.

Thomas był przekonany, że firma będzie w stanie szczególnie skorzystać z bogatego doświadczenia konsultantów zewnętrznych. Udowodniono mu rację. Był to pomysł jednego z zewnętrznych konsultantów, który okazał się odgrywać decydującą rolę w rozwoju bardzo udanego produktu.



Patrząc z perspektywy czasu, ta konferencja Open Space była dla Gabi, Thomasa i całego zespołu punktem wyjścia do dłuższego procesu rozwoju organizacyjnego, który pozwolił firmie zwiększyć samoorganizację. Zlikwidowano działy konsultingu, marketingu itp. Wszyscy wewnętrzni konsultanci pracują teraz aktywnie również w dziale obsługi klienta - jednym z kluczowych powodów jest to, że ma to wpływ na istotę ich pracy.

W skrócie

Open Space to tak naprawdę tylko synonim samoorganizacji. Ten format wydarzenia pozwala osiągnąć wysoki poziom zaangażowania w dany temat. Jest to możliwe, ponieważ w konferencji Open Space biorą udział tylko osoby, które uważają temat wydarzenia za ważny. Ponadto wszyscy uczestnicy są poinformowani, że sami są odpowiedzialni za nauczenie się i wniesienie czegoś użytecznego w trakcie jej trwania konferencji Open Space. Wszyscy uczestnicy wiedzą, że to od nich zależy, czy wydarzenie Open Space zakończy się sukcesem. W rezultacie konferencje OpenSpace przebiegają bardziej produktywnie i z większym naciskiem na działanie, niż tradycyjne formaty wydarzeń. Open Space szczególnie dobrze sprawdza się w złożonych sytuacjach, np. gdy trzeba opracować nową strategię lub produkt, albo gdy trzeba określić, skoordynować i uruchomić różne kroki wdrażania nowej strategii.

Cztery zasady Open Space dla organizacji

„Każdy, kto przyszedł, jest właściwą osobą”

„Cokolwiek się wydarzy, jest jedyną rzeczą, która miała szansę się wydarzyć”

„Zacznij się, kiedy będzie właściwy czas”

„Rzeczywisty koniec jest wtedy, kiedy coś się kończy”

„Miej oczy otwarte i spodziewaj się zaskoczenia!”

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Jest kilka warunków, które należy spełnić, aby Open Space działał prawidłowo. Innymi słowy, jeśli poniższe kwestie nie mają zastosowania, to należy uważnie rozważyć, czy Open Space faktycznie jest właściwym wyborem.

Kwestia wyboru tematu

Temat konferencji Open Space ma kluczowe znaczenie. Musi on przemawiać do uczestników i być sformułowany w taki sposób, aby było jasne, że odbędzie się dyskusja, która przyniesie odpowiedź na ważne i ekscytujące pytanie, jak również rozwiązanie fundamentalnego i złożonego wyzwania (problemu). Upewnij się, że tytuł, który wybierzesz dla konferencji, wyjaśnia wszystkim, o czym ona jest. Temat musi być konkretny.

Jednocześnie ważne jest, aby pozostawić

wystarczającą swobodę dla wymiany myśli i pomysłów, która jest otwarta na różne wyniki.

Grupy, które są tak heterogeniczne, jak to tylko możliwe

Powinno zależeć Ci na tym, aby każdy, kto jest potrzebny do rozwiązania początkowego problemu, uczestniczył w wydarzeniu Open Space. Najlepiej nadają się do tego grupy, które łączą jak najwięcej różnych umiejętności i perspektyw w odniesieniu do tematu i osób zaangażowanych. Nie ma absolutnie



żadnych ograniczeń co do liczby uczestników Open Space. Jeśli w Twojej organizacji jest mniej niż 20 osób, możesz zastanowić się nad tym, czy nie chciałbyś zaprosić również klientów, dostawców, konsultantów lub np. przedstawicieli Twojego stowarzyszenia zawodowego. Mniejsze grupy to z pewnością mniejsza różnorodność. Nie oznacza to jednak, że nie możecie nadal pracować zgodnie z zasadami Open Space.

Dobrowolne uczestnictwo

Ci, którzy przychodzą do Waszej przestrzeni Open Space powinni brać w niej udział w 100% dobrowolnie. Samoorganizacji, czyli dobrowolnego przyjęcia odpowiedzialności lub zaangażowania w jakąś rzecz lub ideę, po prostu nie da się osiągnąć za pomocą umowy o pracę lub polecenia. Ci, którzy przychodzą, powinni być tam, ponieważ chcą tam być. Wymuszenie obowiązkowego uczestnictwa może mieć niekorzystny wpływ na to wydarzenie.

Nieznane rozwiązanie

Open Space to strata czasu, jeśli z góry wiadomo, co musi się stać. Z drugiej strony, metoda ta jest bardzo przydatna, gdy nikt z zebranych nie zna rozwiązania. Open Space nie nadaje się do zwiększenia akceptacji dla zmiany strategii, która została

z góry narzucona np. przez kierownictwo organizacji. Pseudo Open Space jest skazany na porażkę, ponieważ uczestnicy zauważą, że są manipulowani.

Konflikty są prawdopodobne

Bez konfliktów, nieporozumień, a nawet kłótni nie może być mowy o postępie. Złożony temat automatycznie wywołuje różne punkty widzenia, które mogą być rozpatrywane i analizowane w Open Space. Im bardziej różnorodny jest skład grup, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów. Ma to pozytywny wpływ na cały proces.

Pilna sprawa

Temat powinien być palącym problemem dla jak największej liczby uczestników. Najlepiej, jeśli wszyscy uważają, że rozwiązanie powinno być tak naprawdę wprowadzone już „na wczoraj”.

Odpowiednia przestrzeń

Konieczne jest posiadanie wystarczającej ilości miejsca, aby wszyscy mogli się swobodnie poruszać. Musi istnieć możliwość, aby wszyscy uczestnicy mogli usiąść razem w kręgu w jednym pomieszczeniu. Nie potrzeba wiele

więcej poza wystarczającą ilością krzesel, dużą ścianą (zwykle dużo tablic z pinezkami) oraz papierem i długopisami. Stoły tylko przeszkadzają i powinny być przesunięte na bok. Dobrze jest, jeśli główna sala, w której spotykają się wszyscy, ma również wystarczająco dużo miejsca dla oddzielnych grup roboczych. Jeśli nie, to grupy te mogą się spotykać w dodatkowych salach lub znaleźć inne miejsca, do których łatwo się dostać. W grupie liczącej około 50 osób potrzeba od 4 do 6 oddzielnych miejsc do pracy na etapie pracy grupowej.

Wystarczająca ilość czasu

W przypadku fundamentalnych procesów rozwoju powinieneś w miarę możliwości spędzić w Open Space dwa, czasem nawet trzy dni. Pozwoli to na głębszą analizę problemu, da wszystkim zaangażowanym szansę na przemyślenie swoich doświadczeń z całego dnia i zapewni wystarczającą ilość czasu na opracowanie planu działania z jak najbardziej konkretnymi wnioskami. Oprócz czasu trwania wydarzenia, kluczowa jest również „integralność” czasu Open Space. Prezentacje, np. od osób prowadzących lub ekspertów zewnętrznych, jak również wszelkiego rodzaju przerwy, które nie należą do samej Open Space, mogą prędkiej czy później zaburzyć cały proces.

Role

Na konferencji Open Space musisz wyróżnić cztery role. Osoby te będą miały jasno określone zadania i wszystkie przyczynią się do sukcesu wydarzenia.

- **Organizator / Sponsorzy:** organizator lub sponsor konferencji Open Space posiada formalne uprawnienia do autoryzacji Open Space. Jest to zazwyczaj lider, na przykład kierownik w firmie lub organizacji. Podczas Open Space organizator / sponsor szybko zejdzie na drugi plan. Po przekazaniu

odpowiedzialności za przeprowadzenie Open Space moderatorowi, organizator lub sponsor dołączy do grupy uczestników i weźmie udział w Open Space.

- **Facylitator:** rolą facylitatora jest towarzyszenie Open Space od początku do końca. Potrzebne są do tego dwie rzeczy: po pierwsze, upoważnienie do przeprowadzenia wydarzenia, które zostało mu nadane przez organizatora lub sponsora. Po drugie, fachowa wiedza, która pozwoli otworzyć przestrzeń potrzebną do samoorganizacji i zapewni, że podstawowe wymogi funkcjonującej Open Space zostaną zachowane przez cały czas trwania wydarzenia. W terminologii Open Space mówi się o „utrzymywaniu otwartego pomieszczenia”. Facylitator przekaże główną odpowiedzialność za sukces Open Space uczestnikom już na samym początku.
- **Uczestnicy:** uczestnicy szybko przejmą główną rolę w Open Space. Mogą sami zdecydować, do jakich grup roboczych chcieliby dołączyć, jakimi informacjami będą się dzielić i z kim, a także co chcieliby omówić lub czym zająć się w trakcie wydarzenia. Nikt nie może kontrolować tego, co chcą robić i kiedy mogą to robić. Jeśli uczestnicy zdecydują się zwołać spotkanie dla grup roboczych, to po prostu przejmują za nie odpowiedzialność.
- **Uczestnicy jako moderatorzy grup roboczych:** każdy uczestnik ma możliwość zainicjowania na początku i w trakcie trwania Open Space grup roboczych. Czyniąc to, przyjmuje na siebie rolę umożliwiającą wkład wszystkich uczestników w swojej grupie roboczej i zapewnia, że wyniki tego spotkania będą dostępne dla wszystkich uczestników Open Space.

Open Space to przede wszystkim pozwolenie na rozkwit sił samoorganizacji. Wymaga to przemyślanego przygotowania i może być realizowane według schematu, który został

już wypróbowany w kilku tysiącach wydarzeń Open Space.

Planowanie i realizacja Open Space

Jedna lub więcej osób zajmie się planowaniem Open Space. Jeśli będzie zatrudniony zewnętrzny facylitator, to powinien on być już zaangażowany w fazę planowania. Profesjonalni facylitatorzy Open Space będą również moderować proces planowania. Głównym zadaniem w fazie planowania jest określenie dobrego tematu wydarzenia Open Space. Najlepiej jest zaprosić kilka osób z organizacji do pomocy w tym zakresie, na przykład podczas warsztatów przygotowawczych, aby zapewnić wystarczającą różnorodność już na tym etapie i umożliwić wyrażenie różnych punktów widzenia. Temat Open Space powinien być ogłoszony co najmniej cztery tygodnie przed wydarzeniem. Daje to wystarczająco dużo czasu wszystkim osobom zaangażowanym w przygotowania, zwłaszcza sponsorowi lub organizatorowi, na zachęcenie innych do udziału w Open Space. Pozwala to również potencjalnym uczestnikom zdecydować w swoim czasie, czy chcieliby być częścią Open Space.

Zaproszenie

W pisemnym zaproszeniu do Open Space należy uwzględnić następujące aspekty:

- Dlaczego temat spotkania jest ważny dla Twojej organizacji lub firmy?
- Zaproszenie pokaże, jak pilna jest Twoja sprawa, na przykład poprzez użycie zwrotów typu: „sprawy idą źle w obszarze XYZ naszej działalności i dlatego powinniśmy...” lub „Musimy zwrócić uwagę na temat XYZ teraz, jeśli mamy wykorzystać ten postępowanie technologiczny” itp.
- Dostarczysz niezbędnych informacji na temat metody Open Space.

- Podasz informacje o miejscu i czasie wydarzenia.
- Dasz wystarczająco dużo czasu wszystkim zaproszonym osobom na podjęcie decyzji, czy chcą uczestniczyć w spotkaniu. Wszyscy zainteresowani powinni potwierdzić swój udział na piśmie.
- Wyjaśnisz, że uczestnictwo jest w 100% dobrowolne. Każdy, kto nie chce tam być, może zamiast tego kontynuować swoje zwykłe zadania.
- Zaproszenie zostanie podpisane i wysłane przez Ciebie osobiście.
- Po wysłaniu zaproszenia wykorzystaj wszystkie możliwe kanały, aby zwrócić uwagę na wydarzenie Open Space. Wykorzystaj spotkanie jako wewnętrzny temat dyskusji, o którym należy mówić. Wykorzystaj interakcje ze swoim zespołem, aby powiadomić go o nadchodzącym spotkaniu.

Fazy

Rozróżnij następujące fazy podczas realizacji Open Space:

- **Otwarcie:** na początku wszyscy uczestnicy siedzą w kręgu - w zależności od liczby uczestników można również ustawić krzesła w szeregu koncentrycznych okręgów. W środku kręgu znajdują się z reguły materiały robocze, które mają pomóc w ustaleniu programu konferencji. Poza nimi środek okręgu będzie pusty. Organizator lub sponsor powita wszystkich i krótko wyjaśni powód zorganizowania Open Space. Im krótsze i bardziej zwarte, tym lepiej. Następnie moderator poświęci około 15-20 minut na wprowadzenie metody Open Space. Oznacza to, że wszyscy uczestnicy otrzymają informacje, których potrzebują, aby zacząć poruszać się pewnie i w sposób samoorganizujący w przestrzeni Open Space.
- **Ustalenie agendy:** konferencja, która nie ma wcześniej przygotowanej i szczegółowej agendy jest obca dla

większości ludzi. Jak to może działać? W Open Space moderator zaprosi wszystkich uczestników na koniec swojego wprowadzenia do przedstawienia swoich osobistych problemów lub pomysłów, które są istotne dla tematu Open Space. Te obawy i pomysły staną się następnie przedmiotem sesji w grupach roboczych, które będą prowadzone w trakcie trwania OpenSpace. Wszystkie problemy uczestników zostaną umieszczone na tablicy ogłoszeń (która może składać się z kilku tablic), tak aby było jasne dla wszystkich, kiedy i gdzie należy się spotkać, aby omówić ten temat. Na przykład, przy 20 uczestnikach Open Space możesz liczyć na około 12 do 16 różnych tematów dla grup roboczych.

- **Rynek:** Po zebraniu wszystkich problemów i tematów dla grup roboczych, moderator otwiera rynek. Jest to również moment, w którym moderator wycofuje się z centrów przekazując 100% odpowiedzialności za sukces i wyniki w ręce uczestników. Facylitator stanie się ponownie widoczny dla większości uczestników dopiero na samym końcu Open Space. W fazie targowej będą miały miejsce następujące rzeczy: wszyscy uczestnicy przejdą do ściany z agendą, gdzie wszystkie tematy i godziny spotkań zostały jasno przedstawione. Przyjrzą się jeszcze raz różnym tematom i zdecydują, które sesje są dla nich szczególnie interesujące. Uczestnicy mają teraz możliwość dopracowania i zoptymalizowania planowania między sobą.

Może się na przykład okazać, że ktoś bardzo chciałby uczestniczyć w dwóch sesjach, które zostały zaplanowane w tym samym czasie. W takim przypadku może współpracować z osobami odpowiedzialnymi za przesunięcie jednej z sesji na inny termin. Ponadto, pierwsze dyskusje na temat treści będą się toczyć niemal automatycznie. Oznacza to, że uczestnicy mogą mieć kolejne nowe tematy do dodania do agendy. Wszyscy uczestnicy mają możliwość zrobienia tego w każdym momencie trwania Open Space. W ten sposób ściana z agendą stanie się monito-





rowanym punktem wyjścia i spotkania dla uczestników.

- **Grupy robocze w Open Space:** uczestnicy spędzą teraz większość czasu w Open Space w grupach roboczych. W poszczególnych miejscach pracy, które zostały przygotowane na te sesje, znajdują tablicę z pinezkami, pisaki i krzesła ustawione w półkolu wokół tablicy. Uczestnik, który zaproponował temat do większej sesji, rozpocznie ten etap pracy (trwający zwykle od 45 do 60 minut) od krótkiego wyjaśnienia tła i zamierzonej treści sesji. Następnie poprowadzi dyskusję. Ważne jest, aby przebieg dyskusji, jak również jej wyniki, zostały udokumentowane na piśmie w taki sposób, aby mogły być wykorzystane przez wszystkich, również tych, którzy nie uczestniczyli w tej sesji grupowej. W tym celu zostaną przygotowane arkusze dokumentacyjne, aby najważniejsze informacje mogły być zapisane ręcznie lub online.
- **Przerwy:** Open Space powstał z obserwacji pokazującej, że naprawdę ciekawe rozmowy na większości konferencji prawie zawsze

odbywały się w przerwach. To właśnie wtedy ludzie mogą się swobodnie poruszać i rozmawiać z innymi o tym, co ich naprawdę interesuje. Wolna przestrzeń, która jest tworzona w Open Space ma na celu umieszczenie tego „doświadczenia przerwy” w samym sercu całego wydarzenia. Jest to kluczowy powód, dla którego większość uczestników wydarzeń Open Space uważa tę formę współpracy za szczególnie energetyzującą i ekscytującą. Co zatem dzieje się z przerwami, skoro powinien być też czas na dobre jedzenie, kawę czy krótki spacer? Odpowiedź jest prosta: upewnij się, że zapewnisz wystarczającą ilość przekąsek i napojów przez cały dzień, być może także rozszerzony posiłek w formie bufetu przez kilka godzin w porze lunchu. Uczestnicy będą wtedy organizować swoje przerwy w zależności od potrzeb.

- **Wyniki i plan działania:** po zakończeniu wszystkich etapów pracy grupowej, cała grupa ponownie spotyka się w kręgu w głównej sali, gdzie wszystko się zaczęło. Prowadzący poprosi wszystkich

o poświęcenie pewnej ilości czasu i przestudiowanie zebranych wyników. W tym celu dokumentacja przygotowana podczas sesji indywidualnych zostanie umieszczona na ścianie z dokumentacją, aby wszyscy uczestnicy mogli się z nią zapoznać.

Wszyscy uczestnicy mają możliwość uzupełnienia każdej z prezentowanych tam dokumentacji, na przykład o dalsze pomysły, wskazówki lub komentarze. W ten sposób nawet osoby, które nie uczestniczyły w poszczególnych sesjach, mają możliwość wniesienia dalszego ważnego wkładu. Na koniec tego czasu czytania, moderator poprosi wszystkich uczestników, aby ponownie usiedli w kręgu i rozpoczęli plan działania. Na podstawie doświadczeń, które zdobyli w Open Space, wszyscy uczestnicy mają teraz możliwość zainicjowania pewnych planów na czas po zakończeniu Open Space. Pytanie, na które muszą sobie odpowiedzieć to: Co chcesz wynieść z tego wydarzenia? Każdy, kto inicjuje jakiś plan, ma okazję krótko go przedstawić i poszukać towarzyszy pracy poza kręgiem uczestników Open Space. Umowy dotyczące indywidualnych planów, które wynikają z Open Space, również powinny być udokumentowane. Pierwsze praktyczne rozmowy o tym, kiedy i gdzie rozpocznie się wspólna praca, powinny odbyć się na miejscu.

- **Zakończenie:** po zakończeniu konferencji Open Space uwaga skupia się na uczestnikach. Praca została wykonana i każdy chce wiedzieć, jak będzie wyglądała sytuacja od jutra i jak będą wdrażane omówione treści. Prowadzący daje wszystkim uczestnikom, którzy tego chcą, możliwość podzielenia się swoimi osobistymi spostrzeżeniami i doświadczeniami w Open Space z innymi obecnymi. Open Space kończy się, gdy każdy miał szansę powiedzieć, co czuł i co jest dla niego ważne. Szczególną atrakcją jest możliwość przekazania wszystkim uczestnikom dokumentacji z całego spotkania bezpośrednio po zakończeniu konferencji, w formie

wydruku lub pliku PDF. Jest to łatwe do zorganizowania i oznacza, że wszyscy uczestnicy mają w zasięgu ręki wszystkie kluczowe informacje dotyczące ich dalszych działań.



- **Opcjonalnie:** poranne i wieczorne wiadomości, świętowanie: w przypadku wydarzeń Open Space, które trwają kilka dni, facylitator może ogłosić krótkie spotkanie dla całej grupy każdego ranka i wieczora. Ten czas jest przeznaczony na przekazywanie ważnych kwestii, na przykład nowych tematów warsztatów, które zostały dodane przez poszczególnych uczestników, lub na opowiadanie historii dnia po długim dniu spędzonym w Open Space. Ważne jest, aby zgłaszać tylko fakty i doświadczenia. Posiedzenie plenarne nie jest forum do dyskusji. Jeśli jest wystarczająco dużo miejsca, czasu i środków, to zakończenie Open Space może być uczczone małą uroczystością. Wystarczy tylko zorganizować nagłośnienie, kilka instrumentów lub gier ustawionych gdzieś z boku oraz kilka napojów i trochę przekąsek - pozwoli to na komfortowe, wspólne oraz kameralne zakończenie, podczas którego uczestnicy mogą przejąć inicjatywę.

Struktura

Samoorganizacja w Open Space opiera się na strukturze, która umożliwia wyłonienie z chaosu i zamieszania produktywnych działań oraz nowego porządku. Na chaos składają się możliwe konflikty, rozliczne opinie, rozmaite pomysły, a czasem nawet pozornie bezcelowe dyskusje. Wszyscy uczestnicy muszą skoncentrować się na czterech poniższych zasadach, jednym „prawie” oraz dwóch tzw. fenomenach i jednym ważnym przypomnieniu.

Cztery zasady

- **„Każdy, kto przyszedł, jest właściwą osobą”**: Nie ma znaczenia, kto nie miał czasu lub chęci, by uczestniczyć w spotkaniu. Jako uczestnik skupię się całkowicie na osobach obecnych i tym, co się dzieje. Nie ma sensu martwić się osobami, które nie przybyły.
- **„Cokolwiek się wydarzy, jest jedyną rzeczą, która miała szansę się wydarzyć”**: Nie ma znaczenia, co mogło, musiało lub powinno się wydarzyć. Ważne jest tylko to, co faktycznie się wydarzyło. Na tym właśnie warto skupić swoje zaangażowanie w Open Space.
- **„Zacznij się, kiedy będzie właściwy czas”**: Innowacje, pomysły i kreatywność biegają swoim torem. Nowych rzeczy nie można zaplanować. Trzeba je „odkryć”. Wymaga to cierpliwości i wytrwałości. Należy też być przygotowanym na to, że w Open Space mogą pojawiać się dłuższe okresy, w których szczególnego się nie dzieje.
- **„Rzeczywisty koniec jest wtedy, kiedy coś się kończy”**: Każdy jest odpowiedzialny za swój czas w Open Space. Oznacza to, że jeśli np. po upływie połowy czasu przewidzianego dla grupy roboczej wszystko zostało już powiedziane, to czas zakończyć sesję. I odwrotnie: jeśli po 60 minutach pracy w grupie roboczej zaczyna się robić ciekawie, to zdecydowanie należy kontynuować spotkanie.
- **„Prawo dwóch stóp” mówi**: jeśli kiedykolwiek podczas Open Space znajdziesz się w sytuacji, w której nie da się już niczego nowego nauczyć lub możesz nic wnieść do spotkania, użyj swoich dwóch stóp i udaj się w inne, lepsze dla Ciebie miejsce. Niesie to ze sobą bardzo dobry efekt uboczny: wszystkie gaduły, wszystkowiedzące osoby i fachowcy zazwyczaj szybko milkną, gdy zauważą, że uczestnicy zaczynają wychodzić z sali.

Dwa fenomeny

- **„Trzmiele”**: Gdy wszyscy wezmą sobie do serca „prawo dwóch stóp”, w Open Space pojawią się „trzmiele”. Są to uczestnicy, którzy swobodnie przemieszczają się pomiędzy poszczególnymi grupami roboczymi. Podobnie jak owady, od których wzięt się ich przydomek, spełniają w ten sposób ważną funkcję: zapylają różne grupy swoimi spostrzeżeniami, pytaniami lub pomysłami.
- **„Motyle”**: te małe „owady” w Open Space są niczym ich naturalne pierwowzory - są ładne. Aby być ładnym, nie trzeba robić wiele. W Open Space „motyle” to ludzie, którzy nie wiedzą dokładnie, gdzie powinni się znaleźć, albo po prostu chcą przez chwilę pozostać w niezorganizowanym miejscu. Można ich znaleźć przy bufecie lub na zewnątrz budynku. W ten sposób otwierają oni przestrzeń do nieplanowanych dyskusji i nowych spostrzeżeń, które z perspektywy czasu mogą wpłynąć na przebieg całej imprezy. Dlatego właśnie „motyle” są tak ważne. Teoria systemów ma dla nich nazwę, która nie jest już tak ładna: centra bierności.

- **„Przypomnienie”**: „Miej oczy otwarte i spodziewaj się zaskoczenia!”. To przypomnienie powinno nam uświadomić, że będziemy mieli mało miejsca na coś nowego, jeśli wejdziemy do Open Space z odgórnymi założeniami, niezmiennymi opiniami lub sztywnymi koncepcjami. Na czas trwania Open Space po prostu zostawcie swoje stare prawdy w domu. Znajdzie się wtedy miejsce na zaskakujące spostrzeżenia i nowe, ekscytujące kontakty.

Wsparcie na co dzień

Rola facylitatora

Open Space jest całkiem proste, ale nie jest łatwe. Jest to zdanie, które często usłyszysz, zwłaszcza od doświadczonych facylitatorów Open Space. Chociaż w trakcie Open Space możesz czasem spotkać facylitatora odstawiającego krzesła na właściwe miejsce lub sprzątającego naczynia, nie powinieneś odnieść złego wrażenia. Jest to część praktyki i daje facylitatorowi jednocześnie możliwość obserwacji, w jakim stopniu zasady Open Space są przestrzegane.

Open Space tworzy celowe napięcie pomiędzy całkowicie samoorganizującą się otwartością z jednej strony, a dążeniem do poruszenia w sposób ukierunkowany konkretnego tematu, który jest bardzo ważny, być może nawet o znaczeniu egzystencjalnym, dla organizacji lub firmy. W szczególności facylitator, jako przedstawiciel wszystkich zaangażowanych osób, musi wychwycić to napięcie i być może nawet interweniować, jeśli ktoś „traci nerwy” w kręgu uczestników, ponieważ całe wydarzenie wydaje się przebiegać w sposób zbyt nieuporządkowany. Facylitator Open Space musi umieć radzić sobie zarówno z pozytywnymi informacjami zwrotnymi („Nigdy nie pracowałem tak produktywnie z moimi kolegami!”), jak i z negatywnymi („Taka praca to łatwe pieniądze! Co ty właściwie robisz poza staniem tutaj?”). Facylitator musi być skoncentrowany na „otwartości Sali” podczas Open Space. Tylko w ten sposób Open Space będzie działał, a doświadczeni facylitatorzy, którzy towarzyszyli już wielu konferencjom Open Space,

będą tego szczególnie świadomi. Na przykład użyją swojego autorytetu w odpowiednim momencie i zadbają o to, by powstały warunki do samoorganizacji całej grupy.

Najlepiej sprawdza się to, gdy przewodnicy Open Space są wyposażeni w bardzo dobre umiejętności pracy z ludźmi i potrafią produktywnie radzić sobie z różnymi emocjami.

Czy można również przeprowadzić Open Space z facylitorem z wewnątrz organizacji? W zasadzie jest to możliwe, ponieważ metoda Open Space jest łatwa do zrozumienia i wdrożenia. Jeśli zajmujesz się szczególnie ważnym tematem, na przykład kompleksową restrukturyzacją organizacji, wówczas zalecamy początkowo skorzystanie z pomocy zewnętrznego konsultanta. Jeśli chcesz wdrożyć metodę w dłuższej perspektywie w swojej organizacji, to dobrze jest przeszkolić w tym zakresie kilku członków organizacji. Podczas pierwszych konferencji Open Space, którym towarzyszą jeszcze zewnętrzni facylitatorzy, można wiele zaobserwować, co sprawi, że później nie będzie już trudności z przyswojeniem tej metody przez pracowników wewnętrznych.

W żadnym wypadku Open Space nie powinien być moderowany przez jednego z liderów, nawet jeśli ten lider jest już bardzo dobrze zaznajomiony z metodami. Formalne kierownictwo firmy lub organizacji, jak również pracownicy, zawsze zyskają najwięcej na Open Space, jeśli formalni liderzy wezmą w nim udział jako zwykli uczestnicy. Liderzy, którzy biorą to sobie do serca, powiedzą coś w stylu: „Dziś jest dla mnie niemal święto.

A jednocześnie tak wiele się dzieje!”.



Co powinni robić liderzy w Open Space?

W organizacjach, w których samoorganizacja była wcześniej praktykowana w niewielkim stopniu lub wcale, ważne jest, aby odpowiedzialni liderzy zdecydowanie wspierali format wydarzenia i na przykład aktywnie komunikowali się z pracownikami, stażystami, praktykantami i wszystkimi innymi uczestnikami jak równy z równym. Jednego można być pewnym: sposób, w jaki zachowują się liderzy, będzie analizowany przez wszystkich pozostałych uczestników. Liderom nie będzie łatwo przekazać odpowiedzialności i „normalnie” dołączyć do grona wszystkich innych uczestników. W końcu spędzili oni większość swojego życia zawodowego na odpowiedzialnych stanowiskach i przyzwyczaili się do przyjmowania odpowiedzialności i decydowania o tym, jak sprawy powinny się potoczyć. Ponadto, szczególnie liderzy będą doskonale zdawać sobie sprawę ze sceptycyzmu, który jest przynajmniej pośrednio obecny w pomieszczeniu w odniesieniu do nowych metod Open Space. Nawet sami nie są pewni, czy to zadziała. Nie może być inaczej. Jako ludzie rzadko doświadczaliśmy czegoś,

co odbywało się bez hierarchii w strukturach, które miały na nas największy wpływ (rodzina, szkoła, edukacja, miejsce pracy). Dlaczego mielibyśmy bez zastrzeżeń wierzyć, że w sytuacji Open Space może być inaczej? Większość ludzi nie jest w stanie wyobrazić sobie w świecie bez hierarchii. Historycznie rzecz biorąc, nie minęło wiele czasu, a to samo można było powiedzieć o społeczeństwie opartym na majątku w średniowieczu - w okresie feudalnym: dla naszych przodków było nie do pomyślenia, że ktokolwiek będzie w stanie opuścić ściśle ograniczenia swojej klasy w ciągu swojego życia. Jest wiele rzeczy, które w krótkim czasie wydają się niemożliwe, a jednak w średnim i długim okresie stają się nową normą. Dlatego właśnie podczas dwudniowej konferencji Open Space można stworzyć jedynie podstawy prawdziwego procesu zmian. W ciągu sześciu miesięcy po konferencji można jednak zrobić znacznie więcej.

Kiedy Open Space się nie sprawdzi?

Open Space nie jest właściwą metodą w następujących sytuacjach:

- Jeśli kierownictwo organizacji najprawdopodobniej zablokowałoby wdrożenie wyników.
- Jeśli kierownictwo organizacji tak naprawdę nie jest zainteresowane udziałem zaproszonych uczestników i tak naprawdę prowadzi Open Space tylko po to, by zasygnalizować otwartość, na którą jednak nie jest (jeszcze) faktycznie gotowe.
- Jeśli Open Space jest prowadzony przede wszystkim jako impreza motywacyjna dla pracowników.
- Jeśli wcześniej zdefiniowane cele i strategię są już przygotowane, a Open Space jest przeprowadzany wyłącznie jako platforma do ich przekazania.
- Jeśli chodzi „tylko” o przekazywanie informacji.
- Jeśli w organizacji występują fundamentalne lub poważne konflikty. Open Space jest w stanie poradzić sobie z konfliktami, ale nie jest to metoda mediacji.
- Jeśli dla wszystkich jest oczywiste, co musi się stać dalej i jakie jest najlepsze rozwiązanie. Albo mówiąc inaczej, w sytuacjach takich jak: „Gdy kran kapie, dzwoniśmy po hydraulika”.

W jakich przypadkach Open Space sprawdza się szczególnie dobrze?

Open Space szczególnie dobrze sprawdza się w złożonych sytuacjach, w których zaletą jest wiedza jak największej liczby różnych osób. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku konieczności opracowania nowej strategii lub wprowadzenia na rynek nowego produktu. Format Open Space jest równie dobrze dopasowany do różnych etapów wdrażania, na przykład kiedy na nowo

Zdefiniowana strategia musi zostać określona, skoordynowana i uruchomiona.

Dlaczego krąg? Czy to musi tak wyglądać?

Tak, krąg jest ważny. Pamiętaj: w kręgu dzieją się ważne rzeczy. Nie bez powodu nazywamy go „kręgiem przyjaciół”. Koło symbolizuje brak „góry” i „dołu” w sposób, w jaki nie robi tego żaden inny element Open Space. W kręgu wszyscy jesteśmy równi i możemy dobrze słyszeć i widzieć wszystkich uczestników.

Nie komplikuj!

Ogólnie rzecz biorąc istotą Open Space jest skupienie się na tym, co najważniejsze. Potrzebna będzie odpowiednia sala, wystarczająco dużo czasu, ekscytujący temat, właściwi ludzie i dobry początek. Wszystko inne zrobi się samo. Do Open Space nie potrzeba specjalnych technologii. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy organizujesz Open Space online, który może być rozsądnym formatem dla wydarzenia i dla rozwoju organizacji, jeśli zapewni się odpowiednie zaplecze techniczne (szybkie łącze internetowe, oprogramowanie do spotkań online i dobrze działający sprzęt).

Wykorzystanie w codziennej pracy

Jeśli przez jakiś czas z powodzeniem eksperymentowałeś z metodą Open Space, to powinieneś zastanowić się, czy nie warto włączyć zasad Open Space do swojej normalnej, codziennej pracy. Open Space jest możliwy każdego dnia. Najlepiej dążyć w tym kierunku krok po kroku. Jego realizacja zależy w szczególności od podejścia wszystkich zainteresowanych: liderzy powinni praktykować np. robienie samemu tylko tego, co jest absolutnie konieczne. Dzięki temu wszyscy inni w organizacji automatycznie zyskają więcej przestrzeni na przyjęcie odpowiedzialności. Możesz mieć pewność, że przyniesie to niespodzianki!



Źródła

Mezick, Daniel et al. (2015): The Open Space Agility Handbook

Owen, Harrison (2012): Open Space Technology. A User's Guide; Third Edition; Berrett-Koehler.

<https://openspaceworld.org/wp2/>

Krótkie wprowadzenie od Harrisona Owena można znaleźć tutaj:

<https://openspaceworld.org/wp2/>

„A Brief User's Guide to OpenSpace Technology” zawiera również dobry przykład mowy otwierającej, którą moderator Open Space może wykorzystać na początku wydarzenia, aby wyjaśnić format Open Space.

Video: Open Space Technology – The most engaging all-company meeting: <https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#open space

#self-organisation

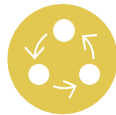
#agile

#innowacje

06 Team Canvas

T Together
E Everyone
A Achieives
M More

„Jeśli chcesz iść szybko, idź sam. Jeśli chcesz iść daleko, idź razem”.
(Prysłowie afrykańskie)



Korzyści

Team Canvas to narzędzie szczególnie przydatne, gdy:

- * Chcesz stworzyć lub wzmocnić zgranie w zespole.
- * Pragniesz mieć efektywny zespół pracujący zdalnie lub stacjonarnie.
- * Potrzebujesz zwiększyć zaufanie, wzajemne zrozumienie i pracę zespołową.
- * Chcesz odkryć zainteresowania grupy, wiedzieć co ułatwi spełnienie oczekiwań członków zespołu.
- * Rozpoczynasz nowy projekt.
- * Do zespołu dołącza nowa osoba.
- * Pojawiają się konflikty, ale trudno jest znaleźć ich przyczynę.
- * Chcesz rozpoznać siły wpływające na działanie zespołu w krótkim czasie.

Case

Anna jest kierowniczką projektu i jest starsza od członków swojego zespołu. Włożyła wiele wysiłku, by zrozumieć różnice międzypokoleniowe i stworzyć środowisko pracy, które wspiera ich potencjał i cele. Nadal jednak czuła się bardzo odległa od swoich współpracowników.

W ostatnim roku Anna rozpoczęła nowy projekt, tworząc ze swoim zespołem kanwy. Podczas 45-minutowych sesji poznała potrzeby i oczekiwania swoich współpracowników. Mogła sprawnie zdiagnozować, jakie wartości podzielali, a jakie nie. Wspólnie od podstaw zdefiniowali mocne i słabe strony zespołu. Rozmawiali o zrozumieniu swoich ról – zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Zapytana, co najbardziej docenia w tym narzędziu, Anna mówi, że oferuje ono przejrzystość. Brak rozmowy i komunikacji wpływały na pracę zespołu. Pojawiały się wówczas konflikty w różnej formie.

Członkowie zespołu polubili kanwy. Mówią, że jest to narzędzie energetyczne, angażujące i sprzyja lepszej pracy zespołowej.

W skrócie

Będąc liderem doświadczyłeś momentów, w których trzeba było zebrać członków zespołu, porozmawiać o ich celach, motywacjach, wartościach i o tym, jak wpisują się w ogólną wizję np. projektu. W codziennym pędzie i wśród licznych zadań łatwo zapomnieć, że w pracy zespołowej rzeczy, o których mówi się najmniej, mają największe znaczenie. Team Canvas to darmowe narzędzie, które pozwoli Ci przeprowadzić uporządkowaną rozmowę na kluczowe tematy i zebrać wnioski na jednej kartce papieru. Zaopatrz się w dużą ilość kolorowych karteczek samoprzylepnych!

Team Canvas to narzędzie przeznaczone do pracy zespołowej. Dzięki temu narzędziu możesz w krótkim czasie zobaczyć, jak Twój zespół rozumie swoje:

- Misję
- Cele
- Wartości
- Zasady i działania
- Role i umiejętności

Team Canvas pozwala dopasować wizję i dostrzec rzeczywiste potrzeby i aspiracje Twojego zespołu. Zdobędziesz wgląd we wszystko, co nie jest formalnie zapisane w strukturze organizacji.

Team Canvas Basic

Najważniejsze rzeczy do uzgodnienia, aby rozpocząć efektywny projekt zespołowy i lepiej się poznać*

Nazwa zespołu <input type="text"/>		Data <input type="text"/>	
Cele Co jako grupa naprawdę chcemy osiągnąć? Jaki jest nasz kluczowy cel, który jest wykonalny, mierzalny i określony w czasie? Jakie są nasze indywidualne cele?	Role i umiejętności Jakie są nasze imiona? Jakie umiejętności i mocne strony mamy wśród członków naszej grupy? Jaki układ ról pomógłby nam dotrzeć tam, gdzie chcemy być? Jak nazwiemy się jako grupa?		
Misja Dlaczego w ogóle robimy to, co robimy?			
Wartości Za czym się opowiadamy? Jakie idee nami kierują? Jakie są nasze wspólne wartości, które będą stanowiły rdzeń naszego zespołu?	Zasady i działania Jakie zasady chcemy wprowadzić po przeprowadzeniu tej sesji? W jaki sposób będziemy się komunikować i informować wszystkich na bieżąco? Jak podejmujemy decyzje? Jak wykonujemy i oceniamy to, co robimy?		

*Aby pobrać wersję pdf, wejdź na: <https://theteamcanvas.com/>



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Poniższe instrukcje zostały stworzone przez autorów narzędzia Team Canvas

Facylitacja zespołu

Czas trwania: 30-45 minut

Materiały:

- Team Canvas Basic odtworzone na tablicy lub wystarczająco dużym arkuszu papieru (np. papier flipchart lub A0/A1)
- Bloki karteczek samoprzylepnych, po jednym dla każdego uczestnika, w różnych kolorach
- Markery lub pisaki do pisania na karteczkach samoprzylepnych (użyj wystarczająco grubych pisaków, aby każdy mógł zobaczyć napis)
- Urządzenie do mierzenia czasu.

Przebieg sesji

Przedstaw Team Canvas jako narzędzie pozwalające na dopasowanie członków zespołu i lepsze zrozumienie jego celów, ról i wartości.

Przejdź przez każdy etap z zespołem, upewniając się, że zadajesz pytania z każdego segmentu. Zachęcaj wszystkich do zapisywania swoich odpowiedzi na karteczkach i omówienia ich z zespołem. Upewnij się, że zgadzacie się co do wszystkich pól.

Podczas każdego kroku użyj zegarka, aby zastosować pewną presję czasową, by zespół skupił się na dotarciu do puenty w każdej części dyskusji.

Jeśli niektóre rozmowy trwają dość długo lub wydają się dotyczyć bardziej istotnych kwestii, rozważ odłożenie tych tematów na bok podczas sesji Team Canvas i zaplanuj osobne spotkanie, aby zająć się nimi oddzielnie.



1. Cele [5 minut]

Poproś członków zespołu, aby uzgodnili wspólne cele i wymienili swoje osobiste cele w projekcie.

Pytania:

- Co chcemy osiągnąć jako grupa?
- Jaki jest nasz kluczowy cel, który jest wykonalny, mierzalny i określony w czasie?
- Jakie są osobiste cele, którymi chcemy się podzielić?

Przykłady:

- Zostać wiodącą firmą car sharingową w naszym regionie do 2030 roku.
- Stworzyć firmę o wartości 100 mln PLN operującą w IoT do jesieni 2028 roku.

2. Role i umiejętności [5 minut]

Poproś uczestników o umieszczenie swoich imion i ról na karteczkach samoprzylepnych. Jeśli dana osoba pełni kilka ról, użyj osobnych karteczek.

Pytania:

- Jak mamy na imię?
- Jakie role pełniemy w zespole?
- Jak nazywamy się jako zespół?

Przykłady:

- Michał: CEO.
- Maria: Programowanie.
- Nazwa zespołu: BoldCar.

3. Misja [10 minut]

Poproś zespół, aby wyszedł o krok dalej – poza swój wspólny cel i zapytaj dlaczego robi to, co robi.

Pytania:

- Dlaczego w pierwszej kolejności robimy to, co robimy?
- Co jest najważniejszą rzeczą, która sprawia, że dążymy do naszego wspólnego celu?

Przykłady:

- Wpłynąć pozytywnie na życie ludzi poprzez innowacje społeczne.
- Uczynić życie ludzi łatwiejszym i bez stresowym dzięki innowacjom w obszarze IoT.

4. Wartości [5 minut]

Zapytaj zespół, jakie są podstawowe wartości (najważniejsze zasady), którymi chcą się dzielić w grupie. Zespół powinien zgodzić się co do wartości, aby wszyscy zaakceptowali ich ostateczny zestaw.

Pytania:

- Za czym się opowiadamy?
- Jakie są nasze zasady przewodnie?
- Jakie są wspólne wartości, które chcemy, aby leżały u podstaw naszego zespołu?

Przykłady:

- Zaufanie
- Kreatywność
- Jakość
- Przejrzystość
- Wzajemne zrozumienie
- Równość
- Szacunek
- Uczciwość
- Odpowiedzialność za wyniki
- Odpowiedzialność

5. Zasady i aktywności [10 minut]

Poproś zespół o uzgodnienie standardowych zasad i działań. Potraktuj to jako wynik poprzednich sekcji: konkretny zestaw zasad i działań, które chcą wdrożyć.

Pytania:

- Jakie zasady chcemy wprowadzić do naszego teamu/projektu?
- Jak się komunikujemy? Jak informujemy wszystkich na bieżąco?
- Jak podejmujemy decyzje?
- Jak wykonujemy i oceniamy to, co robimy?

Przykłady:

- Zachowanie poufności w grupie.
- Cotygodniowe aktualizacje.
- Komunikacja przez Slack + Skype do rozmów.
- Wspólne kolacje co drugi tydzień (Max jako organizator).
- Dzień pracy rozpoczynamy pomiędzy 9.00 a 10.00; spotkania zaczynają się o 10.00.
- Ograniczenie czasu pracy do 8 godzin. Wyjątki są możliwe, ale powinny być zakomunikowane w zespole.

6. Podsumowanie [5 minut]

Na zakończenie warsztatu Team Canvas poproś członków zespołu o opowiedzenie o jednym, najważniejszym spostrzeżeniu.

Zaleca się powtórzenie sesji Team Canvas z każdym nowym członkiem dołączającym do zespołu.

Przykład wypełnionego Team Canvas*

Name of the team

Task force online learning

Date

11 April 2022



* źródło: <http://theteamcanvas.com/learn/>

Wsparcie na co dzień

Autorzy Team Canvas pozwalają na dokonywanie dowolnych modyfikacji. Nie należy używać narzędzia bezrefleksyjnie. Rzeczy, które warto przemyśleć:

- o Co chcesz osiągnąć, używając tego narzędzia?
- o Co chcesz ujawnić?
- o Jakie wymiary pracy zespołowej Cię interesują?
- o Jaki to może mieć wpływ na pracę Twojego zespołu?

Po udzieleniu odpowiedzi na te pytania sprawdź, czy chcesz zmienić któreś z pól.

Podczas facylitacji zespołu zastanów się nad swoją rolą – czy utrzymujesz kontakt wzrokowy z uczestnikami, czy nie? Czy jesteś zaangażowany w tworzenie treści?

Zadaj sobie pytanie, jak chcesz działać, gdy odgrywasz różne role.

Narzędzie wymaga ograniczenia czasowego. Może się wydawać, że określony czas ogranicza kreatywność, ale jest zupełnie odwrotnie. Wydłużanie czasu nie dodaje wiele wartości. Zamiast tego może prowadzić do znudzenia. Pilnuj czasu pracując np. ze stoperem.

Wartość, jaką przyniesie Team Canvas, zależy od wniosków, jakie z niego wyciągniesz.

Możesz pójść dalej zadając pytania takie jak:

- o Co ten 'obraz' mówi o naszej grupie?
- o Jakie są zagrożenia z tym związane?
- o Co nas łączy?
- o Jak to wpłynie na naszą pracę?

Dostępna jest rozszerzona wersja Team Canvas, która zawiera: cele osobiste, potrzeby i oczekiwania, mocne strony i atuty, słabości i zagrożenia. Na pracę z rozszerzoną wersją zaplanuj od 90 do 120 minut.

Nazwa

Date:

Ludzie i role

Jakie są nasze imiona i role w grupie?

Wspólne cele

Co jako grupa naprawdę chcemy osiągnąć?
Jaki jest nasz kluczowy cel, który jest wykonalny, mierzalny i określony w czasie?

Wartości

Za czym się opowiadamy?
Jakie są zasady przewodnie?
Jakie są nasze wspólne wartości, które chcemy, aby były u podstaw naszego zespołu?

Zasady i aktywności

Jakie zasady chcemy wprowadzić po przeprowadzeniu tej sesji?
Jak się komunikujemy i informujemy wszystkich na bieżąco?
Jak podejmujemy decyzje?
Jak wykonujemy i oceniamy to, co robimy?

Misja

Dlaczego w ogóle robimy to, co robimy?

Cele osobiste

Jakie są nasze indywidualne cele?
Czy istnieją osobiste interesy, które chcemy upublicznić

Potrzeby i oczekiwania

Czego każdy z nas potrzebuje, by odnieść sukces?
Jakie są nasze osobiste potrzeby związane z zespołem, by jak najlepiej funkcjonować?

Mocne strony i zasoby

Jakie mamy umiejętności w zespole, które pomogą nam osiągnąć nasze cele?
Jakie posiadamy umiejętności interpersonalne / miękkie?
W czym jesteśmy dobrzy – indywidualnie i jako zespół?

Słabe strony i ryzyka

Jakie mamy słabe strony? (indywidualnie i jako zespół)
Co nasi koledzy z zespołu powinni o nas wiedzieć?
Jakie są przeszkody, z którymi prawdopodobnie będziemy musieli się zmierzyć?

Źródła

Autorami Team Canvas są Alex Ivanov i Mitia Voloshchuk. Inspiracją dla narzędzia był Business Model Canvas, stworzony przez Alexa Osterwaldera. Team Canvas jest rozpowszechniane na licencji CC Attribution-ShareAlike 4.0 licence (creative commons). Więcej informacji można znaleźć na stronie autorów: <https://theteamcanvas.com/>

W zależności od celu, jaki chcesz osiągnąć, możesz wykorzystać różne kanwy. Wiele inspiracji, zwłaszcza do pracy zdalnej, oraz gotowych layoutów znajdziesz na następujących stronach:

- Miro: <https://miro.com/miroverse/>
- Diversity Canvas: <https://miro.com/miroverse/>
- Hybrid Culture Canvas: <https://miro.com/miroverse/>
- Online Team Collaboration Canvas: <https://miro.com/miroverse/online-team-collaboration-canvas/>
- Mural: <https://www.mural.co/templates>
- Consumer Trends Canvas: <https://www.mural.co/templates/consumer-trends-canvas>
- Social Business Model Canvas: <https://www.mural.co/templates/social-business-model-canvas>

#team canvas

#canvas

07 Golden Circle

„Ludzie nie kupują tego, co robisz; ludzie kupują powód, dla którego to robisz”.

Simon Sinek



FIND YOUR
PURPOSE

A bright red, three-dimensional heart is placed over the word "PURPOSE" in the chalkboard image.

Korzyści

Kiedy przydaje się Golden Circle?

- * Kiedy chcesz, aby misja i wizja Twojej organizacji była przejrzysta i dobrze rozumiana przez wszystkich.
- * Gdy chcesz stworzyć podstawy do wspólnej zmiany organizacyjnej.
- * Kiedy chcesz określić „co” robi Twoja organizacja, „jak” to robi i „dlaczego” robi właśnie to.
- * Kiedy chcesz, aby Twój zespół zrozumiał specyficzną rolę Twojej organizacji na konkurencyjnym rynku.
- * Kiedy chcesz pracować z ludźmi i dla ludzi, którzy podzielają Twoje wartości.

Case

„Cześć, nazywamy się Apple. Produkujemy świetne komputery. Są pięknie zaprojektowane, proste w obsłudze i przyjazne dla użytkownika... Może chcesz kupić jeden z nich?” *

Pewnie nigdy nie widziałeś, żeby Apple komunikowało się w ten sposób, choć wiele firm na rynku tak robi. Opowiadają o tym, co produkują i jakie korzyści płyną z korzystania z ich rozwiązań, usług czy produktów.

Steve Jobs był powszechnie znanym wizjonerem. Analizując jego wystąpienia, zarówno te w Apple, jak i w studiu animacji Pixar, można zauważyć, że dużo większą wagę przykładał do komunikowania, dlaczego robi to, co robi, niż do samych produktów. Sposób komunikacji Apple to:

„We wszystkim, co robimy, wierzymy w podważanie status quo; wierzymy w myślenie inaczej. Sposobem na podważenie status quo jest to, że nasze produkty są pięknie zaprojektowane, proste w obsłudze i przyjazne dla użytkownika. Tak się składa, że robimy komputery. Chcesz kupić jeden z nich?”.

Zwróć uwagę na strukturę wypowiedzi:

„**Dlaczego**”: We wszystkim, co robimy, wierzymy w kwestionowanie status quo; wierzymy w myślenie w niestandardowy sposób.

„**Jak**”: Sposób, w jaki rzucamy wyzwanie status quo, polega na tym, że nasze produkty są pięknie zaprojektowane, proste w obsłudze i przyjazne dla użytkownika.

„**Co**”: Tak się składa, że robimy komputery. Ten nieoczywisty i nieintuicyjny sposób komunikacji zaprasza ludzi do połączenia się z wizją, przyciąga ludzi o podobnych wartościach i tworzy lojalnych klientów bez komunikacji opartej na manipulacji. Jak mówi Simon Sinek, ten sposób stawiania „dlaczego” na pierwszym miejscu w komunikacji z klientami i rynkiem jest fundamentem sukcesu Apple.

* Z książki „Zacznij od dlaczego. Jak wielcy liderzy inspirują wszystkich do działania” Simona Sinek'a (patrz: „Źródła” poniżej).

W skrócie

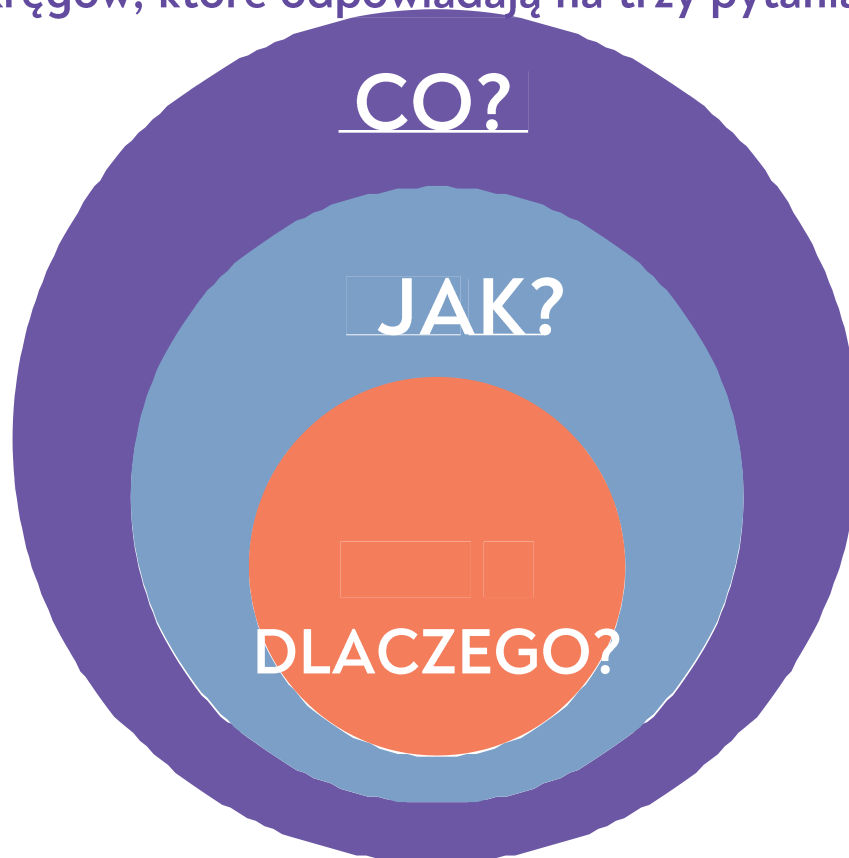
Golden Circle to metoda, która pomoże Ci zdefiniować misję, wizję i przewagę konkurencyjną Twojej firmy. Komunikując się zgodnie z zasadami Golden Circle, przyciągniesz utalentowanych ludzi, którzy zechcą zaangażować się w urzeczywistnienie Twojej wizji.. Dzięki tej metodzie będziesz w stanie inspirować i angażować ludzi bez uciekania się do manipulacji. Podejście Golden Circle definiuje trzy kroki skutecznej argumentacji. Niezależnie od tego, czy chcesz otworzyć nowy biznes, zwiększyć

udział w rynku, czy przekonać zespół do zmiany organizacyjnej lub zaangażowania się w ostatnie działania, - zacznij od odpowiedzi na pytanie „dlaczego”. Następnie wskaż „jak” to osiągnąć, a na końcu przekazu wskaż „co” jest rozwiązaniem. Metoda ta jest skuteczna w komunikacji z rynkiem i wewnątrz organizacji.

Może być stosowana przy zmianach na dużą skalę lub w zwykłych sytuacjach.

Zauważ, że w szybko zmieniającym się, nieprzewidywalnym świecie kluczowe jest „dlaczego” robimy to, co robimy. Sposoby i rozwiązania („jak” i „co”) mogą się zmieniać.

Kluczowy komunikat, który musisz przygotować, składa się z trzech kręgów, które odpowiadają na trzy pytania:



1. Wewnętrzny krąg: „dlaczego”? Tutaj budujesz motywację i wskazujesz na powód tego, co robisz.
2. Środkowy krąg: „jak”? Tutaj pokazujesz sposób, w jaki osiągasz swój cel (cele).
3. Zewnętrzny krąg: „co”? Tutaj wskazujesz, co w wyniku tego powstaje – czyli Twój produkt.

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Pomyśl o celu, do którego dążysz lub o wizji, którą chcesz zrealizować. Może zastanawiasz się, jak możesz stać się liderem inkluzywnym? Albo chcesz przeprowadzić swoją firmę przez transformację cyfrową? Może chcesz razem ze swoim zespołem otworzyć nowe rynki? Poświęć chwilę i zapisz swój cel tak, jak byś go obecnie zdefiniował. Może być ogólny, ale też konkretny. Następnie pracuj nad swoim tematem zgodnie z zasadami Golden Circle.

Przygotowując przekaz, skup się na trzech kolejnych kręgach, zaczynając od środka i wychodząc na zewnątrz. Istotne jest, aby nie zmieniać tej kolejności.

Krąg 1: „dlaczego?”

- Dlaczego to, co chcesz osiągnąć jest tak ważne?
- W co wierzysz? / Jakie wartości chcesz wcielić w życie?
- Dlaczego warto to robić?
- Jaki jest sens robienia tego?
- Dlaczego tego szukasz?
- Jaki jest głębszy sens tego, co chcesz robić?

Krąg 2: „jak?”

- Jak chcesz osiągnąć te aspiracje / wizję / cele?
- Jakimi zasadami chcesz się kierować?
- Jaką postawę chcesz mieć?
- Jakie są preferowane kierunki działań?
- Jakie metody chcesz zastosować?

Krąg 3: „co?”

- Jaki jest wynik?
- Jaki jest oczekiwany / widoczny rezultat?
- Jakie jest rozwiązanie?
- Jaki produkt, rezultat, usługa powstanie w wyniku tej pracy?

Golden Circle w organizacji

Zalecamy wdrożenie Golden Circle w dwóch fazach: najpierw na poziomie zespołu, a następnie na poziomie organizacyjnym. To jest tylko zalecenie. Metoda zadziała również, jeśli zastosujesz ją bezpośrednio na poziomie organizacyjnym.

Niezależnie od tego, czy pracujesz na poziomie zespołu czy organizacji: zdefiniuj swój temat, wyjaśnij metodę Golden Circle i zacznij.

Poziom zespołu

Czas trwania: około 1 godziny

- Pracujcie w parach i zacznijcie od tego, że każdy odpowie sobie na trzy pytania dotyczące Golden Circle, wyszczególnione w procesie przedstawionym powyżej. Jeśli spotykasz się osobiście, użyj np. flipchartu i kart poglądowych. Jeśli spotykasz się online, użyj odpowiedniego oprogramowania do wizualizacji wyników (por. „Praca zdalna” w tym rozdziale). Ogranicz czas do trzech razy po trzy minuty.
- Następnie jeden z dwóch uczestników powinien przedstawić swoje wyniki. Współpracownicy powinni być bardzo skupieni, nie powinni przerywać ani zadawać pytań. W ciągu trzech minut należy jasno przekazać wiadomość.
- Następnie słuchacze powtarzają to,



co zrozumieli z wypowiedzi mówcy w zakresie „dlaczego”, „jak” i „co”. Treść oraz wszelkie potencjalne niejasności zostaną wyjaśnione w dyskusji grupowej. Osoby prezentujące swoje pomysły wykorzystają tę dyskusję do poprawienia lub przeformułowania swoich odpowiedzi, aby były bardziej zwarte. Na ten etap zaplanuj 20 minut.

- Zakończcie, zamieniając się rolami i powtarzając ćwiczenie.

Poziom organizacyjny

Czas trwania: około 2 godziny

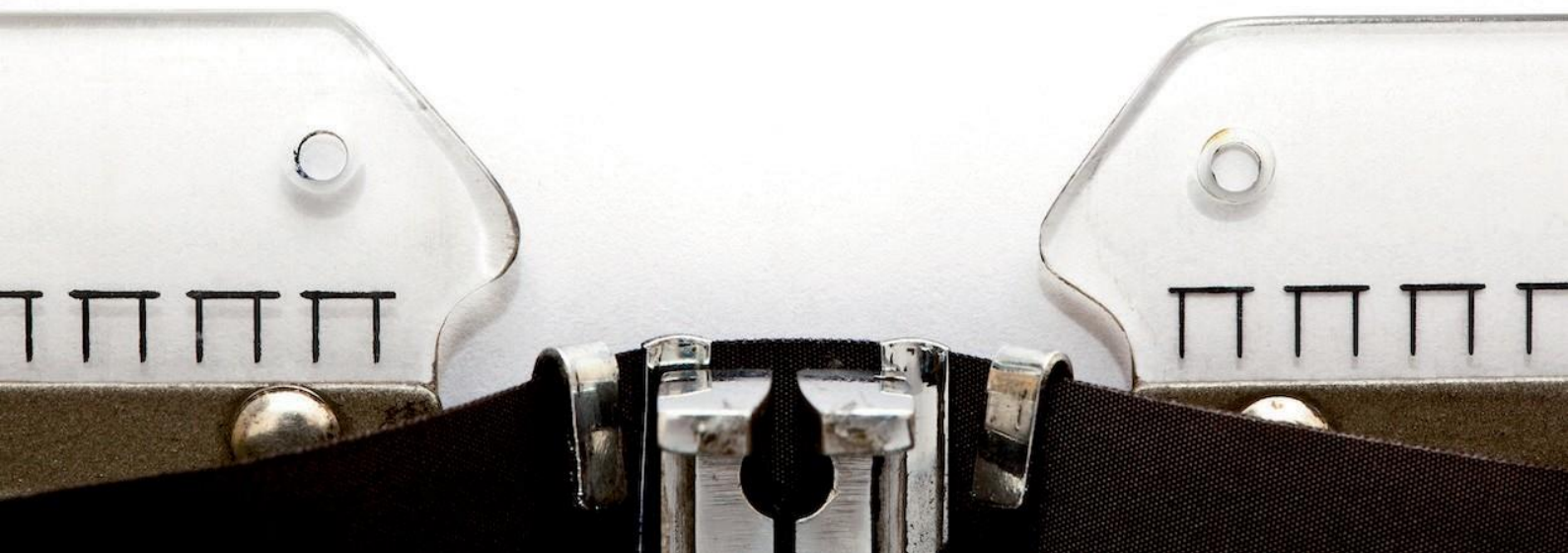
Zalecamy przeprowadzenie tego ćwiczenia z jak największą liczbą osób – w miarę możliwości ze wszystkimi w Waszej organizacji. Utwórz grupy liczące od 8 do maksymalnie 12 osób. Grupy te będą przeprowadzać ćwiczenie w oderwaniu od siebie. Nie muszą wykonywać go w tym samym czasie.

- Wybierz jedną osobę, która przepro-

wadzi Cię przez proces i znajdź sposób na wizualizację wyników, niezależnie od tego, czy pracujesz online czy offline.

- Zaczynaj od utworzenia grup roboczych składających się maksymalnie z 4 osób, które odpowiedzą na trzy pytania Golden Circle w sposób przedstawiony powyżej. Poproś grupy o wizualizowanie swoich wyników.
 - Każdy członek grupy zaczyna od odpowiedzi na trzy pytania i wizualizuje to na wspólnym flipcharcie lub za pomocą odpowiedniego oprogramowania. Mogą to robić wszyscy w tym samym czasie. Ogranicz czas do trzech przedziałów po trzy minuty.
 - Następnie grupa będzie miała 20 minut na uzgodnienie wspólnego wniosku.
- Następnie wyniki grup zostaną przedstawione wszystkim. Każda grupa będzie miała trzy minuty na zaprezentowanie swojej odpowiedzi bez przerw.
- Po tym następuje rozmowa, podczas

What is your why?



której można przedyskutować różne opinie (30 do 45 minut). Wskazówka: wcześniej należy poświęcić czas na ustalenie metody doprowadzenia grupy do wspólnej odpowiedzi. Może to być np. ważenie poszczególnych odpowiedzi, gdzie wszyscy obecni są w równym stopniu zaangażowani.

- Na koniec wszyscy zaangażowani zastanowią się, jak i komu zostanie przekazany wynik.

Jeśli przeprowadzasz to ćwiczenie z kilkoma grupami liczącymi do 12 uczestników w Twojej organizacji, wówczas musisz zakończyć, zapraszając delegatów z każdej grupy do pracy zespołowej nad wspólnym rezultatem.

Kto jest zaangażowany?

Pomyśl o kluczowych interesariuszach, których musisz zaangażować w urzeczywistnienie swojej wizji lub celu. Mogą to być klienci, członkowie zespołu wykonawczego, członkowie Twojego własnego zespołu, dostawcy lub inni.

Napisz, kim są twoi trzej najważniejsi interesariusze. Zastanów się, jak przekazać im pomysł, nad którym pracujesz zgodnie z zasadą Golden Circle. Jak będzie brzmiał ten komunikat? W czym jest on podobny, a w czym różni się od Twojej poprzedniej komunikacji?

Wsparcie na co dzień

Zacznij od „dlaczego”!

Nie wystarczy, że Twoja wiadomość będzie zawierała wszystkie trzy części. Kolejność pytań jest kluczowa. Zawsze zaczynaj od „dlaczego”.

Pamiętaj, że zwyczajowo liderzy skupiają się na zewnętrznym kręgu: co jest do zrobienia? Ten komunikat odwołuje się do logicznej, analitycznej części mózgu. Dzięki temu odbiorcy rozumieją problem. Jednak samo zrozumienie nie zawiera motywacji do działania.

Uruchomienie motywacji wymaga zaangażowania bardziej pierwotnej części mózgu zwanej układem limbicznym. Pytanie „dlaczego” odwołuje się do sensu i znaczenia proponowanego działania, a tym samym wzbudza motywację do działania.

Golden Circle nie jest magiczną formułą, która całkowicie przekona odbiorców do Twojej wizji. Siłą tego narzędzia jest sposób, w jaki angażuje ono właśnie te osoby, które identyfikują się z tymi samymi wartościami, co Ty.

Jak uniknąć pułapki „dlaczego”?

Łatwo jest wpaść w pułapkę udzielania powierzchownej odpowiedzi na pytanie „dlaczego”. Najlepiej jest zadawać pytanie „dlaczego” wielokrotnie, aby dotrzeć do sedna głębszego „dlaczego” danej czynności lub postawy. Nie zadowolaj się pierwszą odpowiedzią na pytanie „dlaczego”. Nie spiesz się i zaakceptuj ciszę lub pustkę w swoim umyśle.

Metoda „5 x dlaczego” wspiera Cię w identyfikacji sedna Twojego „dlaczego”.

Przykład zastosowania metody „5 razy dlaczego”:

Lena pracuje w placówce oświatowej. Na pytanie, dlaczego tam pracuje, odpowiada, że po to, aby zarobić pieniądze. Pieniądze można zarobić na wiele sposobów. Dlaczego więc wybrać tę placówkę edukacyjną? Bo programy edukacyjne są ciekawe, a do tego wspierają ludzi i organizacje społeczne. Dlaczego? Bo oferty umożliwiają uczestnikom i ich organizacjom dalszy rozwój, wzmocnienie odporności, a tym samym wykonywanie dobrej pracy. Dlaczego jest to dobre? Ponieważ przyczynia się to do tworzenia zdrowego, odpornego i demokratycznego społeczeństwa obywatelskiego. Dlaczego jest to ważne dla Leny? I to jest właśnie sedno „dlaczego”: Lena chce, aby jej praca wносиła właśnie taki wkład do społeczeństwa.

Warto zastosować Golden Circle we wdrażaniu krok po kroku podejścia INCLUDE i pracować z tą metodą m.in. podczas Open Space dla liderów (por. metoda „Open Space dla liderów”).

Źródła

Autorem metody jest Simon Sinek.

Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren; Redline.

<https://www.newworkstories.com/>

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/no-comments

Steve Jobs: Think different / Crazy ones speech:

<https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY>

Zur 5-W-Methode: 5 Whys Template: <https://miro.com/templates/5-whys/>

#Golden Circle

#wizja

#misja

08 Praca zdalna

„Sztuka jest eliminacją tego, co zbędne”.
Pablo Picasso



Korzyści

Kiedy narzędzie „praca zdalna” jest szczególnie przydatne?

- * Gdy chcesz sprawnie zorganizować pracę zdalnego zespołu i uniknąć typowych pułapek związanych z wirtualną współpracą.
- * Kiedy chcesz ustalić skuteczny projekt komunikacji w zespole, aby ułatwić współpracę.
- * Kiedy chcesz wybrać odpowiednie narzędzia ułatwiające komunikację i przepływ pracy w zespole.
- * Gdy chcesz poprawić motywację oraz integrację członków zespołu pracujących zdalnie.

Case

Stefan zawsze był dobry w budowaniu zespołów. Jest charyzmatycznym liderem, który wie jak przyciągać innych i jak zdobywać sojuszników. Ma w sobie wewnętrzne ciepło, które przenosi się na osoby z jego otoczenia. Jest blisko ludzi i ich problemów, a drzwi jego biura są zawsze dla nich otwarte. Wiele spraw załatwia nieformalnie podczas lunchu lub na korytarzu. Problem polega na tym, że Stefan prowadzi zespół hybrydowy.

To, co sprawdza się u niego w komunikacji face-to-face z osobami pracującymi w tym samym biurze, nie przekłada się na jego relacje z pracownikami zdalnymi.

Dla Stefana kluczowa jest jakość kontaktu interpersonalnego. Lubi utrzymywać kontakt wzrokowy ze swoimi współpracownikami, a to daje mu dobry odbiór sytuacji. Jednak członkowie jego zespołu często używają różnych wymówek, aby nie włączać kamer podczas wideokonferencji. To sprawia, że czuje się niekomfortowo. Zaczyna wierzyć, że coś jest nie tak w zespole. Dla przykładu: to, co w biurze jest

wirtualnym jest krytykowane jako nudny monolog. Dlatego Stefan przywiązuje szczególną wagę do otwartej komunikacji. Chce być dostępny dla członków swojego zespołu, niezależnie od ich pozycji w hierarchii. Nigdy nie lubił liderów, którzy pracują tylko za biurkiem i przy komputerze. Drzwi jego biura są zawsze otwarte, a on sam często odwiedza swoich kolegów w ich miejscach pracy. Nie zdaje sobie sprawy, że jego skrzynka pocztowa jest „drzwiami”, za pomocą których kontaktują się z nim pracownicy terenowi. W miejscu pracy Stefana te drzwi są zazwyczaj „zamknięte”. W związku z tym zdalni członkowie zespołu mają wrażenie, że podejście Stefana faworyzuje tych, którzy pracują z nim bezpośrednio w biurze. Stefan zdaje sobie sprawę, że problem istnieje, ale nie wie, że zdalni członkowie zespołu czują się dyskryminowani. Stefan zdaje sobie również sprawę, że nie rozumie jeszcze wystarczająco dobrze świata wirtualnego. Potrafi rozwiązywać problemy techniczne zdalnie, ale nie wie, jak budować zaufanie, kontaktować się z innymi i budować ducha zespołu zdalnie, ani jak osiągnąć wyższą ogólną produktywność dzięki lepszej współpracy.

W skrócie

Do prawidłowego funkcjonowania każdy zespół potrzebuje wizji, celu, jasnej komunikacji, przejrzystej struktury, jasnych ról, ustalonych zasad współpracy i poczucia przynależności. Zespoły zdalne są takie same jak zespoły stacjonarne. W wirtualnych, rozproszonych geograficznie zespołach nie da się zaspokoić tych potrzeb za pomocą tych samych narzędzi, które sprawdzają się w grupach fizycznie współpracujących ze sobą.

Praca zdalna pozwala zespołom współpracować i osiągać cele także wtedy, gdy członkowie znajdują się w różnych lokalizacjach geograficznych, a nawet w różnych strefach czasowych.



Dzięki temu Twój zespół może obejmować utalentowane osoby z całego świata. Możesz zachować ciągłość działania

w takich sytuacjach jak pandemia i obniżyć koszty prowadzenia firmy. Praca zdalna wymaga innego podejścia do organizowania ludzi, pielęgnowania motywacji i tworzenia ducha zespołu, niż praca wykonywana we wspólnej przestrzeni fizycznej. Dotyczy to takich kwestii, jak:

- ✓Wybór wspólnej platformy roboczej, która sprzyja współpracy i produktywności.
- ✓Organizacja pracy (dyspozycyjność, godziny pracy, podział ról).
- ✓Ustalenie zasad komunikacji (w grupach i jeden na jeden).
- ✓Prowadzenie zespołu w świecie wirtualnym, w tym rozwój, motywacja i integracja.
- ✓Wrażliwość na trudności generowane przez świat cyfrowy, w tym niebezpieczeństwo wykluczenia i zagrożenia dla zdrowia psychicznego członków zespołu w wyniku izolacji.

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Instrukcje składają się z pięciu części.

Pierwsza część odpowie na pytanie „Które narzędzia do pracy zdalnej wspierają współpracę i produktywność?” i zasugeruje, które popularne narzędzia programowe można wykorzystać do pracy zdalnej.

W drugiej części, zatytułowanej „Jak ustalić zasady komunikacji w zespole?”, znajdziesz wskazówki dotyczące zasad, które są pomocne przy współpracy zdalnej, gdy Twój zespół jest rozproszony nie tylko w różnych lokalizacjach, ale także w różnych strefach czasowych.

Trzecia część, zatytułowana „Jak wpływać na motywację członków zespołu” pokaże, jak rozwiązywać problemy z motywacją w świecie zdalnym.

Czwarta część, pt. „Jak rozwiązywać konflikty” wskaże, jakie konflikty mogą powstać w wyniku nieporozumień podczas pracy na odległość i jak można je rozwiązać.

Piąta i ostatnia część, zatytułowana „Jak zapewnić poczucie przynależności w zespole” objaśni, w jaki sposób zwiększyć poczucie identyfikacji wszystkich osób z zespołem i jak sprawić, by wszyscy pracownicy czuli się zaangażowani we wspólne działania, nawet jeśli nie widujecie się osobiście.

1. JAKIE NARZĘDZIA DO PRACY ZDALNEJ WSPIERAJĄ WSPÓŁPRACĘ I PRODUKTYWNOŚĆ?

Komunikacja i praca zespołowa



MS Teams

www.microsoft.com

Teams to rozwiązanie z rodziny Microsoft. Program pozwala na prowadzenie telekonferencji, współdzielenie ekranu, dzielenie do pracy w równoległych pokojach, prowadzenie czatu grupowego, wymianę plików oraz uruchamianie osobnych kanałów tematycznych dla różnych zespołów i projektów. Ponadto MS Teams umożliwia zespołową pracę nad dokumentami. Zobacz także: mural.com; jamboard.google.com (cyfrowa tablica od Google, dostępna dla użytkowników G Suite).



Miro
www.miro.com

Miro oferuje cyfrowe tablice, które pozwalają zespołom na współpracę w formie wizualnej. Umożliwia też prowadzenie spotkań i warsztatów - z uwzględnieniem funkcji wideo i audio. Oferuje szereg gotowych do użycia narzędzi, między innymi: tablice do współpracy w celu integracji zespołu, burzy mózgów, mapowania procesów, strategii i planowania oraz badań i rozwoju.

Zobacz także: mural.com; jamboard.google.com (tablica cyfrowa firmy Google, dostępna dla użytkowników G Suite).



Slack
www.slack.com

Slack to platforma, która łączy całą komunikację Twojego zespołu w jedno miejsce. Jej główną zaletą jest uzyskanie szybszych odpowiedzi, dzięki czemu nie tracisz czasu na dzielenie się dokumentami czy wiedzą. Slack pozwala na organizowanie czatów, wideokonferencji i kanałów tematycznych, a także na wysyłanie wiadomości i plików. Przypomina o wydarzeniach i organizuje komunikację poprzez zakładanie wątków - członkowie zespołu decydują, czy chcą śledzić dany wątek, czy nie. Celem jest zmniejszenie liczby wysyłanych maili, uniknięcie dublowania odpowiedzi na pytania, dzielenie się wiedzą i przyspieszenie odpowiedzi od kolegów z zespołu. Aplikacja może być zintegrowana np. z Trello, Asaną, rozwiązaniami Google i około 3000 innych aplikacji.

Zobacz także: rocket.chat; hangouts.google.com; twist.com.

Warto obejrzeć: discord.com (platforma do komunikacji dla graczy, która obecnie jest również wykorzystywana w edukacji na odległość i kontekstach biznesowych).

Wideokonferencje i warsztaty



Zoom
www.zoom.com

Zoom to jedna z najwcześniejszych i najpopularniejszych platform do prowadzenia spotkań wideo i webinarów. Oferuje kluczowe opcje angażowania uczestników, m.in. dzięki podziałom na sale, ankietom, możliwości dzielenia się opiniami, a także możliwości pracy z tablicami.

Zobacz także: clickmeeting.com; join.me; corp.kultura.com; gotomeeting.com.

Udostępnianie danych



Google Drive
www.drive.google.com

Google Drive to wspólna przestrzeń w chmurze do przechowywania, synchronizacji oraz udostępniania plików. Oprogramowanie to pozwala zespołom pracować nad tymi samymi dokumentami jednocześnie lub asynchronicznie.

Zobacz także: dropbox.com; egnyte.com; onedrive.com..

Zarządzanie i przechowywanie plików



Evernote
www.evernote.com

Evernote to aplikacja, która gromadzi w jednym miejscu pomysły, inspiracje, artykuły, kontakty, maile i wiele innych. Dzięki niej możesz stworzyć repozytorium wiedzy. System tworzenia notatników i tagowania treści pozwoli Ci szybko dotrzeć do informacji na dany temat, gdy tylko będziesz tego potrzebować. Evernote pozwala również na dzielenie się treściami z innymi współpracownikami. Mocną stroną aplikacji jest jej integracja m.in. z Asaną, Trello, MS Office, Google, Dropbox, Slack, Miro, Todoist, Pinterest i wieloma innymi.

Zobacz także: hugo.team; keep.google.com; zoho.com; onenote.com

Przesyłanie dużych plików



WeTransfer
<https://wetransfer.com>

WeTransfer pozwala na przesyłanie dużych plików za darmo. Wersja biznesowa umożliwia także transfer, przechowywanie danych oraz zabezpieczenie transferu danych za pomocą hasła.



Zarządzanie projektem



Asana
www.asana.com

Asana to platforma, która wspiera sprawne zarządzanie. Pozwala ona zarządzać projektami, przepływem pracy, produktywnością, czasem pracy i kalendarzami. Łączy marketing, sprzedaż, operacje (procesy) i rozwój produktu. Występuje z możliwością integracji ze Slackiem czy też rozwiązaniami Microsoft. Oferuje zróżnicowane pakiety z możliwością dostosowania ich do potrzeb i liczby członków zespołu zdalnego.

Zobacz także: trello.com; monday.com; clickup.com; podio.com; teamwork.com.

Zarządzanie czasem



World Time Buddy
www.worldtimebuddy.com

World Time Buddy to zegar światowy, konwerter stref czasowych i planer spotkań online w jednym. Narzędzie to ułatwia komunikację i współpracę pomiędzy zespołami pracującymi w różnych lokalizacjach na całym świecie i pozwala na ustalenie wspólnych godzin pracy.





Calendly
www.calendly.com

Calendly eliminuje żmudną komunikację konieczną do sprawdzenia, kto i kiedy ma czas na spotkanie. Dzięki tej aplikacji partner otrzymuje informacje o dostępnych terminach i może wybrać czas z gwarancją dostępności używając linka. Mocną stroną Calendly jest integracja z innymi narzędziami, takimi jak Google, Salesforce, HubSpot, Mailchimp, Zoom, MS Teams, GoToMeeting, Slack, czy systemami płatności jak PayPal czy Stripe.

Po zaplanowaniu spotkania, automatycznie generowany jest link do zdalnej sesji.



Toggl
www.toggl.com

Toggl to aplikacja do zarządzania czasem, która pomaga śledzić i raportować czas poświęcony na poszczególne projekty i zadania (tzw. time tracking).

Zobacz także: gettimely.com.

Wydajność



Todoist
www.todoist.com

Todoist to aplikacja, która pozwala tworzyć listy rzeczy do zrobienia i nadawać zadaniom priorytety. Przypomina o zaplanowanych zadaniach, umożliwia tworzenie etykiet, jak również przypisuje zadania do projektów. Jest zintegrowana ze wszystkimi urządzeniami online użytkownika. Wersja zespołowa pozwala na planowanie projektów, przydzielanie zadań, ustalanie terminów, udostępnianie plików i monitorowanie postępów w pracy.



ZenKit
www.zenkit.com

Zenkit to zintegrowany system do zarządzania zadaniami, prowadzenia dyskusji w zespole, a także tworzenia i udostępniania wiedzy oraz zarządzania projektami.



Any.do
www.any.do

Any.do to aplikacja do tworzenia list rzeczy do zrobienia, planowania pracy i ustawiania przypomnień. Pozwala między innymi na przekształcenie wiadomości WhatsApp w zadania i przypomnienia za pomocą oprogramowania w języku naturalnym.

Przeptyw pracy i podpis cyfrowy

signNow

SignNow
www.signnow.com

SignNow to system do opracowywania i zawierania umów online. Program automatyzuje zawieranie umów i obieg dokumentów.

Zobacz także: esignatures.io; Adobe Sign (adobe.com/sign), eversign.com; hellosign.com.

Integracja systemów - Automatyzacja przepływu pracy

zapier*

Zapier
www.zapier.com

Zapier ułatwia współpracę między różnymi systemami i aplikacjami. Łączy nawet aplikacje, które nie są jeszcze zintegrowane i automatyzuje przekazywanie informacji między nimi. Podjęcie działań w jednej aplikacji wyzwala akcje w innych aplikacjach. Na przykład otrzymanie wiadomości e-mail z załącznikiem automatycznie zapisuje ją na dysku Dropbox. Twórcy twierdzą, że zintegrowali ponad 3000 aplikacji. Najczęściej zintegrowane aplikacje to GoogleAds, Gmail, Trello, FreshMail, PayPal, Stripe, Discord, Instagram, YouTube, Facebook, Zoom, MS Outlook, Salesforce, Gravity Gorms, Airtable, ActiveCampaign, Asana, Pipedrive, Click-Funnels, Twitter i Mailchim.



2. JAK USTALIĆ ZASADY KOMUNIKACJI W ZESPOLE?

Komunikacja jest sercem organizacji. Podczas pracy zdalnej niezbędne są:

- Ustalenie ram czasowych dla spotkań wewnętrznych
- Codzienne spotkania
- Ograniczenie zbędnych, a jednocześnie energochłonnych spotkań
- Zdefiniowanie na nowo charakteru spotkań indywidualnych
- Przekazywanie informacji zwrotnej

Ustalenie ram czasowych dla spotkań wewnętrznych

Każdy zespół potrzebuje czasu na komunikację wewnętrzną i wymianę informacji pomiędzy poszczególnymi członkami. W przypadku pracy zdalnej, zwłaszcza gdy zespoły są rozproszone w różnych strefach czasowych, znalezienie czasu, w którym wszyscy członkowie zespołu pracują

jednocześnie, może być trudne. Członkowie zespołu muszą wiedzieć, kiedy wszyscy są dostępni i zgodnie z tym planować działania związane z komunikacją wewnętrzną, zamiast dostosowywać się do spotkań zewnętrznych.

Codzienne spotkania

Sprawnie działające zespoły wyrabiają sobie nawyk codziennych spotkań stand-up (patrz narzędzie „Scrum”), podczas których dokonują przeglądu postępów i omawiają wszelkie trudności w realizacji zadań. Podczas spotkania każdemu członkowi zespołu zadawane są trzy kluczowe pytania:

1. Co robiłeś wczoraj?
2. Co zrobisz dzisiaj?
3. Jakie przeszkody stoją na Twojej drodze?



Zdalne spotkania, podobnie jak spotkania biurowe, mogą odbywać się na stojąco. Członkowie zespołu mogą podnieść wysokość swoich komputerów lub łączyć się z urządzeń mobilnych. Idea szybkich dograń zespołowych pozwala zachować motywację i trzymać się zasady pracy zdalnej, która mówi: „Różne czasy – ten sam rytm”. Krótkie, codzienne spotkania zdalne są również bardzo odpowiednie wtedy, gdy chodzi o szybkie przekazanie informacji o tym, których członków zespołu potrzebujesz dziś najbardziej do wspólnych działań.

Ograniczenie zbędnych, a jednocześnie energochłonnych spotkań

Praca w tej samej strefie czasowej i lokalizacji ułatwia prowadzenie spotkań, szkoleń, burzy mózgów i ogląd sytuacji. Oczywiście wiele z tych dyskusji można prowadzić zdalnie, korzystając z technik opisanych w narzędziu „Jak prowadzić spotkania online”.

Ważne jest, aby planować spotkania zespołu w godzinach, w których wszyscy członkowie

zespołu są dostępni. Jeszcze ważniejsze jest, aby organizować spotkania tylko wtedy, gdy chcesz, aby ludzie wspólnie wymyślili coś wartościowego (np. zebranie pomysłów, podjęcie decyzji, koordynacja działań). Praca zdalna oznacza koniec spotkań informacyjnych, na których jedna osoba przekazuje informacje reszcie zespołu bez żadnej interakcji grupowej.

Przy podejmowaniu decyzji, kto powinien uczestniczyć w spotkaniu, pomocne będą następujące zasady:

- W spotkaniu powinni uczestniczyć tylko ci, którzy wnoszą coś do spotkania i wnoszą z niego jakąś wartość.
- Jeśli dana osoba tylko przekazuje informacje, ale sama nie otrzymuje ich od innych, to należy poprosić ją o nagranie swojej wiadomości.
- Jeśli dana osoba tylko odbiera informacje, ale nie dostarcza żadnych treści na spotkanie, to należy poprosić ją o obejrzenie nagrania.

Co się stanie, jeśli ktoś nie będzie mógł uczestniczyć w spotkaniu?

Może się zdarzyć, że nie wszyscy mają możliwość lub czas, aby uczestniczyć w spotkaniach zespołu w ciągu dnia. Co można zrobić, aby w takim przypadku zapewnić dobry przepływ informacji?

- Nagrywajcie spotkania.
- Zadbaj o to, aby spotkania miały swoje kontynuacje (wnioski, protokoły, działania).
- Jasno określ, w jaki sposób uczestnicy powinni zapoznawać się z materiałami i co powinni zrobić ze zdobytą wiedzą.
- Udostępniajcie sobie wzajemnie informacje.
- Przygotuj nagrane instrukcje.
- Wykorzystaj Q&A do asynchronicznej wymiany informacji. Pytania i odpowiedzi można zapisać na kanale Slack, tablicy MIRO, a nawet w dokumencie umieszczonym na wspólnym dysku.

- Pracuj nad dokumentami w chmurze, korzystając z trybu recenzji i komentarzy.
- Dziel się postępami, nawet jeśli są one dopiero w formie roboczej.
- Burza mózgów może mieć również charakter asynchroniczny. Użyj tablic i zachęć uczestników do przeglądania propozycji kolegów oraz dopisywania swoich pomysłów.
- W przypadku większych zespołów dobrze sprawdzą się kanały tematyczne.
- Zbieraj informacje zwrotne od członków zespołu za pomocą formularzy ankietowych.



Jak wykorzystać technologię w spotkaniach zdalnych tak, by były one dostępne dla osób z niepełnosprawnością*

Niepełnosprawność wzrokowa

- Przygotuj tekst w formatach .txt, .doc, .docx, .rtf i .odt. Prezentacje powinny mieć rozszerzenia: ppt. lub pptx. W przypadku korzystania z plików pdf należy użyć ich razem z warstwą cyfrową.
- Nie udostępniaj skanów tekstów w formatach jpg lub pdf bez ich przetworzenia do postaci edytowalnej.
- Opisuj pliki graficzne w sposób, który jasno przekaże, co się na nich znajduje.
- Stosuj styl nagłówkowy w dokumentach.
- W dokumentach tekstowych należy zaznaczyć język tekstu. Dzięki temu program czytnika ekranu będzie mógł zmienić język generatora tekstu.
- Używaj czcionek bezszeryfowych i wyrównuj treść do lewej strony. Tekst wyrównany po obu stronach jest trudniejszy do odczytania.
- Zdjęcia i grafiki osadzone w plikach tekstowych, które przekazują treści dydaktyczne, powinny być opisane w opisach alternatywnych.
- Unikaj stwierdzeń typu „jak widać” - zamiast tego używaj słów opisujących to, co jest przedstawiane.
- Zastosuj maksymalne zbliżenia tablic interaktywnych, gdy wyświetlają one tekst.

Uszkodzenia słuchu

- Unikaj źródeł światła (okna, lampy itp.) z tyłu mówcy; usiądź w kierunku źródła światła (nie pod światło) w taki sposób, aby osoba niedosłysząca mogła czytać mowę z ruchu warg, jeśli to możliwe.
- Jeśli Twoje oprogramowanie do wideokonferencji nie posiada funkcji transkrypcji na żywo, Twój kolega może użyć LiveTranscribe, Google Assistant Speech-To-Text lub Speech-Texter, umieszczając swój telefon lub tablet w pobliżu mówcy.
- Nie spiesz się z dyskusją. Transkrypcja na żywo jest nieco wolniejsza niż zwykły strumień wypowiedzi. Miej na uwadze, że Twój współpracownik może z opóźnieniem odpowiadać na Twoje pytania.
- Upewnij się, że współpracownik rozumie znaczenie tego, co jest mówione. Transkrypcje mogą być czasem mylące.
- Upewnij się, że jedna osoba mówi w tym samym czasie. Zapewnij odpowiednią jakość dźwięku.
- Gdy jedna osoba mówi, upewnij się, że pozostałe są wyciszone. Dzięki temu hałas w tle zostanie zredukowany do minimum.
- Użyj zestawu słuchawkowego z mikrofonem, aby uzyskać lepszą jakość dźwięku.
- Nie zasłaniaj ust. Twarz powinna być skierowana w stronę kamery internetowej, aby osoba niedosłysząca mogła odczytać Twoje usta.
- Użyj funkcji komentarza lub wpisz odpowiedzi w polu czatu.
- Upewnij się, że filmy mają włączone napisy.

Trudności poznawcze (np. dysleksja)

Używaj czcionek bezszeryfowych (Arial, Calibri, Segoe itp.).

- Wyrównaj tekst do lewej strony (tekst wyrównany z obu stron jest trudniejszy do odczytania).
- Wprowadź zwiększone odstępy między wierszami w tekstach oraz większe odstępy, by kolejne akapity były łatwiej rozpoznawalne.
- Formułuj krótkie zdania i akapity.
- Wykorzystaj ilustracje i bardziej graficzny format.
- Dodaj opisy alternatywne do grafiki

* Źródło: *Guidebook on Accessible Classes*; Biuro Wsparcia dla Osób Niepełnosprawnych

Zdefiniowanie na nowo charakteru spotkań indywidualnych

Utrzymuj indywidualny, bezpośredni kontakt z członkami zespołu, włączając okresowe rozmowy jako rutynowy element współpracy. Pamiętaj, że spotkania takie służą nie tylko produktywności, ale także wsparciu członków zespołu w radzeniu sobie ze stresem i niepokojem związanym z pracą, które ludzie rozładują poprzez codzienny kontakt z zespołem w zwykłej pracy. Indywidualne spotkania online to czas na coaching, podtrzymywanie motywacji i usuwanie barier w pracy. Proś regularnie, by Twoi współpracownicy przygotowywali istotne tematy, które chcą poruszyć podczas rozmowy z Tobą. Dobrą praktyką jest prowadzenie spotkań z włączoną kamerą.

Przekazywanie informacji zwrotnej

W przypadku udzielania informacji zwrotnej na temat wyników wcześniejszej pracy pozwól na jednostronne przekazanie informacji zwrotnej poprzez używanie pisemnych komentarzy. Informacje zwrotne na temat zachowania danej osoby przekazuj natomiast podczas spotkania w cztery oczy (patrz narzędzie „Przekazywanie informacji zwrotnej”).

Jeśli zauważysz, że wydajność członka zespołu spada, powinieneś zaoferować mu więcej wsparcia i częstszy kontakt interpersonalny (np. wirtualne spotkania jeden na jeden). Możesz również wprowadzić bardziej bezpośrednie metody rozliczania oraz więcej instrukcji i coachingu, aby ustalić, czy przyczyną braku efektywności jest brak kompetencji. Natomiast gdy ludzie mają dobre wyniki, daj im maksymalną autonomię.

3. JAK WPŁYWAĆ NA MOTYWACJĘ CZŁONKÓW ZESPOŁU?

Praca zdalna prowadzi niekiedy do izolacji oraz wyobcowania i może negatywnie wpływać na zdrowie psychiczne członków Twojego zespołu, ale nie musi tak być. Skutki pracy zdalnej będą inne dla osoby samotnej, której praca jest jej jedynym kontaktem społecznym, niż dla kogoś, kto pełni wiele ról i ma relacje interpersonalne poza pracą. Osobowość pracownika będzie również determinować poziom wpływu pracy zdalnej na jego motywację. Ekstrawertycy są mniej negatywnie nastawieni do pracy w domu niż introwertycy. Nigdy wcześniej w historii przywództwa osobista znajomość członków zespołu i zrozumienie każdej jednostki nie było tak kluczowe jak w świecie cyfrowym. Sprawdź, czy potrafisz odpowiedzieć na wszystkie poniższe pytania na temat każdego członka swojego zespołu:

- Jaka jest sytuacja mojego współpracownika?

- Na jakim etapie życia / kariery jest ten członek zespołu?
- Czy praca zdalna była dla tej osoby wyborem czy koniecznością?
- Jakie wyniki osiągnęła ta osoba dzięki pracy zdalnej? Co miało na to wpływ?
- Jak praca zdalna wpływa na tego członka zespołu?
 - Jakich trudności i korzyści doświadcza?
 - Jakie szanse i zagrożenia widzi w pracy zdalnej?
- Jakie potrzeby są dla tej osoby obecnie istotne?
- Jak Ty (Twój zespół / organizacja) odpowiadasz na te potrzeby? Lub w jaki sposób nie odpowiadacie?
- Co możesz zmienić w sposobie organizacji i pracy z tą osobą, aby stworzyć jej przyjemniejsze środowisko do pracy zdalnej?

Jak reagować na spadek motywacji?

Czy członek zespołu jest niedostępny przez cały dzień? Nie odbiera telefonu, a jego komunikator ciągle pokazuje status „niedostępny”? Czy wysyła zadania z opóźnieniem, po ustalonym terminie? Czy zauważasz spadek jakości pracy? Nie ignoruj tych objawów.

To ważne, by reagować od razu. Nie chodzi tu wcale o nadmierną kontrolę, ale o dbanie o zdrowie psychiczne swoich współpracowników. W pracy zdalnej może być trudno wychwycić oznaki depresji spowodowanej izolacją.

4. JAK ROZWIĄZYWAĆ KONFLIKTY?

W przypadku pracy zdalnej nieporozumienia wynikające z błędnie odczytanych intencji mogą stanowić dodatkowe źródło konfliktów. W świecie rzeczywistym możesz wyczuć intencje osób wokół Ciebie, zwracając uwagę na komunikację niewerbalną, ale w świecie cyfrowym nie jest to już takie proste.

Cyfrowy język ciała*

Ludzie w zespołach wykorzystują komunikację niewerbalną do nawiązywania kontaktów i budowania zaufania. Komunikacja na odległość znacznie ogranicza możliwość wykrycia postaw lub motywacji na podstawie języka ciała.



Ludzie jednak nadal mogą czytać między wierszami, aby dostrzec intencje innych. Jedyna różnica polega na tym, że sygnały uległy zmianie.

W cyfrowym świecie pokazujemy:

- **Szacunek** poprzez czas reakcji.
- **Włączenie** poprzez użycie wiadomości, np. stosując opcję DW (do wiadomości), UDW (ukryte do wiadomości/ukryta kopia) z dodatkowym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych).
- **Emocje** poprzez emotikony i symbole.
- **Priorytet** poprzez wybór środka komunikacji, np. telefon zamiast maila, jeśli sprawa jest pilna.
- **Tożsamość** poprzez swoją cyfrową personę - czyli wizerunek, jaki tworzysz w świecie cyfrowym.

Co składa się na budowanie zaufania oraz podtrzymywanie więzi w zespole pracującym zdalnie?

- Uważne czytanie treści, które są przekazywane. Uważne czytanie jest cyfrowym odpowiednikiem uważnego słuchania w świecie rzeczywistym.
- Szybkie reagowanie na wiadomości.
- Nie dodawanie osób do łańcucha wiadomości bez ostrzeżenia (nigdy niedodawaj nikogo do UDW bez powiadomienia).
- Lustrzane odbicie rozmówcy w używaniu emotikonów (odzwierciedlanie używania przez nadawcę emoji i nieformalnej interpunkcji).
- Okazanie zaangażowania poprzez



dodanie czegoś merytorycznego (odpisanie na maila z merytorycznym komentarzem).

- Wspieranie wypowiedzi innych poprzez komentarze na czatach (+1, zgadzam się, używanie emocji (np. kciuków) na spotkaniu wideo).
- Nie wykonywanie dodatkowych zadań podczas spotkań wideo (multitasking).
- Korzystanie z aparatu podczas spotkań.
- Zapewnienie jakości połączenia i tego, że nie będzie przerw podczas spotkań.
- Wykazanie zaangażowania poprzez wyczerpujące odpowiadanie na e-maile, obejmujące wszystkie kwestie poruszone w poprzednich wiadomościach (unikanie krótkiego „Ok”).
- Gdy w wiadomościach tekstowych pojawiają się niejasności lub nieporozumienia, wyjaśnij je przez telefon lub podczas wideokonferencji.

- Odkładanie negatywnych lub zbyt emocjonalnych odpowiedzi. Gdy wyczujesz negatywne emocje w wiadomości tekstowej, najpierw zapytaj kogoś innego, czy odczytał ton tekstu tak jak Ty.
- Przed wysłaniem wiadomości sprawdź, czy jest ona jasna i czy istnieje możliwość, że odbiorca może jej nie zrozumieć prawidłowo.
- Natychmiastowe odpowiadanie na wiadomości, jeśli zajmuje to mniej niż minutę.
- Daj innym znać, kiedy odpowiesz na ich e-mail, jeśli ich wiadomość wymaga dłuższej odpowiedzi.
- Informuj innych o postępach swojej pracy, gdy czekają na wyniki.
- Pokaż, że jesteś dostępny, oznaczając swój status w komunikatorze, z którego korzystasz.

*Źródło: Dhawan, Erica (2021): Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance; St. Martin's Press

Jeśli konflikty eskalują, zmień sposób komunikacji. Przystaw się z komunikacji pisemnej na werbalną. Przejdź z komunikacji ustnej na wideokonferencje. Możliwość wyjaśnienia sytuacji w dialogu, a nie poprzez serię wiadomości z rozszerzającą się listą osób wciągniętych do korespondencji, znacznie ułatwia znalezienie wyjścia z sytuacji. Podczas rozwiązywania konfliktu w zespole upewnij się, że wszyscy są obecni na spotkaniu. Trudne sytuacje mogą wywoływać reakcje unikania. Możesz być zaskoczony, gdy okaże się, że jeden z członków Twojego zespołu ma kiepskie połączenie, inny prowadzi samochód, a trzeci ma spotkanie za 15 minut. Uprzedź te sytuacje, jasno określając oczekiwany standard obecności na spotkaniu.

Podczas spotkania zadbaj o to, aby ludzie mogli się widzieć. W sytuacjach konfliktowych błędem jest dostarczanie treści, które zdominują cały ekran tak, że okna z twarzami ludzi stają się maleńkimi obrazkami.

5. POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI W PRACY ZDALNEJ

Łatwiej jest budować poczucie przynależności ducha zespołu, gdy wszyscy pracują w tym samym czasie i w tym samym miejscu. Możliwe jest jednak budowanie poczucia akceptacji i uznania nawet wtedy, gdy zespół pracuje zdalnie. Niektóre przykłady działań budujących zespół to:

- Wirtualna „kuchnia”, w której pracownicy mogą się zrelaksować i prowadzić swobodne rozmowy z innymi członkami zespołu. Mogą się łączyć, kiedy tylko mają ochotę na interakcję z innymi.
- Wirtualne działania wymagające współpracy (np. gry online, questy).
- Działania, które łączą działania online i offline (np. wspólna pizza, gdzie członkowie zespołu fizycznie otrzymują zamówienie od firmy jednocześnie).
- Udział w warsztatach (np. robienie czekolady / tworzenie kosmetyków naturalnych itp.) Idea jest taka, że uczestnicy otrzymują w tym samym czasie przesyłkę ze składnikami, a następnie podłączają się do platformy internetowej.
- Urodziny lub inne ważne okazje można świętować wirtualnie, wysyłając prezenty, kwiaty lub śpiewając wspólnie „Happy Birthday”.
- Jeśli spotykasz się ze swoim zespołem fizycznie (np. na wyjeździe), zadбай o to, aby czas ten był poświęcony bardziej na budowanie relacji i rozwijanie kontaktów niż na działania operacyjne. Te zadania mogą być delegowane zdalnie.

Pamiętaj, że integracja każdego członka zespołu to nie tylko wspólne świętowanie i zabawa. Ideą integracji jest budowanie spójności zespołu i sprawienie, by członkowie zespołu identyfikowali się z organizacją i jej pracownikami.

Mogą temu sprzyjać następujące działania:

- Wspólne przepracowanie niepowodzeń (patrz narzędzie „Fuckup nights”).
- Wspieranie się nawzajem w rozwiązywaniu problemów (patrz narzędzie „Konsultacje koleżeńskie”).
- Wspólne podejmowanie decyzji (patrz narzędzie „Uzgadnianie decyzji”).
- Tworzenie otwartej komunikacji (patrz narzędzie „Przekazywanie informacji zwrotnej”).
- Stworzenie atrakcyjnej wizji przyszłości (patrz narzędzie „Golden Circle”).
- Budowanie potencjału (patrz narzędzie „Lider jako coach”).
- Wspólne rytuały i ceremonie zespołowe (patrz narzędzie „Scrum”).

Z działań wymienionych w tym rozdziale możesz korzystać zdalnie, korzystając z polecanych powyżej platform cyfrowych.



Zastanów się::

- Jakie rytuały i ceremonie grupowe chcesz wprowadzić?
- W przypadku zespołów hybrydowych (gdzie jedni pracują zdalnie, a inni namiejscu), zastanów się, jakie rytuały pozwolą wszystkim uczestniczyć w równym stopniu.
- Czy rytuał wykluczy niektórych członków zespołu?

Wprowadzenie mierników wydajności dla każdego stanowiska pracy

Nadal możliwe jest rozliczanie czasu, jaki ludzie poświęcają na swoją pracę i sprawdzanie, czy wywiązują się ze swoich zobowiązań umownych. Można do tego celu wykorzystać aplikacje takie jak toggl. Jednak krokiem naprzód jest rozliczanie zespołów z produktywności i wydajności (patrz również narzędzia „Scrum”, „Beta Codex” i „Projektowanie struktury komórkowej”). Użyj poniższych pytań, które doprowadzą Cię do celu podczas oceny wydajności poszczególnych członków zespołu:

- ✚ Jaki jest cel istnienia tego stanowiska?
- ✚ Co jest miarą sukcesu na tym stanowisku?
- ✚ Jak można to zmierzyć?
- ✚ Czym różnią się ludzie skuteczni od nieskutecznych?

Delegowanie zadań

Ustal proces pracy tak, aby członkowie zespołu wiedzieli, co muszą zrobić bez Twojej obecności. Wymaga to tego, by nie traktować już pracy jako pojedynczych zadań, lecz każde zadanie jako projekt, za który odpowiedzialna jest jedna osoba. Oznacza to, że zadania, które często wiążą się z działaniami uzupełniającymi, są podejmowane i rozwiązywane w całości, zamiast być spychane na bok z powodu niejasnego uregulowania odpowiedzialności. Pomogą Ci w tym metody zwinne (przeczytaj więcej o tym w narzędziu „Scrum”) oraz platformy pracy projektowej.

Prowadzenie zintegrowanego kalendarza

Frustrujące mogą być próby ustalenia, kiedy współpracownicy są dostępni, jeśli nie aktualizują swoich kalendarzy. Zasadą jest, że każdy członek zespołu powinien mieć kalendarz na tej samej platformie online, zawierający godziny pracy, zaplanowane spotkania, ciche chwile na pracę koncepcyjną oraz osobiste zobowiązania (takie jak przerwa w połowie dnia na odebranie dzieci ze szkoły). Ułatwia to planowanie spotkań i terminów bez konieczności ręcznego potwierdzania dostępności.

Oznaczanie swojego statusu dostępności

Platformy do pracy zdalnej (np. Slack, Skype) pozwalają na oznaczanie statusów dostępności. Zasadą jest, że członkowie zespołu powinni mieć domyślnie ustawione swoje stanowisko jako dostępne w godzinach pracy. Jest to jasna informacja dla członków zespołu, że mogą uzyskać odpowiedzi w czasie rzeczywistym. Powinieneś również określić zasady korzystania z pozostałych statusów oraz jaka jest minimalna wymagana dostępność.



Planowanie terminów uwzględniających asynchroniczne czasy pracy

Praca w standardowym czasie i miejscu umożliwiała uzyskanie odpowiedzi od innych członków zespołu w czasie rzeczywistym. Jednak podczas pracy zdalnej członkowie zespołu mogą być sfrustrowani, że nie mogą natychmiast uzyskać informacji od osoby, z którą pracują. Utrudnia to postęp ich pracy. Planując pracę, członkowie zespołu muszą przewidzieć, jak duże zaangażowanie innych osób jest wymagane do wykonania zadania. Dobrą praktyką jest delegowanie zadań, które wymagają działania ze strony innych osób, tak szybko jak to możliwe, pozostawiając im bufor na reakcję. Uzgodnij w zespole, jaki powinien być standardowy czas reakcji. Ustalając termin wykonania zadania, pamiętaj o uwzględnieniu własnej dostępności.

Obieg dokumentów

Trudno jest pracować zdalnie, gdy firma nie przeszła transformacji cyfrowej, a jej procesy biznesowe są nadal analogowe np. (dokumenty wymagają pieczętki i ręcznego podpisu osoby decyzyjnej). Praca zdalna opiera się na elektronicznym obiegu dokumentów i możliwości elektronicznego podpisywania umów.

Zapewnienie dostępu do wyników pracy

Dobrą praktyką jest udostępnianie wyników pracy w chmurze na wspólnych dyskach. Dostęp do dokumentów pozwala na pracę asynchroniczną, przekazywanie informacji zwrotnej w postaci komentarzy i monitorowanie postępów pracy. Kolejną zaletą jest pomoc w rozwiązaniu problemu perfekcjonizmu, gdy ludzie niechętnie ujawniają wyniki swojej pracy na wczesnym etapie, zanim efekt będzie doskonały. Dostęp do szkiców umożliwia przekazanie informacji zwrotnej na wcześniejszym etapie pracy. Przyspieszy to pracę, poprawi jakość produktu końcowego (po uwzględnieniu otrzymanych informacji zwrotnych), wyeliminuje postawy indywidualistyczne (bronienie swojego rozwiązania, bo włożono w nie dużo pracy) oraz zminimalizuje sytuacje, w których autor „sprzedaje” pomysł innym członkom zespołu, bo więcej osób przyczyniło się do jego powstania.

Przy wyborze systemu do pracy online należy przestrzegać następujących zasad

Funkcjonalność

Zastanów się, jakie funkcjonalności będą Ci potrzebne. Szukaj prostych rozwiązań, które ułatwią Ci przepływ informacji. Nie ma rozwiązań uniwersalnych. Są zespoły zdalne, które potrzebują jedynie oprogramowania do udostępniania dokumentów w chmurze i platformy do wirtualnego czatu. Niektóre zespoły mogą potrzebować bardziej złożonych rozwiązań do pracy projektowej.

Zgodność

Skype, Google drive, Trello, Outlook: każde z tych narzędzi jest cyfrowe, ale wymaga przełączania się do różnych aplikacji, aby z nich korzystać. Dbając o ergonomię pracy szukaj rozwiązań zintegrowanych. Zintegruj rozwiązania tak, aby praca przebiegała sprawnie, bez konieczności przełączania się pomiędzy zbyt dużą ilością programów. Wymienione w powyższej instrukcji narzędzia programowe pomogą Ci znaleźć odpowiednie rozwiązanie.

Ograniczenie czynników rozprasających uwagę

Interakcje zdalne są bardziej męczące niż te na żywo. Pamiętaj: Twoje ciało to narzędzie. Dlatego podczas wykonywania głębokiej pracy wymagającej skupienia powinieneś wyeliminować czynniki rozprasające. Wyłącz powiadomienia lub ustaw status swoich narzędzi komunikacyjnych na „nieodpowiedny”.

Sprawdź, jak często przełączasz się między zadaniami i projektami i zastanów się, jak to wpływa na Twoją koncentrację. Zmień swoje podejście, jeśli zauważysz, że częste zmiany aktywności wpływają na Twoją produktywność.

Ruszaj się

Osoby pracujące zdalnie mniej poruszają się w pracy. (Na przykład nie wchodzi do pokoi, nie idą do kuchni po kawę, nie schodzą do sekretariatu). Twoje ciało jest narzędziem i brak ruchu będzie wpływał na koncentrację. Bez odnowionej energii praca nie zostanie wykonana w dobrym tempie i jakości. Rób przerwy w pracy zdalnej. Praca zdalna wymaga więcej przerw na odnowienie poziomu energii fizycznej, niż praca stacjonarna.

Źródła

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Gemeinsam online arbeiten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine Teams, Kleinstunternehmen und EPU:

https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201_Leitfaden_Gemeinsam_online_arbeiten_bf.pdf

Cappelli, Peter (2021): The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face; Warton School Press.

Dhawan, Erica (2021): Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance; St. Martin's Press.

Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): Remote Work: Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce; Kogan Page.

Guidebook on Accessible Classes; Support Office for Persons with Disabilities; Adam Mickiewicz University in Poznań; Some Principles of Accessible e-Learning:

https://bit.ly/amu_EN

Harvard Business Review (2021): HBR Guide to remote work; Harvard Business Review Press.

Neeley, Tsedal (2021): Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere; Harper Business.

Novotny, Valentin (2019): Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co. Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis; Schäffer-Poeschel Verlag.

Poradnik „Dostępne zajęcia”; Biuro Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (https://bit.ly/amu_PL)

#pracazdalna

#domowebiuro

#online-meeting

#komunikacja

#teamwork

#konflikt

#motywacja

09 Fuckup Nights

„Jedynym prawdziwym błędem jest ten,
na którym niczego się nie uczymy”.

Henry Ford



Mistakes have
the power
**TO TURN YOU INTO
SOMETHING BETTER**
than you were
before.

Korzyści

Kiedy „Fuckup nights” są szczególnie przydatne?

- * Kiedy chcesz zwiększyć efektywność organizacyjną poprzez otwarte mówienie o błędach i gotowości do ich poprawiania.
- * Kiedy chcesz stworzyć warunki dla innowacji poprzez chęć uczenia się i eksperymentowania.
- * Kiedy chcesz stworzyć miejsce pracy, w którym ludzie są autentyczni, czują się bezpiecznie i mogą się rozwijać.
- * Kiedy chcesz stworzyć zgrany zespół, który:
 - * umie dostosować się do zmieniających się okoliczności,
 - * potrafi odzyskać i utrzymać motywację po porażce,
 - * jest w stanie radzić sobie z przeciwnościami losu,
 - * wie, jak stawić czoła wyzwaniom,
 - * potrafi identyfikować i wykorzystywać szanse.
- * Kiedy chcesz zwiększyć poziom inicjatywy i odwagi w podejmowaniu działań, które nie podążają utartymi, konwencjonalnymi ścieżkami.

Case

Maria założyła start-up technologiczny jeszcze w czasie studiów. Pełna entuzjazmu pozyskała inwestorów i stworzyła mały zespół projektowy. Po początkowej fali entuzjazmu, energii i sukcesach z prototypem, zaczęły pojawiać się trudności. Maria nie do końca rozumiała, co się dzieje. W zespole narastały tarcia, po których przyszły pierwsze rezygnacje. Inwestor zaczął się niecierpliwić. Spotkania z nim zaczęły opierać się bardziej na wynikach niż motywacji. Rozmowy z innymi start-up'ami w inkubatorze przedsiębiorczości, w którym pracowała, dodatkowo ją przygnębiły. Wydawało się, że wszyscy oprócz niej radzą sobie dobrze.

Maria pomyślała, że może jednak nie jest stworzona do bycia przedsiębiorcą i że jej rodzice mieli rację, gdy namawiali ją do podjęcia zatrudnienia na pełen etat i zdobycia doświadczenia w pracy najemnej, zanim zacznie eksperymentować z własnym biznesem. Pewnego dnia w newsletterze natknęła się na informację o evencie zwanym „Fuckup nights”. Nazwa najpierw ją rozśmieszyła, potem poczuła, że to może być wreszcie coś innego. Wzięła udział.

Śłuchanie opowieści o porażkach innych ludzi sprawiło, że sama poczuła się pod mniejszą presją. Wspaniale było otaczać się osobami, które chętnie przyznawały się do swoich błędów i rozmawiały o nich z dystansem. Zrozumiała, że nie jest odosobniona w trudnościach, których doświadcza. Spotkanie bardzo jej się podobało i poczuła przyływ motywacji do pokonywania kolejnych przeszkód.

Zainspirowana tym wydarzeniem postanowiła świadomie wprowadzić w swoim zespole rytuał, podczas którego wszyscy mogliby odważnie i z humorem opowiadać o swoich porażkach oraz wnioskach, jakie z nich wyciągnęli. Zdała sobie sprawę, że jej współpracownicy - chcąc zachować profesjonalny wizerunek przed inwestorami i sobą nawzajem - zaczęli wstydzić się swoich porażek i postrzegać je jako oznaki słabości i niekompetencji. To blokowało ich rozwój i dalsze prace nad produktem. Zaproponowała, żeby zespół spotykał się nieformalnie w ostatni piątek miesiąca i przy zamówionym jedzeniu rozmawiał o swoich porażkach.

Te spotkania przyniosły katharsis, zintegrowały członków grupy i pozwoliły im czuć się 'sobą' w pracy. Po kilku 'sesjach', uczestnicy stwierdzili, że poprawili swoje umiejętności w zakresie wystąpień publicznych oraz zdolność do opowiadania wciągających historii.



W skrócie

Postrzeganie świata przez pryzmat mediów społecznościowych i konferencji branżowych prowadzi do zniekształcenia obrazu rzeczywistości. Dosłownie (za pomocą zdjęć) i w przenośni, rzeczywistość jest filtrowana, aby stworzyć wrażenie idealnej. Patrząc na tę przefiltrowaną rzeczywistość możesz odczuwać rozdźwięk między własnym życiem, a otaczającym Cię doskonałym światem, w którym wszyscy inni wydają się odnosić sukcesy. To może sprawić, że poczujesz się wyjątkiem, któremu nic się nie udaje. Wiele osób czuje się zakłopotanych tym stwierdzonym przez siebie brakiem sukcesu i zaczyna wątpić w swoje talenty lub cele. To z kolei wywołuje poczucie wstydu, które - spośród wszystkich różnych emocji - najczęściej prowadzi do wycofania się z kontaktów społecznych. Ta spirala się nakręca. Jak mówią twórcy „Fuckup nights” (Brene Brown, Liv Larsson), i jak wskazują badania, potwór porażki karmi się samotnością.

„Fuckup nights” opiera się za założeniu, że ludzie, grupy i organizacje mogą uczyć się na porażkach i mogą je wykorzystać do wspierania swojego rozwoju i dalszej innowacyjności. Dzięki odpowiedniemu przepracowaniu, porażki i niepowodzenia mogą stać się trampoliną do przyszłych sukcesów oraz do dalszej nauki i rozwoju. Otwartość na porażkę zachęca do eksperymentowania, co z kolei prowadzi do wzrostu innowacyjności. Najlepszym lekarstwem na wstyd związany z porażką jest otwarcie się na nią i mówienie o niej.

„Fuckup nights” są:

- **Eventem**, podczas którego ludzie z różnych branż i środowisk dzielą się swoimi porażkami w bezpieczny emocjonalnie sposób, który buduje więzi oraz tworzy poczucie bliskości i akceptacji słabości. Event zrywa z kulturą sukcesu, w której podkreśla się (i często wyolbrzymia) wyniki, podczas gdy porażki są ignorowane lub umniejszane.

- **Metodą** opowiadania o własnych porażkach, która ma na celu edukację i inspirację w formie „edutainment”. Wystąpienia 'Fuckup night' nazywane są biznesowymi stand-upami.
- **Manifestem pracy i stylu życia**, którego wdrożenie zwiększa autentyczność, elastyczność, kreatywność i odporność.

Podstawowym celem twórców 'Fuckup nights' jest promowanie tworzenia przyjaznych środowisk pracy, w których ludzie przyznają się do błędów i uczą się na nich. Kreowania miejsc, w których błędy nie są karane, a pomyłki nie są wyśmiewane. Akceptacja i otwarte przyznawanie się do błędów sprawiają, że ludzie czują się emocjonalnie bezpieczni w miejscu pracy, pomagają sobie wzajemnie we wspieraniu się i wzmacnianiu relacji. W rezultacie powstaje empatyczne środowisko pracy. Ludzie uczą się na podstawie swoich doświadczeń, odważniej eksperymentują (bez obawy przed krytyką czy odrzuceniem) i chętniej próbują nowych sposobów działania.

Wszystko to zwiększa ich zdolność do wprowadzania innowacji. Jak często mówią założyciele ruchu: „penicylina, LSD i Viagra zostały odkryte przez pomyłkę”.

Porażki są istotną częścią każdej ludzkiej działalności, nie tylko świata biznesu. „Fuckup nights” to sposób na świadomą pracę nad niepowodzeniami bez upokarzania tych, którzy ich doświadczyli.

Dlaczego to takie ważne?

Wbrew obiegu opinii nie jest prawdą, że co nas nie zabije, to nas wzmocni. Negatywne doświadczenia z przeszłości mogą wywołać w nas traumę i spowodować, że wycofamy się z dalszych eksperymentów, staniemy się sparaliżowani, będziemy powielać schematyczne wzorce zachowań i w przyszłości nie będziemy elastycznie reagować na wyzwania. Sposób, w jaki opowiadamy sobie własne historie i jak je kończymy, ma wpływ na nasz przyszły rozwój i sukces.

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Jeśli chcesz rozwijać swoją umiejętność uczenia się na podstawie porażek, warto wziąć udział w wydarzeniu „Fuckup nights”. Możesz zostać widzem, czerpiącym z opowieści innych, lub dołączyć do tytułowych fuckupperów, wygłaszając własne przemówienie. Organizacja jest obecna w 90 krajach i 300 miastach. Na stronie internetowej www.fuckupnights.com możesz znaleźć dane kontaktowe lokalnych koordynatorów. Fuckupperzy prowadzą również wydarzenia i warsztaty w ramach organizacji.

Jak działa „Fuckup nights“?

Jest to spotkanie prowadzone przez 3-4 prelegentów. Każdy z nich ma do dyspozycji maksymalnie 7 minut i 10 slajdów, aby w przystępny sposób podzielić się swoją osobistą historią porażki i opowiedzieć, jakie wnioski z niej wyciągnął. Po każdym wystąpieniu przewidziany jest czas na sesję Q&A. Organizatorzy tworzą również przestrzeń do networkingu.



Jak przygotować inspirującą ‘Fuckup speech’?

Prezentacja jest zazwyczaj konstruowana wokół maksymalnie 7 minut i 10 slajdów powinna zawierać odpowiedzi na następujące pytania:

- Czego dotyczyła ta sytuacja/wyzwanie?
- Jakie były założenia?
- Co się stało/co poszło nie tak?
- Jakie wnioski wyciągnięto z tego doświadczenia?

Nie daj się zwieść krótkiemu czasowi prezentacji. Im krótsze jest wystąpienie, tym bardziej staje się wymagające, a to oznacza, że należy się przygotować.

Zasady przemowy

„Fuckup nights” powinny jednocześnie bawić i edukować. Aby było to możliwe, osoba opowiadająca historię musi się do niej zdystansować. Jak mówią twórcy metody:

Tragedia + Czas = Komedia. Mówca nie może

szukać emocjonalnego wsparcia ze strony grupy ani pomysłów na rozwiązanie problemu. Doświadczenie pokazuje, że jeśli historia Cię złości lub jesteś ciągle rozczarowany, ludzie usłyszają to w Twoim tonie głosu.

Zgodnie z zasadami storytellingu, aby historia była angażująca, musi być prawdziwa i osobista, ale też na tyle uniwersalna, by słuchacz mógł się do niej odnieść. Zapytaj siebie: Co jest uniwersalne w mojej historii? Jakie jest główne przesłanie, które chcę przekazać słuchaczom? Jakie cenne lekcje może dać innym to doświadczenie?

Przemówienia typu „Fuckup nights” są lekkie i powinny zawierać anegdoty. Takie wystąpienia często nazywane są biznesowymi stand-upami. Pamiętaj jednak, że nie powinieneś zmuszać się do żartów lub bycia zabawnym. Jeśli dobrze przemyślisz historię, prawie na pewno znajdziesz w niej humorystyczne momenty. Przebieg wydarzeń, intensywność wyzwania, twoje własne naiwne założenia i przekonania - wszystko to może być zabawne z perspektywy czasu. Nabranie dystansu pozwoli Ci dostrzec zabawne aspekty sytuacji.

'Fuckup speeches' mają charakter anti-TED. Oznacza to, że nie przemawiasz do słuchaczy z pozycji eksperta, ale jako osoba równorzędna. Jesteś bardziej jak znajomy z Sąsiedztwa, niż mentor. Nie stwarzaj dystansu. Jeśli chcesz mówić o swojej eksperckiej wiedzy, to tylko po to, by pokazać, jak podjęcie „ja wiem lepiej” doprowadziło do Twojej porażki.



Podczas przygotowywania wystąpienia, odpowiedz sobie na pytania:

- Jaki jest cel twojego wystąpienia?
- Jaką historią chcesz się podzielić?
- Dlaczego wybierasz właśnie tę historię?
- Jaka jest Twoja prawdziwa motywacja? Sprawdź, czy Twoją intencją jest pomoc innym w uniknięciu błędów, czy może uzyskanie akceptacji i zrozumienia dla swoich wyborów. Pamiętaj, że jesteś tam po to, aby wspierać grupę, a nie odwrotnie.
- Jakie jest główne przesłanie, które chcesz przekazać?

Lista kontrolna do wyboru tematu przemówienia

Zwróć uwagę na następujące punkty:

- Czy Twoja historia jest uniwersalna?
- Czy jesteś emocjonalnie zdystansowany wobec danej historii?

- Czy historia angażuje i wywołuje emocje?
- Czy historia jest zamknięta?
- Czy – opowiadając historię - nie wywyższasz się ponad słuchaczy (np. podkreślając swoją pozycję i wiedzę, lub wstawiając żargon branżowy)?
- Czy możesz opowiedzieć ją :
: przymrużeniem oka?
- Czy opowiadasz w pierwszej osobie (tzn. czy jesteś głównym bohaterem historii)?
- Czy zawiera ona zaskakujące momenty i zwroty akcji?
- Czy używasz obrazowego języka (tzn. czy uczestnikowi łatwo jest wyobrazić sobie otoczenie, sytuację, zaangażowanych ludzi i przebieg akcji)?
- Czy przesłanie, „lekcja” porażki jest jasna spójna z historią?

Zanim wystąpisz przed ludźmi, powinieneś być w stanie odpowiedzieć „tak” na wszystkie powyższe pytania. Może to wymagać zmian w sposobie opowiadania lub nawet wybrania innej historii.



Jak „Fuckup nights” może pomóc w kształtowaniu kultury uczenia się z porażek?

Jeszcze kilka wieków temu karanie za niepowodzenia w biznesie było bardzo powszechne. Na przykład w XVII-wiecznej Francji bankructwa były ogłaszane publicznie. Bankruta zmuszano do noszenia zielonego kapelusza, aby lokalna społeczność mogła go bezkarnie wyszydzić i ośmieszyć. We Włoszech upadli przedsiębiorcy byli pozbawiani ubrań i wystawiani na publiczne pośmiewisko. Zupełnie odmienna koncepcja, tj. „jeśli zbankrutować, to szybko i tanio”, pojawiła się kilka lat temu w Dolinie Krzemowej. Takie podejście generuje ciągłe i przyspieszone uczenie się na porażkach.

W „Fuckup nights” nie chodzi o kolekcjonowanie porażek. „Fuckup nights” powinny budować świadomość porażki i zachęcać do odpowiedzialności oraz umiejętności uczenia się na gruncie niepowodzeń. Twórcy „Fuckup nights” stworzyli manifest, który odzwierciedla idee przyświecające ruchowi. Podążanie za wskazówkami zawartymi w manifestie pozwoli Tobie na ciągłe zdobywanie wiedzy i elastyczne reagowanie na wyzwania rzeczywistości, aby iść do przodu w pożądanym kierunku. Cytując autorów: „ten manifest wpływa na to, jak się zachowujemy, jak dzielimy się historiami porażek, jakie treści tworzymy i jak pomagamy firmom tworzyć bezpieczne przestrzenie, w których mogą się dzielić i być wolne”.

Manifest „Fuckup nights”*

01. Daj się odrzucić.
02. Odnieś porażkę.
03. Otrzymać złą ocenę.
04. Zostać zwolnionym.
05. Przegrać turniej.
06. Pieprz system.
07. Perfekcja jest retoryką.
08. Skup się na rzeczach, które cenisz.
09. Zachowaj prostotę.
10. Prawdopodobnie poniesiesz porażkę.
11. Jeśli szukasz uznania, zatrzymaj się.
12. Nie traktuj siebie zbyt poważnie.
13. Bądź bezbronny.
14. Śmieję się ze swoich porażek i dziel się nimi ze światem.
15. Przyjmij swoje wady i z miłością pomagaj innym w ich poprawie.
16. Ucz się nowych rzeczy.
17. Rób codziennie jedną rzecz, która cię przeraża.
18. Bądź osobą, którą chcesz być.
19. Wyjdź z cienia i staw czoło problemom.
20. Wznieś się ponad konflikt.
21. Nie zatrzymuj się, dopóki nie zdobędziesz tego, co kochasz.
22. Twój prawdziwy potencjał jest nieznan.
23. Pokonaj swoje ego.
24. Bądź odważny i żyj pełnią życia.

* Powyższe ‘zalecenia’ są chwytliwe i łatwe do zrozumienia. Ich rozwinięcie znajduje się na stronie: www.fuckupnights.com/

Kwestie do przemyślenia

Pomyśl o „Manifeście” jako o sugestiach, jak stać się organizacją, która wspiera uczenie się w wyniku porażek:

- Jak rozumiesz każdy z punktów?
 - Co dosłownie oznacza każdy z punktów „Manifestu”?
 - Czego mogą być metaforą? (np. „Być zwolnionym” może odnosić się do opuszczenia firmy, ale może też oznaczać porażkę jako inwestor, dostawca, itp.).
- Które punkty „Manifestu” są już obecne w Twojej organizacji? Jak i gdzie je obserwujesz?
- Które z punktów chciałbyś uczynić zasadą obowiązującą w Twojej pracy/ Twoim zespole/ Twojej organizacji?
- Co możesz zrobić, aby je urzeczywistnić?



Wsparcie na co dzień

Wygłoszenie przemówienia zawsze może zakończyć się niepowodzeniem. Aby tego uniknąć, przygotuj się, przeanalizuj, co może pójść źle.

Wybierając temat, bądź gotów odpuścić, jeśli jest on ważny dla ciebie osobiście, ale nie zawiera większego przesłania dla innych.

„Fuckup nights” jest formą katharsis, sposobem na poradzenie sobie z porażką, a także sposobem na budowanie poczucia wspólnoty poprzez anegdotyczne opowiadanie o niepowodzeniach. Pamiętaj, że nie jest to jedyna forma pracy z porażką.

Zawsze możesz stworzyć własny rytuał, adaptując ideę „Fuckup nights”, np. rozmawiając o porażkach na nieformalnych spotkaniach zespołu lub przygotowując krótkie przemówienia o niepowodzeniach. Kluczem jest stworzenie odpowiedniego nastroju. Uważaj jednak, aby odkrywanie przeszłych niepowodzeń nie przerodziło się w obwinianie innych. Przyjrzyj się najpierw, czy nawet nieświadomie nie tworzysz w swojej organizacji kultury obwiniania. Pomocne w diagnozie kultury obwiniania będą odpowiednie pytania na następujące pytania:

- Jak reagujemy na porażki?
- Jak zachowujemy się wobec osób, które poniosły porażkę?
- Jak porażka wpływa na kariery ludzi w organizacji?
- W jaki sposób przepraszamy?
- Jak bierzemy odpowiedzialność za porażkę?

Kluczem jest cel, który chcesz osiągnąć, mówiąc o porażkach.

Możesz omówić sugestie „Manifestu” ze swoim zespołem i zdecydować, czy włączyć niektóre z nich do umowy zespołu. Wspólnie możecie zastanowić się, jakie działania, sposoby pracy i praktyki pozwolą wam uczyć się na porażkach.

Źródła

Więcej informacji o „Fuckup Nights”: www.fuckupnights.com

Fuckup Book jest dostępna za darmo: <https://www.fuckupnights.com/fuckup-book>

Jeśli chcesz rozwinąć swoje umiejętności opowiadania historii zobacz:

Pixar in a Box, rozdział „Sztuka opowiadania historii”:

<https://www.khanacademy.org/computing/pixar/storytelling>

Brown, Brene (2010): The gifts of imperfection. Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are, Minnesota: Hazelden Publishing.

Brown, Brene (2015): Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead, New York: Avery.

Hanson, Rick (2018): Resilient: How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness, New York: Harmony Books.

Larsson, Liv (2012): Anger, Guilt and Shame - Reclaiming Power and Choice, Friare LIV Konsult.

#longlifelearning

#porażka

#fuckup nights

#fuckupper

#innowacja

#odporność

#rezyliencja

10 Jak przeprowadzić spotkanie online

„Nic co dobre, nie przychodzi łatwo”.
Daniel Craig



Korzyści

Kiedy „ Jak prowadzić spotkania online" jest pomocnym narzędziem?

- * Gdy chcesz zorganizować spotkania online w sposób ukierunkowany na wynik i zapewnić bezpieczeństwo emocjonalne członkom zespołu.
- * Kiedy chcesz lepiej radzić sobie z trudnymi sytuacjami, które są spowodowane formatem online.
- * Kiedy chcesz pomóc uczestnikom przełamać osobiste bariery związane ze spotkaniami w przestrzeni wirtualnej.
- * Kiedy chcesz dowiedzieć się, jak korzystać z narzędzi internetowych, które pozwalają włączyć do rozmowy wszystkich członków zespołu i zachęcić ich do aktywnego udziału w dyskusji.

Case

Jan jest szefem zespołu pracującego zdalnie. Do tej pory wszyscy członkowie zespołu spotykali się osobiście raz w miesiącu, aby podsumować realizację celów, omówić wydarzenia z ostatniego okresu i zaplanować kolejne kroki. Spotkania te trwały 5 godzin, z czego dużą część stanowiło podsumowanie przygotowane przez Jana. Istotną częścią dnia było wspólne wyjście na lunch. Podczas lunchu członkowie zespołu mieli okazję porozmawiać o prywatnych sprawach. Dzięki tym spotkaniom efektywność zespołu konsekwentnie rosła.

Po lockdownie spowodowanym pandemią Covid 19, Jan zaczął organizować spotkania online. Zespół zbierał się w tym samym czasie i z tym samym planem, co wcześniej. Wszyscy zaangażowani w spotkanie zaoszczędzili sporo czasu – członkowie zespołu nie musieli dojeżdżać do pracy, a pracodawca oszczędzał na kosztach związanych z organizacją spotkania. Jednak jakość sesji online nie była już taka sama. Pracownicy nie byli chętni do udziału w

dyskusjach; rzadko włączali kamery i nie zapamiętywali informacji. Jan nieustannie przypominał uczestnikom, aby byli uważni. Spotkania online nie przekładały się na wyniki biznesowe.

Jan zastanawia się, co może zmienić, aby jakość organizowanych przez niego spotkań online wzrosła.

W skrócie

Prowadząc spotkanie online należy rozważyć, jak technologia wpływa na zachowania i postawy uczestników. Choć wiele procesów zachodzących podczas wydarzeń online jest podobnych, to jednak mają one inną dynamikę, niż spotkania stacjonarne. Na przykład ludzie szybciej się nudzą i frustrują w porównaniu z sesjami face-to-face. Technologia może prowadzić do nieświadomego wykluczenia części zespołu. Z drugiej strony, spotkania online mogą przyspieszyć przepływ informacji i procesy decyzyjne.



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Poniższe wskazówki pomogą Tobie organizować spotkania online w sposób angażujący wszystkich członków zespołu. Dowiesz się, jak uniknąć najczęstszych pułapek tej formy współpracy.

1. Przygotowanie

Planując spotkanie online, odpowiedz na następujące pytania:

- Czego oczekujesz? Jaki powinien być wymierny efekt tego spotkania? Skąd będziecie wiedzieć, czy osiągnęliście swój cel? Czy trzeba zorganizować spotkanie online, czy można osiągnąć ten cel w inny sposób?
- Co jest tematem spotkania? Temat spotkania powinien być jasno określony. Zagadnienie powinno być zrozumiałe 'samo przez się' i dawać członkom zespołu pojęcie o tym, czym będziecie się zajmować podczas spotkania. Przejrzysta, jednoznaczna agenda jest w dyskusji online ważniejsza, niż w przypadku spotkań tradycyjnych.
- Jak długo powinno trwać spotkanie? Organizowanie zbyt wielu spotkań i zbyt wielu niekończących się dyskusji negatywnie wpływa na procesy decyzyjne. Długotrwała praca przy komputerze pozbawia uczestników spotkania energii¹. W rezultacie spadnie efektywność spotkania. Twoje sesje online powinny być krótsze, niż spotkania na żywo. Spotkanie nie powinno trwać dłużej niż 60 minut. Każdy poruszony przez Ciebie temat nie powinien być omawiany dłużej niż przez 15-20 minut.
- Kto powinien uczestniczyć w spotkaniu? Spotkanie powinno być na tyle małe, żeby uczestnicy mogli najeść się dwiema dużymi pizzami. Tę zasadę wprowadził Jeff Bezos, były dyrektor generalny Amazon. Zapraszaj tylko osoby, których obecność wnosi wartość dodaną do spotkania i które z niego skorzystają. Jeśli masz na swojej liście osoby, które potrzebują jedynie informacji o tym, co zostało ustalone, to po prostu wyślij im po spotkaniu protokół. Jeśli ludzie potrzebują jedynie podzielić

się czymś, to zaprosz ich tylko na krótką część spotkania.

- Obecność osób, które nie są zainteresowane spotkaniem, wpływa na pracę całej grupy – uczestnicy stają się mniej zaangażowani i nie są dostatecznie skupieni.

*Pod poniższym linkiem znajduje się kilka ciekawych spostrzeżeń na temat 'Zoom-zmęczenia': <https://www.psychiatrictimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>

Wprowadź angażujące, zmienne metody pracy

Spotkanie online nie musi być dyskusją „gadających głów”. Zaangażuj wszystkich uczestników do wyrażania swoich opinii. Zmień metody pracy. Nie pozwalaj jednej osobie mówić przez dłuższy czas. Wprowadź krótkie formy aktywności fizycznej, aby pobudzić poziom energii i koncentracji. Weź pod uwagę potrzeby wszystkich członków zespołu, sprawdzając, czy zaplanowane przez Ciebie metody nikogo nie wykluczają. Na przykład, czy osoby introwertyczne będą miały szansę zaznaczyć swoją obecność na spotkaniu, jeśli zaplanujesz je w określony sposób?

Zastanów się, jaka technologia będzie optymalna

Wiele aplikacji internetowych umożliwia wirtualną pracę zespołową i pozwala na podział pracy w czasie rzeczywistym. Niektóre programy do wideokonferencji Coraz więcej programów i platform komunikacji wirtualnej umożliwia podzielenie uczestników na pokoje i równoległą pracę w mniejszych zespołach. Dzięki temu będziecie mogli korzystać z wielu różnych form interakcji.

Przykłady znanych programów do prowadzenia wideokonferencji:

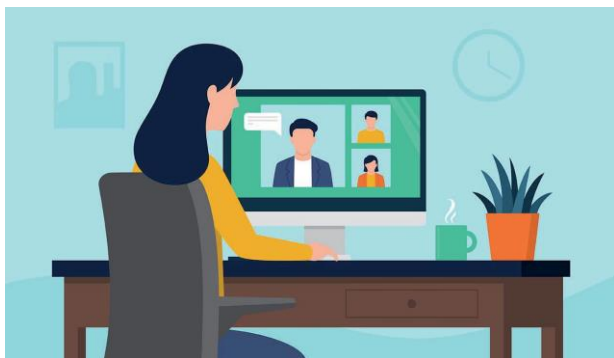
- Adobe Connect
- Airmeeet
- BigBlueButton
- BlueJeans
- Cisco Jabber
- Cisco Webex Meeting
- Google Hangouts Meet
- Google Meets
- GoToMeeting
- Jitsi
- Join.me
- Life-Size
- MS Teams
- MyOwnConference
- Skype
- Uber Conference
- Zoom

Podczas spotkań wykorzystuj narzędzia wizualne, takie jak prezentacje, wirtualne tablice czy gotowe szablony. Popularne tablice konferencyjne, które możesz wykorzystać podczas sesji zdalnych to Miro, Mural, Jamboard i Padlet.

Dostawcy platform i tablic stale rozwijają ich funkcjonalności. Wybierając oprogramowanie adekwatne do własnych potrzeb, warto

porównać dostępne produkty w sieci. Narzędzie, które ostatecznie wybierzesz do pracy online, powinno być łatwe w obsłudze dla osoby o ograniczonych umiejętnościach technicznych. Narzędzia mają ułatwiać pracę, a nie onieźmielać czy wykluczać.

Podczas spotkania online należy ostrożnie nawigować między aplikacjami. Moderator powinien rozważyć, czy różnorodność narzędzi może dezorientować uczestników (Gdzie teraz jesteśmy? W co mam kliknąć? Co tu zrobić?). Skorzystaj ze wsparcia swojego zespołu. Możesz zwrócić się do kogoś z zespołu, aby był Twoim asystentem technicznym. Wykorzystaj wiedzę grupy. Odważnie pytaj o rozwiązania, które im się podobają i których by używali.



Zaplanuj czas na nieformalne rozmowy

Nie lekceważ „czynnika komfortu” w spotkaniach online. Twoim celem powinno być zapewnienie uczestnikom bezpiecznych emocjonalnie ram, które zachęcają ich do angażowania się w dyskusje i dzielenia się opiniami. Aby to ułatwić, zaplanuj również czas na nieformalne rozmowy i poproś uczestników, aby podzielili się informacjami na temat aktualnego miejsca pobytu, pochodzenia lub hobby, na przykład.

Przed spotkaniem jasno określ oczekiwane standardy

Wiele trudności doświadczanych podczas spotkań zespołu online wynika z tego, że uczestnicy nie są świadomi, że określony wzorzec zachowania wpłynie na jakość spotkania i osiągnięte wyniki. Jeśli chcesz, aby

członkowie zespołu byli obecni, aktywni i skupieni, poinformuj ich wcześniej, czego od nich oczekujesz, aby przygotowali się do spotkania.

Uczestników spotkania należy poinformować o:

- **Wymaganiach dotyczących sprzętu i oprogramowania.** Poproś uczestników o przygotowanie sprawnej kamery, słuchawek z mikrofonem i wcześniejsze sprawdzenie, czy mają najnowszą wersję oprogramowania.
- **Oczekiwany poziomie zaangażowania.** Poinformuj uczestników o oczekiwanym od nich poziomie zaangażowania.
- **Trybie połączenia.** Czasami kilka osób chce się spotkać w jednym miejscu i połączyć z jednego urządzenia. Chociaż może się to wydawać logiczne, to nie wszyscy uczestnicy będą się komunikować w ten sam sposób podczas rzeczywistego spotkania. Podczas sesji zdalnych obowiązuje zasada, że każdy powinien łączyć się z własnego urządzenia.
- **Odpowiednim otoczeniu.** Poproś uczestników, aby upewnili się, że miejsce, w którym się znajdują, pozwala im na swobodny udział w dyskusji i skupienie się na tematach spotkania. Jeśli uznasz zachowanie niektórych członków zespołu za rozpraszające, np. jeśli podczas spotkania przebywają w głośnej restauracji lub prowadzą samochód, poproś ich, aby zmienili otoczenie.
- **Czasie trwania spotkania.** Ustal czas, kiedy uczestnicy powinni się połączyć i godzinę, kiedy spotkanie faktycznie się rozpocznie. Warto ustalić czas połączenia z lekkim wyprzedzeniem względem rzeczywistego rozpoczęcia właściwej dyskusji. Dzięki temu uczestnicy mają czas na rozmowy nieformalne i small talk. Określ, kiedy spotkanie się zakończy.
- **Temacie spotkania i oczekiwanych rezultatach.** Upewnij się, że temat spotkania jest precyzyjnie określony i daje uczestnikom pojęcie o tym, co będzie się działo. Jasno określ pożądany wynik/efekt spotkania.



- Przygotowaniu wymaganym od uczestników: Jeśli spotkanie tego wymaga, określ, jak uczestnicy powinni się przygotować. Mogą potrzebować odświeżenia swojej wiedzy, przejrzenia raportów, przygotowania wniosków, itp.
- Konieczności wcześniejszego zgłaszania problemów: Poproś uczestników o wcześniejsze poinformowanie Cię o potencjalnych przeszkodach (np. braku odpowiedniego sprzętu, miejsca na uczestnictwo, presji czasu). Pozwoli to na podjęcie działań mających na celu ograniczenie/zapobieżenie tym trudnościom przed spotkaniem.

2. Dobre praktyki podczas spotkania

Wyraź zgodę na kontrakt z zespołem

Każdy zespół pracuje według pewnych zasad, niezależnie od tego, czy są one spisane, czy nie. Pracownicy mogą stwierdzić, że podczas spotkań zdalnych panuje mniejsza kultura współpracy, niż podczas spotkań twarzą w twarz. Aby tego uniknąć, zawrzyj kontrakt z członkami zespołu i ustal zasady współpracy podczas zdalnych spotkań. Kontrakt to zbiór zasad określających, jak członkowie zespołu powinni zachowywać się i współpracować w grupie. Ich przestrzeganie powinno pozytywnie wpłynąć na efektywność i jakość współpracy zespołu. Opracowując kontrakt

pamiętaj, aby w jego tworzenie zaangażować wszystkich uczestników. Jeśli robisz to po raz pierwszy, skorzystaj z poniższej instrukcji zatytułowanej „Sugestie do opracowania kontraktu z zespołem online”. Umowa pomoże Ci uporać się z najczęstszymi problemami występującymi podczas spotkań.

Sugestie do opracowania kontraktu z zespołem online

Problemy często występujące podczas spotkań online	Jak przewidzieć te problemy w kontrakcie
Uczestnicy nie włączają kamer, mówisz do czarnego ekranu.	<ul style="list-style-type: none"> • Kiedy można wyłączyć kamerę? • Kiedy NIE można wyłączać kamery?
Niska jakość połączenia.	<ul style="list-style-type: none"> • Co zrobić, gdy masz problemy techniczne? Jak uczestnicy mogą uzyskać informacje, gdy słabe połączenie uniemożliwia im bezpośredni dostęp do nich? Kto jest odpowiedzialny za obsługę tego problemu?
2-3 osoby są aktywne. Reszta siedzi cicho.	<ul style="list-style-type: none"> • Określ, co rozumiesz przez standard zaangażowania w spotkanie. Co należy zrobić, jeśli zauważysz brak (współ) uczestnictwa? • Jak możesz zmienić moderację, aby zaangażować więcej osób?
Czynniki rozpraszające (np. kot), które zajmują uwagę grupy.	<ul style="list-style-type: none"> • Jak poradzisz sobie z humorystycznymi sytuacjami podczas spotkania? • Co zrobisz, aby przywrócić skupienie uczestników, tak by spotkanie mogło przebiegać równie sprawnie jak wcześniej?
Ludzie są zmęczeni siedzeniem przed komputerem.	<ul style="list-style-type: none"> • Jak często i jak długo powinniśmy robić przerwy, aby odzyskać energię? • Co powinniśmy robić, a czego nie powinniśmy robić podczas przerw? Przykładowo, dobrą praktyką jest nieużywanie wtedy urządzeń elektronicznych.
Nieobecności uczestników.	<ul style="list-style-type: none"> • Czy nieobecności są do przyjęcia? • Jakich nieobecności są dozwolone, a jakich nie? • Jak poinformujemy innych, że będziemy czasowo nieobecni?
Brak uwagi lub czynniki rozpraszające.	<ul style="list-style-type: none"> • Co oznacza dla nas pełne uczestnictwo w spotkaniu? • Czy mamy tendencję do multitaskingu podczas spotkań? • Jak zareagować, gdy zauważymy rozprężenie w zespole?



Nie wszystkie ryzyka można przewidzieć i uwzględnić. Niektóre zdarzenia pozostaną poza Twoją kontrolą. Należy zaakceptować fakt, że czasem tak się po prostu zdarza. Dobrą praktyką jest uzgodnienie z grupą, że w przypadku powtarzających się zakłóceń ustalicie odpowiednie zasady.

Zwracaj uwagę na poziom energii w grupie

Uczestnicy spotkań zdalnych są mniej wyrozumiali niż w przypadku spotkań tradycyjnych. Nieatrakcyjne spotkanie zdalne znudzi szybciej, niż gdyby odbyło się w formie tradycyjnej. Uczestnicy mają też więcej rozpraszaczy podczas spotkań zdalnych, np. chęć sprawdzenia poczty elektronicznej lub przeczytania postów na portalach społecznościowych. Nawet jeśli masz zaplanowane formy pracy, które zapewniają uczestnikom aktywność, sprawdzaj poziom zaangażowania i elastycznie zmieniaj metody pracy, aby nie drenować energii grupy.

Poproś grupę o regularne informacje zwrotne

Kiedy zauważysz zakłócenia podczas pracy zespołowej online, możesz poprosić uczestników o przekazywanie na bieżąco informacji zwrotnych, aby poznać ich punkt widzenia i podjąć odpowiednie działania. Na przykład, jeśli zauważysz, że spada koncentracja, możesz podzielić się tą obserwacją z zespołem i zapytać, jak postrzegają tę sytuację. Jeśli poziom koncentracji jest niski, zapytaj grupę co należy zrobić, aby go poprawić.

Regularnie pytaj zespół o opinie na temat metod pracy. Jakimi metodami zespół chciałby pracować? Co powoduje wzrost lub spadek zaangażowania? Jakie bariery dostrzega grupa w spotkaniach zdalnych? Jakie nowe zasady pomogłyby im lepiej radzić sobie z tymi przeszkodami?



Rób podsumowania spotkań

Dobrze zaplanowane i przeprowadzone spotkanie zdalne pozwoli zespołowi osiągnąć wymierne rezultaty w krótszym czasie. Poświęć czas na koniec sesji na podsumowanie oczekiwanych efektów. Wspomnij nie tylko o wymiernych rezultatach, ale także o stylu pracy zespołu. W ten sposób zachęcisz grupę do pozytywnych zachowań w przyszłości.

Zadbaj o komunikację pomiędzy spotkaniami

Stwórz wirtualną przestrzeń na wspólnym dysku, gdzie umieścisz materiały ze spotkania (np. protokoły, prezentacje, wypracowane treści itp.), aby osoby, które były nieobecne miały łatwy dostęp do informacji. Przejrzystość, otwartość i dobra dokumentacja to podstawa.

Wsparcie na co dzień

Planując spotkania online:

- Przyjrzyj się obecnym sposobom współpracy członków zespołu:
 - Które metody mogłyby prowadzić do wykluczenia?
 - Które metody mogłyby blokować zaangażowanie członków zespołu?
 - Poszerz swoją perspektywę, pytając o zdanie innych członków zespołu.
- Jak możesz zmienić sposób pracy, aby w równym stopniu angażować wszystkich członków zespołu?
- Poświęć dodatkowy czas na ustalenie zasad praktycznej współpracy podczas spotkań zdalnych poprzez zawarcie kontraktu z zespołem.
- Regularnie rozmawiaj z członkami zespołu o tym, co sprawdza się we współpracy, a co nie.

Skorzystaj z poniższej listy kontrolnej, aby sprawdzić, jak dobrze jesteś przygotowany.

Lista kontrolna

- * Czy wybrałeś platformę internetową, która pomoże Ci osiągnąć cele i która zapewni równy udział członków zespołu?
- * Czy wybrane przez Ciebie narzędzia zapewniają bezpieczeństwo informatyczne Twojej organizacji?
- * Czy zaplanowane zostały różnorodne metody pracy, które uwzględniają różne sposoby myślenia Twoich uczestników?
- * Czy upewniłeś się, że masz dostęp do wspólnego dysku, na którym możesz udostępniać istotne treści?
- * Czy zaplanowano czas na zawarcie kontraktu z grupą, który zapewni efektywność i bezpieczeństwo emocjonalne uczestników?
- * Czy zaplanowane zostały metody zbierania informacji zwrotnej na temat jakości spotkań, abyś wiedział, jak je poprawić w przyszłości?
- * Czy uczestnicy wiedzą o oczekiwanym poziomie zaangażowania podczas sesji?
- * Czy uczestnicy wiedzą, jakie wymagania techniczne muszą spełnić, aby wynieść jak najwięcej ze spotkania?



Źródła

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Gemeinsam online arbeiten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine Teams, Kleinstunternehmen und EPU's:
https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201_Leit-%20faden_Gemeinsam_online_arbeiten_bf.pdf

Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue:

<https://www.psychiatrytimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>

Lerngruppe „Von Analog zu Digital“ MOOCamp 2020 (2020): Von analog zu digital – 7 x 5 interaktive Workshop-Methoden, die auch online begeistern: <https://bit.ly/AnalogxDigital>

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>

Jeśli jesteś zainteresowany dalszymi wskazówkami i informacjami na temat współpracy online i pracy w domu, zapoznaj się również z narzędziem „Praca zdalna” w tym podręczniku.

#spotkanieonline

#pracazdalna

#Homeoffice

#feedback

11 Metoda NAIKAN

„Widok wewnętrzny determinuje i kształtuje widok na zewnątrz”.

Ruedi Beiner



Korzyści

Ta metoda jest szczególnie przydatna, kiedy:

Chcesz stworzyć zdrowsze, pozbawione napięć relacje.

Zdarza się, że nie wiesz, jak odpowiednio reagować na trudne sytuacje spowodowane przez innych ludzi.

Chcesz zidentyfikować i zrozumieć swoje wzorce zachowań.

Chcesz mieć większą kontrolę nad swoimi automatycznymi reakcjami poprzez zwiększenie samoświadomości.

Chcesz skuteczniej rozwiązywać konflikty wokół siebie.

Case

Dominik właśnie zakończył spotkanie projektowe ze swoim zespołem. Kiedy po raz kolejny zadał swoim współpracownikom szczegółowe pytania dotyczące projektu, okazało się, że nie znają odpowiedzi. W jego opinii są niekompetentni i niezaangażowani. Zachowanie współpracowników wytrąciło Dominika z równowagi, doprowadzając do tego, że zareagował emocjonalnie. Szybko podjął kilka nowych decyzji i zmienił sposób działania tak, aby przyspieszyć bieg spraw.

Brak profesjonalizmu wśród jego współpracowników przygnębia go. Z kolei współpracownicy postrzegają Dominika jako impulsywnego i niestabilnego emocjonalnie. Narzekają, że impulsywnie zmienia swoje decyzje, co utrudnia im pracę i prowadzi do frustracji. Zespół oczekuje, że Dominik popracuje nad swoim charakterem, bo praca z nim jest nie do zniesienia. On jednak najwyraźniej nie zdaje sobie sprawy z istnienia tego problemu.

W skrócie

Metoda NAIKAN umożliwia pogłębioną autorefleksję nad swoim zachowaniem wobec innych ludzi. W języku japońskim słowo „NAI” oznacza „wnętrze”, a „KAN” – „wgląd”. NAIKAN oznacza zatem „zagłądanie do wnętrza”.

Skupienie się na trzech prostych pytaniach pozwala rozwinąć umiejętności przywódcze w miarę przyglądania się sobie, swoim reakcjom, emocjom i zachowaniom wobec innych ludzi.

Dzięki metodzie NAIKAN możemy spojrzeć na nasze dotychczasowe działania nie z własnej perspektywy, ale oczami innych. Metoda ta świadomie porzuca nawykowe założenie, że to inni są przyczyną naszych problemów. Pomaga tym samym uniknąć automatycznego obwiniania innych za nasze działania.

W trudnych sytuacjach zwykle szukamy przyczyn naszego zachowania w okolicznościach zewnętrznych. Usprawiedliwiamy swoje zachowanie sytuacją, w której się znaleźliśmy lub tym, jak inni zachowywalis się w przeszłości. Tymczasem osoby, które obserwują problem z zewnątrz, częściej upatrują przyczyn tego zachowania w naszych cechach charakteru.

Nawyk obwiniania innych za ich reakcje przynosi chwilową ulgę. W dłuższej perspektywie sprawia jednak, że przestajemy zarządzać sobą i tracimy umiejętność adekwatnego reagowania na nowe sytuacje.

Narzędzie jest celowo skonstruowane asymetrycznie. NAIKAN nie pozwala na rutynowe i automatyczne myślenie o trudnościach, które sprawili nam inni.

Jeśli złapiesz się na takiej myśli, nie rozwijaj jej; przełącz się z powrotem na jedno z trzech pytań.



Trzy pytania do autorefleksji

Co otrzymałem od niego/
niej?

Co dałem jemu/jej?

~~Jakie trudności sprawił(a)
mi on/ona?~~

Jakie trudności
sprawiłem jemu/jej?

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Aby rozwinąć swoje umiejętności przywódcze, rozważ problematyczną sytuację z przeszłości, w którą zaangażowana była ważna dla Ciebie osoba.

Zastanów się nad tym wydarzeniem, odpowiadając na trzy kolejne pytania:

1. Co otrzymałem od tej osoby?
2. Co jemu/jej dałem?
3. Jakie trudności jemu/jej sprawiłem?

Analizując sytuację, przyjmij perspektywę drugiej osoby. Spójrz na sytuację oczami tej osoby. Uważaj, aby nie badać jej z perspektywy swoich uczuć.

Zastanów się:

Czego dowiedziałeś się o sobie? Jakie wzorce zachowań odkryłeś? Jak chcesz się zachować w przyszłości – w stosunku do tej osoby? / w podobnych sytuacjach?

Wsparcie na co dzień

Osoby pracujące metodą NAIKAN zauważają, że problemy często nie są obiektywne, ale wynikają z ich postrzegania. Ma to istotny wpływ na zmniejszenie napięć i poprawę ich relacji z otoczeniem.

Bywają liderzy, którzy obwiniają siebie. Mają nadzieję, że inni wokół nich nie będą dla nich tak surowi, jeśli sami siebie zaatakują. Podobnie jak obwinianie innych, obwinianie siebie jest również niezdrową strategią radzenia sobie z wewnętrznym napięciem związanym z trudną sytuacją. Celem metody NAIKAN nie jest zdevaluowanie siebie. Jest to metoda, która skupia się na wzięciu odpowiedzialności za własne reakcje i sposób funkcjonowania w trudnych sytuacjach poprzez obserwację swojego zachowania z perspektywy innych.

Wystrzegaj się powierzchownej analizy i powierzchownych wniosków. NAIKAN była początkowo metodą medytacyjną, która wymagała długiego czasu skupiania się tylko na jednej relacji z ważną osobą. Skup się na ciszy, spokoju i koncentracji. Nie pozwól, aby twoje myśli odplynęły. Wyznacz sobie konkretną ilość czasu (np. 20 minut), nastaw minutnik i rozmyślaj nad trzema pytaniami

NAIKAN. Kontynuuj nawet wtedy, gdy wydaje się Tobie, iż znalazłeś odpowiedzi. Dopóki nie zadzwoni minutnik, pogłębiaj odpowiedzi, pytając: „Co jeszcze?”.

Jeśli zauważysz tendencję do uciekania od wniosków, sprawdź, czy powodem jest obwinianie innych za wydarzenia z przeszłości. Jeśli tak jest, przełącz swoją uwagę na obiektywny język faktów. Zastanów się bardziej nad tym, co się stało, niż nad tym, co to dla ciebie znaczy. W praktyce oznacza to używanie większej ilości rzeczowników i czasowników, niż przymiotników.

Wracając do case'u z Dominikiem i jego zespołem.

Dominik dochodzi do wniosku, że jego koledzy są niezaangażowani. Przymiotnik „niezaangażowani” sugeruje osąd. Gdyby Dominik zastanowił się, które zachowania interpretuje jako brak zaangażowania, okazałoby się, że nie otrzymał odpowiedzi na swoje pytania. Brak odpowiedzi sprawił, że poczuł się niepewnie i skłonił go do nieprofesjonalnego zachowania. Skupienie się na faktach pozwoliłoby na szersze spojrzenie na sytuację i przyjęcie różnych perspektyw.

Źródła

Twórcą metody NAIKAN jest Yoshimoto Ishin.

<https://www.naikan.eu/>

http://www.e-naikan.com/engl_index.html

<https://insightvoice-naikan.at/download/ebook-naikan-ishii.pdf>

Krech, Gregg (2017): Question your life: Naikan self-reflection and the transformation of our stories. ToDo Institute.

#naikan

#autorefleksja

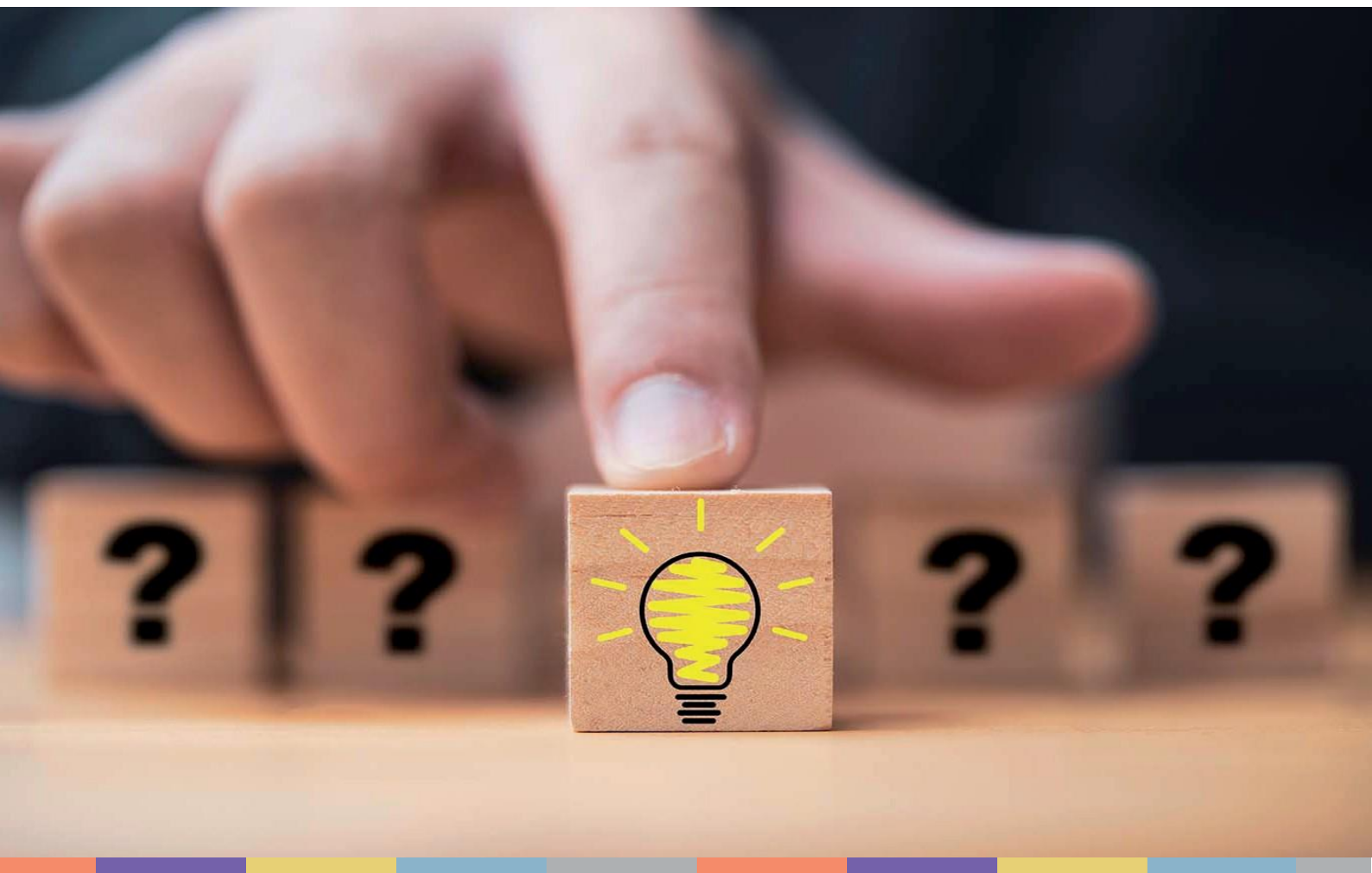
#samoświadomość

#konflikt

12 Wewnętrzne sterowniki

„Mogę zmienić tylko to, co akceptuję”.

Carl Gustav Jung



Korzyści

Po wdrożeniu tego narzędzia, będziesz:

- * lepiej radzić sobie z napięciem i stresem,
- * posiadać większy dostęp do swoich zasobów (umiejętności, zdolności, strategii działania),
- * mieć większy wybór rozwiązań dostosowanych do sytuacji, w której się znajdujesz,
- * bardziej elastyczny w kontaktach z innymi ludźmi,
- * lepiej dogadywać się z innymi,
- * doświadczać zmniejszonego napięcia, również tego wywołanego przez Ciebie.

Case

Robert kieruje pięcioosobowym zespołem badawczo-rozwojowym. Zespół od pół roku pracuje nad nową aplikacją i znajduje się w kryzysie. Testy prototypu wypadły fatalnie. Spotkanie, na którym lider przedstawił wyniki, odbyło się w dużym napięciu i stresie.

Karolina zaczęła się niecierpliwic, wyraźnie stukając telefonem o blat i popędzając Roberta oraz mówiąc mu, żeby przeszedł już do konkretów. Grzegorz odpalił serię szczegółowych pytań dotyczących metodologii zbierania danych. Julia zasugerowała przestanie do niej wyników, aby sama mogła je przeanalizować i przedstawić rekomendację co do dalszych działań.

Mateusz wspominał, że warto rozważyć porzucenie tego projektu. Szybko nakreślił trzy ciekawsze opcje, którymi można by się zająć. Anna złagodziła napięcie mówiąc, że Mateusz na pewno nie miał na myśli tego, co powiedział, a następnie zapytała uczestników, co chcieliby zjeść na lunch.

Każdy członek zespołu sięgnął po starą i znaną sobie strategię radzenia sobie ze stresem. Żadna z nich nie była skuteczna i żadna nie doprowadziła do znalezienia wyjścia z sytuacji. Robert zastanawia się, jak może zachęcić zespół, by nie popadał w stare schematy reagowania na trudne okoliczności.

W skrócie

W sytuacjach stresowych każdy objawia swoje nawykowe zachowania, które pomagają odzyskać kontrolę i wrócić do równowagi. W takich momentach pojawiają się automatyczne, często nieświadome reakcje, które nie są najlepszymi strategiami radzenia sobie z wyzwaniami, gdyż nie przynoszą rozwiązań. Te sposoby zachowania są wyzwalane przez kompulsywne zasady, takie jak „Należy...”, „Musisz...”, „Bądź...” i nazywane są wewnętrznymi sterownikami.

Sterowniki pomagają zrozumieć, dlaczego ludzie zachowują się nielogicznie i niekorzystnie w pewnych sytuacjach zawodowych i dlaczego utrzymują te wzorce zachowań pomimo negatywnych doświadczeń.

Oto kilka przykładów:

- Ludzie spieszą się, by szybko wykonać jakieś zadanie, nawet jeśli wymaga ono pewnej dokładności.
- Zagłębiają się w jakiś temat i opisują każdy szczegół do perfekcji, nawet jeśli wymagany jest tylko ogólny przegląd.
- Szukają pocieszenia, gdy sytuacja wymaga konfrontacji.
- Biorą na siebie wyłączną odpowiedzialność, nawet jeśli mogą liczyć na wsparcie i mądrość zespołu, na którym mogą się oprzeć.

- Starają się, jak mogą, ale szybko tracą zainteresowanie wykonaniem zadania.

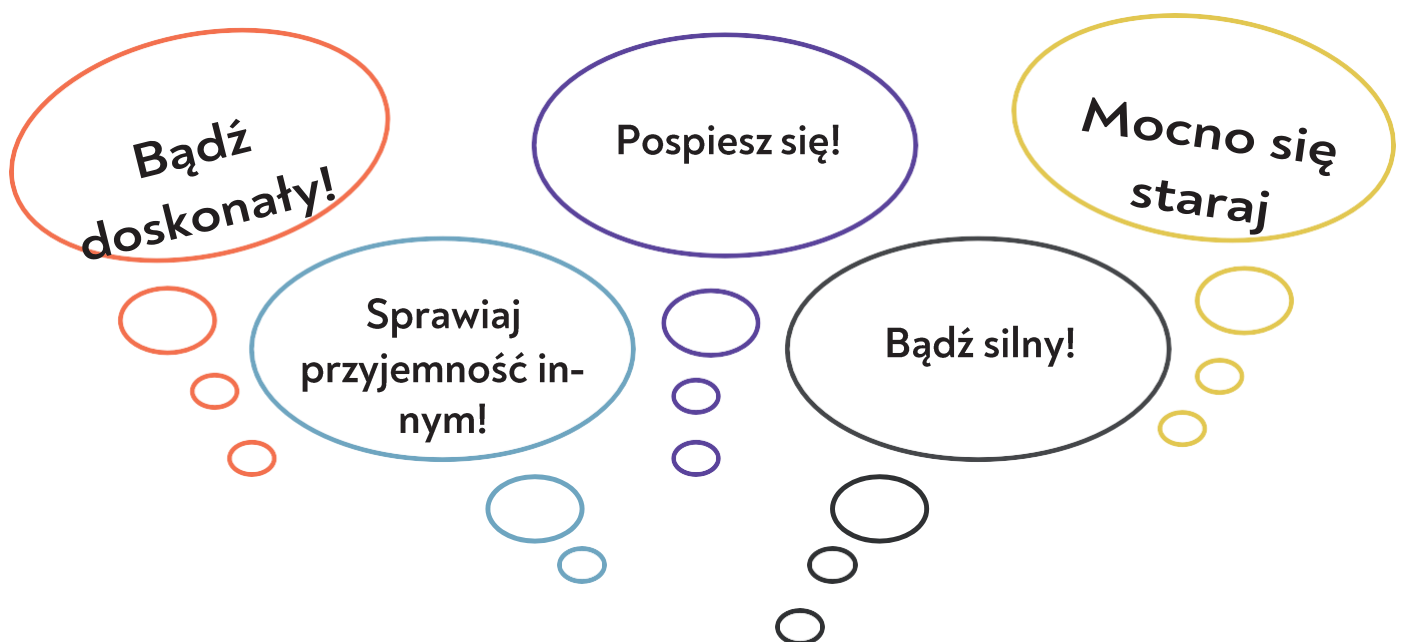
Z perspektywy lidera, świadomość tego, co powoduje stres u ludzi pozwoli Ci obniżyć napięcie i przejąć kontrolę nad ich wewnętrznym sterownikiem, dzięki czemu będziesz skuteczniej reagować na stresujące sytuacje. Uświadomienie sobie własnych sterowników pomoże Ci lepiej zrozumieć, co wpływa na przykład na sposób, w jaki zarządzasz swoim czasem, współpracujesz i nawiązujesz kontakty z innymi.

Taibi Kahler zidentyfikował 5 głównych sterowników, które wprawiają ludzi do działania i które prowadzą do dysfunkcyjnych zachowań. Są to następujące imperatywy:

- Pospiesz się!
- Bądź doskonały!
- Sprawiaj przyjemność innym!
- Bądź silny!
- Mocno się staraj!

Według Kahlera możemy znaleźć te pięć sterowników w mniejszym lub większym stopniu w zachowaniu każdego człowieka. Każda jednostka będzie miała kombinację dominujących i podrzędnych sterowników. Nie reagujemy stale pod wpływem naszych sterowników. Stają się one szczególnie silne, gdy sprawy nie idą zgodnie z naszymi oczekiwaniami, powodując tym samym stres lub napięcie.

Pięć wewnętrznych sterowników



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Pamiętaj, że wiele zachowań wywołanych przez wewnętrzne sterowniki jest odbieranych pozytywnie przez Ciebie i osoby z Twojego otoczenia. Niekiedy mogą one mieć również pozytywne skutki, gdyż mogą być powiązane z np. mocnymi stronami lub talentami. W tym momencie ważne jest ustalenie, czy Twoje zachowanie jest wynikiem wolnej, świadomej decyzji, czy też dyktuje je wewnętrzny przymus. Czy musisz wykonać jakieś zadanie jak najdoskonalej, czy może 80% byłoby równie dobrze. Czy czujesz odpowiedzialność za dobrą atmosferę, czy też potrafisz dobrze radzić sobie z napięciem? Czy wątpisz w siebie lub kwestionujesz swoją wartość, jeśli nie zareagujesz zgodnie z poleceniem sterownika?

Osoby, które działają pod silnym wpływem swojego wewnętrznego sterownika, wypadają z postawy „jestem OK” (patrz narzędzie „Postawy”). W ich własnym postrzeganiu siebie obowiązuje następująca zasada: „Jestem OK, jeśli ... spieszę się / jestem doskonały / podobam się innym / jestem silny / bardzo się staram”.

Te wymagania nigdy nie mogą być w pełni spełnione. Cokolwiek dana osoba zrobi, nigdy nie będzie to wystarczające: nie dość szybkie, nie dość doskonałe, nie dość kochane, nie dość silne, nie dość pełne wysiłku. Wewnętrzne sterowniki są ciężarem dla każdej jednostki i nie ma pozytywnej strony tego medalu.

Najważniejszą kwestią jest to, że możesz uwolnić się od swoich wewnętrznych sterowników poprzez wzrastanie w samoświadomości i uczenie się nowych sposobów zachowania.

Jeśli chcesz pracować nad swoimi wewnętrznymi sterownikami, pierwszym krokiem jest ich identyfikacja. Poniższy tekst pokazuje, jak możesz rozwinąć nowe, wewnętrzne „pozwolenia”, które unieważnią Twoje stare imperatywy.

Poniżej znajdziesz instrukcje, jak zidentyfikować swoje wewnętrzne sterowniki. Zanim zaczniesz, przeczytaj poniższe przykłady konsekwencji, jakie mogą wywołać wewnętrzne sterowniki.

Przykłady wpływu wewnętrznych sterowników na pracę

Bądź doskonały

- Spędzasz tyle czasu na poprawianiu pisowni i gramatyki w ofercie, że przegapiasz termin jej złożenia. Mimo to wysyłasz ofertę, ale nie zostaje ona rozpatrzona.
- Podczas przekazywania informacji zwrotnej współpracownikom nigdy nie wyrażasz swojego zadowolenia, ponieważ zadanie zawsze można było wykonać lepiej.
- Źle się bawisz na zorganizowanej przez siebie imprezie integracyjnej, ponieważ jeden ze stołów ma chwiejącą się nogę.

<p>Pospiesz się</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowujesz ofertę w ostatniej chwili. Szybko ją wysyłasz i zaraz po tym zamykasz komputer. Nie zauważasz, że oferta nadal tkwi niewysłana w Twojej skrzynce nadawczej. Nie jest brana pod uwagę w przetargu. • Dajesz ogólną informację zwrotną, ponieważ tylko pobieżnie przeczytałeś pracę kolegi. Spotkanie informacyjne nie ma wartości dodanej. • Organizujesz imprezę integracyjną, na którą wpadasz tylko przelotnie, bo masz tego dnia trzy inne spotkania. Jesteś lekko roztargniony. W rezultacie nie poznajesz nikogo lepiej i nie integrujesz się z grupą.
<p>Mocno się staraj</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entuzjastycznie obiecujesz klientowi, że napiszesz ofertę szybciej niż oczekiwał. Pisziesz ją w nocy kosztem czasu z rodziną. Jesteś zirytowany, bo nie dostajesz zlecenia mimo nadzwyczajnego wysiłku. • Mimo że koleżanka wykonała zadanie bardzo dobrze, na spotkaniu informacyjnym denerwujesz się, bo nie dała z siebie wszystkiego. • Nie wiesz, jak się zrelaksować na imprezie integracyjnej. Zachowujesz się jak kierownik restauracji.
<p>Sprawiaj przyjemność innym</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponujesz rozwiązania, które przynoszą korzyści klientowi, ale są sprzeczne z interesem Twojej firmy. • Masz zastrzeżenia do wyników pracy współpracownika. Mimo to przekazujesz tylko pozytywne informacje zwrotne, a swoje niezadowolenie zachowujesz dla siebie. • Na imprezie integracyjnej prosisz wszystkich o dobrą zabawę, zapewniasz im rozrywkę i oferujesz napoje, aby byli zadowoleni. Nie dbasz o siebie i nie pozwalasz, aby inni dbali o Ciebie.
<p>Bądź silny</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mimo przeciążenia pracą, nie przekazujesz przygotowania oferty współpracownikowi. • Unikasz udzielania zachęcających informacji zwrotnych swoim współpracownikom. Uważasz, że ludzie powinni motywować się sami. • Boli Cię brzuch i czujesz się niekomfortowo na imprezie integracyjnej. Nie pozwalasz jednak, aby to Cię martwiło. Po prostu zaciskasz zęby i zostajesz do końca.

Dowiedz się, jakie wewnętrzne sterowniki wpływają na Twoje zachowanie

Kolejny krok dotyczy Twoich wewnętrznych sterowników. Przeczytaj opis pięciu sterowników i zaznacz działania, które opisują, jak zachowujesz się w sytuacjach stresowych.

Bądź ze sobą szczerzy.



POSPIESZ SIĘ!

Zachowania

- Jestem nastawiony na wydajność.
- Szybko wykonuję zadania.
- Nie zwracam uwagi na szczegóły.
- Potrafię improwizować i podejmować ryzyko.
- Potrafię utrzymać wysoką wydajność pod presją czasu.
- Odkładam zadania na później, aż staną się pilne.
- Wykonuję dodatkowe czynności podczas rozmowy telefonicznej lub spotkania.
- Lubię być w ciągłym ruchu.
- Robię wiele rzeczy naraz.
- Mówię szybciej, niż inni. Mam tendencję do przerywania innym lub kończenia zdań za innych.
- Biegam od spotkania do spotkania, często nie planując

Zachowania

- przerw pomiędzy nimi.
- Pcham rozmowy i spotkania do przodu. Jest to często wyzwaniem dla innych.
- Irytują mnie ludzie, którzy zwlekają.
- Lubię szybko przechodzić od pomysłu do realizacji.
- Potrafię okazać jawną niecierpliwość.
- Popędzam innych.
- Opóźnienia i wolne tempo wyprowadzają mnie z równowagi.
- Oczekuję szybkich i konkretnych odpowiedzi.

Koszty osobiste

- Niepokój i napięcie.
- Podejmowanie działań nawet wtedy, gdy lepiej byłoby cierpliwie czekać („szybko, szybko, zanim dotrze do Ciebie, że to bez sensu”).
- Tendencja do zachowań ryzykownych, a nawet niebezpiecznych.
- Emocjonalne wybuchy.
- Bycie outsiderem, który „zawsze jest 3 kroki przed innymi”.
- Brak miejsca w kalendarzu na spokojne myślenie, planowanie, zachowanie perspektywy.

BĄDŹ DOSKONAŁY!

Zachowania

- Jestem nastawiony na jakość.
- Mam wysokie standardy w pracy i życiu osobistym, którym staram się sprostać.
- Jeśli coś robię, robię to perfekcyjnie, dążąc do doskonałości.
- Lubię mieć pewność, że wszystko jest bez zarzutu, nawet jeśli wymaga to kilkukrotnego sprawdzenia zadania.
- Cenię sobie rzetelność, dbałość o szczegóły i dokładność.
- Jestem dobrze zorganizowany.
- Trudno mi współpracować z osobami, które nie są precyzyjne w tym, co robią.



Zachowania

- Staram się przekraczać oczekiwane standardy.
- Lubię uzyskiwać najwyższe oceny.
- Trudno mi osiągnąć satysfakcję w tym, co robię, ponieważ mam ciągłe poczucie, że można to zrobić jeszcze lepiej.
- Zwracam dużą uwagę na szczegóły.
- Mam skłonność do mikrozarządzania przy delegowaniu zadań.
- Moje spostrzeżenia powodują, że jestem postrzegany jako osoba krytyczna i wyłapująca szczegóły.
- Zauważam, co nie działa („dziurę w całym”) i podejmuję działania naprawcze.
- Lubię postępować zgodnie z rutyną, procedurami i strukturami.
- Słyszę, że w niektórych sytuacjach jestem „zbyt poważny”.
- Lubię mieć wszystko pod kontrolą.
- Niełatwo mnie zadowolić.

Koszty osobiste

- Tendencja do niedotrzymywania terminów z powodu obsesji na punkcie jakości.
- Sztuczne trzymanie się przekonań i wartości w sytuacjach, które wymagają większej otwartości i elastyczności.
- Trudności w osiągnięciu satysfakcji – ciągłe poczucie nieadekwatności.
- Problemy z ustalaniem priorytetów.
- Utrata radości z pracy.
- Krytyka innych – oczekiwanie, że będą podobnie doskonali.
- Niewykonywanie zadań z powodu obawy przed krytyką.



SPRAWIAJ PRZYJEMNOŚĆ INNYM!

Zachowania

- Wprowadzam harmonię do pracy zespołowej.
- Czuję odpowiedzialność za to, by osoby wokół mnie czuły się dobrze.
- Zawsze poświęcam ludziom swoją uwagę.
- Cisza w rozmowie jest dla mnie niekomfortowa, więc staram się ją wypełnić, aby uczynić ją przyjemniejszą.
- Zależy mi na tym, by ludzie mnie lubili i akceptowali.
- Źle się czuję, gdy muszę kogoś skrytykować.
- Unikam konfliktów.
- Wolę zachować swoje myśli dla siebie, niż doprowadzić do konfrontacji.
- Krytykę przyjmuję gorzej, niż inni.
- Łatwo dostosowuję się do nowych miejsc i zasad.
- Szczęście innych ludzi jest dla mnie ważniejsze, niż moje własne.
- Zależy mi na opinii innych ludzi i na tym, jak oceniają moją pracę.
- Jestem ustępliwy, lubię mówić TAK, nie lubię mówić NIE.
- Jestem bardziej niż inni skłonny do poświęceń dla zespołu.

Zachowania

- Chcę, aby ludzie wokół mnie byli szczęśliwi.
- Załatwiam sprawy dyplomatycznie, aby nikogo nie urazić.
- Jestem szczęśliwy, kiedy ludzie wokół mnie są szczęśliwi.
- Przedkładam dobro innych nad swoje własne.

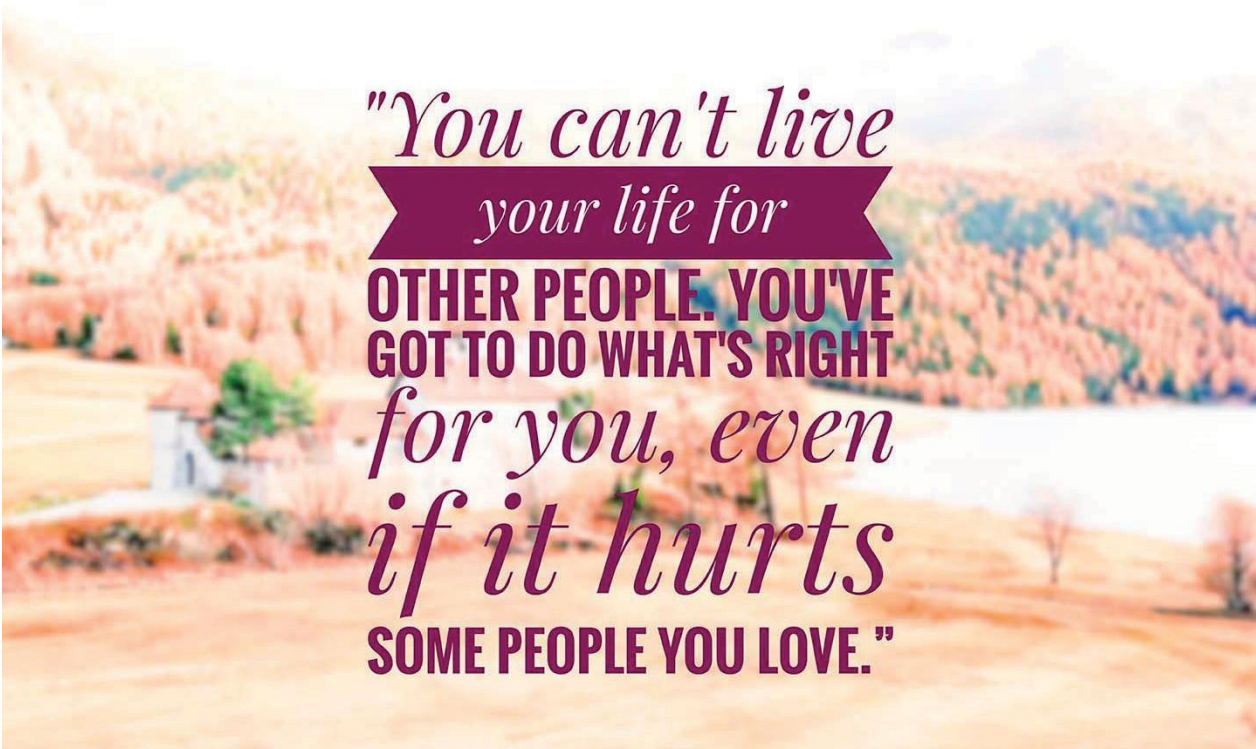
Koszty osobiste

- Zadawalanie innych jest często powierzchowne – czynione bez zastanowienia się nad prawdziwymi potrzebami i uczuciami współpracowników – i dlatego może spotkać się z odrzuceniem.
- Niewyrażanie swojego niezadowolenia wprost przeradza się w zachowania pasywno-agresywne (obmawianie, plotkowanie, spóźnianie się).
- Odwlekanie i tworzenie problemów poprzez brak odwagi do konfrontacji z nimi.
- Godzenie się na niekorzystne rozwiązania, tkwienie w niezdrowych relacjach i układach.
- Obwinianie innych za brak ducha zespołowego.
- Brak szacunku i bycia traktowanym poważnie.

BĄDŹ SILNY!

Zachowania

- Nie lubię uważać się nad sobą, ani okazywać słabości.
- Chętnie pomagam innym, ale niechętnie korzystam z pomocy.
- Mam silne poczucie obowiązku.
- Jestem znany z rzetelności i wytrwałości – nawet gdy zadanie jest przytłaczające lub nieprzyjemne.
- Kiedy inni panikują, ja nadal zachowuję skupienie.
- Prośenie o pomoc mnie krępuje.
- Zatrzymuję swoje problemy dla siebie i rozwiązuję je sam.
- Kiedy jest ciężko, zaciskam zęby i idę do przodu.
- Lubię być samowystarczalny. Nie lubię być zależny od innych.
- Wolę mieć dystans do innych ludzi.



*"You can't live
your life for
**OTHER PEOPLE. YOU'VE
GOT TO DO WHAT'S RIGHT**
for you, even
if it hurts
SOME PEOPLE YOU LOVE."*

Zachowania

- Mam tendencję do brania na swoje barki dużo więcej niż przeciętny człowiek.
- Lubię zatrzymywać swoje problemy dla siebie.
- Irytują mnie ludzie, którzy są słabi i którzy „rozpadają się” w obliczu problemów.
- Kiedy ludzie przeżywają kryzys, często przychodzą do mnie po wsparcie.
- Kiedy pojawia się problem, wiem, że sobie z nim poradzę.
- Wolę kontrolować sytuację, niż oddawać swój wpływ innym.
- W trudnych sytuacjach mogę być postrzegany jako szef.
- Ludzie podziwiają moją twardość i odporność, ale czasem traktują mnie jak bezduszną maszynę.

Koszty osobiste

- Trudności w komunikowaniu się i budowaniu bliskich relacji.
- Niekorzystanie ze wsparcia w zespole.
- Brak poczucia przynależności – odgradzanie się od innych.
- Niska empatia dla innych – oczekiwanie, że będą równie silni.
- Dystansowanie się od współpracowników prowadzi z czasem do tego, że współpracownicy zaczynają unikać kontaktu.
- Brak współpracy i wymiany pozytywnych emocji prowadzi z czasem do cynizmu i zgorzknienia.



MOCNO SIĘ STARAJ!

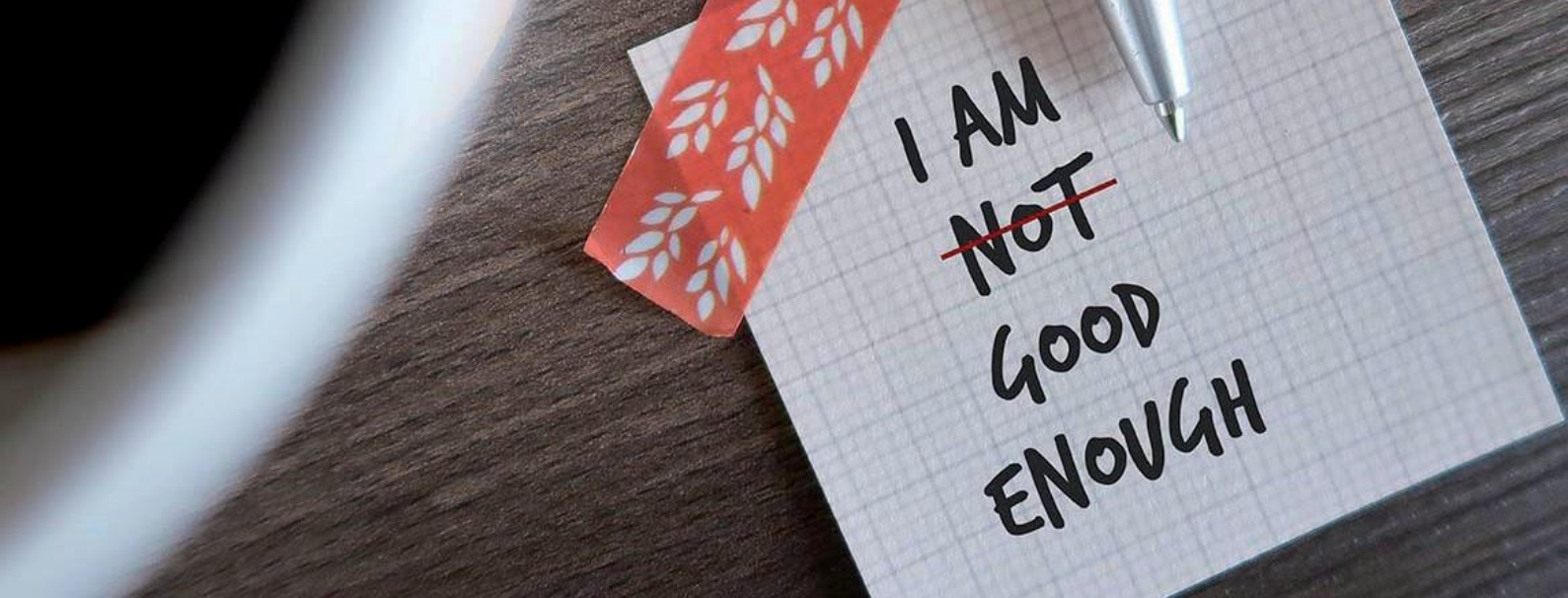
Zachowania

- Do nowych zadań podchodzę z entuzjazmem i energią.
- Nawet, gdy mam dużo do zrobienia, trudno mi nie brać się za nowe projekty. Staram się przynajmniej nad nimi pracować.
- Jestem przekonany, że muszę się ciągle doskonalić i robić coraz więcej.
- Bez względu na to, gdzie jestem, nie jest wystarczająco dobrze.
- Tracę motywację, gdy jestem blisko ukończenia jakiegoś projektu.
- Nowe pomysły i tematy do przemyślenia odciągają mnie od głównego zadania, które bardzo szybko mnie nudzi.
- Mimo, że kieruję się dewizą nie prokrastynowania zadań, w praktyce często odkładam je na później.
- Sprawy nie są dla mnie tak łatwe i proste, jak sądzi wiele osób.

<p>Zachowania</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Według innych mam tendencję do komplikowania zadań. ☐ Kiedy zabieram się za jakieś zadanie, okazuje się, że jest ono bardziej skomplikowane, niż się początkowo wydawało. ☐ Kiedy już dopracuję wszystkie szczegóły, mam tendencję do porzucania projektu, ponieważ okazuje się, że nie mam wystarczających zasobów, by sobie z nim poradzić. ☐ Trudno mi się zrelaksować. ☐ Chociaż bardzo się staram, rzadko odnoszę sukces, na który zasługuję. ☐ Nie kończę rzeczy. Muszę się naprawdę sprężyć, żeby wykonać zadania. ☐ Bardziej interesują mnie próby i błędy oraz eksperymenty, niż ukończenie. ☐ Każdego dnia zaczynam nowe zadanie. ☐ W życiu nic nie przychodzi mi łatwo. Na wszystko muszę ciężko zapracować. ☐ Czuję, że nie wykorzystuję swojego potencjału.
<p>Koszty osobiste</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Wiele nierozwiązanych problemów – strach przed porażką paraliżuje pomysły na zakończenie projektów. ☐ Brak realnych sukcesów mimo włożonego ogromnego wysiłku. ☐ Gubienie się w szczegółach. Wysiłek niewspółmierny do osiągniętych rezultatów. ☐ Osłabianie siebie poprzez szukanie przyczyn niepowodzenia w okolicznościach zewnętrznych. ☐ Życie marzeniami. ☐ Wrogość i agresja wobec ludzi sukcesu.

Po przeczytaniu opisów ustal, dla którego sterownika dokonałeś najwięcej wyborów. Pamiętaj, że na Twoje zachowanie może wpływać więcej, niż jeden sterownik. Najpierw zajmij się tym sterownikiem, który Twoim zdaniem najsilniej przejawia się w Twoim zachowaniu.

Jeśli masz trudności z identyfikacją swoich wewnętrznych sterowników, przez najbliższy tydzień świadomie obserwuj swoje reakcje w trudnych sytuacjach. Możesz również poprosić osoby, którym ufasz, o pomoc w zidentyfikowaniu swoich sterowników.



Opracuj NOWE POZWOLENIA, które unieważniają twoje stare imperatywy

Według Kahlera możemy krok po kroku odłączyć się od naszych wewnętrznych sterowników. Jest to proces, który prowadzi nas do lepszej jakości życia i większej samosterowalności w podejmowaniu osobistych decyzji, cierpliwości i życzliwego rozumienia siebie. Po zidentyfikowaniu naszego wewnętrznego sterownika, zastępujemy imperatyw („Jestem OK, jeśli...”) odpowiednim pozwoleniem.

Zapoznaj się z pozwoleniami, które towarzyszą każdemu sterownikowi.

Główny imperatyw: Jestem OK, jeżeli...	Pozwolenie
Spieszę się.	Jest OK, aby poświęcić czas dla siebie. Nie spieszę się.
Jestem doskonały	Jest OK być takim, jakim jestem. Jestem wystarczająco dobry.
Sprawiam przyjemność innym.	Jest OK, aby szanować i dbać o siebie. Wolno mi powiedzieć 'nie'.
Jestem silny	Jest OK, aby otworzyć się i wyrazić swoje potrzeby. Wolno mi prosić o pomoc.
Mocno się staram	Jest OK, aby robić rzeczy z łatwością i odnosić sukcesy, kiedy to robię.

Zastanów się nad powyższymi pozwoleniami i zrób notatki dotyczące następujących pytań:

- Co oznacza dla Ciebie to pozwolenie?
- Co w praktyce oznaczałoby wdrożenie tego pozwolenia w Twoim życiu i pracy?
- Jakie konkretne działania możesz podjąć, aby zastąpić swoje reakcje wywołane przez wewnętrzny sterownik?



Możesz wykorzystać poniższe wskazówki, aby zdefiniować nowe sposoby pracy

Jeśli Twoim sterownikiem jest...,

..., możesz wspierać zmiany poprzez następujące zachowania:

Pospiesz się!

- Bądź dumny z dokładności swojej pracy, a nie z szybkości czy ilości wykonanych zadań.
- Pracuj w rytmie zespołu, nie spiesz się.
- Celowo poświęć czas na przemyślenia i planowanie przed podjęciem decyzji.
- Zadawaj innym pytania i okazuj zainteresowanie ich perspektywą.
- Zaplanuj w ciągu dnia chwile, w których będziesz „obecny” nie będziesz nic robić.
- Poświęćaj ludziom całą swoją uwagę. Skup się na rozmowie lub spotkaniu, nie robiąc nic innego.

Bądź doskonały!

- „Trzymaj” zadania w harmonogramie.
- Ustalaj priorytety.
- Zawieraj umowy ze sobą – jakie kryteria musi spełniać dane zadanie, aby było wykonane dobrze? Skoncentruj się na zastąpieniu słowa „doskonałe” słowem „wystarczająco dobre”. Kiedy zadanie spełnia kryteria, przestań nad nim pracować.
- Udzielaj przemyślanych informacji zwrotnych – pilnuj, żebyś nadmiernie nie krytykował. Zamiast tego okazuj uznanie.
- Zachęcaj do większej dawki humoru i lepszej atmosfery.

Sprawiaj przyjemność innym!

- Zauważ, kiedy dostosowujesz się tylko po to, by ułatwić innym życie. Wyrażaj swoje potrzeby w tych okolicznościach.
- Bądź dumny ze swojej asertywności. Wyznaczaj granice. Naucz się mówić 'nie'.
- Zamiast angażować się i ułatwiać sprawy innym, przyjmij pozycję obserwatora. Obserwuj, co się dzieje.
- Sprawdź, czy Twoje granice są zgodne z Twoim systemem wartości. Co jest dla Ciebie w porządku, a co nie?
- Naucz się kooperatywnego rozwiązywania konfliktów bez użycia przemocy (por. metody „Inkluzywny dialog” i „Udział w informacji zwrotnej”).

Bądź silny!

- Szukaj kontaktu z innymi ludźmi i częściej się z nimi zadawaj.
- Częściej mów o swoich uczuciach i potrzebach.
- Przyjmij pomoc.
- Poproś o pomoc.
- Możesz zacząć od wzajemnego wsparcia. Zapytaj ludzi, którym oddałeś przysługę, czy Ci pomogą.

Mocno się staraj!

- Szczyć się tym, że kończysz zadania, a nie tylko generujesz pomysły.
- Bądź dumny z tego, że znajdujesz proste ścieżki do swojego celu.
- Skup się na osiągnięciu wyników, a nie tylko na wkładaniu wysiłku.
- Nie zaczynaj kolejnego projektu, dopóki obecny nie zostanie ukończony.
- Sprawdź, czy zobowiązania, które podejmujesz wobec siebie i innych, są realistyczne.



Wsparcie na co dzień

Pamiętaj, że praca nad swoimi wewnętrznymi sterownikami to proces, który wymaga czasu. Na pewno nie zadziała w 100% za pierwszym razem, a i za piątym nadal będziesz czuć się nieswojo. W końcu, żyjemy z naszymi sterownikami od wczesnego dzieciństwa. Dlatego ważne jest, aby podjąć osobistą decyzję o pójściu tą drogą, mieć cierpliwość do siebie i być własnym przyjacielem w całym tym procesie, poprzez życzliwe towarzyszenie samemu sobie.

Jeśli będziesz świadomie pracować z wewnętrznymi sterownikami, ich wpływ z czasem będzie się zmniejszał. Świadome zauważenie i nazwanie swoich sterowników to moment, w którym odzyskujesz kontrolę nad własnym zachowaniem, decydując się na inne postępowanie, niż w przeszłości.

Jeśli Twój wewnętrzny sterownik popycha Cię do zachowania w pewien nawykowy sposób, daj sobie pozwolenie na odpowiednią zmianę postępowania (patrz wyżej).

Jeśli takie podejście powoduje duże napięcie i trudno ci zmienić swoje zachowanie, przeprowadź wewnętrzny dialog na temat swojego sterownika:

- Co tak naprawdę znaczy dla mnie [wstaw nazwę sterownika]?
- Kto mówi, że muszę być [wstaw sterownik]?
- Jaka jest najgorsza rzecz, która może się zdarzyć, jeśli nie zachowam się tak, jak każe mi mój sterownik?
- Jaka jest najlepsza rzecz, która może się zdarzyć, jeśli nie zachowam się tak, jak każe mi mój sterownik?

Jako menedżer możesz zaproponować poszczególnym członkom zespołu lub całemu zespołowi zajęcie się narzędziem „Wewnętrzne sterowniki”. Zaoferuj swoim kolegom dwustronne rozmowy w celu uzyskania wsparcia (patrz narzędzie „Lider jako coach”).

Źródła

Koncepcja wewnętrznych sterowników została opracowana przez Taibi Kahlera w latach siedemdziesiątych XX wieku. Jest częścią analizy transakcyjnej.

Berne, Eric (1983): Was sagen Sie, nachdem Sie »Guten Tag« gesagt haben ?; Fischer.

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited; Human Development Publications.

Hay, Julie (2013): Drivers – and Working Styles – an Essay:

https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers%20working_stlyes_-_an_essay.pdf

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.

#wewnętrzne sterowniki

#stres

#postawy życiowe

#pozwalać

#postawy ok

13 Dyskontowanie

„Nie ma człowieka, który nie byłby w stanie zrobić więcej niż mu się wydaje”.

Henry Ford



Korzyści

Dlaczego ta metoda jest użyteczna?

- * Dowiesz się, dlaczego członkowie zespołu tkwią mocno w swoich starych sposobach pracy i nie są świadomi, dlaczego muszą je zmienić.
- * Zrozumiesz opór, jaki członkowie zespołu mogą odczuwać wobec zmian.
- * Będziesz w stanie pomóc członkom zespołu w dalszym rozwoju oraz w określeniu skutecznych strategii, kiedy trzymają się kurczowo starych nawyków i sposobów postępowania.
- * Zrozumiesz, dlaczego poszczególne osoby w Twoim zespole unikają podejmowania wiążących zobowiązań lub przyjmowania obowiązków.
- * Zrozumiesz, dlaczego członkowie zespołu mają inne niż Ty spojrzenie na rzeczywistość.

Case

Marta pracuje nad projektem z Danielem. Pracują na odległość, w różnych miejscach. Ustalili wspólny harmonogram, którego chcą się trzymać, aby ich praca przebiegała sprawnie. Daniel za każdym razem nie dotrzymuje terminu. Oznacza to, że Marta – jako kierownik projektu – musi ratować sytuację, poświęcając dodatkowe godziny.

Sytuacja ta tak bardzo niepokoi Martę, że organizuje spotkanie, na którym pyta Daniela, jak mógłby uporządkować swój czas pracy, aby wywiązać się ze swoich zobowiązań. Daniel jest wyraźnie zaskoczony. Wyjaśnia, że jest dobrze zorganizowanym pracownikiem i że oboje są równiezdolni do pracy nad projektem. Marta traci wiarę, że praca z Danielem ulegnie poprawie.

Gdzie w tym podejściu tkwi błąd?

Marta nie reaguje regularnie na niedotrzymanie terminów przez Daniela. Ratuje sytuację, pracując w dodatkowych godzinach i nadrabiając zaległości Daniela. Ma w głowie przygotowany scenariusz informacji zwrotnej, ale jeszcze żadnej informacji zwrotnej nie przekazała współpracownikowi.

Daniel dyskontuje wagę problemu. Chociaż wie, że uzgodnili terminy, nie uważa ich za ważne. Jest przekonany, że niedotrzymywanie terminów jest nieodłącznym elementem pracy nad projektem. Z jego perspektywy, w projekcie nie dzieje się nic niepokojącego i wszystko idzie dobrze.

Marta, podejmując interwencję, niesłusznie założyła, że Daniel potrzebuje pomocy, aby pracować bardziej efektywnie.

Interwencja byłaby bardziej skuteczna, gdyby odniosła się do głębszego poziomu. Marta powinna była spróbować wyjaśnić Danielowi, jak ważne jest dla niej, aby razem trzymali się ustaleń i harmonogramu. Dopóki Daniel nie dostrzeże wagi problemu, nie będzie w stanie podjąć żadnych działań, aby zmienić sytuację.

W skrócie

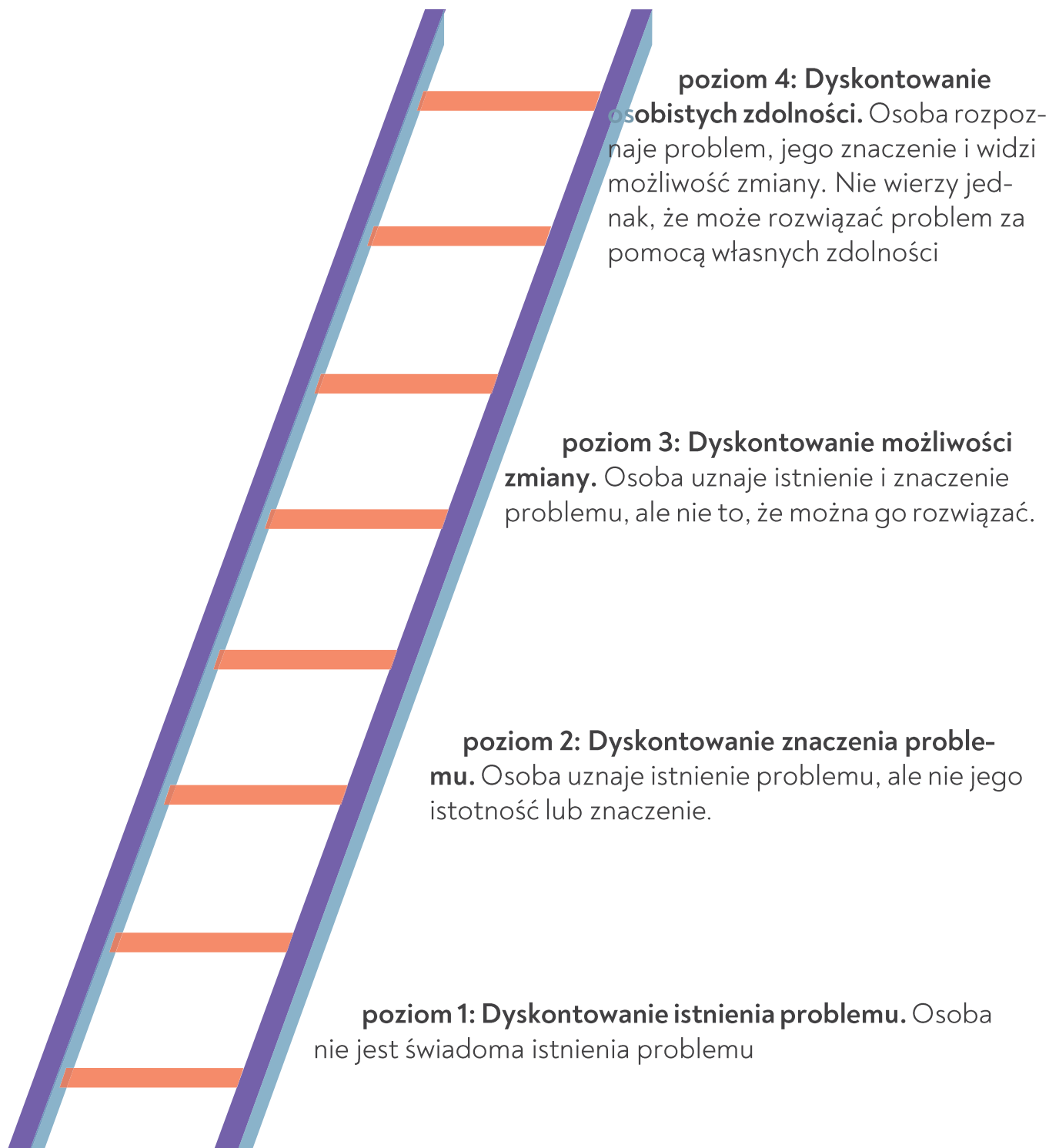
Pracując wspólnie z innymi, czasem doświadczysz, że ktoś utknie w jakimś problemie i nie będzie w stanie dostrzec żadnego klarownego rozwiązania. Mimo że osoby te potrafią jasno wyrazić swoje niezadowolenie z sytuacji, w której się znalazły, to nie podejmują żadnych działań, aby tę sytuację zmienić. Zamiast działać, kończą na wyrażaniu niezadowolenia z sytuacji, ignorowaniu faktów i wydarzeń oraz lekceważeniu aspektów oraz możliwości, które dla innych są całkowicie jasne i oczywiste. Osoby te nie patrzą realistycznie na możliwości, które stoją przed nimi otworem. Nie widząc i nie rozumiejąc szerszego obrazu, nie są w stanie zmienić swojej sytuacji.

CRUSH YOUR LIMITING BELIEFS

Dyskontowanie to termin zaczerpnięty z analizy transakcyjnej. Osoba nie rozpoznaje uczuć, myśli i działań – ani u siebie, ani u innych. Po prostu dyskontuje ich istnienie. Może zaprzeczyć na przykład wydarzeniu, które już miało miejsce. Oznacza to, że nie jest możliwe podjęcie przez nią kroków w celu zmiany sytuacji, w której utknęła.

To ważne, aby jako lider zespołu rozpoznać, z jakim poziomem dyskontowania mamy do czynienia. Pozwoli to na dobranie odpowiednich środków wspierających daną osobę. Podczas interwencji istotne jest, aby uważać, by nie wylądować ze swoimi próbami pomocy w tzw. trójkącie dramatycznym (por. narzędzie „Trójkąt dramatyczny”).

Cztery poziomy dyskontowania





Narzędzie – omówienie i wskazówki

Poniższe zestawienie opisuje na przykładach cztery poziomy dyskontowania.

Poziom dyskontowania	Przykłady
1. Dyskontowanie występowania problemu	Kierowniczka zatrudnia osoby, które są do siebie podobne pod względem demograficznym i mają podobny sposób myślenia. Nie jest świadoma, że jej działania są dyskryminujące. Uważa, że kieruje się obiektywnymi kryteriami i umiejętnościami.
2. Dyskontowanie znaczenia problemu	Członek zespołu zdaje sobie sprawę, że zespół jest homogeniczny. Nie uważa jednak, że jest to istotny problem lub że odgrywa on ważną rolę. Koncentruje się natomiast na zaletach tej sytuacji, np. na tym, że łatwo się rozumieją, bagatelizując jednocześnie wady. Może przymknąć oko na tę sytuację, opisując ją po prostu jako aktualny trend.
3. Dyskontowanie możliwości zmiany	Lider zespołu zauważa problemy wynikające z homogeniczności zespołu: obecne mocne i słabe strony członków zespołu są wzajemnie wzmacniane i powielane. Dostrzega, że zespół mógłby lepiej współpracować i lepiej odpowiadać na potrzeby rynku, gdyby był bardziej heterogeniczny. Uważa jednak, że nie może nic z tym zrobić, ponieważ tak właśnie wygląda obecnie rynek pracy.
4. Dyskontowanie indywidualnych umiejętności	Pewien menedżer zdaje sobie sprawę, że inne zespoły, z którymi ma kontakt, są bardziej zróżnicowane i odnoszą większe sukcesy. Jest jednak przekonany, że nie ma cierpliwości, czasu ani empatii, by zatrudniać pracowników, którzy różnią się od tych w jego zespole.

Brak postępów w rozwoju może wpłynąć na członka zespołu, cały jego zespół, a nawet organizację. Może też dotyczyć Ciebie osobiście jako lidera. W takiej sytuacji należy zacząć od poziomu świadomości jednostki, zespołu lub organizacji, wykorzystując koncepcję dyskutowania. Interwencja na wyższym poziomie świadomości nie przyniesie bowiem pożądanego efektu. W zespole, w którym problemem jest nieświadoma dyskryminacja (nierozpoznane, zdyskontowane istnienie), nie zadziała, np. zwrócenie uwagi na znaczenie inkluzywnego przywództwa.

Taka interwencja może nawet doprowadzić do tego, że członkowie zespołu zgodzą się, że przemyślane podejście do dyskryminacji jest ważne w innych zespołach, ale nie dostrzegą potrzeby ponownego rozważenia swoich dyskryminacyjnych zachowań. W tym przykładzie pierwszy krok polegałby na uświadomieniu swojemu zespołowi, że problem istnieje.

Jako inkluzywny lider jawnie pomagasz członkom swojego zespołu rozpoznać rzeczywistość i możliwości, na które muszą zareagować, jak również aktywnie je kształtować.

Poniższe wskazówki pomogą Ci obrać właściwy kierunek, gdy będziesz towarzyszyć zespołom oraz ich poszczególnym członkom w rozwijaniu umiejętności lepszej oceny problemów.

- Ustalenie, czy dyskutowanie jest obecne.
- Określenie poziomu dyskutowania.
- Określenie, kto jest zaangażowany. Ty, jeden lub kilku członków zespołu, cały zespół?
- Przygotuj się do odpowiedniej interwencji.
- Wdrożenie interwencji.



Wytyczne: Jak mogę rozpoznać dyskontowanie?

Poziom 1 - Dyskontowanie występowania problemu

Czy dana osoba jest świadoma, że

- dana sytuacja istnieje?
- pewne wydarzenia miały miejsce?
- stan rzeczywisty zmienił się w pewnym wymiarze?

Jeśli odpowiedź jest twierdząca, określ kolejny poziom dyskontowania.

Jeśli nie:

- Wyraźnie określ stan rzeczywisty.
- Jeśli stan rzeczywisty się zmienił, pokaż, co się zmieniło. Wskaż, że zmiana jest nieuchronna i że stara rzeczywistość już nie wróci.
- Wskaż obiektywne wydarzenia.
- Używaj języka faktów.
- Zapytaj, jak dana osoba ocenia sytuację. W ten sposób można sprawdzić, czy zrozumiała ona rzeczywistość, którą chcesz jej uświadomić.

Poziom 2 - Dyskontowanie znaczenia problemu

Czy dana osoba jest świadoma, że sytuacja:

- jest ważna?
- jest problemem?

Jeśli odpowiedź jest twierdząca, określ kolejny poziom dyskontowania.

Jeśli nie:

- Nazwij skutki określonego działania lub niepowodzenia.
- Pokaż, jakie konsekwencje ma konkretne działanie lub zaniechanie. Konsekwencje mogą pojawić się np. w postaci:
 - osobistej skuteczności jednostki,
 - relacji z Tobą,
 - relacji w zespole,
 - efektywności zespołu,
 - kosztach i rentowności organizacji.



Poziom 3 - Dyskontowanie możliwości zmiany

Czy dana osoba dostrzega, że:

- sytuacja może się zmienić?
- inni byli w stanie pokonać podobne wyzwania?

Jeśli odpowiedź jest twierdząca, określ kolejny poziom dyskontowania.

Jeśli nie:

- Pokaż, że problem jest bardziej ogólny i że zмага się z nim więcej osób, niż tylko ta konkretna. Na przykład może to być problem, z którym boryka się również zespół, firma czy nawet cała branża.
- Wykorzystaj fakty, np. artykuły, analizy przypadków, dyskusje na portalach społecznościowych. Zwróć uwagę na relacje z doświadczeń innych osób, np. kiedy stawili czoła sytuacji i zmienili ją.
- Rozszerz perspektywę. Pokaż, jak ten problem został skutecznie rozwiązany w ich zespole, organizacji lub sektorze.

Poziom 4 - Dyskontowanie indywidualnych umiejętności

Czy dana osoba uważa, że:

- może rozwiązać sytuację i doprowadzić do zmiany?
- obecnie opcje mają zastosowanie do jej sytuacji i warunków, w jakich się znajduje?

Jeśli nie:

- Pomóż tej osobie dostrzec jej wpływ na sytuację.
 - Od czego są zależni?
 - Co mogą zrobić w ramach swojego wpływu?
- Pomóż im stworzyć realistyczny plan działania w krótkim czasie. Nie należy tworzyć skomplikowanego planu, który będzie zniechęcający. Skoncentruj się na krótkich, wypunktowanych działaniach.
- Uzgodnijcie szybki przegląd wyników. Które strategie zadziałały? Które nie zadziałały? Wykorzystaj to jako podstawę do poprawy dalszego działania.

- Rozwijajcie wspólnie poczucie sprawczości, pytając o sytuacje, z którymi dana osoba miała do czynienia w przeszłości. Należy porozmawiać o tym, jak sobie z nimi poradziła i jakich strategii mogłaby użyć w obecnej sytuacji.
- Jeśli dana osoba stwierdzi, że określone podejście jest po prostu „nie dla niej”, zapytaj ją, jak chciałaby je zmienić, aby lepiej pasowało do jej stylu pracy.

Wsparcie na co dzień

Facylitacja zespołów

Brak świadomości, że jakiś problem jest dyskontowany, to nie tylko coś, co dotyczy pojedynczych osób. Może dotyczyć również zespołów lub organizacji. Zaobserwuj, jak Twój zespół mówi o danej sytuacji lub problemie. Oceń, czy strategia zespołu lub jego podejście do problemu pasuje do odpowiedniego poziomu dyskontowania. Wymaga to pewnej praktyki.

Możecie na przykład wspólnie jako zespół decydować o wprowadzeniu nowego systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM). Nie wykorzystacie jednak z pożytkiem nowego oprogramowania, jeśli poszczególni członkowie zespołu nie będą świadomi, że cała organizacja potrzebuje tego nowego CRM.

Przy wprowadzaniu zmian nie myśl wyłącznie o oczekiwanym wyniku. Pomyśl również o stopniu dyskontowania, jaki może mieć miejsce w zespole. Łatwo jest wpaść w pułapkę pominięcia pracy nad świadomością zespołu i zbyt szybkiego zaproszenia zaangażowanych osób do opracowania lub wdrożenia strategii.

Może nawet pojawić się pokusa, by tak zrobić, jeśli zespół nie jest jeszcze świadomy istnienia lub znaczenia problemu, albo nie wierzy, że sytuacja może się zmienić.

Wysłuchaj zastrzeżeń zespołu wobec zmian i ustal, na którym poziomie dyskontowania się znajdują. Jeśli to możliwe, postaraj się przed spotkaniem ustalić poziom dyskontowania w zespole w odniesieniu do konkret-

nego wyzwania i przygotuj się odpowiednio, podejmując stosowną interwencję. Jeśli dyskontowanie ujawni się w trakcie spotkania, zachowaj elastyczność i wybierz metodę interwencji odpowiadającą zidentyfikowanemu poziomowi dyskontowania.

Zastanów się, czy nie będziesz wykorzystywać koncepcji dyskontowania nie tylko we własnej facylitacji, ale także wprowadzisz ją do swojego zespołu, aby wspólnie z tym podejściem tworzyć zbiorową świadomość dotyczącą wyzwań.

Rozwijanie własnego charakteru jako lidera

Dyskontowanie problemów jest również zagadnieniem dla liderów inkluzywnych. Dyskontowanie nie tylko hamuje Twój rozwój, ale także uniemożliwia rozwój Twojego zespołu. Jeśli spotkasz się z indywidualnym oporem, oceń, na którym poziomie dyskontowania obecnie się znajdujesz. Poproś kogoś o pomoc w zwalczaniu dyskontowania lub zastosuj opisane powyżej podejście do siebie. Nieskuteczne jest np. to, że liderzy zespołów biorą udział w szkoleniu na temat inkluzywnego przywództwa i podążają za nim prowadząc inkluzywny dialog w swoim zespole, ale sami nie uznają znaczenia i wartości inkluzywnego przywództwa. Możliwość zastosowania zdobytej umiejętności w codziennej pracy jest wtedy niewielka.

Źródła

Autorami metody są Ken Mellor i Eric Schiff. Narzędzie wywodzi się z analizy transakcyjnej.

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Mellor, Ken; Sigmund, Eric (1977): Discounting; in: Neues aus der Transaktions Analyse, 1. Jg., Nr. 3, S. 133-139.

Schulze, Henning S. (2014): Mediation - Die Arbeit mit dem Abwertungskonzept und der Abwertungsmatrix; Donau Institut Campus für Transaktionsanalyse, Arbeitspapier 2014 – 2: <https://bit.ly/-Abwertung>

Stewart, Ian (2000): Transaktionsanalyse in der Beratung; Junfermann.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.

Bezpłatne materiały na temat wykorzystania narzędzi analizy transakcyjnej w środowisku biznesowym znajdziesz tutaj: <https://juliehay.org/free-downloads-books-workbooks/>

#dyskontowanie

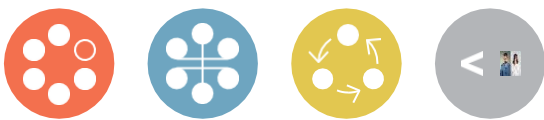
#zmiana

#konflikt

14 Scrum

„Nie zakochuj się w swoim planie. Jest on prawie na pewno błędny”.

Jeff Sutherland



Korzyści

Kiedy ta metoda jest przydatna?

- * Kiedy chcesz nadać swojemu zespołowi zwinny charakter – przede wszystkim po to, by szybko i odpowiednio reagować na zmieniające się warunki działania.
- * Kiedy chcesz zwiększyć poczucie indywidualnej odpowiedzialności w zespole, pozwalając członkom zespołu samodzielnie decydować o właściwej drodze do osiągnięcia celu.
- * Kiedy chcesz się rozwijać w kierunku organizacji zorientowanej na klienta.
- * Gdy szukasz możliwości skutecznego realizowania projektów w szybko zmieniającym się środowisku.
- * Kiedy chcesz zminimalizować ryzyko złych inwestycji i błędnych decyzji, a więc skupić się na regularnej ocenie pośrednich wyników procesów pracy, aby móc reagować jak najwcześniej.

Case

Olivia jest liderem zespołu w firmie konsultingowej, która koncentruje się na organizacjach pozarządowych, przedsiębiorstwach społecznych i wykonawcach publicznych. Jedną z ich najważniejszych usług są kompleksowe, oparte na naukowych podstawach badania i ekspertyzy na tematy polityczne, społeczne, ekologiczne i ekonomiczne.

Olivia nauczyła się podchodzić do nowych kontraktów w sposób bardzo zorganizowany. Lubi tworzyć dokładne plany. Daje jej to poczucie bezpieczeństwa i poczucie, że pracuje w dobrze przygotowany sposób. W miarę możliwości stara się brać wszystko pod uwagę przy przyznawaniu kontraktu.

Olivia wymaga od członków swojego zespołu dokładnych estymacji oczekiwanych wyników. Podobne oczekiwania mają również kontrahenci, którzy potrzebują uzasadnienia dla przyznania kontraktu zespołowi Olivii. Spełnienie tych wymagań jest możliwe tylko wtedy, gdy w momencie przyznawania kontraktu istnieje bardzo jasny opis tego, jakiego wyniku należy oczekiwać na koniec. Pomimo wysoce usystematyzowanego podejścia, Olivia i członkowie jej zespołu poczynili pewną powtarzającą się obserwację. Po przekazaniu wyników, zazwyczaj w formie obszernego liczącego do 100 stron raportu, rzadziej niż kiedyś otrzymują pochwały za wysoką jakość pracy. Klienci, dla których zespół pracuje od kilku lat, nie są już tak zadowoleni jak kiedyś. Chociaż zespół Olivii pracuje równie profesjonalnie jak wcześniej, klienci coraz częściej oceniają końcowy efekt ich pracy stwierdzeniami takimi jak: „Raport jest dobry, ale oczekiwaliśmy więcej w tym czy innym aspekcie”.

Członkowie zespołu Olivii wyrażają swoje rozczarowanie tego rodzaju informacją zwrotną. Nie są do tego przyzwyczajeni i pytają, co mogliby zrobić inaczej. Harry został niedawno zatrudniony jako nowy członek zespołu. Przed rozpoczęciem pracy na nowym stanowisku ukończył szkolenie online na temat Scruma, ponieważ jako certyfikowany praktyk PRINCE2 chciał poszerzyć swoją dotychczasową wiedzę na temat tradycyjnych metod zarządzania projektami o zwinne podejście do zarządzania projektami. Na pierwszym spotkaniu zespołu z Harrym ponownie pojawił się temat satysfakcji klienta.

Harry miał na to proste wyjaśnienie i sugestię: „W ciągu trzech do sześciu miesięcy, których na ogół potrzebujemy

na nasze badania i opracowanie raportu, powinniśmy przynajmniej raz w miesiącu kontaktować się z naszymi kontrahentami, aby informować ich o trwających pracach i naszych postępach. Nie stosowaliśmy dotychczas takiego podejścia, ale jestem przekonany, że podniesiemy w ten sposób zadowolenie klientów".

Zespół pozwolił Harry'emu wyjaśnić, dlaczego uważa, że dzięki temu podejściu odniosą sukces. Pokrótkie wyjaśnił kluczowe elementy Scrum, w tym koncepcję pracy w tak zwanych „sprintach” trwających maksymalnie jeden miesiąc. Harry wyjaśnił, że w Scrumie bieżące wyniki cząstkowe

są omawiane ze zleceniodawcą. Pozostali członkowie zespołu argumentowali, że nie wyobrażają sobie, aby ich kontrahenci np. z departamentów publicznych zgodzili się spędzać z nimi kilka godzin w każdym miesiącu: „Oni chcą tylko dobrego efektu na końcu. W międzyczasie nie chcą mieć z nami żadnego kontaktu i wspólnej” – twierdzili. Olivia doskonale zdaje sobie sprawę z takiego nastawienia wśród swoich klientów.

Jednocześnie jest zainteresowana wdrożeniem nowego podejścia do swojej organizacji. Chociaż często słyszała o Scrum, do tej pory myślała, że ten sposób pracy lepiej pasuje do sektora IT, w którym Scrum został pierwotnie opracowany.

Olivia i jej zespół przyjrzeni się bliżej filozofii stojącej za Scrumem. Harry został poproszony o przygotowanie krótkiego warsztatu informacyjnego, aby podzielić się swoją nową wiedzą na temat Scrum.

Na koniec warsztatu Olivia zapytała, czy są aspekty Scruma, które jako zespół mogą wykorzystać od razu, nawet jeśli nie chcą od razu wprowadzać całej metody do swojej wspólnej pracy. Wspólnie zidentyfikowali elementy Scruma, które można było natychmiast i bezpośrednio zaimplementować : Olivia i jej kierownicy projektów kontaktują się teraz ze swoim kontra-

hentami przynajmniej raz w miesiącu na nieformalną rozmowę online. Na potrzeby tej rozmowy przygotowują konkretne pytania merytoryczne, które aktualnie absorbują zespół projektowy. Wykorzystują spotkanie do krótkiego zrelacjonowania, na jakim etapie są prace. Najważniejszym aspektem rozmów jest jednak poznanie reakcji zleceniodawcy na udostępniane przez nich wyniki cząstkowe oraz poznanie opinii i pomysłów, które nie zostały zakomunikowane w momencie przyznawania kontraktu.

Po pół roku zespół dokonał podsumowania i omówił z kontrahentami wyniki krótkich, comiesięcznych rozmów aktualizacyjnych. Wszyscy byli zgodni: zadowolenie klientów ponownie wzrosło. Niektórzy klienci wspominali nawet, że krótkie rozmowy online były szczególnie cenne, ponieważ doprowadziły ich do nowych pomysłów.

Kontrahenci chwalili elastyczność, z jaką zespół Olivii przyjmował nowe sugestie przez cały okres trwania umowy.

Olivia poinformowała zespół kierowniczy w swojej firmie o pozytywnych wynikach fazy eksperymentalnej z poszczególnymi komponentami Scrum. W przyszłości ona i jej zespół chcieliby być pierwszym zespołem w firmie pracującym zgodnie z tą metodą.

W skrócie

Scrum to obecnie najbardziej znana zwinna metodyka zarządzania projektami. Scrum wywodzi się z IT, ale jest wykorzystywany w wielu innych branżach. Nazwa została zapożyczona z reguły rugby i stanowi skróconą formę „scrummage” – odnosi się do momentu w grze, w którym zawodnicy zbliżają się do siebie. W tej sytuacji liczy się zwinność, dynamizm i komunikacja. To właśnie oznacza Scrum. Fundamentalne zasady, które zajmują centralne miejsce w Scrum to:



- iteracyjne, przyrostowe działanie, w którym użyteczne przyrosty są opracowywane tak szybko, jak to możliwe, zamiast ukończenia i przedstawienia ostatecznego wyniku w znacznie późniejszym terminie,
- konsekwentna orientacja na klienta, a nie dbałość o jak najdokładniejszą realizację planu,
- samoorganizacja zamiast centralnego zarządzania.

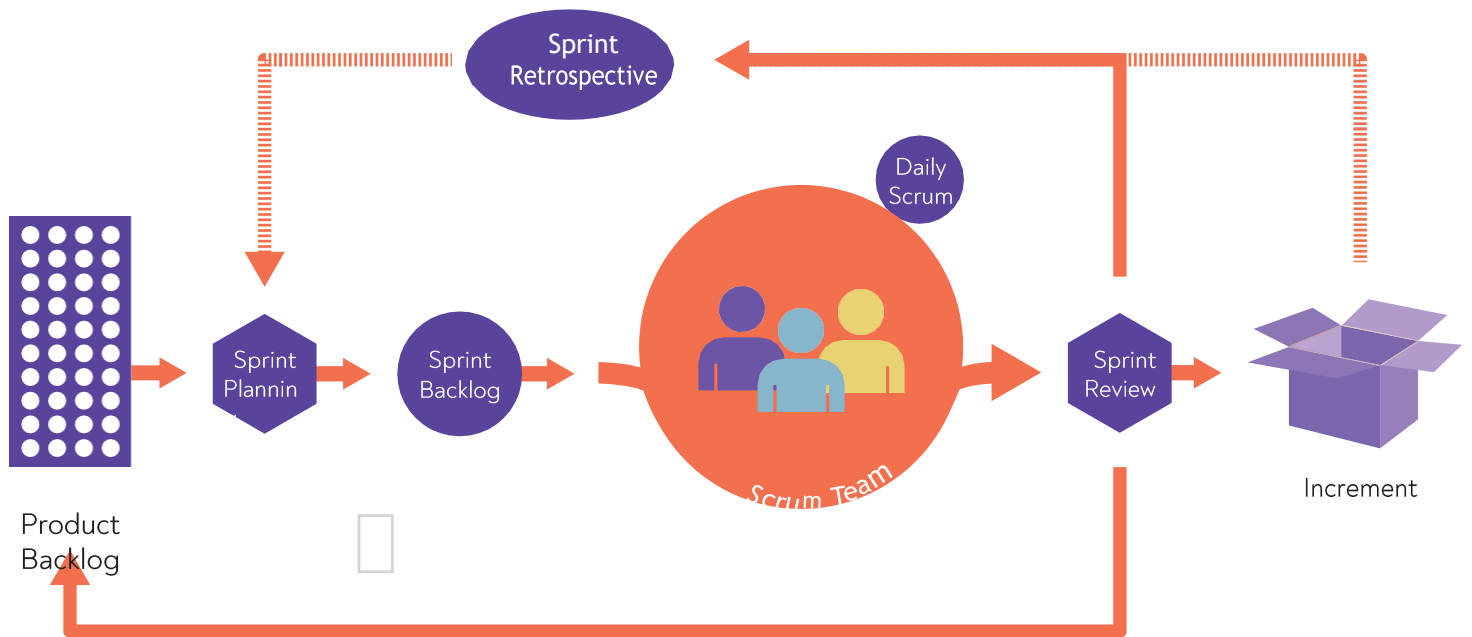
Te trzy aspekty są również istotne dla INCLUDE.

Scrum umożliwia odniesienie sukcesu w zmiennym i niepewnym środowisku biznesowym, gdzie oczekiwania klientów i grupy docelowej zmieniają się i w którym wymagana jest kreatywność. Scrum tworzy strukturę pracy opartą na zrozumieniu, samoorganizacji, poprawie jakości i tempa pracy oraz uczeniu się z doświadczeń.

Zastosowanie tej metody pozwoli zespołowi elastycznie reagować na nowe oczekiwania i okoliczności. Scrum jest jedną z możliwych odpowiedzi na wyzwania związane z przyspieszeniem technologicznym, ciągłym poszukiwaniem innowacji oraz szybkim tempem pracy z presją na wyniki.

Scrum może być wdrożony wszędzie tam, gdzie celem jest zwiększenie produktywności i osiągnięcie lepszych wyników, tak aby można było opracować odpowiednie rozwiązania w ścisłym porozumieniu z klientami lub grupami docelowymi. Metodyka ta stanowi dobry punkt wyjścia do systematycznego zwiększania zwinności zespołu lub organizacji. W kontekście INCLUDE „zwinność” oznacza rozumienie zdolności organizacji do odpowiedniego i elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania. W tym sensie zwinność jest istotnym wymogiem zapewniającym długoterminowe przetrwanie organizacji.

Scrum w pigułce*



* Źródło: Scrum.org.

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Podstawy Scrum

Według Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda, metodyka Scrum opiera się na następujących fundamentach:

Przejrzystość: możliwość śledzenia postępów (projektu) przez wszystkich uczestników. Informacje są dostępne dla wszystkich.

Inspekcja: działanie przyrostowe, iteracyjne. Cykl iteracji jest określany jako „sprint”. Postępy są regularnie kontrolowane w świetle celów danego cyklu sprintu.

Adaptacja: zdolność do reagowania na zmiany i uczenia się na podstawie doświadczeń. Zespół stale zdobywa nowe doświadczenia. Jeśli coś trzeba zmienić, można to już wdrożyć w kolejnym cyklu sprintu.

Dlaczego Scrum jest inny?

Projekty zwinne mają trzykrotnie większe szanse na sukces niż tzw. projekty waterfallowe, czyli inaczej mówiąc projekty realizowane tradycyjnymi metodami zarządzania projektami. Do takiego wniosku doszła Standish Group w swoim Raporcie Chaosu z 2020 roku. Ponadto prawdopodobieństwo niepowodzenia projektu waterfall jest dwukrotnie większe.

Główne różnice pomiędzy podejściami Scrum i waterfall w zarządzaniu projektami

Scrum

- Projekt jest realizowany iteracyjnie.
- Produkt końcowy może jeszcze ulec zmianie. Nie jest do końca jasne, jak będzie wyglądał produkt końcowy.
- Pewne etapy pojawiają się wielokrotnie. Istnieją krótkie cykle robocze („sprinty”). Wymagania projektu mogą się zmieniać w czasie.
- Planowanie dla bezpośrednich, krótkoterminowych celów. Koncentruje się na możliwej do osiągnięcia wartości dodanej, a nie na zakresie pracy.

Waterfall

- Projekt realizowany jest liniowo w sposób tradycyjny.
- Produkt końcowy jest bardzo jasno określony. Cały projekt jest z góry zaplanowany.
- Przejście do kolejnej fazy oznacza, że poprzednia została zakończona. Każda faza projektu jest przepracowywana tylko raz.
- Projekt jest realizowany na podstawie bardzo precyzyjnie określonego planu. Wymagania projektowe są określane na bardzo wczesnym etapie prac.
- Faza testów rozpoczyna się po zakończeniu prac rozwojowych.

- Testowanie jest stałym elementem każdego „sprintu”.
- Dokumentacja nie ma priorytetu.
- Ścisła współpraca z klientami w trakcie całego procesu.
- Zmiany są „oczekiwane” i dlatego wymagają elastycznego podejścia.

- Tworzona jest bardzo dokładna dokumentacja.
- Kontakt z klientem występuje w fazie zbierania wymagań, podczas prezentacji kamieni milowych oraz podczas przekazywania gotowego produktu. Podczas etapów rozwoju zespół pracuje bez kontaktu z klientami lub grupami docelowymi.
- Zmiany w projekcie muszą być uzgodnione oficjalnymi kanałami.

Terminy Scrum, które powinieneś znać

Scrum ma swoje własne słownictwo, które powinieneś przyswoić, jeśli chcesz pracować tą metodą. Większość terminów technicznych jest używana w języku angielskim.



Artefakty Scrum

Artefakty Scruma są przede wszystkim po to, aby wszystkie ważne informacje były przejrzyste dla uczestników. Artefakty to wszystkie „namacalne” produkty, które powstają w procesie Scrum. Są to przede wszystkim dokumenty projektowe, takie jak backlogi oraz poszczególne przyrosty.

Backlog produktu: jest to uporządkowana lista wszystkich elementów lub wymagań, które powinny lub mogą być zaimplementowane w tworzonym produkcie. Wymienia się tu również wymagania dotyczące zmian i ulepszeń produktu. Lista ta nie jest ostateczna. Może być rozszerzona o nowe elementy, aby stworzyć funkcjonalny produkt.

Backlog sprintu: w backlogu sprintu wymienione są zadania, które powinny być wykonane w bieżącym sprincie. Zadania te są wybierane z backlogu produktu. Backlog sprintu zawiera plan wytwarzania kolejnych przyrostów (patrz „Przyrost”) oraz osiągnięciacelu sprintu. Planowanie opiera się na prognozie (patrz „Planowanie sprintu”). Jest ono adaptowalne, jeśli można zapewnić, że cele sprintu zostaną w ten sposób osiągnięte.

Przyrost: ponieważ produkt końcowy w Scrumie jest iteracyjny, wytwarzany krok po kroku, produkt rozwija się przyrostowo w każdym sprincie. W przypadku oprogramowania, na przykład, dodawana jest nowa funkcja, która została pierwotnie opisana w rejestrze produktów. Ta nowa funkcja reprezentuje przyrost, innymi słowy częściowy wynik. Cały produkt składa się ze wszystkich przyrostów, które zostały ukończone w bieżącym sprincie i we wszystkich poprzednich.

Zespół Scrum

W Scrumie centralne miejsce zajmują ludzie rozwijający coś wspólnie. Scrum ma na celu umożliwienie jak najbardziej udanej współpracy dla wszystkich uczestników. Metodyka ta wykorzystuje płaską hierarchię, gdzie efektywność zespołu jest ważniejsza niż efektywność poszczególnych osób. Zespół Scrum składa się z właściciela produktu (Product Ownera), zespołu deweloperskiego i Scrum Mastera.

Właściciel produktu: właściciel produktu jest odpowiedzialny za biznesową stronę projektu. W tej roli stanowi „interfejs” między interesariuszami, a zespołem deweloperskim. Product Owner jest odpowiedzialny za backlog produktu i dostarczenie możliwie największej wartości dla klientów. Jednym z głównych zadań jest przekazywanie, sprawdzanie, określanie, zatwierdzanie, ustalanie priorytetów i zarządzanie wymaganiami dla produktu. Odbывается to przy współudziale wszystkich uczestników procesu.

Zespół deweloperski: zespół deweloperski w Scrumie pracuje w sposób samoorganizujący się. Jest odpowiedzialny za ukończenie przyrostu na koniec każdego sprintu (tj. przyrostowej fazy pracy). Aby to osiągnąć, zespół deweloperski planuje każdy sprint i zarządza backlogiem sprintu. Zespół deweloperski składa się zazwyczaj od 3 do 7 osób.

Scrum Master: jest odpowiedzialny za efektywność zespołu. Scrum Master dba, żeby zespół pracował w oparciu o metodykę Scrum. Pomaga zespołowi pokonać przeszkody i skupić się na tworzeniu wartościowych przyrostów.

Wydarzenia Scrum

Iteracyjna natura Scruma opiera się na pracy w sekwencyjnych **sprintach**. Sprints są sercem metodyki. Każdy sprint składa się z: Sprint Planning, Daily Scrum i Sprint Review. Sprints dają zespołowi szansę na sprawdzenie i dostosowanie artefaktów Scrum, w szczególności backlogów. W zależności od projektu, każdy sprint trwa zazwyczaj od kilku do maksymalnie 30 dni. Po zakończeniu sprintu można rozpocząć kolejny sprint.



Sprint Planning: jest to spotkanie ograniczone do maksymalnie 8 godzin. Podczas planowania sprintu cały zespół decyduje, które przyrosty powinny zostać ukończone w nadchodzącym sprincie (Co jest osiągalne?) i jak ta praca może zostać wykonana przez zespół wspólnie (Kto co zrobi?).

Na koniec planowania sprintu zespół deweloperski będzie mógł wyjaśnić właścicielowi produktu i Scrum Masterowi, w jaki sposób planuje osiągnąć cele sprintu w kolejnym sprincie oraz jak będzie zorganizowana praca nad kolejnym przyrostem.

Daily Scrum: to codzienne, odbywające się zazwyczaj o poranku, 15-minutowe spotkania członków zespołu. Daily Scrum umożliwiają bieżącą przejrzystą komunikację w zespole oraz identyfikację lub szybkie usuwanie przeszkód i wyzwań.

Daily scrum



Daily Scrum odbywają się w tym samym miejscu w formule stojącej. Stanie, a nie siedzenie na wygodnych krzesłach, chroni zespół przed długimi dyskusjami. W trakcie spotkania każdy członek zespołu wypowiada się po kolei i odpowiada na następujące pytania:

1. Co zrobiłem wczoraj, aby pomóc nam wspólnie osiągnąć cel sprintu?
2. O co zadbam dzisiaj, abyśmy wspólnie osiągnęli cel sprintu?
3. Czy jest coś, co może zablokować mój postęp?

Kiedy pojawiają się przeszkody lub wyzwania, nie są one omawiane ani rozwiązywane podczas spotkania. Uczestnicy po prostu uzgadniają, w jaki sposób chcą wesprzeć osobę, która stanęła przed wyzwaniem. Rozmowy na temat znalezienia rozwiązania zazwyczaj odbywają się zaraz po Daily Scrumie w rozmowach dwustronnych lub w mniejszych grupach.

Sprint Review: celem tego wydarzenia Scrum jest inspekcja wyników sprintu i uzgod-

nienie dostosowań, jeśli jest to konieczne. To spotkanie zespołu oraz interesariuszy, które jest organizowane zazwyczaj po zakończeniu każdego sprintu. Ma ono charakter bardziej roboczy, niż prezentacyjny. Sprint Review służy przedyskutowaniu z interesariuszami dotychczasowej pracy zespołu: projektantów, programistów, Product Ownera i Scrum Mastera.

Na podstawie przeglądu dostosowywany jest backlog produktu.

Podręcznik Scruma opisuje Sprint Review jako nieformalne spotkanie. Wszyscy uczestnicy są zachęceni do przekazywania informacji zwrotnych.

Retrospektywa sprintu: odbywa się zawsze pomiędzy Sprint Review, a kolejnym planowaniem sprintu. Retrospektywa służy analizie wspólnej pracy zespołu. Jego celem jest zidentyfikowanie i natychmiastowe wdrożenie potencjalnych obszarów do poprawy w następnym kroku.



Wdrażanie Scrum – o czym należy pamiętać

Zanim zdecydujesz się w przyszłości pracować ze Scrumem w swojej organizacji, powinieneś przemyśleć pewne aspekty. Oficjalne wprowadzenie Scrum wymaga szerokiej ingerencji w struktury i procesy Twojej organizacji. Dlatego powinniście się dobrze zastanowić przy podejmowaniu tej decyzji.

Scrum jako synonim zwinności: Scrum to przede wszystkim uznana na całym świecie metodyka zarządzania projektami, która oferuje alternatywną ścieżkę dla specyficznych wad metodyk waterfallowych. Dzięki Scrum zespoły projektowe mogą z większą zwinnością reagować na zmieniające się warunki, parametry i nowe wymagania. Ta zwinność jest podstawową zaletą Scrum, która sprawia, że metoda ta jest interesująca jako nowe narzędzie przywódcze – nawet poza jej zastosowaniem w zarządzaniu projektami.

Zwinność oznacza zdolność do reagowania na nowe wyzwania i możliwości w sposób dobrze przygotowany i elastyczny. Każdy, kto mówi o Scrumie, mówi o zwinności.

Każdy, kto chce osiągnąć większą zwinność we własnej organizacji, może wykorzystać do tego Scrum. Możesz wdrożyć Scrum w 100%, jak i tylko częściowo.

Scrum zmienia organizację: wprowadzenie Scrum wpłynie na więcej niż tylko na Twoje „zarządzanie projektem”. Stanowi fundamentalne odejście od odgórnego zarządzania na rzecz samoorganizujących się zespołów. Scrum wymaga nowego sposobu pracy, w którym liderzy i członkowie zespołu muszą na nowo zdefiniować pojęcia władzy i odpowiedzialności. Duża część pracy, która wcześniej była zarezerwowana dla liderów (wyznaczanie celów, planowanie, motywowanie, monitorowanie) jest przejmowana przez zespoły scrumowe.

Oficjalne wprowadzenie Scrum jest opcją, gdy pracujesz już w wysoko wykwalifikowanym zespole z entuzjastycznymi członkami,

którzy chcą się ciągle doskonalić. Jeśli jednak Twoja organizacja była do tej pory prowadzona odgórnie, a członkowie zespołu myślą o sobie raczej jako o odbiorcach instrukcji, to powinieneś dokładnie przemyśleć, jak i czy Scrum jest teraz właściwą metodyką dla Ciebie. W takim przypadku warto zacząć od innych narzędzi z podręcznika INCLUDE.



Nowa jakość współpracy z klientami i grupami docelowymi: Scrum aktywnie angażuje klientów i grupy docelowe w proces przygotowania produktu. Interesariusze muszą jednak tego chcieć. Jeśli pracujesz przede wszystkim dla klientów, którzy oczekują dostarczenia końcowego produktu gotowego do natychmiastowego użycia, to Scrum gorzej nadaje się jako metoda.

Rozwijanie i ciągłe doskonalenie know-how Scruma: mimo że podręcznik Scruma ma zaledwie 20 stron, wdrożenie metodyki nie jest łatwe. Scrum jest łatwy do zrozumienia, ale jego praktyczne zastosowanie jest złożone. Jest to również jeden z powodów, dla których wprowadzenie Scruma do organizacji może zakończyć się niepowodzeniem. Ogólnie rzecz biorąc, będziesz potrzebował wsparcia zewnętrznych ekspertów i powinieneś położyć nacisk na konsekwentne rozwijanie i stałe doskonalenie know-how Scruma w swoim zespole. Skuteczne wprowadzenie Scruma wymaga czasu. Wyzwania w trakcie tego procesu powinny być postrzegane jako okazje

do nauki dla Ciebie i Twojego zespołu. Wprowadzenie Scrum wymaga zaangażowania ze strony wszystkich członków zespołu. Aby to się udało, potrzebujesz odpowiednich graczy w zespole.

Zaczynając od jednego zespołu Scrum: w jakim zakresie należy wprowadzić Scrum? Czy metoda powinna być wprowadzona w zespole, obszarze, czy w całej organizacji? Jednym ze sprawdzonych podejść jest rozpoczęcie od wprowadzenia Scruma najpierw w zespole, który jest do tego dobrze przygotowany. Dopiero po zdobyciu pierwszych pozytywnych doświadczeń należy rozszerzyć stosowanie tej metody na inne zespoły. Rozszerzanie Scruma na większe grupy jest wymagającym procesem, którego nie powinieneś rozpoczynać, jeśli nadal musisz pokonywać wyzwania na poziomie poszczególnych zespołów. Należy pamiętać, że przewodnik Scrum nie jest przeznaczony dla złożonych systemów wykraczających poza poziom zespołu. Popularnym sposobem skalowania Scruma w organizacjach jest podejście Scrum of Scrums (patrz „Zasoby”). Liderzy INCLUDE, którzy chcą wprowadzić zwinne struktury Scrum w całej swojej organizacji powinny najpierw zapoznać się z narzędziami „Beta codex” i „Struktura komórkowa”.

Optymalna wielkość zespołu Scrum: jednym z powodów, dla których Scrum odniósł tak duży sukces jest to, że minimalna i maksymalna liczba osób, które mogą należeć do zespołu Scrum jest jasno określona. Posiadanie zbyt małej liczby osób skutkuje niewystarczającą heterogenicznością lub różnorodnością wiedzy. Natomiast jeśli zespół jest zbyt duży, nie jest już w stanie pracować tak szybko, elastycznie i efektywnie. Jeff Sutherland uważa, że 7 osób jest dobrym punktem wyjścia dla określenia wielkości zespołu Scrum.



Ludzie muszą pasować do swoich ról w Scrumie: obsadzając role w zespole scrumowym, należy upewnić się, że wybrane posiadają stosowne kompetencje. Scrum Master powinien być kimś o cechach „lidera służebnego”, zorientowanego na potrzeby zespołu Scrum. Osoby znające podejście INCLUDE i stosujące je w praktyce mogą na ogół dobrze wypełniać tę rolę w Scrumie.

Właściciel produktu reprezentuje zespół na zewnątrz. Powinien być w stanie zaznaczyć swoją obecność i skupić się na wyznaczonym celu. Z tego powodu osoby z wyraźną potrzebą harmonii i przynależności do zespołu mogą mieć trudności z odnalezieniem się w tej roli.

Infrastruktura techniczna: aby używać Scruma w zespołach stacjonarnych lub zdalnych, potrzebna jest odpowiednia infrastruktura techniczna. Zespół Scrum potrzebuje wspólnej przestrzeni – fizycznej lub wirtualnej – aby móc dobrze pracować. Wskazówki dotyczące rozwiązań programowych znajdziesz w narzędziu „Praca zdalna” w tym rozdziale.

Wsparcie na co dzień

Stosowanie koncepcji zwinnych, takich jak Scrum, wiąże się ze zmianami w procesach i strukturach pracy, z którymi należy się świadomie zmierzyć.

Komunikacja w zespołach autonomicznych

Zespoły Scrum działają w sposób samoorganizujący się. Pracownicy przyjmują większą odpowiedzialność indywidualną, a ich lojalność stopniowo przesuwają się w kierunku solidarności zespołowej. Umiejętność pracy w zespole jest ważnym czynnikiem sukcesu w Scrumie. W tym środowisku pracy kluczowe jest, aby wszyscy członkowie zespołu mogli się ze sobą otwarcie komunikować. Konflikty interpersonalne nie znikną tylko dlatego, że używasz Scruma. Powinieneś zapewnić swojemu zespołowi narzędzia, które pozwolą mu produktywnie radzić sobie z konfliktami i napięciami. Szczególnie dobrze nadaje się do tego narzędzie „Przekazywanie informacji zwrotnej” zawarte w tym rozdziale.

Agile – nie tylko na papierze

„Zwinne przywództwo” to współcześnie jeden z najczęściej używanych terminów w zarządzaniu. Często jednak Agile służy nadaniu starym koncepcjom nowoczesnego anturazu. Scrum staje się wtedy „pozorem zwinności”, za pomocą którego odpierany jest opór przeciwko zmianom. Agile nie może być lekarstwem na niewydajne systemy organizacyjne. Wdrażając metodykę Scrum upewnij się, że nie zwiększasz zwinności tylko na papierze.

Należy unikać instrumentalizowania Scruma. Stoi to w opozycji do podejścia INCLUDE. Tylko ci, którzy poważnie myślą o samoorganizacji, indywidualnej odpowiedzialności, zdolności do podejmowania decyzji zorientowanych na klienta i zmienionym rozumieniu władzy w organizacji, mogą używać terminu „Agile” we właściwym kontekście i rozumieniu.



Twój bufet Scrumowy

Możesz stosować poszczególne komponenty Scruma bez implementacji całej metody. Zastanów się, które komponenty Scruma chciałbyś przetestować w swojej organizacji, może nawet od razu. Małe przedsiębiorstwa lub organizacje zatrudniające mniej niż 10 pracowników mają na przykład dobre doświadczenia z dostosowanym codziennym Scrumem, który jest prowadzony online o tej samej porze każdego ranka. Pytania do krótkiego, codziennego spotkania, w którym wszyscy członkowie zespołu muszą uczestniczyć, mogą brzmieć: „Jaki wynik osiągnąłem wczoraj?”, „Co osiągnę dzisiaj?”, „Od kogo potrzebuję dzisiaj pomocy, aby osiągnąć moje dziennej cel?”. Scrum oferuje m.in. różne opcje adaptacji, które powinieneś przeanalizować razem ze swoim zespołem.

Źródła

Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.

Rad, Nader K.; Turley, Frank (2020): Agile Scrum Handbuch; Van Haren Publishing.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum. Die Spielregeln: <https://scrumguides.org/>.

Spanner, Chris (keine Jahresangabe): Scrum of Scrums: <https://www.atlassian.com/de/agile/scrum/scrum-of-scrums>

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.

<https://www.scrum.org/>

Video: What Is Scrum? (An Agile Cartoon):

<https://www.youtube.com/watch?v=m5u0P1WPfvs>

Video: Jeff Sutherland TEDxAix: Scrum. How to do twice as much in half the time?:

<https://www.youtube.com/watch?v=s4thQcgLCqk>

The Standish Group (2020): CHAOS Report. Beyond Infinity:

<https://standishgroup.myshopify.com/collections/frontpage/products/chaos-report-beyond-%20infinity-hardcover-printed-version>

#agile

#scrum

#zarządzanie

#samoorganizacja

#odpowiedzialność #przejrzystość

15 Uzgadnianie decyzji

*„W strukturach demokratycznych
jednostki zostają przegłosowane,
w socjokracji liczy się zdanie
każdego“.*

Ludwig Kannicht



Korzyści:

Kiedy przydaje się ta metoda?

- * Gdy chcesz podjąć w swoim zespole decyzje zwiększające lub wprowadzające indywidualną odpowiedzialność oraz samoorganizację.
- * Kiedy chcesz rozwiązać złożony problem, usuwając bariery utrudniające podjęcie decyzji.
- * Jeśli zamierzasz przeciwiczyć podejmowanie decyzji z udziałem wszystkich zainteresowanych, unikając niekończącej się dyskusji.
- * Gdy zależy Ci na tym, aby każdy został wysłuchany, a podczas podejmowania decyzji zastrzeżenia poszczególnych osób potraktowano poważnie.
- * Kiedy chcesz, aby wszyscy zaangażowani wzięli odpowiedzialność za wspólną decyzję i aby wszyscy się z nią zgodzili. Dzięki temu łatwiej będzie ją wdrożyć.
- * Gdy zamierzasz ustanowić bardziej demokratyczne sposoby podejmowania decyzji, które nie prowadzą do impasu.
- * Gdy chcesz, aby wszyscy członkowie zespołu byli włączeni w podejmowanie istotnych decyzji, a jednocześnie zależy Ci, by Twoja organizacja funkcjonowała efektywnie.

Case

Didi od kilku lat angażuje się w działalność organizacji pozarządowej, która zajmuje się opieką nad uchodźcami w jej mieście. Organizacja rozpoczęła działalność jako prywatna inicjatywa, w kolejnych latach coraz bardziej profesjonalizując się jako organizacja charytatywna. Pracę w takiej organizacji charakteryzuje to, że do głównego zespołu składającego się z około dziesięciu długoletnich, zaangażowanych pracowników, dołącza kilku pomocników – w zależności od aktualnej sytuacji,

są oni tam bardziej lub mniej wolontaryjnie. Praca tych osób musi być skoordynowana. Ochotnicy oferują swoją pomoc zwłaszcza wtedy, gdy wśród uchodźców pojawiają się szczególnie kryzysowe sytuacje.

Rok temu Didi objęła stanowisko dyrektora zarządzającego w takiej organizacji. Od tego czasu kieruje zarówno pracą zarządu, jak również zespołu wolontariuszy. Od czasu przejścia tej roli entuzjazm Didi do wspólnej pracy wyraźnie zmalał. W zarządzie pracuje razem z dwoma innymi wieloletnimi współpracownikami, którzy do jej pomysłów na rozwój organizacji charytatywnej podchodzą z dużą dozą sceptycyzmu. Często zdarza się, że jej sugestie są przegłosowywane przez pozostałe dwie osoby. Nierzadko bywa tak, że dyskusja prowadzi donikąd, bo nie mogą wspólnie ustalić kierunku rozwoju. Te blokady demotywują Didi, odnosi bowiem wrażenie, że jej współpracownikom w zarządzie bardziej zależy na utrzymaniu statusu quo w organizacji, niż na załatwieniu sprawy.

Na szczęście Didi poznaje Alessandra – nowego, pełnego entuzjazmu wolontariusza, który dwa miesiące temu zaczął angażować się w działalność charytatywną. Alessandro zna ciekawy sposób podejmowania decyzji, który wyniósł z pracy zawodowej w firmie informatycznej. Chłopak uważa, że procedura ta może pomóc Didi usunąć blokady w podejmowaniu decyzji, których obecnie doświadcza. Didi korzysta z okazji i z pomocą Alessandra testuje tzw. procedurę uzgadniania decyzji – najpierw w roli lidera wolontariatu. Alessandro mówi, że z chęcią będzie moderował proces podejmowania pierwszej takiej decyzji.

Didi oraz wszyscy członkowie zespołu – pomimo początkowych zastrzeżeń – szybko przekonali się, że metoda uzgadniania decyzji działa. Pozytywnym efektem

ubocznym było to, że liczba wolontariuszy również wzrosła. Stało się tak, bo w okolicy rozeszła się wieść, że w kwestii wolontariatu słucha się tu doświadczeń i opinii każdej osoby.

Pozytywna opinia otoczenia sprawiła, że współpracownicy Didi z zarządu również zauważyli, jak skutecznie zespół wolontariuszy zorganizował opiekę nad ludźmi z Ukrainy, którzy uciekli przed skutkami rosyjskiego ataku na ich miasto. Didi udzieliła na ten temat kilku wywiadów, z których jeden ukazał się w lokalnej gazecie. To spowodowało, że skontaktowały się z nią inne społeczne organizacje charytatywne, które chciały dowiedzieć się więcej o procesie uzgadniania decyzji. Jednak dla Didi osobiście najlepsze w tej sytuacji było to, że obaj jej współpracownicy w zarządzie byli gotowi w przyszłości wspólnie podejmować ważne decyzje tą metodą. Stwierdzili, że spróbują wdrożyć tę procedurę w ciągu najbliższych sześciu miesięcy, a następnie wspólnie zdecydują, czy chcą ją kontynuować.

W skrócie

Procedura consentu szczególnie dobrze sprawdza się w przypadku podejmowania ważnych decyzji w zespole. Przyda się zwłaszcza w tych sytuacjach, gdy sprawa wymagająca decyzji jest zagmatwana lub złożona, np. w przypadku pytań dotyczących transformacji cyfrowej organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, gdy chodzi o kluczowe decyzje, żadna osoba w grupie nie jest w stanie zebrać wszystkich niezbędnych informacji i rozważyć wszystkich możliwości. Dzięki podejmowaniu decyzji za wspólnym porozumieniem można wykorzystać mądrość całej grupy, bez popadania w niekończące się i bezowocne dyskusje. Uzgadnianie decyzji za wspólnym porozumieniem jest bardziej demokra-

tyczne niż głosowanie w duchu demokracji, w którym jednostki godzą się z tym, że ich odmienne opinie są przegłosowywane przez większość. Natomiast w procesie uzgadniania decyzji wykorzystuje się właśnie zastrzeżenia poszczególnych osób, aby wspólnie wypracować odpowiednie rozwiązanie. Uporządkowane podejście w ramach uzgadniania gwarantuje, że decyzja nie utknie w martwym punkcie.

Zgoda oznacza:

„Nie mam żadnych istotnych zastrzeżeń do obecnej propozycji w świetle naszego wspólnego celu”. Nie musisz zatem głosować za projektem propozycji ze 100% przekonaniem, ale nadal możesz zgodzić się na jego realizację. Daje to większe pole manewru i otwiera opcje wykraczające poza „najmniejszy wspólny mianownik”.

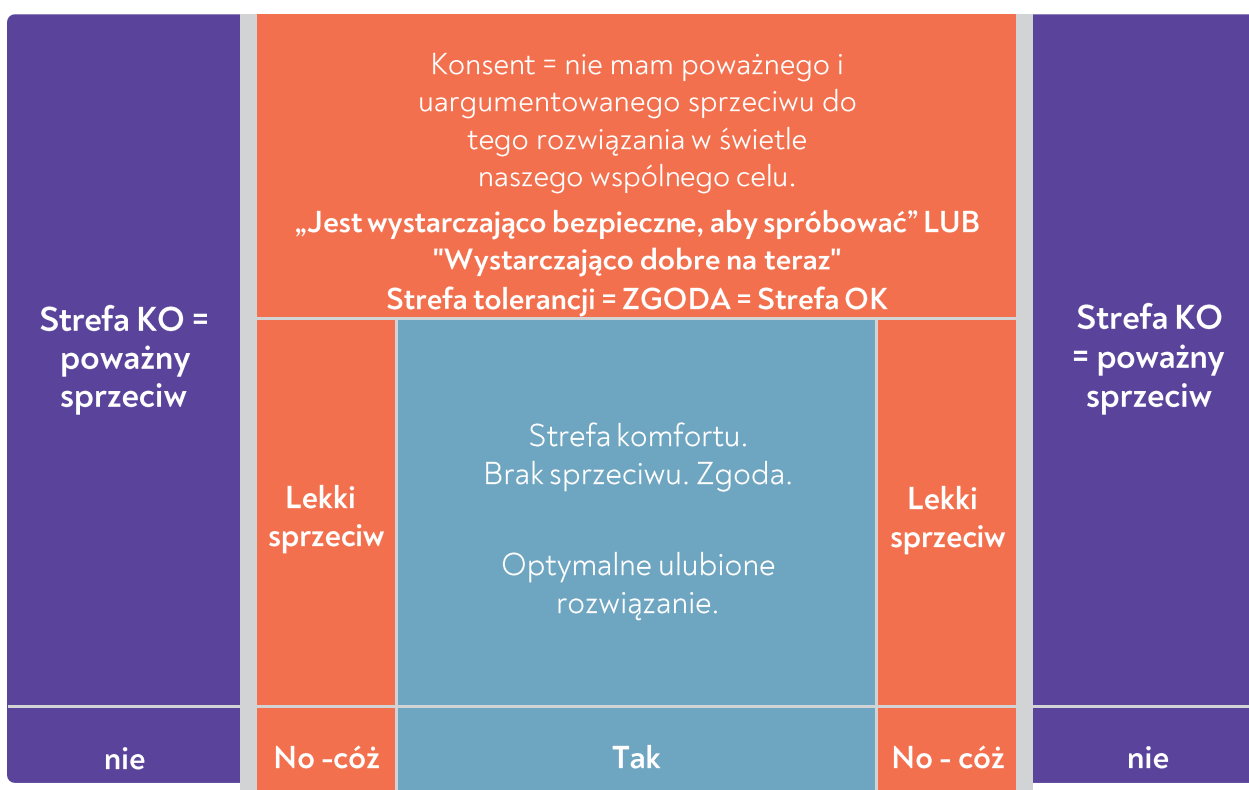
„Istotny sprzeciw” pojawia się w następujących sytuacjach:

- „Nie mogę zrealizować/nie zrealizuję tej decyzji, ponieważ...”.
- „Ta decyzja odciągnie nas od naszego wspólnego celu, ponieważ...”.
- „Ta decyzja zaszkodzi nam jako zespołowi lub organizacji, ponieważ...”.
- „Nie możemy odwrócić tej decyzji w przyszłości lub dokonać niezbędnych korekt, ponieważ...”.
- „Ta decyzja doprowadziłaby do konsekwencji, których powinniśmy unikać, ponieważ...”.
- „W wyniku tej decyzji nie nastąpi znacząca poprawa, która uzasadniałaby wymagany wysiłek, ponieważ...”.

W procedurze uzgadniania decyzji „istotny sprzeciw” nie jest tym samym, co weto. Każdy, kto zgłasza taki sprzeciw, musi go uzasadnić rzeczowymi argumentami. „Merytoryczne zastrzeżenia” są w procedurze uzgadniania traktowane w taki sposób, że osoba lub grupa zgłaszająca owe zastrzeżenie jest odpowiedzialna za znalezienie rozwiązania, które rozwikła „merytoryczne zastrzeżenia”.

W efekcie oznacza to: „Być może przeoczyliśmy coś ważnego i potencjalnie musimy uwzględnić ten argument w naszym rozwiązaniu”. Oprócz tego elastyczność metody uzyskiwania zgody opiera się na dwóch dalszych zasadach, które są fundamentalne dla każdej decyzji o wyrażeniu zgody. Wszystkie decyzje podejmowane za zgodą muszą być „wystarczająco bezpieczne, aby spróbować” i „wystarczająco dobre na teraz”. Oznacza to, że wdrożenie może nie pociągać za sobą żadnych oczywistych, istotnych negatywnych konsekwencji, a uczestnicy muszą zadowolić się dążeniem nie do rozwiązania optymalnego, ale do rozwiązania wystarczająco dobrego w oparciu o informacje dostępne w obecnej sytuacji. Obie zasady razem zapewniają zachowanie zdolności działania zespołu lub organizacji – nawet w trudnych sytuacjach decyzyjnych.

Uzgadnianie decyzji: przegląd metody*



* Ta grafika została wykorzystana za zgodą Christiana Rüthera (www.soziokratje.org).



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Socjokracja: nie nowa, ale współczesna

Metoda uzgadniania decyzji jest najistotniejszym elementem socjokracji. Christian Rüter, jeden z najbardziej zasłużonych propagatorów socjokracji w krajach niemieckojęzycznych, tak podsumował zalety tego modelu: „Wszystkie opinie i pomysły są brane pod uwagę, co jednak nie przeszkadza w szybkim podejmowaniu decyzji”.

Termin „socjokracja” pochodzi od łacińskiego terminu „socius” (towarzysz) i greckiego słowa „kratein” (rządzić). Jako model organizacyjny, socjokracja wcale nie jest tworem aż tak nowym, jak wydaje się większości ludzi, gdy słyszą o niej po raz pierwszy.

Koncepcja ta wywodzi się od holenderskiego przedsiębiorcy Gerarda Endenburga, który pod koniec lat 60. ubiegłego wieku rozpoczął poszukiwania nowoczesnej koncepcji organizacyjnej. Trafił w dziesiątkę, gdy natknął się na

holenderskiego reformatora społecznego Keesa Boeke. Endenburg połączył swoje doświadczenia z sektora cybernetycznego z podejściem Boeke’a i wdrożył swoją pierwszą koncepcję socjokratyczną w firmie elektronicznej, którą przejął od swoich rodziców. Zanim Endenburg podążył w kierunku socjokracji, doświadczył w swojej firmie czegoś przełomowego. Podczas spotkania pracowników stracił poczucie kontroli nad tym, co się dzieje. Liderzy i przedstawiciele pracowników walczyli ze sobą zaciekle, a Endenburg pomyślał sobie: „Musi być jakieś lepsze wyjście. Droga, którą możemy iść razem, a nie walczyć ze sobą”. To był impuls do zmian. Dziś na całym świecie nie tylko małe czy średnie, ale nawet większe organizacje i przedsiębiorstwa zatrudniające kilkuset pracowników, działają w oparciu o koncepcję Endenburga.

Podstawowe zasady socjo-kracji

Podejście socjokratyczne opiera się na kilku podstawowych zasadach, które można podsumować w następujący sposób:

1. **Racjonalność** zamiast występowania z pozycji siły. Nikt nie powinien podejmować decyzji wyłącznie na podstawie posiadania silnej pozycji. Opinie, a zwłaszcza sprzeciwy wszystkich zainteresowanych powinny być wysłuchane, gdyż wspierają proces podejmowania decyzji. Ważne jest, aby liczył się lepszy argument.
2. **Ułatwianie**, a nie narzucanie. Podejmowanie decyzji zgodnie z zasadą zgody może - ale nie musi - być moderowane przez lidera. Moderator prowadzi wtedy uczestników przez proces podejmowania decyzji. Ważne jest jednak, aby nie decydował on o wyniku dyskusji. Najważniejszym zadaniem moderatora jest zapewnienie, że wszystkie opinie i argumenty faktycznie zostały przedstawione, a poszczególne kroki podejmowania decyzji za zgodą są przestrzegane.
3. **Nie może istnieć „NIE” bez uzasadnienia.** Podjęciu określonej decyzji może zapobiec tylko ktoś, kto wniesie istotny i dobrze uzasadniony sprzeciw. Z istotnym sprzeciwem mamy do czynienia wtedy, gdy proponowana decyzja zagrażałaby przewidywanemu celowi lub nawet istnieniu organizacji. Jeśli taki sprzeciw zostanie zgłoszony, wówczas ten, kto go zgłosił, wraz ze wszystkimi zainteresowanymi, musi znaleźć sensowne rozwiązanie zauważonego problemu.
4. **Zmiany opinii lub stanowisk pokazują**, że organizacja się rozwija. Jeśli podczas procesu podejmowania decyzji za pomocą uzgadniania niektórzy z zaangażowanych lub nawet cała grupa dochodzi do wniosku, że stanowiska, które wcześniej zajmowali, nie są już możliwe do utrzymania - to znaczy, że metoda działa. Lider, który przyznaje, że pomylił się w swojej ocenie sytuacji, nie będzie postrzegany jako słaby, ale jako będący na bieżąco i otwarty na wiedzę.

Jeśli zaangażowane osoby wprost przyznają się do tego, że dopiero uczą się nowej metody, tym wyraźniej widać, iż cała organizacja dąży do rozwoju.

5. **Zrób więcej z tym, co jest**

„wystarczająco dobre”. Najważniejszym punktem podejmowania decyzji za pomocą uzgadniania jest znalezienie wykonalnego i dopasowanego do sytuacji rozwiązania. Nie chodzi o znalezienie idealnego sposobu czy najlepszego podejścia. Zamiast tego wszyscy wspólnie szukają rozsądnego rozwiązania w oparciu o dostępne informacje, biorąc jednocześnie pod uwagę zasoby, którymi dysponują. Motto brzmi: zrób więcej z „wystarczająco dobrym”! Oznacza to podejmowanie i wdrażanie szybszych decyzji, zamiast niekończącego się zwlekania – nawet, jeśli te decyzje nie są doskonałe.

6. **Wszyscy są współodpowiedzialni.**

Odpowiedzialności nie ponoszą wyłącznie liderzy. Stwierdzenia takie jak:

„Nasz szef znowu zrobił coś naprawdę głupiego” nie wchodzi już w grę. Każdy w organizacji może, a nawet musi odegrać istotną rolę. Wszyscy zainteresowani są proszeni o przedstawienie swoich pomysłów i obaw. Kto tego nie robi, jest współodpowiedzialny za niepowodzenie lub – jego zdaniem – niekorzystne warunki pracy. Metoda uzgadniania decyzji oferuje organizacjom realny sposób zachęcania wszystkich do wzięcia odpowiedzialności za swoje codzienne działania.

7. **Otwarty przepływ informacji.**

Każdy, kto ma przyczynić się do podjęcia decyzji, musi mieć do dyspozycji odpowiednie informacje. Przejrzystość jest tu absolutnie kluczowa. Jeśli na przykład dyskutuje się o ważnej inwestycji, zatrudnieniu nowego członka zespołu lub o walce z kryzysem gospodarczym, to każdy musi wiedzieć, jak obecnie kształtują się dane liczbowe przedsiębiorstwa.



Moderator

Organizacje socjokratyczne charakteryzuje to, że decyzje nie są podejmowane odgórnie przez osoby stojące wyżej w hierarchii. W przypadku uzgadniania nie istnieją również decyzje większościowe. Nie ma potrzeby dochodzenia do wspólnej decyzji i decydowania konsensualnego. Decyzje podejmowane za zgodą są inne. Aby znaleźć wykonalne i dopasowane rozwiązanie, które uwzględnia wszystkie istotne zastrzeżenia, potrzebny jest odpowiednio działający moderator. Taka rola może wymagać pewnej praktyki. Skuteczne uzgadnianie decyzji opiera się na kilku istotnych fundamentach, które pokrótce przedstawiono poniżej:

- Wybierany jest moderator. Może on być „standardowym” członkiem zespołu, co oznacza, że będzie również wpływać na decyzję. W takim przypadku moderatorzy muszą pamiętać, by wyraźnie odróżnić obie pełnione przez siebie role.
- Moderator prowadzi spotkanie. Ma on za zadanie zapewnić przestrzeganie zasad w trakcie procesu decyzyjnego. Może on podejmować decyzje dotyczące kierowania tym procesem na każdym z poszczególnych etapów procedury uzgadniania decyzji.
- Wszyscy członkowie spotkania są odpowiedzialni za rozwiązanie problemu lub podjęcie decyzji.
- Dyskusji jest niewiele. Polega ona głównie na tym, że po kolei wypowiadają się wszystkie zaangażowane osoby - tak, aby każdy mógł wyrazić swoje zdanie.
- Zawsze należy się skupić na logicznym myśleniu lub na perspektywach rozwiązania problemu.
- Nacisk kładzie się na rozwiązania możliwe do wykonania, czyli: „zrób więcej z rozwiązaniem <wystarczająco dobrym>”!
- Realne (wykonalne) rozwiązanie i uzgodniona decyzja to takie, które są „wystarczająco bezpieczne, by spróbować” i „wystarczająco dobre w tym momencie”.
- Moderator zapisuje lub prezentuje proponowane rozwiązanie.
- Moderator prosi wszystkich zaangażowanych, by jasno określili wspólny cel i uzgodnili wspólną decyzję. Na przykład: „Czy mam jakieś merytoryczne zastrzeżenia dotyczące naszej wspólnej wizji ‘XYZ’?”.
- Przy uzgadnianiu decyzji nie ma błędów ani złych opinii. Moderator ma za zadanie pielęgnować pozytywne podejście do błędów. Obejmuje to również przyjmowanie wszelkich nowych propozycji od osób zaangażowanych.

Uzgadnianie decyzji

Przy uzgadnianiu decyzji najlepiej sprawdzają się zespoły składające się z maksymalnie 10 osób. Moderacja procesu uzgadniania decyzji jest podzielona na etapy. Dobrym pomysłem jest sporządzenie wizualizacji poszczególnych kroków, by każdy mógł im się przyjrzeć. Jest to ważne zwłaszcza wtedy, gdy dopiero wprowadzasz tę metodę do swojego zespołu lub gdy zapoznają się z nią moderatorzy z mniejszym doświadczeniem. Kroki na drodze uzgodnienia decyzji to:

Krok 1: Przygotowanie i sugestia

Decyzja oparta na zgodzie powinna być naprawdę dobrze przygotowana. Zacznij od wyboru moderatora. Istnieją dwie możliwości: moderator może być „neutralny” lub może być jednocześnie „zwyčajnym” członkiem grupy, który ma prawo włączyć się w proces podejmowania decyzji. Osoby w roli moderatora powinny zmieniać się tak często, jak to możliwe, i zarówno „zwykli” członkowie zespołu, jak i bardziej znaczące osoby, takie jak menedżerowie lub liderzy zespołów, powinni tę rolę naprzemiennie przejmować. Przy pierwszej próbie zastosowania metody uzgadniania warto wybrać kogoś, kto jest postrzegany przez cały zespół jako doświadczony moderator. Gdy stanowisko moderatora zostanie obsadzone, należy od razu przystąpić do działania.

Warto poświęcić trochę czasu na przejście ze standardowego trybu pracy, do którego jesteście przyzwyczajeni, do świata zgody. Idealnie nadają się do tego krótkie rundy pytań, na przykład takie, w których każdy odpowiada na następujące pytania:

„Jak sobie radzę w tej chwili?” i/lub „Na czym szczególnie skupiam się w tym momencie?”.

Potem można ustalić dalsze aspekty logistyczne, np. kto będzie sporządzał protokół ze spotkania i jak bardzo powinien być on obszerny. Czy są jakieś ważne informacje, których wszyscy teraz potrzebują?

Jak poradzić sobie z przerwami, np. rozmowami telefonicznymi? Jak długo powinno trwać spotkanie i czy będą przerwy? Przy pierwszym wprowadzeniu metody uzgadniania można obejść się bez ustalania limitów czasowych. Najważniejszą rzeczą na początku jest po prostu doświadczenie metody uzgadniania. To, czy proces trwał zbyt długo, wymagał określonej ilości czasu, czy też dało się zaskakująco szybko i sprawnie podjąć decyzję, stanie się potem ważną częścią oceny lub refleksji (krok 6.).

Zanim przejdziemy do kroku 2., moderator musi klarownie nakreślić omawianą decyzję. Można to zrobić np. poprzez przedstawienie możliwego rozwiązania. Przykładowo:

„Wspólnie postanawiamy stosować metodę uzgadniania przy podejmowaniu ważnych decyzji w naszej organizacji”. Innym przykładem decyzji, którą można wykorzystać do transformacji cyfrowej, byłoby: „Chcemy wprowadzić do naszej organizacji system zarządzania relacjami z klientem (CRM - Customer Relationship Management), aby potrzeby naszych klientów znalazły się w centrum uwagi”. Następnie propozycja dotycząca potencjalnego działania lub zadania do wspólnego rozwiązania będzie rozpatrywana krok po kroku według socjokratycznej metody uzgadniania.

Krok 2: Runda informacyjna

W tym kroku należy pomóc wszystkim uczestnikom jak najlepiej zrozumieć możliwości decyzyjne lub zadanie, które jest do wykonania. Niezwykle istotna jest tu wizualizacja informacji, na przykład poprzez pracę z tablicami Metaplanu – w przypadku spotkań osobistych, lub z odpowiednimi narzędziami wirtualnymi – w przypadku spotkań online (więcej informacji znajdziesz również w narzędziach „Praca zdalna” i „Skuteczne prowadzenie spotkania online” w tym rozdziale). Początkowo należy skupić się na pytaniach: „O co w tym wszystkim chodzi?” i „Jaki jest nasz cel?”.

Chodzi o zebranie istotnych informacji po to, by osoby zaangażowane mogły na ich podstawie wyrobić sobie zdanie i sposób myślenia na temat proponowanej decyzji. Nacisk kładzie się tu na liczby, cyfry, fakty, kwantyfikacje i wcześniejsze doświadczenia. Im bardziej złożona jest sytuacja, tym bardziej jasne powinno być dla wszystkich zaangażowanych osób, że podejmują decyzję za zgodą właśnie dlatego, że istnieje tak wiele niepewności co do właściwego sposobu postępowania.

Jest bardzo prawdopodobne, że nie wszystkie istotne informacje będą dostępne. Dotyczy to szczególnie sytuacji, w których trzeba podjąć decyzje dotyczące przyszłości, np. w obszarze tematycznym „transformacji cyfrowej”. Dzieje się tak dlatego, że wiarygodne prognozy są albo trudne do zdobycia, albo wręcz niemożliwe. Bo kto może z całą pewnością przewidzieć, jaką rolę w gospodarce i społeczeństwie odegra w przyszłości „sztuczna inteligencja”? (więcej na ten temat patrz „Narzędzie transformacji cyfrowej” w tym rozdziale).

W metodzie uzgadniania akceptuje się fakt, że ludzie kształtują swoje opinie w oparciu o niekompletne informacje.

Moderator zazwyczaj domyka rundę informacyjną za pomocą następujących pytań: „Czy brakuje jakichś ważnych informacji, abyśmy wszyscy mogli zrozumieć sytuację?” oraz „Kto potrzebuje dodatkowych informacji, aby móc wyrobić sobie opinię?”. Na zakończenie rundy informacyjnej wszyscy uczestnicy ponownie otrzymują wyraźną szansę na zadanie ewentualnych pytań uzupełniających.

Krok 3: Pierwsza runda opiniotwórcza - ujawnij wszystko

W trakcie tej rundy wszyscy uczestnicy mogą po raz pierwszy podzielić się swoją opinią.

Najważniejsze jest to, aby każdy miał równe szanse się wypowiedzieć. W tym celu możliwość wypowiedzi jest udzielana wszystkim po kolei. To, że każdy wie, iż zostanie wysłuchany, zapobiega nudnym i kontrowersyjnym dyskusjom. Takie podejście pozwala skupić się na poszczególnych argumentach i wypowiedziach. Nikomu się nie przerywa ani nikogo nie krytykuje, a indywidualne wypowiedzi nie są oceniane.

Kluczowe pytania w tej początkowej rundzie opinii to: „Co osobiście robię z tą sugestią lub tą sytuacją decyzyjną?”, „Jak się z tym czuję?” oraz „To są moje argumenty lub to jest mój centralny argument...”. Podczas tej fazy moderator jest bardzo powściągliwy i notuje każdą wypowiedź.

Krok 4: Druga runda opinii – dążenie do podjęcia decyzji

Druga runda opinii daje wszystkim uczestnikom szansę na ustosunkowanie się do wypowiedzi z pierwszej rundy. Wszyscy zaangażowani zazwyczaj na podstawie wypowiedzi innych osób kwestionują opinię, którą początkowo wyrazili. Słuchanie opinii podczas pierwszej rundy często skutkuje nowymi inspiracjami, pomysłami lub wnioskami, których początkowo nie brało się pod uwagę. Druga runda, podczas której osoby wypowiadają się po kolei w kręgu, daje szansę na rozwinięcie lub zmianę własnego stanowiska i podzielenie się tymi zmianami z innymi. Grupy, które mają już pewne doświadczenie w uzgadnianiu decyzji, często nieświadomie wykorzystują tę fazę do rozwinięcia argumentacji, aby w następnej fazie uzgadniania moderatorowi łatwiej było przedstawić projekt propozycji. Dzięki temu sformułowanie takiej decyzji, która zaspokoi oczekiwania całego zespołu, będzie dla moderatora dużo prostsze. W tej rundzie najważniejsze pytania mają na celu poświęcenie uwagi zmianom powstałym w opiniach. W tym celu moderator pyta wszystkich uczestników: „Jak się czujesz w związku z tym, co właśnie usłyszałeś?” oraz „Co się zmieniło w twoich odczuciach lub stanowisku?”. Zadaniem moderatora po raz kolejny jest umożliwienie wszystkim wypowiedzi. Ważne jest również to, aby moderator zanotował wszystkie sugerowane zmiany dotyczące podejmowanej decyzji, a także nowe ważne spostrzeżenia i wszystkie istotne zastrzeżenia. Należy pamiętać, że choć wypowiedzi w obu rundach opiniotwórczych mają przede wszystkim wydobyć najlepszy argument grupy, to celowo kładzie się nacisk na osobiste odczucia uczestników w odniesieniu do omawianego tematu.



Takie podejście jest dobre zwłaszcza w przypadku ważnych i złożonych decyzji, których nikt nie jest w stanie podjąć w pełni samodzielnie. Pomaga ono proaktywnie podejść do ryzyka oraz szans związanych z daną decyzją.

Krok 5: Runda uzgadniania i radzenie sobie z istotnymi zastrzeżeniami

To, co teraz następuje, jest jedną z najbardziej wymagających sytuacji dla moderatora w procesie uzgadniania decyzji. Na ogół modyfikuje on propozycję rozwiązania w oparciu o to, co zostało do tej pory usłyszane i stara się powiązać wszystkie istotne aspekty. Ważne, by przy tym pamiętać o wspólnym celu, który stanowi podstawę decyzji. Jest to tym ważniejsze, że w przypadku modyfikacji projektu może dojść do nieco bardziej chaotycznych działań, niż podczas poprzednich rund. Warto zaangażować całą grupę na etapie modyfikacji propozycji rozwiązania. Na zakończenie moderator formułuje na piśmie ostateczną propozycję uzgodnień, opartą na wszystkich opiniach, które uważa za zgodne z zasadami. Gdy tylko ta propozycja zostanie przedstawiona na piśmie, rozpoczyna się runda uzgodnień. Wszyscy uczestnicy są po kolei pytani, czy zgadzają się z wcześniej sformułowanymi założeniami, czy też mają jakieś istotne zastrzeżenia do tej propozycji. Jeśli nikt nie zgłosi istotnych zastrzeżeń, decyzja zostaje podjęta za zgodą.

Właściwy sposób radzenia sobie z istotnymi zastrzeżeniami

Kluczowe w tej sytuacji jest dotarcie do sedna wyrażonych zastrzeżeń poprzez zadawanie pytań ukierunkowanych na rozwiązanie problemu. Sprzeciw merytoryczny powinien być wyrażony tylko wtedy, gdy ktoś ma dobry powód, aby nie zgodzić się na daną propozycję lub uważa, że propozycja ta zagraża samej organizacji. Oznacza to, że każdy merytoryczny sprzeciw musi być racjonalnie uzasadniony. Grupa tak długo modyfikuje propozycję, aż wszystkie argumenty zostaną uwzględnione i nie będzie już żadnych istotnych zastrzeżeń. Jest to z reguły możliwe do przeprowadzenia w trakcie jednego spotkania. Ten wyraźny nacisk na dobrą argumentację czyni metodę uzgadniania szybką, jak i bardziej zorientowaną na rozwiązanie.

Dziękuję za sprzeciw: moderowanie rundy uzgadniania może być wyzwaniem, gdy zgłoszony zostanie jeden lub kilka istotnych sprzeciwów. Pierwszą rzeczą, jaką powinien zrobić moderator, jest wzięcie

głębokiego oddechu. Zadanie jest jasne: z jednej strony trzeba podjąć decyzję, która poprowadzi organizację naprzód w drodze do jej celów. Z drugiej strony należy przyjąć i docenić sprzeciw. Każdy, kto zgłasza uzasadniony sprzeciw, działa odważnie i odpowiedzialnie. Dlatego jako moderator powinien zacząć od podziękowania danej osobie za jej sprzeciw.

Radzenie sobie z zastrzeżeniami: w przypadku każdego zastrzeżenia moderator powinien zapytać, jakie dokładnie argumenty lub punkt widzenia za nim stoją. Powinien również ocenić, czy zastrzeżenie jest rzeczywiście naprawdę istotne. Jeżeli jest to na przykład tylko „małe zastrzeżenie” lub „lekka obawa”, to często wystarczy, że osoba zgłaszająca zastrzeżenie będzie miała szansę przedstawić swoje wątpliwości. Jeśli do protokołu doda się również kategorię „inny punkt widzenia”, to zazwyczaj nic nie stoi na przeszkodzie, by podjąć decyzję o wspólnej zgodzie.



Wspólne wypracowanie rozwiązania: jeśli sprzeciwu nie można łatwo odłożyć na bok, moderator powinien spróbować wypracować rozwiązanie z osobą zgłaszającą sprzeciw. Dobre pierwsze pytanie mogłoby brzmieć: „Czy masz sugerowane rozwiązanie?”. Będzie to aktywnie angażować zgłaszającego sprzeciw w poszukiwanie rozwiązania. Resztę grupy również należy zmobilizować, na przykład pytając wszystkich, jakie pomysły mogliby przyczynić się do rozwiązania. Celem jest znalezienie namacalnego rozwiązania, które spełni uzasadnione, merytoryczne zastrzeżenie. Podczas wykonywania tej czynności ważne jest, aby nie odchodzić od zadania, ale pracować skoncentrował się na podniesionym zastrzeżeniu. Po sformułowaniu nowej sugestii, która uwzględnia obiekcje, osoba zgłaszająca obiekcje powinna zostać najpierw wyraźnie zapytana, czy jej wyrazić zgodę na nową propozycję. Moderator zdecyduje, jak postępować w zależności od sytuacji. Jeśli kilka zastrzeżeń dotyczy podobnych tematów, można je potencjalnie rozpatrywać łącznie. Raz grupa zakończyła wspólną pracę nad znalezieniem rozwiązania, wszyscy uczestnicy zostaną ponownie zapytani, czy wyrażają zgodę na modyfikację sugestii.

Pomaga moderatorowi przy istotnych zastrzeżeniach

- **Nieporozumienia:** jeśli coś zostało „źle” zrozumiane, wszystkie istotne informacje powinny zostać wyjaśnione, aby wyjaśnić nieporozumienia.
- **Sprzeciw „ale istnieje jeszcze lepsze rozwiązanie”:** moderator może wskazać na motto zgody „rób więcej za wystarczająco dobre” i podkreślić nadmierną ilość czasu, jaką „lepsze” rozwiązanie potrzebuje wymagałoby. Zgoda dotyczy następnego odpowiedniego kroku, innymi słowy decyzji, które są tak szybkie, jak to możliwe, które są „wystarczająco dobre na teraz” i „wystarczająco bezpieczne, aby spróbować” oraz które zapewniają „dynamiczne zarządzanie” organizacją.
- **Sprzeciw „Martwię się o naszą przyszłość”:** w tym przypadku możesz pracować z liczbami, liczbami lub faktami. Możesz na przykład zasugerować dalsze ilościowe lub pomiarowe pytania i zapytać: „czy możemy zebrać nowe liczby, liczby lub fakty dotyczące twojego zasadniczego sprzeciwu?”
- **Ograniczenie lub skrócenie okresu obowiązywania:** osoby zgłaszające sprzeciw zazwyczaj dają się przekonać, jeśli decyzja jest sklasyfikowana jako tymczasowa, a także na wyraźnie ograniczony okres. Jedna sugestia może brzmieć: „Wprowadzimy tutaj podejście do uzyskiwania zgody i ograniczymy fazę testów do pół roku.

• **Sprzeciw w imieniu innych:** często zdarza się, że ludzie zgłaszają sprzeciw w imieniu innych uczestników. Na przykład „nasza decyzja jest zła dla członka zespołu A”. W takim przypadku moderator powinien zwrócić się do osoby A i zapytać ją bezpośrednio: „kiedy usłyszysz tę obawę, czy nadal wyrażasz zgodę, czy też masz istotny sprzeciw?” Rozpatrując tego rodzaju zastrzeżenia w imieniu osób trzecich stron, ważne jest również, aby podkreślić wszystkich indywidualnej odpowiedzialności (więcej informacji na ten temat znajduje się w narzędziu „trójkąt dramatyczny”).

• **Podejmowanie decyzji w ślepych zaułku:** jeśli nie jest całkowicie jasne, co powinno się wydarzyć, pomocne jest wciśnięcie dodatkowej rundy opinii, podczas której wszyscy uczestnicy mogą po kolei odpowiedzieć na następujące pytanie:

„Jak możemy teraz poradzić sobie z tą sytuacją i znaleźć wykonalne rozwiązanie?”

• **Outsourcing przygotowania rozwiązania do grupy roboczej:** jeśli decyzja staje się zbyt emocjonalna lub wydaje się niemożliwa mimo wszelkich starań do tego momentu, wówczas dalsze przygotowanie rozwiązania można oddelegować do małej grupy roboczej złożonej z zgłaszającego sprzeciw i jednej do dwóch osób neutralnych. Zadaniem tej grupy roboczej będzie opracowanie rozwiązania na następną rundę uzyskiwania zgody.

• **Zmiana procesu decyzyjnego:** aby uniknąć ślepych zaułków, możliwe jest wspólne uzgodnienie, że zmienisz formę podejmowania decyzji. Może to oznaczać na przykład zlecenie mniejszego zespołu lub pojedynczej osoby. Tak zwana „konsultacyjna decyzja indywidualna”, która również została szczegółowo przedstawiona w tym rozdziale, jest tu szczególnie odpowiednia. Przy takim podejściu jedna osoba otrzymuje od grupy mandat do decydowania za grupę. Muszą jednak przestrzegać zasad, które zostały wcześniej ustalone przez całą grupę.

Przykłady z nich zasady: ten, któremu powierzono zlecenie, musi skonsultować się z ekspertem i praktykiem w celu uzyskania porady lub zaangażować dwie dodatkowe osoby z grupy.

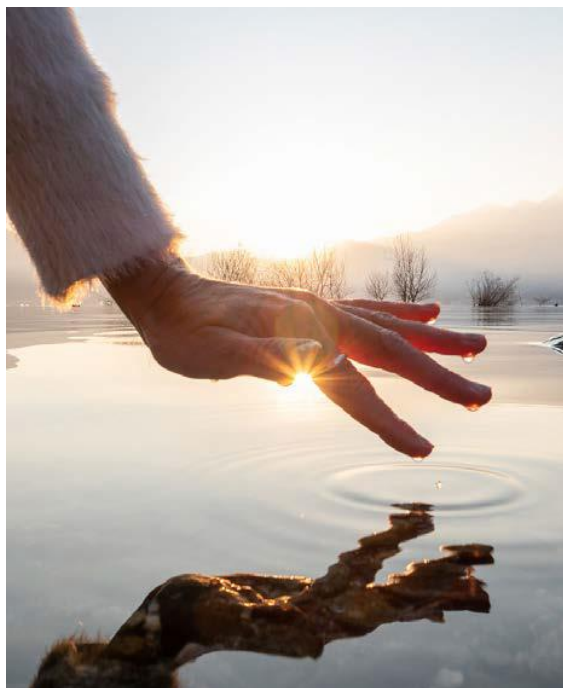
• **Robienie przerw:** jeśli żadna decyzja nie wydaje się możliwa, pomocne może być zrobienie krótszej lub dłuższej przerwy, w zależności od sytuacji. Daje to uczestnikom szansę samodzielnego złapania oddechu i refleksji nad tym, co się wydarzyło.

Kontynuacja może być również rozsądna spotkanie po 24 lub 48 godzinach. Wiele rzeczy staje się jaśniejszych, gdy się z nimi prześpisz, a to daje każdemu szansę na obniżenie emocji.

• **Decyduje kolejna pod względem ważności komisja:** jeżeli decyzja jest pilna lub absolutnie konieczna, możesz dojść do wniosku za zgodą, że decyzję należy pozostawić następnej pod względem ważności komisji.

Nie zdarza się to często, ale jest to również wykonalny sposób na uniknięcie ślepego zaułka decyzji.

• **Radzenie sobie z osobami, które są znane z zgłaszania obiekcji:** co możesz zrobić, gdy w zespole są osoby, które bez przerwy zgłaszają „istotne obiekcje”, a Ty jako moderator lub inni uczestnicy mają wrażenie, że dla tych osób chodzi tylko o to, żeby nie podjąć decyzji? Jednym z możliwych podejść jest uczynienie tego zachowania tematem podejmowania decyzji o wyrażeniu zgody. Z jednej strony notorycznie blokujący często sami nie lubią być tematem, z drugiej strony takie podejście daje grupie możliwość przełamania blokad w sposób rzeczowy i przy pomocy argumentów.



Krok 6: Ocena i refleksja

Niezależnie od tego, czy decyzja oparta na zgodzie może zostać podjęta, czy nie, zawsze należy zakończyć spotkanie krótką rundą zawierającą ocenę i refleksje. W tej rundzie powinny pojawić się następujące pytania:

„Jak się czujesz?”, „Jak efektywne było nasze spotkanie?”, oraz „Jak dobrze nam się współpracowało?”. Ważne jest również, aby moderator dostał informację zwrotną. W tej zamykającej rundzie wszyscy uczestnicy mają szansę na wypowiedzenie się i wniesienie swojego wkładu. Nie ma tu dyskusji, komentarzy ani wartościowania.

Jeśli wprowadzasz metodę uzgadniania do swojej organizacji, to powinieneś nieco uszczegółowić rundę refleksji. Zacznij od skoncentrowania się na procesie decyzyjnym, którego właśnie doświadczyliście i zapytaj: „Jak radziłeś sobie z metodą jako uczestnik lub jako moderator?”, „Co zmieniło się w Twoich uczuciach lub opiniach podczas procesu?”, oraz „Czego chciałbyś więcej, mniej lub inaczej, kiedy ponownie zastosujemy tę metodę?”. Następnie można skupić się na samej metodzie uzgadniania, zadając wszystkim uczestnikom następujące pytania: „W jakich sytuacjach według Ciebie ta metoda byłaby przydatna?”, „Co było dla Ciebie nowe, pomocne lub zaskakujące w związku ze zgodą?”, oraz „Jakie alternatywne metody moglibyśmy potencjalnie zastosować?”. Kiedy po raz pierwszy wprowadzacie moderację za uzgadniania decyzji lub wypróbowujecie socjokrację, jest całkowicie normalne, że jako grupa i jako moderator będziecie się w pewnych momentach potykać. Pojawią się chwile niepewności. Metoda uzgadniania jest szczególnie wymagająca dla moderatora. Jednak organizacje, które włączają uzgadnianie do swojego repertuaru narzędzi decyzyjnych, zwykle bardzo szybko uczą się, w jaki sposób ten proces działa u nich najlepiej. Wypracowanie pewnej rutyny w tym obszarze nie trwa długo.



Wsparcie na co dzień

Konsekwencja

Podjęcie decyzji metodą uzgodnień nie może być wprowadzone z dnia na dzień. Nie wszystko będzie przebiegać gładko od samego początku i nie da się ominąć procesu poznawania nowej metody przez wszystkich zaangażowanych. Nie wpadaj w panikę z powodu wyzwań, które mogą pojawić się wraz z wprowadzeniem procedury uzgadniania. Ważne jest to, aby nie porzucać prób zbyt szybko, nawet jeśli na początku masz z nimi spore problemy. Konsekwencja i cierpliwość zostaną wynagrodzone.

Wzrośnie indywidualna odpowiedzialność w waszej organizacji. Jeśli zdanie każdego z osobna zostanie wysłuchane w ramach uzgadniania, zaowocuje to mniejszą ilością negatywnych lub złośliwych komentarzy podczas nieformalnych spotkań. Ludzie zdadzą sobie sprawę, że wyrażanie swojej opinii w sposób otwarty prowadzi do pozytywnych zmian. Wprowadzenie procedury uzgadniania daje szansę na to, by wszyscy członkowie zespołu stali się

aktywnymi partnerami, którzy współdecydują i działają razem z Tobą dla dobra Waszej organizacji.

Zgoda nie jest konsensusem

Różnica między zgodą, a konsensusem jest bardzo istotna i dużo większa, niż może się to na początku wydawać. W przypadku decyzji opartej na konsensusie, poszukiwanie kompromisu trwa często bardzo długo. Uzgadnianie decyzji odwraca tę sytuację. Ludzie nie muszą w całości popierać decyzji o zgodzie, ale mogą na nią przystać, ponieważ nie byli w stanie wnieść przeciwko niej żadnych istotnych zastrzeżeń. Zgoda oznacza, że decyzja mieści się w osobistej strefie tolerancji każdego uczestnika. Zakres uzgadniania decyzji jest więc ogólnie większy niż w przypadku poszukiwania decyzji grupowej na podstawie konsensusu. Zgoda oznacza większe pole manewru i szybsze decyzje, które przyniosą korzyści całej organizacji.

Bardziej demokratycznie, niż w demokracji

Procedura uzgadniania czyni demokrację jeszcze bardziej demokratyczną. Wady demokratycznych decyzji podejmowanych przez większość są powszechnie znane i powodują, że temat demokracji oraz partycypacyjnego podejmowania decyzji jest w organizacjach tak trudny. W klasycznych strukturach demokracji uczestniczącej jednostki często odnoszą wrażenie, że większość całkowicie pomija je przy podejmowaniu decyzji, a ich głos liczy się niewiele lub wcale. Ponadto marnuje się wiele czasu i energii, ponieważ trzeba zawiązywać sojusze, aby pomysł odniósł sukces. W takich sytuacjach wygrywają często ci, którzy mają większe umiejętności taktyczne lub dysponują większymi zasobami i dzięki temu mogą skuteczniej prowadzić lobbing.

Socjokratyczna zgoda jest natomiast bardziej demokratyczna, niż sama demokracja. Przede wszystkim dlatego, że zapewnia każdemu członkowi zespołu większy wpływ na decyzję, nie pozwalając jednostkom lub mniejszościom na tworzenie blokad. Szczególnie młodsze organizacje - przede wszystkim z sektora IT - wybierają zgodę jako najlepszy dla siebie system podejmowania decyzji. Wiele zasad, które wynikają z dynamicznego sposobu tworzenia oprogramowania, dobrze współgra z podejściem w metodzie uzgadniania (por. narzędzie „Scrum”).

Zgoda i odporność

Mniej zauważalnym pozytywnym skutkiem ubocznym stosowania procedury uzgadniania jest fakt, że poprawia ona zarządzanie ryzykiem w organizacji w trwały sposób. Jeśli przy każdej ważnej decyzji ludzie szukają zastrzeżeń, czyli potencjalne negatywne konsekwencje decyzji są wyraźnie stawiane w centrum uwagi, to metoda uzgadniania w znacznym stopniu przyczynia się do poprawy odporności całej organizacji.

O czym można, a o czym nie powinno się decydować za pomocą uzgadniania?

Metoda uzgadniania powinna być zarezerwowana dla ważnych decyzji założycielskich. Może to obejmować następujące tematy:

- Wizja rozwoju, misja przedsiębiorstwa, produkty lub usługi oraz związane z nimi cele, strategie lub plany.
- Decyzje, które wpływają na strukturę organizacji.
- Organizacja procesów lub ważnych procedur w codziennej działalności.
- Ramy budżetowe i decyzje budżetowe.
- Role lub funkcje w organizacji.
- Zatrudnienia i zwolnienia.

Procedura uzgadniania jest odpowiednia również dla mniej ważnych lub bardziej szczegółowych decyzji, ale zgoda wymaga wtedy nieproporcjonalnie dużego wysiłku w porównaniu z zyskiem. Jedną z opcji w roli alternatywnego mechanizmu podejmowania decyzji jest „konsultacyjne podejmowanie decyzji”, które również zostało omówione w tym rozdziale.

Kiedy metoda uzgadniania będzie już rutynowo stosowana przez wszystkich uczestników przy podejmowaniu ważnych i znaczących decyzji, wówczas okaże się, że kwestia „istotnych zastrzeżeń” lub stwierdzeń typu „na razie to wystarczy” czy „to nie stanowi problemu dla nas jako organizacji” będzie wyrażana przez coraz większą liczbę osób. Będzie tak nawet w przypadku mniej ważnych decyzji. Istotne elementy zgody staną się częścią normalnej komunikacji w organizacji i będą stanowić podstawę dla mniej istotnych decyzji, bez konieczności przechodzenia przez wszystkie sześć etapów procedury.

Partycypacja służąca podejmowaniu i realizowaniu decyzji

„Gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść” – to jedno z przysłów, które znamy z dzieciństwa. Być może nadszedł czas, aby odejść od tej jednostronnej perspektywy, a przynajmniej zmodyfikować ją, mówiąc: „Gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść - ale tylko wtedy, jeśli żadna nie wie, co robić i kiedy”. W zgodzie wszyscy wspólnie „gotują” rosół, aby wspólnie mogli się nim cieszyć, a odbywa się to w sposób uporządkowany i bez zbędnego chaosu.

Wielu osobom temat partycypacji kojarzy się z niekończącymi się dyskusjami bez zadowalających rezultatów, wewnętrznymi walkami o władzę i obserwacją, że wcześniej podjęte decyzje są wielokrotnie ponownie podważane przez poszczególne osoby lub grupy interesów. Jedyną rzeczą, która faktycznie schodzi na dalszy plan, jest konsekwentna realizacja decyzji. Dlatego też wspólne podejmowanie decyzji, autonomia i partycypacja są tematami, do których wielu liderów podchodzi z rezerwą i wahaniem, zazwyczaj dlatego, że zgromadzili oni wcześniej negatywne doświadczenia. Metoda uzgadniania oferuje prawdziwą alternatywę, która umożliwia podejmowanie właściwych i szybkich decyzji zarówno w czasach sukcesu finansowego, jak i w czasach kryzysu.

Zgoda w czasie kryzysu

Szczególnie przydatne może być wykorzystanie wiedzy specjalistycznej każdego z nas w czasach kryzysu. Jednak klasyczne zarządzanie w chwilach kryzysu wydaje się czymś dokładnie przeciwnym. Grupy zaczynają szukać silnego lidera lub liderki stawiając wszystko na jedną kartę. Oczywiście ta metoda również

może się sprawdzić, podręczniki zarządzania są pełne historii o prężnie działających liderach. Natomiast książki pod tytułem: „Przejąłem całkowitą odpowiedzialność i zbankrutowaliśmy w ciągu pół roku” nie znajdziesz na żadnej liście bestsellerów, mimo że na całym świecie znalazłyby się miliony doświadczonych w tej kwestii autorów. Dlaczego taka książka nie powstała? Cóż, nikt nie chciałby jej czytać, a potencjalni autorzy zazwyczaj prosto z porażki w roli menedżera przenoszą się na kolejne stanowisko kierownicze w innej firmie. Okaze się później, czy odnoszą tam sukces.

Każdego, kto chciałby poeksperymentować z metodą uzgadniania, nie powinien odstraszać moment kryzysu. Istnieje wiele przykładów, kiedy podejście socjokratyczne przyszło na ratunek. Wydarzyło się tak między innymi w firmie Endenburg Elektrotechnik, która należała do twórcy socjokracji. Podjęto tam za zgodą decyzję, że wszyscy podzielą się zadaniem przezwyciężenia obecnego kryzysu. Cała załoga przystąpiła do zdobywania nowych kontraktów. W ciągu nieco ponad pół roku kryzys został przezwyciężony i zamiast 60 osób, które pierwotnie miały stracić pracę, zatrudnienie zredukowano tylko o kilka stanowisk. To pokazuje nam, że w sytuacji kryzysowej mądrzej jest liczyć na wszystkich, niż pozwolić jednej osobie podjąć decyzję. Jest to szczególnie prawdziwe, jeśli osoba podejmująca decyzję jest niezależnie zatrudnionym liderem, który zazwyczaj ma niewiele do stracenia. Nawet kiepscy menedżerowie mogą zazwyczaj szybko znaleźć ponownie dobrze płatne stanowisko, ale nie sprawdza się to w przypadku szeregowych pracowników, którzy stracili pracę.

Konflikty i zgoda

Nie należy ulegać wrażeniu, że uzgadniania zawsze przebiegają gładko, ani że kooperatywny sposób współpracy zakorzeni się w organizacji za jednym zamachem. Zgoda nie jest podejściem antykonfliktowym. Jeśli na przykład w Waszej organizacji „toczy się

wojna" pomiędzy poszczególnymi obszarami, to metoda uzgadniania nie pomoże Wam automatycznie w znalezieniu drogi rozwoju. Jest to wyzwanie, które wymaga wiele wysiłku. W tym podręczniku znajdziesz różne narzędzia, które pomogą Ci produktywnie radzić sobie ze starciami i konfliktami. Podejście oparte na zgodzie nadal jednak oferuje znaczną przewagę, nawet w sytuacjach konfliktowych. Gdy zostanie ono właściwie wprowadzone i zaakceptowane w organizacji, będziesz mógł polegać na kulturze zgody, która skupia się na faktach - nawet w czasie poważnego konfliktu. Różnica wobec radzenia sobie z konfliktami bez uzgadniania polega na tym, że w uzgadnianiu stosujesz ustrukturyzowane podejście, które możesz wykorzystać, aby „zabrać się do roboty”, w sposób ustrukturyzowany.

Ważne jest przygotowanie wszystkich uczestników

Jeśli procedura uzgadniania zostanie regularnie powtarzającym się procesem podejmowania decyzji w Twojej organizacji, to powinieneś starannie przygotować każde spotkanie. Roześlijcie wcześniej uczestnikom porządek obrad, a także wszelkie znaczące i istotne źródła informacji lub faktów. Wszyscy uczestnicy będą mogli wtedy lepiej przygotować się do podjęcia właściwej decyzji. Zmniejsza to ryzyko braku ważnych informacji oznacza, że krok 2 (runda informacyjna) nie może zostać zakończony.

Zgoda nie działa bez przejrzystości

Podejście z otwartością do ważnych informacji, bez których nie można uzgadniać decyzji, powinno być wpisane w DNA organizacji.

Jeżeli, jak to miało miejsce np. w Holandii, cała załoga decyduje się na rezygnację z podwyżki płac, może to zadziałać tylko wtedy, gdy dane firmy będą regularnie podawane do publicznej wiadomości – i to nie tylko wtedy, gdy już dojdzie do kryzysu.

Narzędzie Beta-Codex, które również zostało omówione w tym rozdziale, jest dobrym sposobem na zapoznanie się z 11 kolejnymi ważnymi zasadami (obok przejrzystości), które zapewnią Ci bardzo praktyczną pomoc podczas podejmowania decyzji za zgodą.



Regularnie praktykuj moderację

Moderator pełni bardzo ważną funkcję w procedurze uzgadniania i w miarę możliwości rola ta powinna być przejmowana przez jak najwięcej różnych osób w organizacji. To wymaga praktyki. Moderatorzy muszą być bardzo uważni na wszystkich etapach podejmowania decyzji, aby w decydującym momencie - na przykład gdy projekt propozycji musi zostać zmieniony w świetle istotnego sprzeciwu - móc sformułować odpowiednią, nową sugestię. Wskazana jest również zdolność refleksji i logicznego myślenia, by moderator mógł wyrazić własną opinię i osobiste odczucia na temat projektu propozycji, nie będąc postrzeganym jako stronniczy. W praktyce oznacza to, że wszystkie zaangażowane osoby będą musiały dojrzeć do swoich ról.



Szczególnie ważne jest to, aby moderatorzy mogli otwarcie i przejrzysto mówić o swoich doświadczeniach w rundzie refleksji (krok 6).

Postawa moderatora

Do dobrej moderacji przyczyniają się następujące aspekty:

- Okazywanie szacunku i uznania dla wszystkich uczestników i ich wypowiedzi, a także dla siebie.
- Patrzenie z perspektywy lotu ptaka: musisz widzieć sytuację z pewnego dystansu i powinieneś wiedzieć, na jakim etapie znajduje się obecnie grupa.
- Bycie bezinteresownym w roli moderatora: służysz grupie i pomagasz jej podjąć wspólną decyzję. Nie jesteś tam po to, by realizować swoje własne interesy.
- Znalezienie równowagi pomiędzy daniem a ograniczaniem swobody.
- Dobry moderator będzie miał odwagę zająć się sprawami, które nie są niezbędne.
- Wewnętrzne zaufanie do podejścia opartego na zgodzie: jeśli wszyscy będziemy trzymać się etapów procesu, wypracujemy rozwiązanie oparte na zgodzie.

- Cierpliwość, wewnątrz spokój, empatia oraz bycie obecnym tu i teraz.
- Otwartość na sugestie grupy, które są znaczące lub istotne dla procesu.
- Dobry moderator potrafi wyrazić i zaakceptować swój brak wiedzy lub poczucie przeciążenia. W takim przypadku będzie prosił o wsparcie grupy.

Postawa wszystkich uczestników

Wszyscy uczestnicy powinni wykazywać otwartą postawę wobec pozostałych członków zespołu i wobec procesu. Nie tylko w specyficznym kontekście decyzyjnym, jakim jest zgoda, ale także w zwykłej, codziennej komunikacji. Jeśli zachowania takie, jak akceptowanie opinii innych, dzielenie się odpowiedzialnością czy regularne prowadzenie dialogu staną się częścią codziennej pracy, to powstanie grupowe poczucie, że podejście oparte na zgodzie jest udane i autentyczne.



Presja otoczenia przy uzgadnianiu?

Często pojawia się przypuszczenie, że - zwłaszcza w przypadku zgłaszania istotnych zastrzeżeń - presja otoczenia lub „myślenie grupowe” mogą doprowadzić do tego, że zastrzeżenia nie zostaną zgłoszone, mimo że byłyby bardzo ważne i trafne. Obawa ta jest uzasadniona, zatem jako moderator powinieneś się na to przygotować. Najlepiej, jeśli masz pod ręką dobry przykład z własnej organizacji, w którym członek zespołu zgłosił swój istotny sprzeciw i w ten sposób zapobiegł błędnej decyzji.

Historia pełna jest katastrofalnych decyzji, którym można było zapobiec, gdyby osoby zaangażowane miały trochę więcej odwagi.

Powiedz jasno swojemu zespołowi:

- Każdy sprzeciw może być ważny dla przetrwania waszej organizacji. Dlatego wysłuchanie zastrzeżeń w tej rundzie jest w interesie wszystkich.

- Na temat „presji otoczenia”: właściwe zastosowanie podejścia opartego na zgodzie będzie oznaczało, że nikt nie odrzuci sprzeciwu. Wszyscy uczestnicy wiedzą z doświadczenia, jak cenne może być zastrzeżenie i że większość zastrzeżeń można dobrze wykorzystać.

Uzgadnianie online – żaden problem

Zalecamy wprowadzenie i przećwiczenie tego podejścia osobiście, aby umożliwić głębszą refleksję nad interakcjami podczas procedury uzgadniania decyzji. Po ustaleniu pewnej rutyny, podejście to może być z dobrym efektem stosowane online.

Źródła

W krajach niemieckojęzycznych Christian Rüter jest jednym z najbardziej uznanych ekspertów w obszarze socjokracji, w tym procesu uzgadniania decyzji.

Bittelmeyer, Andrea (2015): Organisationsmodell Soziokratie. Argument schlägt Hierarchie; in: managerSeminare 204, März 2015, S. 76-80.

Buck, John; Villines, Sharon (2007): We the People: Consenting to a Deeper Democracy; Sociocracy.info Press.

Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption; Jutta Eckstein.

Lucas, Judith (2019): Im Konsent vereint; in: Trainingaktuell; Nr. 11/2019; S. 10-14.

Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; Vahlen.

Rüter, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux' "Reinventing Organizations" und New Work (książka jest dostępna bezpłatnie pod linkiem: <https://www.soziokratie.org/>).

Możesz poznać i przećwiczyć proces uzyskiwania zgody w zabawny sposób: <https://www.soziokratie.org/wg-spiel/>

Zasoby internetowe: <https://www.sociocracyforall.org/>

#konsent

#zgoda

#demokracja

#odpowiedzialność

#samoorganizacja

#partycypacja

#decyzja

16 Przekazywanie informacji zwrotnych

„Gdzieś pomiędzy wyobrażeniem o dobrym i złym działaniu istnieje przestrzeń. Tam się spotkamy”.

Rumi



Korzyści

Metoda ta jest szczególnie użyteczna, kiedy?

- * Chcesz ustalić jasne zasady współpracy, oparte na uwzględnieniu potrzeb – swoich i członków zespołu.
- * Sprawisz, że członkowie zespołu będą czuli się emocjonalnie bezpieczni, wyjaśniając na bieżąco trudności; nic nie dzieje się za ich plecami.
- * Pragniesz stworzyć środowisko integracyjne, w którym każdy rozumie różne perspektywy członków zespołu.
- * Zależy Ci na tym, aby członkowie zespołu komunikowali się ze sobą bezpośrednio, unikali manipulacji i nie wpływali na siebie negatywnie.
- * Chcesz, żeby członkowie zespołu rozwijali swoją samoświadomość, uczyli się od siebie nawzajem i doskonalili w codziennych sytuacjach zawodowych.
- * Masz zamiar zapobiec powstawaniu konfliktów, ponieważ w zespole nie ma dyskusji o tym, co działa, a co nie działa we współpracy.

Case

Michał jest liderem start-upu. Kluczową częścią ich biznesu jest współpraca z inwestorami. Michał niedawno zatrudnił Roberta ze względu na jego sukcesy w pozyskiwaniu funduszy od inwestorów. Jednak pierwsze spotkanie Roberta z potencjalnym inwestorem było rozczarowujące. Podczas rozmowy inwestor wydawał się być zaskoczony kierunkiem dyskusji. Biznesmen miał 20 minut, co zdaniem Michała było niewystarczającym czasem. Inwestor początkowo wyraził zainteresowanie, ale potem wycofał swoje wsparcie dla projektu. Michał był zażenowany tym, jak Robert poprowadził spotkanie. Uważał, że Robert był wystarczająco przekonujący, a klienta odstraszył jego brak kompetencji. Michał jako lider uznał, że chce przekazać tę informację zwrotną Robertowi, ponieważ

możliwe, że nie był on świadomy wpływu, jaki wywarł na inwestora. Jeśli Robert nadal będzie w ten sposób przygotowywał spotkania i prowadził rozmowy, to nie będzie miał żadnych wyników. W drodze powrotnej Michał powiedział Robertowi:

„Wiesz, Robert, mogłeś lepiej przygotować się do tego spotkania. Powiedz mi, jak się czułeś, kiedy inwestor najpierw wyraził zainteresowanie, a potem odmówił współpracy z nami? Czy nie pomyślałeś, że warto by było bardziej przycisnąć go w tej kwestii? Kiedy nie odpowiedziałeś, klient przestraszył się Twojego braku kompetencji i ostatecznie zrezygnował z dalszych rozmów z nami. Chciałbym, abys przed spotkaniem z nowym potencjalnym inwestorem przygotował plan rozmowy, który następnie wspólnie omówimy i zdecydujemy o ostatecznej strategii”.

Ku zaskoczeniu Michała, Robert nie zareagował tak, jak ten się spodziewał. Nie zrozumiał tego, co Michał próbowałmu przekazać. Nie widział nic złego w sposobie prowadzonych przez siebie spotkań. Uważał, że rezerwuje wystarczająco dużo czasu, a odrzucanie współpracy przez potencjalnych inwestorów jest po prostu naturalną częścią pracy. Nie podobało mu się ponadto, że Michał oczekiwał od niego większej nieustępliwości, ponieważ nie chciał być postrzegany jako agresywny w kontaktach z ludźmi. Dlatego bronił się przed sposobem pracy, który Michał jego zdaniem próbował mu narzucić.

Ich rozmowa coraz bardziej przeradzała się w kłótnię. Obaj nie chcieli zrezygnować ze swoich racji. Roberta zaczął się zastanawiać, czy będzie w stanie pracować z Michałem. Michał zastanawiał się, czy zatrudnił właściwą osobę i czy Robert jest rzeczywiście gotowy na informację zwrotną. Ich relacje uległy pogorszeniu.

Michał miał zamiar wpłynąć na Roberta. Jednak skończyło się na spowodowaniu oporu poprzez:

- używanie osądów, a nie faktów. Michał nie mówił o tym, co zaobserwował, a czego nie. Przekazywał swoje sądy na temat zachowania Roberta (trzeba byłoby być „lepiej przygotowanym”).
- posługiwanie się interpretacjami zachowań klienta, a nie faktami („klient się przestraszył”).
- traktowanie swojego pomysłu na prowadzenie rozmowy (naciskanie na klienta) jako obiektywnej, skutecznej strategii, z którą Robert powinien się zgodzić, choć obie strony nie miały wspólnych standardów.

To spowodowało, że Robert odrzucił przedstawioną propozycję działania.

Jak Michał mógł skuteczniej przekazać informację zwrotną? Oto alternatywne podejście:

„Wiesz, Robert, mam pewne spostrzeżenia dotyczące spotkania i chętnie podzieliłbym się swoją perspektywą. Czy chciałbyś ją usłyszeć?” [przygotowanie umowy, sprawdzanie, czy informacja zwrotna jest pożądana].

„Zauważyłem, że klient zapytał nas, jaki jest cel spotkania i powiedział, że ma dla nas 20 minut. Początkowo powiedział, że jest zainteresowany współpracą z nami, ale po wysłuchaniu opisu projektu powiedział NIE” [fakty]

„Osobiście uznałem tę rozmowę za dość trudną i czułem się zagubiony” [uczucia]

„...ponieważ potrzebuję więcej jasności i skupienia” [potrzeby osobiste]

„Chciałbym poprosić Cię o przygotowanie agendy przed spotkaniem z nowym potencjalnym inwestorem, którą wspólnie omówimy i zdecydujemy o ostatecznej strategii przed spotkaniem. Co o tym sądzisz?” [oczekiwania / prośba o konkretne działanie].

„Interesuje mnie również to, jak odebrałeś to spotkanie”.

To alternatywne podejście jest wolne od ataków i stanowi zaproszenie do wypracowania lepszej jakości współpracy i wywołania pozytywnych zmian dla obu stron.

W skrócie

Informacja zwrotna jest podstawą działania zespołów, które opierają się na elastycznej współpracy. Dla Ciebie, jako lidera, jest to jedno z najważniejszych narzędzi, jeśli zamierzasz mieć wspierający i skuteczny wpływ na innych.

Informacja zwrotna to sposób na rozmowę z innymi o rzeczach, które działają lub nie działają w Twojej współpracy/relacji z drugą osobą. Dzięki bieżącemu wyjaśnianiu nieporozumień, nie eskalują one w konflikty. Mówiąc o tym, co działa, wzmacniasz dobrą współpracę.

Informacja zwrotna to rodzaj „prezentu”, który możesz dać sobie, drugiej osobie i waszej relacji. Ma pozwolić na więcej zrozumienia, zaufania i lepszej jakości współpracy. Informacja zwrotna pomaga wyrazić to, jaki/jaka jesteś, bez obwiniania i krytykowania. Jasne prośby uwolnią liderów od kultury żądań. Każda odmowa rozmówcy jest zaproszeniem do dialogu w celu poszukiwania strategii i znalezienia rozwiązania typu win-win. Dzięki przemyślanemu procesowi udzielania informacji zwrotnej będziesz w stanie odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Co w naszej współpracy działa?
- Co w naszej współpracy nie działa?
- Co możemy zrobić, aby poprawić naszą wspólną pracę?

Istotne jest upewnienie się, że informacja zwrotna jest udzielana w dobrych intencjach. Pamiętaj, że najważniejszym celem rozmowy z drugą osobą jest utrzymanie kontaktu i lepsze wzajemne zrozumienie. Niewłaściwa informacja zwrotna może spowodować, że druga osoba rozwine zachowania obronne, zaatakuje lub wycofa się. Czasami pod pozorem informacji zwrotnej lider chce narzucić osobie swoje postrzeganie rzeczywistości i swoje sposoby działania, nie biorąc pod uwagę różnorodności i potrzeb rozmówcy. Kiedy we współpracy pojawiają się trudniejsze sytuacje, niektórzy liderzy czują się niepewnie w kwestii reagowania i przekazywania informacji zwrotnej. W ten sposób pozbawiają się szansy na naprawę i wzmocnienie współpracy.

Ustalenie zasad współpracy [patrz narzędzie „Umowa zespołowa”] usuwa znaczną część tych obaw. Łatwiej jest odnieść się do ustaleń, które obie strony dobrowolnie podjęły i za które wzięły odpowiedzialność.

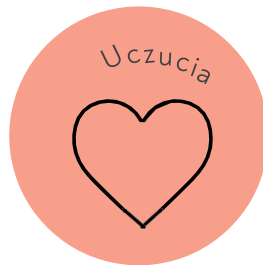


Opisany poniżej model sprzężenia zwrotnego pochodzi z modelu komunikacji bez przemocy (NVC), opracowanego przez Marshalla Rosenberga. Podstawowym warunkiem komunikacji bez przemocy jest chęć. Celem NVC jest kształtowanie wzajemnych relacji między ludźmi w taki sposób, aby chętnie wnosili do siebie wkład dobro innych.¹

¹ Porozumienie bez przemocy (NVC) opiera się na zasadach niestosowania przemocy, naturalnym stanie współczucia, kiedy w sercu nie ma przemocy. NVC zaczyna się od założenia, że wszyscy jesteśmy z natury empatyczni i że brutalne strategie – werbalne lub fizyczne – są wyuczonymi zachowaniami, których uczymy się i wspieramy w dominującej kulturze. NVC zakłada również, że wszyscy mamy te same podstawowe ludzkie potrzeby i że wszystkie działania są strategią mającą na celu zaspokojenie jednej lub więcej z tych potrzeb. Ludzie, którzy praktykują NVC, znaleźli więcej autentyczności w komunikacji, większe zrozumienie, pogłębienie więzi i rozwiązywanie konfliktów”.

Zasób: <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

Model udzielania informacji zwrotnej zgodnie z czterema krokami komunikacji bez przemocy



Obserwacje

- Obserwacje wolne od ocen
 - Widzę
 - Słyszę
 - Obserwuję
 - „Kiedy widzę...”; „kiedy słyszę”...

Uczucia

- Emocje w odniesieniu do tego, co obserwujesz (bardziej niż myśli)
- „Czuję...”

Potrzeby

- To, czego potrzebujesz lub co cenisz (bardziej niż preferencje, czy konkretne działanie)
- „...bo potrzebuję / cenię”

Żądania

- Konkretnie działania, które chcielibyście, aby zostały podjęte.
- „Czy bylibyście chętni do...?”.
- Warto też po informacji zwrotnej zapytać: „Jaka ta propozycja jest dla Ciebie?”

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Udzielanie lub przyjmowanie informacji zwrotnej nie jest trudne, jeśli przyswoisz sobie poniższe aspekty i będziesz je regularnie stosować.

Jak należy udzielać informacji zwrotnej?

Przekaz opinię

1. Rozmowa o faktach

Fakt to zdarzenie, które mogłaby zarejestrować obiektywna kamera. Czysta obserwacja tego, co dana osoba robi lub nie robi. Odnosi się tylko do tego, co się stało. Interpretacje natomiast mówią o tym, jak to się stało – i zawierają już Twoją subiektywną ocenę.

Pozytywne oceny mogą podnieść nastrój, ale nie prowadzą do powtórzenia pozytywnych doświadczeń w przyszłości, ponieważ osoba nie wie, co dokładnie było dobre. Na przykład: „dobrze przygotowałeś się do spotkania” mówi znacznie mniej niż „podczas spotkania podsumowałeś naszą dotychczasową współpracę”.

Fakty zawierają to, co można zobaczyć i usłyszeć w zachowaniu drugiej osoby. Oceny natomiast zawierają interpretacje, uogólnienia i oczekiwania co do konkretnych działań. Bez opierania się na faktach, osoba może być zdezorientowana i nie wiedzieć, do czego się odnosisz lub dlaczego o tym mówisz.

Zastąpienie ocen, interpretacji i sądów faktami ułatwi drugiej osobie otwarcie się na to, co mówisz. Osądy wywołują poczucie niesprawiedliwości, opór, postawy obronne, a nawet mogą prowadzić do ataku.

Podobnie informacja zwrotna będzie działać skuteczniej, gdy będziesz unikać uogólnień. Zamiast mówić o sytuacjach, które „zawsze” lub „nigdy” się nie zdarzają, mów o konkretnym zdarzeniu lub konkretnym działaniu w tej sytuacji.

2. Rozmowa o uczuciach

Uczucia są istotną częścią wyrażania siebie i bycia autentycznym liderem. Zapewne zauważyliście, że ten sam zestaw faktów może wywoływać różne uczucia u różnych obserwatorów. W przytoczonym powyżej przykładzie Michał czuł się zakłopotany. Inna osoba w tej samej sytuacji mogła doświadczyć złości. Ktoś inny mógł poczuć smutek. Dla jeszcze innego lidera ten problem mógł nawet wywołać pozytywną motywację.

Nie ma dobrych i złych emocji, są tylko przyjemne i nieprzyjemne. Te pierwsze odczuwamy, gdy nasze potrzeby psychologiczne są zaspokojone, a te drugie – gdy są niezaspokojone.

Na przykład odczuwasz satysfakcję wtedy, gdy osiągasz swoje cele, a frustrację, kiedy nie masz wpływu na wydarzenia wokół siebie.

W tym kontekście emocje zawsze pełnią funkcję informacyjną i wskazują na potrzeby, które w danym momencie są dla Ciebie ważne.

Jeśli chcesz być autentycznym liderem, to koniecznie musisz umieć zauważać i rozpoznawać swoje uczucia. Każdy jest odpowiedzialny za to, jak doświadcza otaczającej go rzeczywistości i jakie emocje się w nim pojawiają. Dobrze jest odnosić się tylko do siebie, jeśli chcemy bezpiecznie mówić o emocjach. Na przykład, „Czuję irytację” przekazuje swoje uczucia bez obwiniania lub rzutowania swoich emocji na innych, mówiąc: „Jesteś irytujący”.

Łatwiej jest formułować osądy, niż mówić o swoich uczuciach. Łatwiej jest powiedzieć: „Namieszałeś na spotkaniu” niż wyjaśnić: „Czułem zakłopotanie na spotkaniu” i opisać, jakie wydarzenia wywołały u Ciebie takie



odczucia. Jednak podczas gdy pierwszy sposób zachęca drugą osobę do reakcji w postaci obrony lub ataku, ten drugi zachęca do dialogu.

Podobnie, udzielając pozytywnych informacji zwrotnych i mówiąc o uczuciach, pokazujesz, jak działanie drugiej osoby wpływa na Ciebie osobiście.

Zamiast mówić: „profesjonalna prezentacja”, warto użyć języka osobistego i powiedzieć: „czułem się pewnie podczas Twojej prezentacji”.

Zamiast mówić: „zorganizowałeś świetną imprezę integracyjną”, możesz powiedzieć: „Cieszę się, że sposób, w jaki zorganizowałeś imprezę integracyjną sprawił, że mogłem/ mogłam lepiej poznać członków naszego zespołu i dobrze się bawić. Czuję się świetnie”.

Ludzie mają bardzo różne poziomy wrażliwości na swoje emocje. Niektórzy są lepsi od innych w rozpoznawaniu własnych uczuć. Jednakże, przy odrobinie treningu, każdy może nauczyć się komunikować uczucia podczas sesji informacji zwrotnej tak, aby nastąpiła produktywna wymiana.

3. Rozmowa o potrzebach

Potrzeby to istotne składowe osobowości i stylu zarządzania. Potrzeby nie są związane z konkretnym miejscem, czasem czy osobą. Potrzeby motywują każde Twoje działanie. Wszystkie Twoje zachowania obracają się wokół zaspokojenia Twoich potrzeb.

Metody, które wybierasz, aby zaspokoić swoje potrzeby, to strategie. Jest ich niezliczona ilość i to one decydują o unikalnych sposobach, w jakie każdy z nas przeżywa swoje życie.

Na poziomie potrzeb wszyscy jesteśmy tacy sami. To, co nas różni, to strategie, które wybieramy do realizacji. Niezależnie od różnic pomiędzy Tobą, a Twoimi współpracownikami lub klientami, **na ogół można znaleźć wspólną płaszczyznę, jeśli chodzi o potrzeby.**

Podobnie jest ze strategiami działania i potrzebami. Działania są natychmiast widoczne dla innych ludzi. Potrzeby stojące za tymi działaniami są ukryte i rzadko ujawniane. Może to prowadzić do wielu nieporozumień.

Na przykład, prośba o podwyżkę jest strategią działania współpracownika – czymś, co wyraża on w rozmowie lub, bardziej formalnie, na

Co odróżnia strategię działania od potrzeb?

Strategie działania to gotowe pomysły na to, jak dana osoba decyduje się zaspokoić swoje potrzeby. Potrzeby natomiast dostarczają informacji o motywach stojących za tymi strategiami.



piśmie. Jednak potrzeba stojąca za tą prośbą jest niewidoczna. Ta sama strategia może być spowodowana różnymi potrzebami: uznania, rozwoju, prestiżu, bezpieczeństwa, samorealizacji i wieloma innymi. Kiedy rozmawiasz z ludźmi, musisz pytać o potrzeby stojące za ich działaniami. Udzielając informacji zwrotnej, należy mówić wprost o swoich potrzebach, nie pozostawiając miejsca na domysły czy błędną interpretację.

Jeśli jasno wyrazisz swoje potrzeby, współpraca z innymi może stać się bliższa i jednocześnie bardziej elastyczna. Pamiętaj, że potrzeby mogą być zaspokajane poprzez bardzo różne działania. Jest wiele miejsca na osiągnięcie dobrego rozwiązania, które zadowolą wszystkich zainteresowanych.

Potrzebę można zdefiniować, odpowiadając na pytanie:

- Co jest dla mnie ważne?
- Jaką wartość dodaną powinno mieć dla mnie rozwiązanie?
- Co chcę osiągnąć dzięki mojemu działaniu?

Czasami potrzeba trochę refleksji, aby dotrzeć do sedna własnych potrzeb. Podobnie jak w przypadku uczuć, niektórzy ludzie doskonale

wiedzą, dlaczego czegoś chcą, podczas gdy inni nie są tak świadomi swoich potrzeb. Na drodze do zwiększenia samoświadomości każdy lider powinien wielokrotnie zadawać sobie pytanie, które potrzeby powodują, że działa w określony sposób.

4. Prośba zamiast żądania

Informacja zwrotna prowadzona tylko na poziomie faktów i osobistych obaw (uczuć i potrzeb) może pozostawić drugą osobę w poczuciu bezradności. Celem informacji zwrotnej jest wzmocnienie współpracy. Formułując prośby nie pozostawiasz osoby w sferze domysłów ani nie przenosisz na nią odpowiedzialności za swoje odczucia w danej sytuacji.

Poproś o konkretne działanie. Sprawdź, czy prośba może zostać spełniona. Przede wszystkim oznacza to, że musi być ona namacalna i natychmiastowo sprawdzalna.

Przykład złego sposobu formułowania prośby: „Mam jutro ważne wystąpienie przed zarządem i bardzo się denerwuję. Ponieważ będziesz tam obecny, czy mógłbyś mnie wesprzeć?”.

Przykład poprawnego sposobu formułowania prośby: „Jutro mam ważne wystąpienie przed zarządem i jestem bardzo zdenerwowany. Ty będziesz tam obecny. Czy możesz spojrzeć na mnie i uśmiechnąć się, kiedy zacznę swój wykład?”.

W pierwszym przykładzie mówiący mówi o swojej potrzebie wsparcia, ale nie wyraża, jak chciałby je otrzymać. Osoba, do której skierowana jest prośba jest więc nadmiernie odpowiedzialna. W drugim przypadku prośba jest konkretna i możliwa do zrealizowania. Mówiący wyjaśnia prostą strategię otrzymywania wsparcia.

Czasami nie jest jasne, czy druga osoba rozumie, co mówisz, gdy przekazujesz jej wiadomość. Może więc zaistnieć potrzeba poproszenia tej osoby o powtórzenie tego, co usłyszała od Ciebie lub o podsumowanie Twojej prośby.

W ten sposób zwracamy uwagę na potrzebę wysokiej jakości komunikacji. Ten rodzaj prośby jest korzystny, gdy w grę wchodzi silniejsze emocje, ponieważ mogą one obniżyć jakość kontaktu i odbioru informacji (a także przekazywania informacji zwrotnej).

Można się doskonalić, prosząc drugą osobę o informację zwrotną na temat swojej informacji zwrotnej. Przekazując informacje innej osobie, często chcemy wiedzieć, jak to, co mówimy, wpływa na nią. Jest to formuła zapraszająca ich do odpowiedzi:

- Jak się czujesz z tym, co powiedziałem/powiedziałam?
- Co oznacza dla Ciebie to, co powiedziałem/powiedziałam?
- Co zrobisz teraz z tym, czym się z Tobą podzieliłem/podzieliłam?

Prośba w ujęciu modelu komunikacji bez przemocy nie jest rozkazem. Kiedy prosisz, otwierasz się na osobę z którą rozmawiasz. Twój rozmówca może się zgodzić lub nie. „Nie” – nie oznacza, że nie można już osiągnąć porozumienia. Możesz powiedzieć „nie” określonej strategii i poszukać innych sposobów zaspokojenia ważnej dla Ciebie potrzeby.



Przykładowe sformułowanie informacji zwrotnej

Postępuj krok po kroku:

Krok 1 Obserwacje

Podaj fakty, które są istotne.

Krok 2 Uczucia

Nazwij uczucia, które wywołuje w Tobie to spostrzeżenie. Nie przerzucaj odpowiedzialności za swoje uczucia na osobę, z którą rozmawiasz.

Krok 3 Potrzeby

Nazwij potrzebę, którą wywołuje to uczucie.

Krok 4 Prośba

Poproś o konkretne działanie (lub informację zwrotną).

Przykład 1.

„Twoje zestawienie wysłane do kancelarii prawnej zawierało wszystkie linki do aktów prawnych. Twoje działanie zaoszczędziło nam dwa dni pracy”.

„Byłem zadowolony”.

„Bo cenię sobie efektywność w pracy”.

„Czy możemy się zgodzić, że od tej pory będzie to standard naszej współpracy z prawnikami?”.

Przykład 2.

„Rozmawialiśmy wczoraj, że przygotujesz listę polecanych dostawców na dziś, jest południe, a ja jej nie mam”.

„Jestem tym zaskoczony”.

„Ponieważ dotrzymuję swoich zobowiązań”.

„Kiedy określasz datę końcową, podawaj proszę realistyczne terminy, które uwzględniają Twoje inne zobowiązania”.

Przykład 3.

„Na szkolenie przybyłeś spóźniony o 40 minut”.

„Byłem skonfundowany i zdenerwowany”.

„Ponieważ nie miałem żadnej informacji”.

„Zadzwoń proszę wcześniej, jeżeli wiesz, że się spóźnisz”.

Przykład 4.

„Dzisiaj po raz pierwszy poprowadziłaś sesję wspierającą dla grupy rówieśniczej. Było to pierwsze tego typu spotkanie w naszej organizacji”.

„Odczuwałem z tego powodu dumę i byłem szczęśliwy”.

„Ponieważ cenię sobie współpracę i rozwój”.

„Powiedz proszę, jaką wartość dało Tobie to doświadczenie?”.

Jak uzyskać informację zwrotną?

Pytanie o informację zwrotną od współpracowników i interesariuszy to jedna z najskuteczniejszych metod rozwoju w miejscu pracy.

Zbierając informacje o sobie, dobrze jest sprecyzować, czego chcesz się dowiedzieć. Pozwoli to na takie sformułowanie prośby, aby uzyskać to, na czym najbardziej nam zależy. Im bardziej konkretne pytanie, tym większa szansa na uzyskanie pomocnej odpowiedzi, którą można wykorzystać dla siebie.

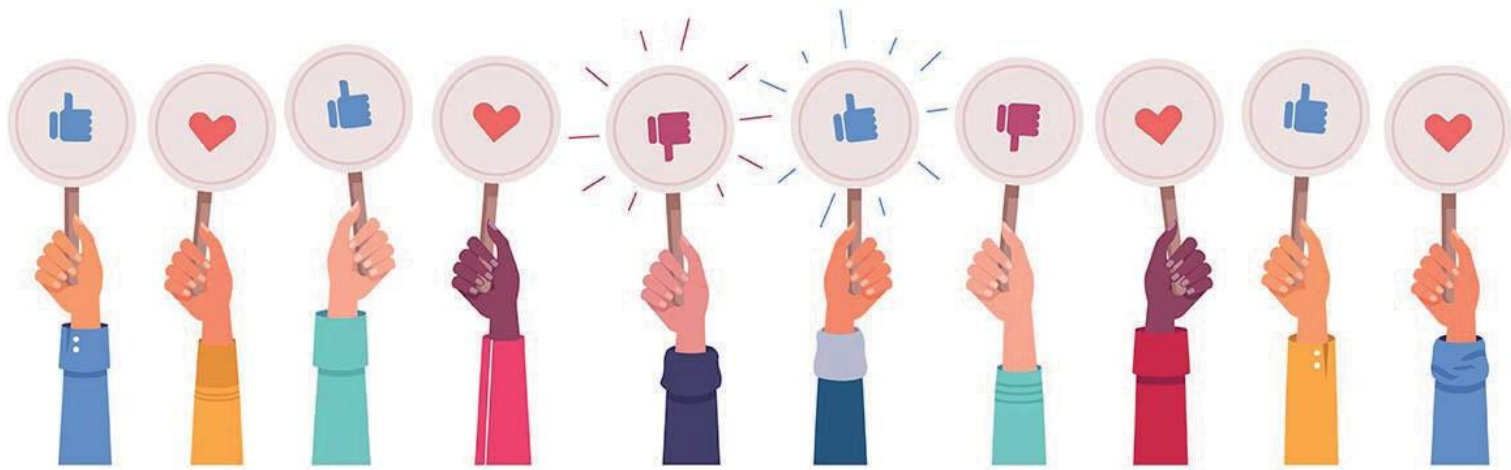
Kilka przykładów pytań, które możesz zadać:

- Czy możesz powiedzieć, jaki rodzaj wsparcia z mojej strony był dla Ciebie najbardziej pomocny?
- Jakie miałeś odczucia wobec mnie podczas naszej wspólnej pracy?
- Co było dla Ciebie pomocne, a co trudne podczas naszej wspólnej pracy?
- Co sądzisz o naszej współpracy?“

Przyjmując postawę zainteresowania, wyciągniesz wartościową informację zwrotną, nawet jeśli informacja jest podana w sposób oceniający. Na przykład, gdy usłyszysz „to rozwiązanie jest beznadziejne”. Zamiast bronić się lub wycofać, możesz poszukać informacji ukrytych za tym stwierdzeniem, schodząc do poziomu faktów:

- Co konkretnie w tej propozycji jest beznadziejne?
- Co działa, a co nie działa w tym rozwiązaniu?
- Co nie zostało ujęte w tym rozwiązaniu?

Dobre i świadome przyjmowanie informacji zwrotnych – ale także prawidłowe udzielanie informacji zwrotnych – w praktyce może nie udać się za pierwszym razem idealnie. Jeśli jednak wszyscy członkowie zespołu będą się regularnie rozwijać w tym zakresie, to stworzysz dobrą podstawę do trwałej poprawy komunikacji w swoim środowisku pracy. Nawet koledzy, którzy często popadają ze sobą w konflikt, będą w stanie w przyszłości bardziej produktywnie rozwiązywać swoje spory, jeśli świadomie będą stosować przedstawione proste zasady udzielania informacji zwrotnej.



Wsparcie na co dzień

Po pierwsze

Celowo wybierz, które informacje chcesz przekazać. Nie przeciążaj osoby zbyt dużą ilością szczegółów. Na przykład, jeśli zidentyfikujesz kilka obszarów możliwości rozwoju dla osoby otrzymującej informację zwrotną, zacznij od najważniejszego aspektu.

Pozytywna informacja zwrotna jest kluczowa

Udzielając informacji zwrotnej, nie zapominaj o pozytywnych aspektach. Kiedy mówisz członkom swojego zespołu, co w ich zachowaniu wpływa na Ciebie pozytywnie, wzmacnia to Waszą więź i zwiększa ich chęć do powtarzania tych konkretnych działań.

Uważaj na uogólnienia

Udzielając informacji zwrotnej, unikaj określeń typu „zawsze” lub „nigdy”. Takie uogólnienia są zazwyczaj błędne. Osoba nigdy nie będzie „zawsze” się spóźniać lub „nigdy” nie dotrzymywać terminów. Uogólnione stwierdzenie jest również łatwe do zakwestionowania. Dlatego przy udzielaniu informacji zwrotnej potrzebne są konkretne sytuacje i jasne fakty.

Pozostaw swobodę wyboru

Unikaj udzielania rad lub sugerowania konkretnych kierunków działania. Udzielając rad, pozbawiasz odbiorcę informacji zwrotnej swobody decydowania o tym, co jest dla niego/niej najlepsze.

Wykorzystanie reakcji na negatywne odpowiedzi

Udzielając informacji zwrotnej, przygotuj się na otrzymanie negatywnej odpowiedzi. Na przykład: „Nie, nie zgadzam się, nie widzę tego w ten sposób, nie spełnię twojej prośby”. Zamiast upierać się przy swojej prośbie, należy wtedy przyjąć postawę zainteresowaną i zapytać rozmówcę o jego perspektywę, pogląd i intencje. „Nie” Twojego rozmówcy staje się w ten sposób początkiem dialogu, którego celem jest wzmocnienie Waszej współpracy poprzez uwzględnienie potrzeb zarówno Twoich, jak i Twojego rozmówcy. Narzędzie „Komunikacja inkluzyjna” wspiera Cię kolejnymi ciekawymi sugestiami, jak możesz lepiej kształtować komunikację.



Informacja zwrotna nie jest referencją zawodową

Błędem jest myślenie, że osoba udzielająca informacji zwrotnej ocenia Twoją pracę jako całość. Informacja zwrotna dotyczy szczerzej komunikacji na temat jednego aspektu Twojej pracy, który powinien być jak najdokładniej określony.

Zorganizuj kolejne spotkanie

Umów się na spotkanie podsumowujące. Wielu liderów uważa, że zachowania zmieniają się już wtedy, kiedy tylko odpowiednio udzielą informacji zwrotnej. Nie zawsze jednak tak się dzieje. Jeśli umówisz się na spotkanie podsumowujące, możesz dowiedzieć się, co zadziałało, a co nie.

Informacja zwrotna i umowa zespołowa

Możesz pracować z „kontraktami” (por. narzędzie „Umowa zespołowa”), aby uniknąć wielu pułapek, które mogą pojawić się podczas pracy z informacjami zwrotnymi. Jeśli w zespole istnieje zgodna umowa dotycząca sposobu udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej, wówczas każdy może się do niej odnieść i wziąć odpowiedzialność za jej

przestrzeganie. Narzędzia „Przekazywanie informacji zwrotnej” i „Umowa zespołowa” mogą również wspierać się wzajemnie w celu wygenerowania pozytywnego wpływu. Właściwe udzielanie informacji zwrotnej wspiera cały zespół, np. w przestrzeganiu zasad dobrowolnie uzgodnionych w kontrakcie. Dotyczy to takich kwestii, jak np. wykonywanie określonej pracy lub określenie komunikacji w zespole.

Niektórzy liderzy zakładają, że samo narzucenie zasad doprowadzi do ich przestrzegania. Takie podejście jest naiwne. Jednakże feedback i umowa zespołowa zwiększają prawdopodobieństwo, że dobre praktyki i zasady rzeczywiście zaczną obowiązywać w codziennej pracy. Informacja zwrotna umożliwia również ponowne przeformułowanie kontraktu zespołowego, jeśli okaże się, że inne ustalenia lepiej sprzyjają udanej współpracy.

Źródła

Model informacji zwrotnej zastosowany w tym narzędziu oparty jest na „Nonviolent Communication” (NVC), koncepcji opracowanej przez Marshalla B. Rosenberga.

Lorenz, Michael; Haselbach, Ilona (2017): Feedbackkompetenz für Führungskräfte; Create-Space Independent Publishing Platform.

Miyashiro, Marie R. (2011): The Empathy Factor. Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success; PuddleDancer Press.

Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.

Stone, Douglas; Heen, Sheila (2015): Thanks for the Feedback. The Science and Art of Receiving Feedback Well, Penguin Books.

Zasoby internetowe dotyczące komunikacji bez przemocy:

<https://www.cnvc.org/>

<https://tinyurl.com/2pnemhnz>

<https://www.gfk-info.de/was-ist-gewaltfreie-kommunikation/>

Jeśli chcesz rozwinąć zrozumienie uczuć, sprawdź listę inspiracji:

<https://www.cnvc.org/trai-%20ning/resource/feelings-inventory>

Ta lista to dobry punkt wyjścia do poznania Twoich najważniejszych potrzeb:

<https://www.cnvc.org/training/resource/needs-inventory>

#udzielanie informacji zwrotnej

#feedback

#otrzymywanie informacji zwrotnej

#nvc

17 Trójkąt dramatyczny

„Ofiara myli delikatność z bezradnością. Prześladowca myli przemoc słowną z władzą. Ratownik myli ratowanie z pomaganiem“.

Stephen Karpman



Korzyści

Kiedy wykorzystywana jest ta metoda?

- * Kiedy rozpoznajesz w zespole wzorce komunikacji, które nie prowadzą do sytuacji win-win. Zamiast tego, wszyscy zaangażowani finalnie czują się źle. Kiedy chcesz umieć reagować na te wzorce, interweniując we właściwy sposób.
- * Jeśli chcesz konstruktywnie radzić sobie z rozmowami, w których padają oskarżenia.
- * Gdy masz zamiar zachęcać do pozytywnej komunikacji w zespole, poprzez aktywne radzenie sobie z manipulacją i przeciwdziałanie grom interpersonalnym.
- * Kiedy chcesz zachęcać do nawiązywania zdrowych relacji i dbać o bezpieczeństwo emocjonalne w swoim zespole, aby miał on dobre podstawy do własnego rozwoju, wydajności, tworzenia innowacyjnych pomysłów i czerpania radości z pracy.

Case

Malik jest szanowanym i osiągniętym doskonałe wyniki pracownikiem, który sprzedaje produkty swojej firmy. Aby odnieść sukces w tej dziedzinie, musi połączyć wiedzę techniczną ze zdolnością do negocjacji i sprzedaży. Powodzenie w tym obszarze nie jest czymś, co uzyskuje się z dnia na dzień. Wymaga systematycznego podejścia, dużej świadomości na temat potrzeb klienta i umiejętności ciągłego uczenia się. Strategia firmy coraz częściej polega na zatrudnianiu pracowników z niewielkim doświadczeniem, którzy następnie zdobywają swoją wiedzę w pracy. Malik odgrywa w tym procesie ważną rolę. Na co dzień jest mentorem dla młodych pracowników. Zawsze lubił pomagać i przekazywać swoją wiedzę. W młodości chciał nawet zostać nauczycielem. Ostatnio doszedł jednak do wniosku, że pomaganie innym doprowadziło go do wypalenia

zawodowego. Uświadomiła mu to rozmowa z Oliverem. Młodszy pracownik poprosił go o radę, ponieważ od dłuższego czasu nie mógł pozyskać żadnego nowego klienta. Oliver obawiał się, że w takiej sytuacji może stracić pracę. Oto jak przebiegała rozmowa:

Oliver: „Wiesz co, Malik, mam problemy z pozyskiwaniem nowych klientów. Trudno jest mi nawiązać z nimi dobry kontakt. Oni pracują głównie w domu. Łatwiej mi nawiązywać i rozwijać kontakty, gdy spotykam się z nimi osobiście”.

Malik: „Czy próbowałeś zaprosić klientów, by odwiedzili nas w biurze? W przeszłości miałem z tym dobre doświadczenia”.

Oliver: „U Ciebie to działa, bo masz już pewne relacje biznesowe ze swoimi klientami, ale u mnie to nie wypali”.

Malik: „Mógłbyś spróbować przekonać ich, włączając kamerę i używając pozytywnej mowy ciała, aby pogłębić relację.

Moglibyśmy to przećwiczyć razem podczas wideokonferencji. Ja mógłbym wcielić się w rolę klienta. Co o tym sądzisz?”.

Oliver: „Nie lubię symulowanych rozmów sprzedażowych – są zbyt odległe od rzeczywistości. Czy nie możesz wymyślić czegoś, co szybciej zapewniłoby mi sukces?”.

Malik: „Cóż, (Malik jest coraz bardziej zakłopotany) dlaczego nie zapytać swoich klientów, jak pracują ze swoimi dostawcami usług lub partnerami biznesowymi, a następnie dopasować się do ich podejścia? Ja tak właśnie robię”.

Oliver: „Po prostu zapytać ich wprost o ich preferencje? To przecież niegrzeczne. Czy Ty mówisz poważnie, Malik? Myślałem, że będziesz miał dla mnie lepsze rady! Gdybyś był na moim miejscu i dzisiaj dołączał do branży, to nie sądzę, żebyś sobie dobrze poradził w tej pracy”.

Malik po tej rozmowie czuł się naprawdę kiepsko. Nie po raz pierwszy chciał pomóc, a jego rozmówca dał mu jasno do zrozumienia, że nie postarał się wystarczająco. Jednocześnie jednak Malik odniósł wrażenie, że Oliver zrzuca na niego odpowiedzialność za własną pracę i obwinia go za swój brak sukcesów. Malik był przekonany, że zawsze dawał z siebie więcej, dzielił się swoją najlepszą praktyczną wiedzą, a jego podopieczni po prostu tego nie doceniali. Był na skraju wycofania się z roli mentora.

Ze swoim dylematem zwrócił się do liderki zespołu, Klary. Kiedy Klara wysłuchała opowieści Malika, postawiła hipotezę, że Malik i Oliver wpadli w trakcie rozmowy w trójkąt dramatyczny, przyjmując role prześladowcy, ratownika i ofiary. Oliver komunikował się z Malikiem z pozycji ofiary, okazując bezsilność i bezradność oraz zrzucając odpowiedzialność za swoje wyniki na swojego mentora. Malik zareagował w roli ratownika. Chciał wspierać Olivera, wziął odpowiedzialność za sytuację i próbował znaleźć coraz lepsze rozwiązania. Oliver tymczasem zmienił się z roli ofiary w rolę prześladowcy, ponieważ usłyszał rady Malika i zaczął obarczać Malika odpowiedzialnością za pomysły, które uznał za niepraktyczne lub nierozsądne.

Pod koniec rozmowy obaj czuli się bezsilni i „przeigrani”. Oliver czuł się tak, ponieważ rozmowa potwierdziła jego wrażenie, że nie ma wyjścia z sytuacji. Malik czuł się tak, ponieważ był przekonany, że dał z siebie tak wiele, tylko po to, by usłyszeć skargi, a nie podziękowania.

Podczas rozmowy z Klarą Malik dowiedział się, że trójkąt dramatyczny to rodzaj gry interpersonalnej, która często odbywa się nieświadomie. Zamiast wprowadzać pozytywne zmiany, ma na celu po prostu utrzymanie status quo. W kolejnej rozmowie Malik nauczył się rozpoznawać komunikację w trójkącie dramatycznym. Zrozumiał, gdzie ma tendencję do wpadania w

rolę ratownika i dlatego przyjmuje zachowania ofiary. Przestał przejmować odpowiedzialność za innych ludzi. Pozwoliło mu to ponownie zacząć cieszyć się udzielaniem zdrowego wsparcia innym, jednocześnie zwracając uwagę na siebie i swoje potrzeby, a także pozwalając innym na rozwój, bez oskarżania i przerzucania winy na innych.

W skrócie

Zdrowe relacje w zespole oznaczają, że:

- każdy członek zespołu bierze odpowiedzialność za swoje potrzeby, uczucia i reakcje.
- nikt nie czuje się odpowiedzialny za potrzeby, emocje i reakcje innych.
- członkowie zespołu znają swoje kompetencje, umiejętności i ograniczenia, a także kompetencje i ograniczenia swoich współpracowników, a także okazują wzajemny szacunek i uznanie w kontaktach z innymi.
- każdy wchodzi w interakcje z innymi z nastawieniem „ja jestem OK - ty jesteś OK” (por. narzędzie „Postawy”).

Tak wygląda teoria. W praktyce nie zawsze wszyscy członkowie zespołu będą zachowywać się zgodnie z tymi zasadami komunikacji. W przypadku komunikacji interpersonalnej często dochodzi do tzw. gier psychologicznych.

Czym są gry psychologiczne?

Gry psychologiczne to koncepcja z analizy transakcyjnej, która mówi, że komunikacja między ludźmi zakończy się określonym, przewidywalnym rezultatem.



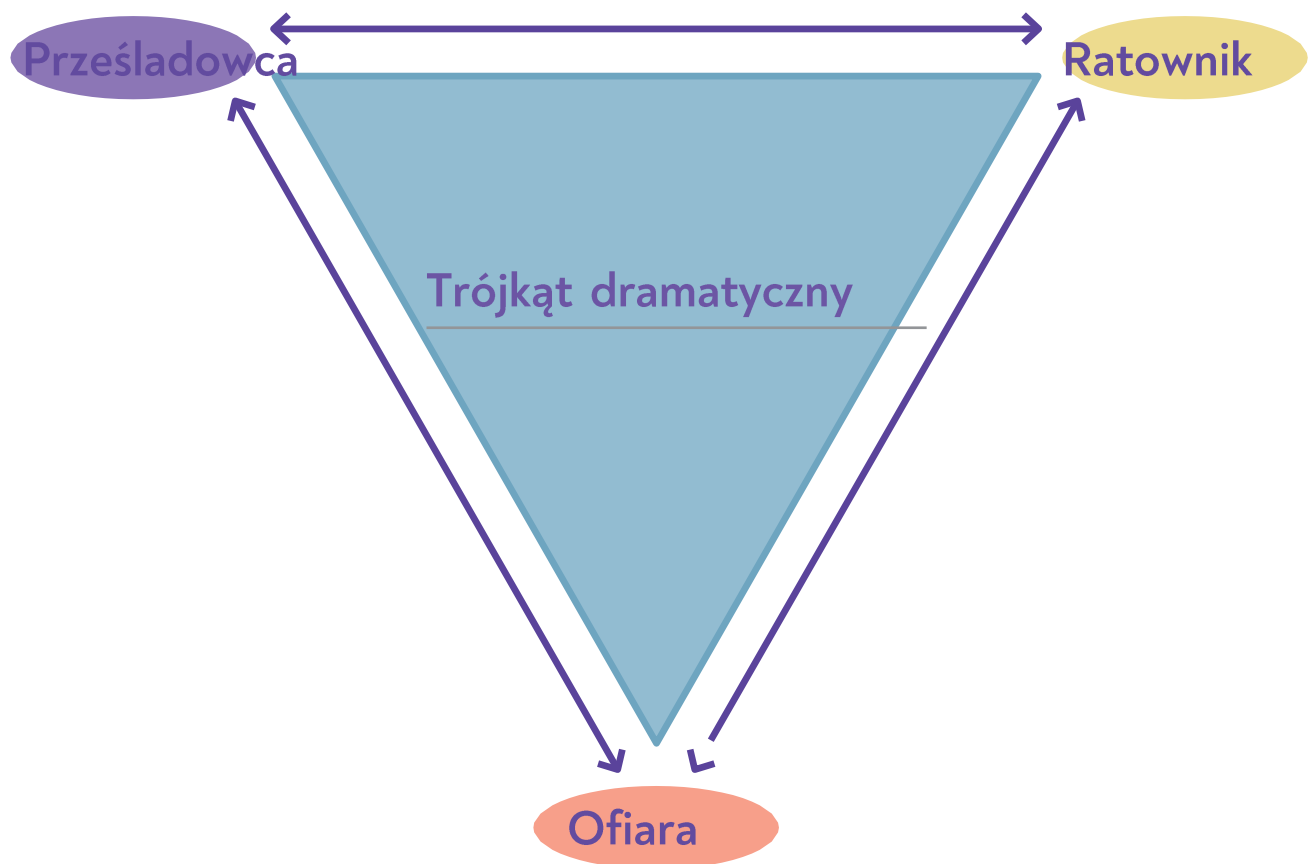
Gry przebiegają według nieświadomego schematu komunikacji, który prowadzi do co najmniej niekomfortowych uczuć, a często nawet pozostawia uczucie triumfu po jednej stronie i porażki po drugiej. Na poziomie relacyjnym wszyscy zaangażowani kończą na przegranej pozycji, ponieważ gry uniemożliwiają bliskość i autonomię.

Gry są nieświadomymi formami komunikacji, które ludzie wykorzystują do tworzenia i powtarzania sytuacji, które potwierdzają ich wyobrażenia o sobie, o innych i o świecie – wyobrażenia, które ukształtowały się we wczesnym dzieciństwie. Gry obiecują pozorne korzyść dla tych, którzy się w nią włączają. Otrzymują na przykład uwagę, choć najczęściej negatywną. Unikają niewygodnych sytuacji lub zapobiegają konieczności przyjęcia odpowiedzialności.

Gry uniemożliwiają dorosłe, odpowiedzialne zachowanie. Ludzie nie koncentrują się na osiągnięciu najlepszego możliwego rozwiązania na podstawie dostępnych informacji. Choć komunikacja wydaje się przebiegać otwarcie i bez zakłóceń, za tą fasadą kryje się jednak ukryta motywacja potwierdzenia własnych wcześniejszych przekonań. Ktoś, kto doświadczył w swoim życiu, np. braku wsparcia, będzie nieświadomie prowadził rozmowę w taki sposób, aby na końcu stwierdzić: „To było jasne, że nie mogę na nikim polegać”.

Jedną z najbardziej fundamentalnych dynamik gier psychologicznych została opisana przez Stephena Karpmana, jako trójkąt dramatyczny. Niezależnie od tematu rozmowy, strony zajmują trzy role: prześladowcy, ratownika i ofiary.

Role w trójkącie dramatycznym



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Role w trójkącie dramatycznym

Ludzie nieświadomie wchodzą w rolę prześladowcy, ratownika lub ofiary. Zazwyczaj przystępują do gry w swojej ulubionej roli i w trakcie interakcji zmieniają ją na inną. Ceną, jaką płacą „współgracze”, jest między innymi rosnące poczucie wyczerpania. Na koniec nikt z zaangażowanych nie ma pozytywnych odczuć.

Oto jeden z przykładów: ratownik, który jest niezadowolony z braku wdzięczności ze strony ofiary, może stać się prześladowcą. Ofiara może również przyjąć rolę prześladowcy wobec ratownika, drobiazgowo oskarżając go o to, że nie zrobił wystarczająco dużo, by poprawić sytuację. Przykładowe charakterystyki tych trzech ról znajdziesz poniżej:

Prześladowca

Przekonania:

- Jesteś lepszy od innych i masz sytuację pod kontrolą.
- Twoje sposoby działania są najlepsze.
- Nie jesteś przekonany, że inni mogliby mieć tak duży wpływ jak Ty, być tak samo biegli jak Ty lub osiągać cele za pomocą innych środków niż te, które masz do dyspozycji.
- Obawiasz się, że „świat” rozpadnie się, jeśli zrezygnujesz z kontroli mikrozarządzania.
- Czujesz silną potrzebę zmieniania innych ludzi.

Działania:

- Poniżasz innych.
- Atakujesz, krytykujesz, strofujesz, upominasz, upokarzasz i zawstydzasz innych.
- Przewycięzasz trudności zrzucając z siebie odpowiedzialność przerzucając winę na innych.
- Kiedy masz wrażenie, że potraktowano Cię niesprawiedliwie, chcesz wyjść na plus lub zemścić się.
- Swym zachowaniem pokazujesz, że masz przekonanie, że jesteś bardziej inteligentny, lepszy, itp.

Wady:

- Bierzesz za wszystko odpowiedzialność (nikt inny nie mógłby tego zrobić lepiej).
- Doświadczasz wyższości, ale w końcu pozostaje tylko nieprzyjemne uczucie.
- Często czujesz się odizolowany i niezrozumiany.
- Ludzie wokół Ciebie wpadają w rolę ofiary.

Przykłady wypowiedzi:

- „A dlaczego Ty nie...?”.
- „Czy myślałeś kiedyś o...?”.
- „Przestań myśleć o tych bzdurach i zrób coś wartościowego!”.
- „Ten pomysł mógł pochodzić tylko od naprawdę głupiej osoby”.
- „Nie dziwię się! Jeśli ja się tym nie zajmę, to nikt tego nie załatwi!”.
- „Dziwi mnie, że ktoś tak inteligentny nie rozumie...”.
- “To Twoja wina, że...”.

Ratownik

Przekonania:

- Głęboko wierzysz, że inni są słabsi.
- Nisko oceniasz zdolności innych ludzi do samodzielnego rozwiązywania problemów.
- Nie ufasz innym, że wezmą na siebie odpowiedzialność.
- Masz ukryte poczucie wyższości: „Lepiej radzę sobie z problemami”, „Jestem lepszy w...”.
- Masz poczucie bycia niezastąpionym.

Działania:

- Przejmujesz zadania i odpowiedzialność innych osób i rozwiązujesz problemy za innych ludzi.
- Oferujesz pomoc i podejmujesz inicjatywę, bez potrzeby bycia poproszonym.
- Przewidujesz trudności i „przychodzisz na ratunek” – nawet wtedy, gdy inni nie widzą żadnych problemów.
- Dbasz o to, aby inni ludzie nie musieli ponosić konsekwencji lub negatywnych skutków swoich działań i decyzji.
- Bierzesz odpowiedzialność w trudnych sytuacjach, bierzesz winę na siebie – nawet od innych.
- Dajesz więcej niż dostajesz.

Wady

- Zamiast oczekiwanej wdzięczności, często spotykasz się z odrzuceniem i dezaprobatą.
- Hamujesz rozwój innych osób i uzależniasz od siebie. Pozbawiasz innych niezależności.
- Angażujesz się bardziej, niż początkowo planowałeś, gubisz się w zadaniach i kończysz ze złością na siebie i na tych, którym pomagasz.

Przykłady wypowiedzi

- „To, co Anna chciała powiedzieć, to...”.
- „Jestem pewien/pewna, że to, co chciałeś powiedzieć, to...”.
- „Mogę to zrobić. Masz już wystarczająco dużo do zrobienia”.
- „Pozwól mi to zrobić. Zamiast tego możesz zrobić....”.
- „Pozwól, że wyjaśnię Ci to jeszcze raz”.
- „Mogę się tym zająć – dlaczego nie zafundujesz sobie przerwy?”.
- „Po prostu zostaw to tak, jak jest”.

Ofiara

Przekonania:

- Głęboko wierzysz, że lepiej, aby inni decydowali o tym, co należy zrobić, ale na pewno nie Ty.
- Uważasz, że nie masz wpływu na daną sytuację.
- Nie ufasz swoim własnym umiejętnościom.
- Czujesz, że inni ludzie wpływają na Twoje uczucia i zachowanie.
- Uważasz, że życie i praca są wyczerpujące i skomplikowane.

Działania:

- Działasz reaktywnie i podporządkowujesz się okolicznościom.
- Nie stawiasz czoła rzeczywistości i unikasz potencjalnie trudnych niekomfortowych sytuacji.
- Przekazujesz możliwości wywierania wpływu na innych. Przekazujesz swoją odpowiedzialność.
- Kiedy zgłaszasz zastrzeżenia, robisz to w sposób pasywno-agresywny. Kiedy się z czymś nie zgadzasz, nie wyrażasz swojego sprzeciwu wprost, ale np. w końcu po prostu nie dotrzymujesz umów.
- Narzekasz, ale nigdy nie próbujesz aktywnie zmienić sytuacji.
- Odmawiasz przyjęcia odpowiedzialności i uznania winy.

Wady:

- Pozbawiasz się zdolności do samodzielnego działania.
- Oddajesz jakikolwiek wpływ na kształtowanie rzeczywistości współpracownikom lub okolicznościom.
- Hamujesz swój rozwój osobisty i rozwój zespołu.
- Przyciągasz ratowników i prześladowców.

Przykłady wypowiedzi

- „Nie wiem, jakie jest rozwiązanie. Ty mi powiedz”.
- „Lepiej będzie, jeśli Ty to zrobisz”.
- „Nikt mi tego nie powiedział”.
- „Nie uda nam się, jeśli...”.
- „Skąd mam wiedzieć, że...”.
- „Jest lepszy wybór niż wybranie mnie”.
- „Po prostu wezmę którekolwiek zadanie, które zostanie”.
- „Nie mam zdania na ten temat”.

Czy znasz swoją preferowaną rolę?

W codziennym życiu zawodowym każdy może nieświadomie wysłać zaproszenie do gry w trójkącie dramatycznym i wślizgnąć się w rolę ofiary, ratownika lub prześladowcy. Aby zmienić nasze zachowanie, musimy dowiedzieć się, którą rolę zazwyczaj wybieramy. Chociaż możliwa jest zmiana roli i na przykład przejście od ratownika do ofiary lub prześladowcy, ludzie na ogół mają preferowaną rolę, którą przyjmują, gdy wchodzi w trójkąt dramatyczny.

Być może udało Ci się już rozpoznać siebie w opisach ról i wyobrazić sobie sytuacje, w których zachowywałeś się zgodnie z jedną z tych ról. Jeżeli nie masz pewności, do której roli się skłaniasz, obserwuj swój wewnętrzny dialog, sposób, w jaki rozmawiasz ze sobą w myślach.

1. Pomyśl o trudnej sytuacji, która jest dla Ciebie ważna i którą obecnie przeżywasz lub przeżyłeś z innymi ludźmi. Powinna być to sytuacja, która wywołuje lub wywołała u Ciebie nieprzyjemne uczucie.
2. Zapisz swoje odpowiedzi na poniższe pytania:
 - Jak przebiegała ta sytuacja?
 - Jak myślisz, dlaczego sytuacja potoczyła się taki sposób?
 - Jakie uczucia wywołała w Tobie ta sytuacja?
 - Co zrobiłeś? Jak zachowałeś się w tej sytuacji?
3. Przeczytaj swoje notatki z perspektywy zewnętrznego obserwatora i porównaj opis trzech ról ze swoimi obserwacjami. Która z ról najlepiej pasuje do zachowania przedstawionego w notatkach? Jakie jeszcze role możesz rozpoznać?

Nasza reakcja na innych

Jeśli chcesz pójść dalej w tym procesie, lepiej poznać siebie i bardziej świadomie kształtować swoją komunikację, to poświęć

czas na świadomą obserwację swoich myśli i reakcji na bieżące wydarzenia.

Zwróć uwagę na to, jak zachowują się wobec Ciebie Twoi współpracownicy i jakie zaproszenia do gry otrzymujesz. Czy są role, na które reagujesz w sposób neutralny lub konstruktywny? Czy też role, które prowokują Cię w pewien sposób i prowadzą do wskoczenia w grę ofiara-prześladowca-ratownik?

- Które role pobudzają Cię do działania?
- Jak reagujesz na współpracowników, którzy odgrywają rolę:
 - o Ofiary?
 - o Prześladowcy?
 - o Ratownika?

Nawet jeśli masz już pomysł lub wstępne założenie, jak odpowiesz na to pytanie, zanurz się i obserwuj swoje zachowanie przez określony czas.

Wyjdź z roli

Kiedy koledzy zbliżają się do Ciebie w roli prześladowcy, ratownika lub ofiary, ważne jest, aby...

- nie wybierać roli i nie wchodzić w trójkąt dramatyczny,
- można było podjąć interwencję, która przygotuje drogę do przeprowadzenia rozmowy ze zdrową komunikacją, jak opisano w punkcie „W skrócie” powyżej.

Jeśli przestaniesz pomagać w tworzeniu trójkąta dramatycznego i zamiast tego będziesz komunikować się w zdrowy sposób, stopniowo będzie to miało pozytywny wpływ na podejście i na komunikację Twoich partnerów podczas rozmowy.

Jeśli zidentyfikujesz „sytuację dramatyczną” i określisz swoją rolę w tym trójkącie oraz role innych osób, to warto popracować nad wyjściem z tej niezdrowej relacji:

- weź odpowiedzialność za swoje uczucia, myślenie i działania, zwróć uwagę na siebie,
- pozwól innym wziąć odpowiedzialność



za własne uczucia, myślenie i działania, a także doceniaj ich.

- upewnij się, że Twoje granice nie są przekraczane i nie przekraczaj granic tych, z którymi rozmawiasz,
- rozmawiaj z innymi jak równy z równymi zaufaj swojej zdolności do wymyślenia rozwiązań, jak również umiejętnościom rozmówcy,
- otwarcie i jasno mów o obawach lub możliwych konsekwencjach – wspólnie pracujcie nad znalezieniem rozwiązania.

Praktyczne sposoby wyjścia z trójkąta dramatycznego

Poniżej znajdziesz kilka rodzajów interwencji, które możesz zastosować w kontakcie z osobami, które odgrywają rolę ofiary, ratownika lub prześladowcy.

Ludzie, którzy odgrywają rolę ofiary

Osoby w roli ofiary przedstawiają się innym jako słabe i bezradne. Umniejszają znaczenie siebie i swojej zdolności myślenia, działania i przyjmowania odpowiedzialności. Osoby te muszą nauczyć się rozpoznawać swój wpływ na rozwój wydarzeń i rozwiązywać problemy. Zachęcaj je do rozpoznawania własnych umiejętności, do proszenia o pomoc w razie potrzeby i do przyjmowania odpowiedzialności za własne działania.

Pomóż osobom wchodzącym w rolę ofiary podjąć następującą decyzję wbrew trójkątowi dramatycznemu: „Będę dążyć do tego, czego chcę, zamiast umniejszać swoją wartość”.

Oto kilka przykładów, jak możesz zareagować:

- „Mam kilka pomysłów. Wiem, że jesteśmy różni i że rozwiązanie, które sprawdza się u mnie, niekoniecznie musi być dobre dla Ciebie. Nie chcę dyktować żadnych rozwiązań, ale po prostu pomóc Ci znaleźć Twoją własną drogę. Co Ty na to?”.
- „Widzę, że nie robisz postępów

w rozwiązaniu tego problemu i nie masz pomysłu jak do tego doprowadzić. Zróbmy razem burzę mózgów”.

- „Dotarło do mnie, że przewidujesz duże ryzyko i że to powstrzyma Cię przed działaniem. Zestawmy razem ryzyka, które przewidujesz. Możemy wtedy oszacować zakres i prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz omówić możliwe sposoby radzenia sobie z nimi. Co o tym sądzisz?”.
- Jeśli Twój rozmówca często mówi, że zadania są zbyt duże jak na jego umiejętności, wspomnij o doświadczeniach z przeszłości i zapytaj o sposoby działania. Na przykład: „Osiągnąłeś dobre wyniki w projekcie X. Co wtedy zrobiłeś? Jakie umiejętności wykorzystałeś?”.

Ludzie, którzy odgrywają rolę prześladowcy

Osoby w roli prześladowcy wydają się dominujące i często powodują, że inni przechodzą do pozycji obronnej. Mają poczucie wyższości, lekceważą innych i „dokładnie wiedzą, co jest dobre, a co złe”. Osoby te muszą uwolnić się od podejścia polegającego na chęci zarządzania sytuacjami. Zachęć tę osobę, aby spotkała się z innymi jak równy z równym, aby nie musiała być lepsza od innych i żeby zaakceptowała swoje niedoskonałości.

Pomóż osobom w roli prześladowcy podjąć w kontekście trójkąta dramatycznego następującą decyzję: „Wolę patrzeć na siebie i swój udział, niż na wkład innych”.

Oto kilka przykładów, jak możesz zareagować:

- Wyraź uznanie dla sytuacji, w których Twój współpracownik mający tendencję do przyjmowania roli prześladowcy nie narzuca innym swojego rozwiązania, a zamiast tego jest otwarty na pomysły innych.
- Wyznacz granice, jeśli prześladowca zachowuje się w zespole obraźliwie. Reaguj, gdy inni są poniżani. Przypomnij

im o Waszych zasadach komunikacji i zachowania. Jeśli zespół nie ma żadnych zasad, możecie je wspólnie opracować (por. narzędzie „Umowa zespołowa”).

- Jeśli zachowanie to ma negatywny wpływ na dynamikę zespołu i wydajność poszczególnych osób, porozmawiaj w cztery oczy o przyjmowaniu przez daną osobę roli prześladowcy. Zaoferuj jej swoją pomoc (por. narzędzie „Lider jako coach”). Zainicjuj proces zmiany, zadając np. następujące pytania:
 - „Co oznacza dla Ciebie poczucie bycia lepszym od innych?”
 - „Jak mógłby wyglądać alternatywny sposób zachowania?”
 - „Co taki sposób zachowania oznaczałby dla Ciebie?”

Ludzie, którzy odgrywają rolę ratownika

Osoba w roli ratownika jest postrzegana jako pomocna. Szukają sytuacji, w których inni mają problemy i oferują ich rozwiązanie. Czyniąc to, zawiązują jednak tym osobom zdolność do działania, myślenia i przyjmowania odpowiedzialności. Ratownicy muszą nauczyć się pozostawiać ciężar za dane zdarzenie lub sytuację osobom odpowiedzialnym. Zachęcaj osobę w roli ratownika, by dostrzegała umiejętności innych i żeby zaufała zdolnościom innych ludzi do rozwiązywania problemów.

Pomóż osobom w roli ratownika podjąć w kontekście trójkąta dramatycznego następującą decyzję: „Będę się trzymać swoich własnych obowiązków, zamiast brać na siebie obowiązki innych”.

Oto kilka przykładów, jak możesz zareagować:

- Jeśli ratownik opowiada Tobie o współpracownikach i ich zmaganiach, możesz zareagować w ten sposób: „Myślę, że rozumiem sytuację...”
 - A dla Ciebie osobiście jakie wyzwanie stanowi ta sytuacja?”

- Jak sytuacja wpływa na Ciebie?”
- Jaki jest Twój związek z tym zdarzeniem?”.
- Jasno określ swoje oczekiwania: czego oczekujesz, a czego nie chcesz. Wskaż swoje granice i odrzuć ofertę pomocy, jeśli „nie czujesz tego”.
- Jeśli wiesz, że ktoś ma tendencję do udzielania Tobie niechcianych rad:
 - Poinformuj taką osobę wyraźnie o swoich potrzebach i oczekiwaniach.
 - Na przykład: „Jestem w trudnej sytuacji. Czy możesz mnie wysłuchać, nie udzielając mi rad? Wiem, że potrafię poradzić sobie z sytuacją, ale w tej chwili muszę się zebrać i sformułować jakoś swoje myśli”.





Wsparcie na co dzień

Komunikując się ze współpracownikami, nie zwracaj uwagi tylko na to, co jest mówione. Zastanów się również, czy możesz zidentyfikować jakieś często pojawiające się wzorce konwersacyjne.

Unikaj szybkich, automatycznych reakcji, aby nie wejść w trójkąt dramatyczny. Na przykład, jeśli współpracownik wchodzi w rolę ofiary z listą powodów, które uniemożliwiają mu poradzenie sobie z wyzwaniem, nie reaguj brakiem zrozumienia, ale zrób pauzę.

Nie definiuj swoich współpracowników w kategoriach ról trójkąta dramatycznego i upewnij się, że członkowie Twojego zespołu również tego nie robią. Unikajcie wzajemnego określania się jako ofiary, ratownicy lub prześladowcy. Prowadziłoby to w prostej linii do stygmatyzacji jednostek. Pamiętaj, że poniżanie ludzi zniszczy ich więzi między sobą i uniemożliwi Ci wprowadzenie zmian w ich zachowaniu.

Wprowadzisz zmiany w zachowaniu, nie angażując się w 'zaproszenie do gry' i odpowiadając zamiast tego z szacunkiem w sposób przedstawiony powyżej. Ludzie mają tendencję do kopiowania zachowań swoich liderów. Jeśli zauważą, że Twoje metody interwencji są skuteczne, to z czasem zaczną je włączać do własnej komunikacji, świadomie lub nieświadomie.

Jeśli wielokrotnie obserwujesz negatywne zachowania, które wpływają na cały zespół,

reaguj na nie. Na przykład, jeśli grupa współpracowników często przyjmuje rolę ratownika, a inna grupa rolę ofiary, to powinniście wspólnie stworzyć kontrakt (por. narzędzie „Umowa zespołowa”). Uzgodnijcie na przykład, że wszyscy członkowie zespołu przyjmą całkowitą odpowiedzialność za znalezienie rozwiązań, lub że będą pomagać członkom zespołu tylko wtedy, gdy wyraźnie poproszą o wsparcie.

Jeśli członkowie zespołu wielokrotnie czują się niekompetentni i często z niepokojem podchodzą do nowych zadań, to analizując wnioski z zakończonych projektów, możesz położyć szczególny nacisk na następujące pytania: „Czego się nauczyliśmy?”, „Co umiemy robić lepiej, niż przed rozpoczęciem projektu?”, „W jakich obszarach staliśmy się silniejsi?”. Postępując w ten sposób, przyczynisz się do wypracowania przez członków zespołu alternatywnego sposobu zachowania, niż rola ofiary.

Wykorzystaj narzędzia „Przekazywanie informacji zwrotnych” oraz „Lider jako coach”, które również zostały wprowadzone w tym rozdziale. Będziesz mógł wówczas towarzyszyć swoim współpracownikom w ich rozwoju.

Źródła

Model trójkąta dramatycznego został opracowany przez Stephena Karpmana i jest częścią analizy transakcyjnej.

Berne, Eric (2002): Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen; Rowohlt.

Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained: A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications.

#Trójkąt dramatyczny

#Ratownik

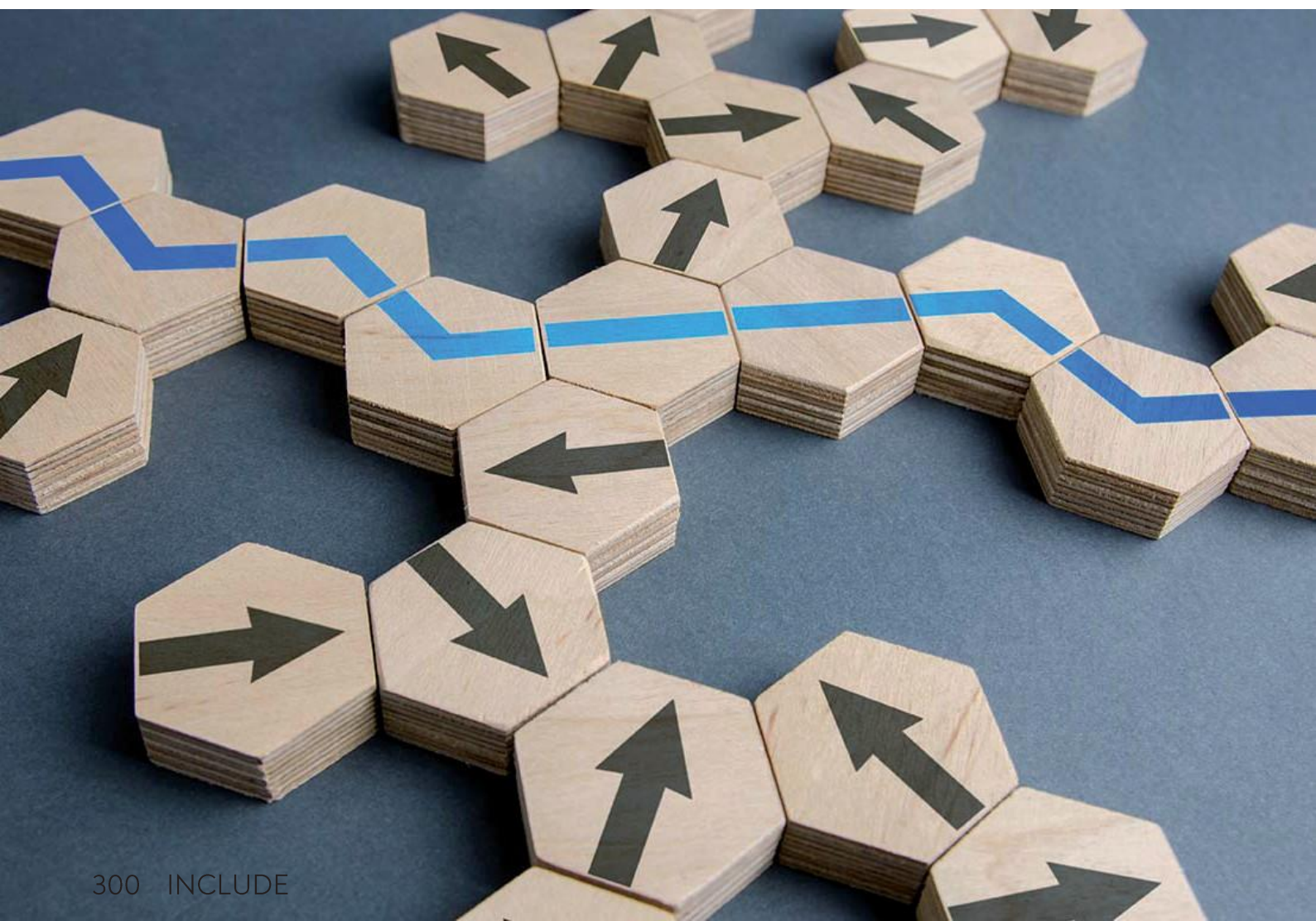
#Prześladowca

#Ofiara

18 Konsultatywna decyzja indywidualna

„Zawsze, gdy widzisz udany biznes znaczy to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję”.

Peter Drucker



Korzyści

Kiedy ta metoda jest przydatna?

- * Gdy zależy Ci na klarownym i sprawnym podejmowaniu decyzji w przypadkach, w których decydujący głos ma jedna osoba.
- * Kiedy chcesz uniknąć żmudnych negocjacji i decyzji, które są nieodpowiednie lub kierowane wyłącznie indywidualnym interesem.
- * Gdy chcesz podnieść jakość procesu decyzyjnego, poprzez uwzględnienie w nim istotnego wkładu stron trzecich.
- * Jeśli pragniesz włączyć do procesu decyzyjnego ludzi przede wszystkim na podstawie ich wiedzy, a nie tego, gdzie stoją w hierarchii organizacji.
- * Kiedy chcesz uzyskać większą akceptację dla podjętej decyzji, ponieważ została ona skonsultowana z szerokim gronem osób zarówno z, jak i spoza organizacji.
- * Gdy zależy Ci na tym, aby podjęciem decyzji zajmował się ktoś, kto jest wewnętrznie zmotywowany do poczynienia najlepszego wyboru. Ma to miejsce zazwyczaj wtedy, gdy osoba podejmująca decyzję jest osobiście dotknięta jej konsekwencjami.
- * Kiedy chcesz, aby proces podejmowania decyzji był dobrze dopasowany do małych i dużych grup.
- * Jeśli zamierzasz rozłożyć odpowiedzialność w swojej organizacji na większą liczbę osób.
- * Gdy chcesz umożliwić inspirującą i samonapędzającą się wymianę pomysłów. Jest to warunek wstępny dla generowania innowacyjnych i twórczych nowych rozwiązań.

Z praktyki

W średniej wielkości przedsiębiorstwie zatrudniającym 60 pracowników, członkowie zespołu produkcyjnego oczekują od prezesa Noego jak najszybszego podjęcia decyzji o wyborze nowego oprogramowania sterującego. Dotychczas używane oprogramowanie nie jest już dalej wspierane przez dostawcę. Dominuje przekonanie, że wkrótce pojawią się wyzwania w produkcji, ponieważ nie będzie można zintegrować z nim nowych, ważnych funkcji.

Elias, kierownik zespołu produkcyjnego, rozmawiał już kilkakrotnie z Noem i jasno określił, z jakimi problemami może się spotkać firma, jeśli szybko nie wdroży nowego rozwiązania. Elias uważa, że do wyboru są cztery możliwe oprogramowania. On preferuje dwie z tych czterech opcji. Ponieważ jednak w jego zespole występują mocno przeciwstawne opinie, nie ma odwagi wyrazić ostatecznej rekomendacji. Przyzwyczyił się również do tego, że ostateczne decyzje podejmuje CEO. W ciągu 20 lat pracy w firmie już kilkakrotnie doświadczył, że jego własne pomysły lub preferencje były odrzucane bez dodatkowych wyjaśnień. Elias wywiera na Noego coraz większą presję, aby ten w końcu podjął decyzję.

Noe do tej pory odkładał to zadanie na później. Jest z wykształcenia ekonomistą i ma niewielkie doświadczenie w IT. Poprzedni prezes, od którego Noe przejął firmę prawie dwa lata temu, był bardziej obyty technicznie. To oznaczało, że wszystkie ważne decyzje techniczne tradycyjnie rozstrzygał zespół zarządzający. Noe jest również zdenerwowany faktem, że Elias nie zaproponował jasnego rozwiązania. Noe wie, że nie jest właściwą osobą do podejmowania decyzji. Jednocześnie



jednak wszyscy oczekują od niego, że określi, jak sprawy powinny się potoczyć. Ważne decyzje tradycyjnie należą w tej firmie do szefa – co nie jest dla niego trudne, jeśli chodzi o ekonomiczną stronę biznesu, ponieważ jest to jego działka.

Na szczęście Noe nadal regularnie spotyka się z dawnymi kolegami. Opowiadają sobie między innymi o swoich aktualnych doświadczeniach i wyzwaniach w pracy. Jeden z kolegów, który obecnie również pracuje na stanowisku kierowniczym, zaleca Noemu podjęcie decyzji z pomocą tzw. konsultatywnego podejmowania decyzji indywidualnej. On również po raz pierwszy zapoznał się z tą metodą w swojej nowej firmie. Jej główne zalety polegają na tym, że osoba, której powierzono podjęcie decyzji, jest dobrze zorientowana w materii, a jednocześnie jest bezpośrednio obciążona konsekwencjami decyzji. Konsultatywne podejmowanie decyzji indywidualnej nadal jednak daje odpowiedzialnemu liderowi wystarczające możliwości wywierania wpływu.

Noe uważa, że konsultatywne podejmowanie decyzji indywidualnej jest naprawdę idealne w tej sytuacji. Od razu poświęca czas na szczegółowe zapoznanie się z tą metodą, a pod koniec tygodnia przeprowadza spotkanie z Eliaszem i jego zespołem. Noe przedstawia metodę i pyta wszystkich członków zespołu, czy ktoś z grupy, kto będzie później pracował z nowym oprogramowaniem, byłby gotów podjąć wiążącą decyzję w imieniu wszystkich innych.

Maxime zastanawia się nad tym krótko i mówi, że byłaby gotowa to zrobić. Nie ma innych chętnych. Ponieważ Maxime należy do zespołu od kilku lat i jest bardzo dobrze oceniana pod względem wiedzy technicznej, nikt nie ma nic przeciwko przekazaniu jej tego zadania.

Maxime otrzymuje kilka ważnych warunków, o których musi pamiętać podczas wyboru odpowiedniego oprogramowania. Powinna zapytać każdego z członków zespołu z osobna, co według nich nowe oprogramowanie musi umożliwiać. Powinna również zaangażować Noego, aby dowiedzieć się, co jest ważne z perspektywy zarządu. Dwaj kolejni koledzy z zespołu podają jej nazwiska osób z zewnątrz. Te dwa kontakty są dobrze poinformowane, jeśli chodzi o oprogramowanie, które należy zakupić. Są to ekspert IT z pokrewnej firmy w Portugalii oraz ekspert IT z krajowego stowarzyszenia handlowego, które regularnie zajmuje się oprogramowaniem dla swojej branży. Wszyscy obecni zgadzają się, że ważne jest, aby skonsultować się z tymi dwoma zewnętrznymi ekspertami.

Maxime otrzymuje upoważnienie do podjęcia wiążącej decyzji. Po miesiącu przedstawia swoje wnioski i wyjaśnia, co doprowadziło ją do tej decyzji. Oprogramowanie zostaje zakupione. Noe jest bardzo zadowolony z rezultatu. Otrzymuje pozytywne opinie od zespołu produkcyjnego na temat osiągniętych wyników. Nie musiał sam podejmować decyzji, do której nie miał wystarczających kwalifikacji. Co ciekawe, dwaj członkowie zespołu, którzy woleliby inne oprogramowanie, mówią, że cieszą się z ostatecznego rozstrzygnięcia, ponieważ ich najważniejsze wymagania, które wyrazili w rozmowach z Maxime, zostały również spełnione. Po tym pierwszym pozytywnym doświadczeniu, Noe chce w przyszłości ustanowić konsultatywne podejmowanie indywidualnej decyzji jednym z centralnych mechanizmów decyzyjnych w swojej firmie.

W skrócie

Konsultatywne podejmowanie indywidualnej decyzji jest właściwą metodą podejmowania decyzji w organizacjach, które chcą decydować partycypacyjnie, skutecznie i szybko. Metoda ta łączy wiedzę i zdolności osoby posiadającej specyficzne know-how. Za podejmowanie decyzji odpowiada jedna osoba, ale jest ona zobowiązana do zaangażowania innych członków organizacji oraz, w razie potrzeby, ekspertów zewnętrznych. Należy wysłuchać i rozważyć zastrzeżenia, pytania, sugestie, wskazówki, pomysły itp. osób zaangażowanych.

Konsultatywne podejmowanie indywidualnej decyzji ma wiele zalet w porównaniu z tradycyjnymi sposobami podejmowania decyzji. Odpowiedzialność za decyzję jest przekazywana osobie z grupy za jej zgodą. Jest to osoba, która ma istotny interes w podjęciu decyzji. Będzie silnie odczuwać jej skutki lub będzie jej beneficjentem. Osoba podejmująca decyzję otrzymuje wstępne warunki dla swoich dalszych działań, a osoby, których decyzja dotyczy, mogą być pewne, że ich zdanie zostanie wysłuchane. Prowadzi to do zwiększenia akceptacji dla wiążącej decyzji, która zapadnie później. Konsultatywna decyzja indywidualna zapobiega również zaślepieniu decydenta przez jego wiedzę fachową, ponieważ w proces ten muszą być zaangażowane różne osoby. Różnorodność zaangażowanych osób z wielu stanowisk i ich pomysłów prowadzi do lepszych rozwiązań. Dzięki tej metodzie odpowiedzialność za ważne i codzienne decyzje może się w organizacji stale zmieniać. Grupa zleca to zadanie różnym osobom, które mają do tego predyspozycje i bazuje na ich wiedzy. W najlepszym przypadku oznacza to, że wszyscy regularnie przejmują odpowiedzialność za decyzje. Jest to efektywna i skuteczna samoorganizacja par excellence.

Sześć kroków do konsultacyjnych decyzji indywidualnych



Krok 2: Wybór i wyznaczenie decydenta



Krok 1: Analiza i określenie obszaru decyzyjnego



Krok 3: Określenie warunków i zaproponowanie doradców



Krok 4: Proces podejmowania decyzji



Krok 5: Ogłoszenie decyzji i zorganizowanie jej prezentacji



Krok 6: Refleksja i wspólne uczenie się

Krok 1: Analiza i sformułowanie decyzji

Problem decyzyjny musi być najpierw rozpoznany i jasno nazwany. Może to zrobić pojedyncza osoba lub również być on wynikiem spotkania grupowego. Podczas analizy sytuacji decyzyjnej ważne są następujące zagadnienia:

- Kogo bezpośrednio będzie dotyczyć ta decyzja? Osoby, role, zespół (zespoły) czy cała organizacja?
- Co dokładnie powinno być przedmiotem decyzji?
- Kto powinien podjąć decyzję? Które konkretne osoby w odpowiednich rolach, wchodzi w rachubę, biorąc pod uwagę ich wiedzę, możliwości i sposób, w jaki decyzja ich dotyczy? Stwórz listę kilku kandydatów.
- Z którymi osobami (wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji) należy się skonsultować? Z jakimi ekspertami, klientami, partnerami, dostawcami, itp.?

Krok 2: Wybór i wyznaczenie decydenta

Co czyni kogoś dobrym decydem?

- Chęć przyjęcia odpowiedzialności.
- Gotowość do samodzielnego wdrożenia decyzji w razie potrzeby i radzenia sobie z jej konsekwencjami.
- Wyposażenie w odpowiednie zasoby do podjęcia decyzji.
- Wiarygodność.
- Specjalistyczne umiejętności.
- Znajomość tematu, którego dotyczy problem.

Krok 3: Określenie warunków i zaproponowanie doradców

- Jeśli decyzja jest ważna, to można zwiększyć jej późniejszą akceptację, wykorzystując czas spędzony z osobami, na które decyzja będzie miała największy wpływ, aby wyznaczyć pewne warunki i zastanowić się, z kim należy się konsultować w procesie decyzyjnym. Z jednej strony ważne jest, aby nie stawiać zbyt dużych przeszkód na drodze decydenta. Z drugiej strony należy dać głos zainteresowanym, którzy z zaufaniem oddają się w ręce decydenta.
- Z jakimi osobami należy się konsultować? Należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:
- Z iloma ekspertami wewnętrznymi oraz - w razie potrzeby - zewnętrznymi, należy się konsultować?
- Czy brane są pod uwagę różne perspektywy?
- Czy zaangażowane osoby są kompetentne?
- Jak bardzo ten konkretny problem dotyczy wybranych do decydowania osób?
- Czy interesy osób zainteresowanych są wystarczająco uwzględnione?

Krok 4: Proces podejmowania decyzji

Decydent zazwyczaj przechodzi poprzez następujące etapy:

- Zapoznanie się lub dalsze rozważania nad tematem
- Konsultacja(e)



- Tworzenie i porównywanie różnych możliwych rozwiązań
- Wybór rozwiązania

Pomimo warunków omówionych w kroku 3. i osób, z którymi zaleca się konsultacje, decydent ma swobodę wyboru sposobu postępowania i ludzi, z którymi się konsultuje. Zamiast tego (lub dodatkowo) może zapytać inne osoby, jeśli uzna to za stosowne. Osoba podejmująca decyzję będzie starała się zrozumieć wszystkie istotne potrzeby, pomysły, informacje, opinie, zainteresowania itp., by w jak największym stopniu i zaangażować je w podjęcie wybranej decyzji. Należy pamiętać, że decydent ma za zadanie podjąć decyzję na podstawie dostępnych informacji, które z jego/jej perspektywy najlepiej służą celom organizacji. Nie chodzi tu o całkowite uwzględnienie wszystkich wysłuchanych opinii czy zaspokojenie wszystkich interesów lub potrzeb.

Krok 5: Ogłoszenie decyzji i zorganizowanie jej prezentacji

Po podjęciu decyzji, zadaniem decydenta jest jej prezentacja. Obejmuje to odniesienie się do opcji, które zostały odrzucone. Musi być jasne, z kim się konsultowa-

wano i dlaczego podjęto taką decyzję. W zależności od zastosowalności decyzji, krąg osób poinformowanych będzie większy lub mniejszy. Ważne jest, aby wszyscy aktywnie zaangażowani w etapy od 1. do 3/ dowiedzieli się o wyniku.

Raz podjęta decyzja jest wiążąca i nie można jej podważyć. Aby zapewnić jej szybkie zastosowanie, należy natychmiast zacząć myśleć o wdrożeniu. Jakie są zatem kolejne kroki, aby przekształcić tę decyzję w rzeczywistość?

Należy pamiętać: możliwe jest również wydanie decyzji nieostatecznej. W tym przypadku oznacza to, że osoba odpowiedzialna postanawia pozostać przy status quo. Może to być rozsądne podejście, zwłaszcza jeśli wdrożenie decyzji nie przyniosłoby znaczącej poprawy ogólnej sytuacji – innymi słowy, wysiłek nie byłby współmierny do wyniku. W uzasadnionych wyjątkach decydent może poprosić o formalne potwierdzenie swojej decyzji przez wszystkich zaangażowanych lub przez zespół. Idealnie nadaje się do tego proces podejmowania decyzji na podstawie zgody, który również został szczegółowo opisany w tym rozdziale. Taka sytuacja zdarza się rzadko i jest zarezerwowana dla przypadków, w których decydent w trakcie procesu decyzyjnego odkrył, że nie jest w

stanie zrozumieć lub ocenić negatywnych konsekwencji jakie może pociągnąć za sobą jego decyzja.

Krok 6: Refleksja i zbiorowe uczenie się

Dla liderów INCLUDE faza refleksji lub zbiorowego uczenia się powinna być obowiązkowym elementem każdego kluczowego procesu decyzyjnego. Można wyróżnić trzy poziomy refleksji, jeśli chodzi o konsultatywne decyzje indywidualne:

1. Poziom faktograficzny: czy to była dobra decyzja?

W zależności od zakresu decyzji, należy zaplanować termin refleksji merytorycznej. Powinno to nastąpić już na początku procesu. Dzięki temu wszyscy mogą wspólnie omówić wnioski z jego realizacji i wyciągnąć z nich konkluzje dla przyszłych sytuacji decyzyjnych.

2. Poziom proceduralny: czy decyzja była właściwie przygotowana i podjęta?

Chodzi tu o przeanalizowanie krytyki lub niezadowolenia z podjętej decyzji i być może wspólne przyjęcie, że mimo tych zastrzeżeń decyzja została podjęta profesjonalnie i zgodnie z celami organizacji. Jeśli w trakcie refleksji okaże się, że w jednym lub dwóch punktach decydent powinien był postąpić inaczej, to jest to okazja dla całej grupy i dla decydenta, aby nauczyć się uwzględniać te punkty następnym razem.



3. Poziom emocjonalny: jak się czujemy z tą decyzją?

Przy konsultatywnej decyzji indywidualnej nie dążysz do perfekcji. Nie każdy musi i powinien czuć się dobrze z daną decyzją. Nie wszystkie życzenia mogą zostać spełnione. Ważnym warunkiem jest to, że ludzie mogą sobie nawzajem „wybaczyć”. Dzięki temu organizacje lub zespoły o ograniczonej zdolności do podejmowania decyzji mogą odpowiednio postępować z osobą, która w imieniu wszystkich innych przyjęła odpowiedzialność za konsultatywną decyzję indywidualną. Im bardziej ta szczególna forma praktykowanej kultury błędów zostanie zrozumiana przez wszystkich zaangażowanych, tym więcej osób zgodzi się na przyjęcie odpowiedzialności za konsultatywną decyzję indywidualną.



Wsparcie na co dzień

O czym możemy decydować?

Większość decyzji nie jest na tyle skomplikowana lub tak ważna dla organizacji, że powinna być podejmowana przez wszystkich razem. Jeśli jednak mamy do czynienia z decyzjami o znaczeniu nadrzędnym, które mogą mieć konsekwencje dla całej organizacji lub zespołu, wówczas można pomyśleć o zastosowaniu procedury uzgadniania decyzji (patrz narzędzie „Uzgadnianie decyzji”) jako alternatywy.

Sytuacje związane z podejmowaniem decyzji na poziomie systemowym można z reguły dobrze rozwiązać za pomocą konsultatywnej decyzji indywidualnej. Aby zachować rozsądną równowagę pomiędzy wysiłkiem a rezultatem, należy określić, co będzie przedmiotem podejmowania takich decyzji, a co można pozostawić jako zadanie danej osoby w ramach jej normalnych zajęć. Będzie to zależało od znaczenia lub od sytuacji. Decyzja

o tym, od których dostawców zamawiać papier do kopiarek, nie jest oczywiście zadaniem dla konsultatywnego procesu decyzyjnego. Osoby odpowiedzialne za ten obszar mogą nadal robić to samodzielnie.

Ustalenie, kto decyduje

Istnieją różne możliwości wyznaczenia osoby decyzyjnej. Ważne jest, aby było jasne dla wszystkich zaangażowanych, jakie procedury będą stosowane w konkretnych przypadkach. Jeśli mamy listę z różnymi kandydatami, to można ją przegłosować; jeśli ktoś się zgłosi, to można mu przekazać zadanie – jeśli nikt nie wyrazi sprzeciwu, itd. Przy wyborze osoby decyzyjnej możesz elastycznie reagować na sytuację. Należy jednak pamiętać o wymaganiach, jakie powinien spełniać dobry decydent (patrz krok 2 powyżej).



Synergia narzędzi

Nie każdy proces podejmowania decyzji będzie przebiegał bezproblemowo. Nawet przy dobrze funkcjonujących metodach możliwe są bariery. Bariery te można pokonać, zmieniając sposób podejmowania decyzji. Jeśli konsultatywna decyzja indywidualna okazuje się zbyt dużym wyzwaniem dla decydenta, można poprosić - jak opisano powyżej - o sprawdzenie decyzji za pomocą narzędzia „Uzgadnianie decyzji” pod kątem istotnych zastrzeżeń.

Odwrotna sytuacja również jest możliwa. Jeśli dojdiesz do ściany w procedurze podejmowania decyzji na drodze uzgadniania, wówczas zamiast tego możliwe jest przekazanie decyzji osobie odpowiedzialnej. Jest to szczególnie ważne w przypadkach, gdy decyzja musi być podjęta szybko, ponieważ bezczynność lub utrzymanie statusu quo nie dadzą właściwych rezultatów.

Asystowanie i wspieranie procesu decyzyjnego online

Osoby podejmujące decyzje podczas formułowania opinii nie muszą ograniczać się do rozmów na żywo. W zależności od sytuacji, narzędzia internetowe mogą być na tym etapie bardzo pomocne, na przykład w celu uzyskania ogólnej opinii za pomocą wewnętrznej ankiety lub zebrania pomysłów od osób, z którymi nie mogli przeprowadzić wywiadu osobiście, poprzez umieszczenie pytania na firmowym czacie (patrz narzędzie „Praca zdalna”).

Lepsze uczenie się, rozumienie, myślenie i działanie

Konsultatywna decyzja indywidualna to narzędzie INCLUDE, które skutkuje licznymi korzyściami w porównaniu z decyzjami hierarchicznymi. W systemach hierarchicznych przełożeni podejmują decyzje na podstawie przekazanych im informacji. Informacje te mogą być przygotowane w taki sposób, że nie zawierają wszystkich niezbędnych faktów lub nie uwzględniają całego spektrum interesów. Dla liderów sytuacja ta stanowi rodzaj



łamigłówki, którą muszą rozwiązać przy swoim biurku w oparciu o dostępne informacje. Zazwyczaj lider nie zauważa skutków i implikacji swojej decyzji. Natomiast w przypadku konsultatywnych decyzji indywidualnych jest zupełnie inaczej: uczenie się, rozumienie, myślenie i działanie są jak najbardziej zbliżone do siebie.

Należy pamiętać o tym, że nawet w wielu organizacjach o strukturze hierarchicznej, konsultatywne podejmowanie decyzji indywidualnych jest stosowane w praktyce – choć nie nazywa się tej metody wprost.

Wprawdzie nie odbywa się to w ustrukturyzowanej formie opisanej powyżej, ale wielu liderów w klasycznie zorganizowanych systemach nadal zasięga opinii osób, których dotyczy decyzja. Liderzy kontaktują się również z zaufanymi osobami, które ich zdaniem posiadają wiedzę specjalistyczną w danej sytuacji – a wszystko to w uzupełnieniu do przygotowanych dla nich informacji pisemnych. Między tym a konsultatywnymi decyzjami indywidualnymi w formie wprowadzonej tutaj, gdzie nie decydują wyłącznie liderzy, nie ma zbyt wielkiej różnicy.

Źródła

Narzędzie rozwinął niemiecki konsultant Niels Pfläging.

Good Decisions Between Consensus and Consent:

<https://raitner.de/en/2019/03/good-decisions-between-consensus-and-consent/>

Hofert, Svenja (2017): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität; Springer Gabler.

Oose (2014): Konsultativer Einzelentscheid: was und warum?:

<https://www.oose.de/blogpost/konsultativer-einzelentscheid-was-warum/>

Pfläging, Niels (2011): Führen mit flexiblen Zielen; Campus Verlag.

Roock, Stefan (2014): How we decide at it-agile:

<https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>

Simanek, Philipp (2021): Die dumme Organisation. Systembedingte Lernblockaden; Manager-Seminare; Heft 274; Januar 2021; S. 72-79.

#decyzja

#samoorganizacja

#odpowiedzialność

#partycypacja

#agile

#konsent

19 Lider jako coach

*„Ktoś, kto powiedział <A>, nie musi mówić
.Może też uznać, że <A> było
błędne”.*

Bertolt Brecht



Korzyści

Kiedy „lider w roli coach'a" sprawdzi się wyjątkowo dobrze?

- * Kiedy chcesz, aby członkowie Twojego zespołu wykorzystywali w pełni swój potencjał.
- * Gdy pragniesz stworzyć przestrzeń dla oddolnych inicjatyw, a tym samym wesprzeć kreatywność i innowacyjność w zespole.
- * Kiedy chcesz wspierać członków swojego zespołu w byciu bardziej odpowiedzialnym, niezależnym i w odnoszeniu przez nich sukcesów.
- * Gdy masz zamiar wspierać swój zespół podczas zmian i ważnych momentów, takich jak przejęcie większej odpowiedzialności, powrót do pracy po urlopie wychowawczym lub zmiana stanowiska.
- * Kiedy chcesz stworzyć środowisko pracy, w którym członkowie zespołu mogą działać zgodnie ze swoimi wartościami i czuć się szanowani w swojej wyjątkowości.
- * Gdy chcesz rozwinąć zespół tak, by pracował z wewnętrznej motywacji, zamiast używać metody kija i marchewki (kar i nagród).

Case

Sara jest nowym kierownikiem działu marketingu i reklamy w organizacji pozarządowej zajmującej się ochroną środowiska. Kieruje zespołem składającym się z sześciu osób, który przez ostatnie trzy lata nie osiągał zadowalających wyników: liczba członków organizacji drastycznie spadła, a w mediach nie pojawiają się prawie żadne pozytywne informacje na jej temat. Zarząd jednak pokłada duże nadzieje w zdolnościach Sary do zmobilizowania zespołu i wyprowadzenia organizacji z kryzysu.

Po miesiącu Sara podsumowuje swoje pierwsze obserwacje: członkowie zespołu

klóćą się podczas spotkań roboczych. Są nieuważni i nie zadają żadnych pytań. Każdy walczy o przeforsowanie własnych rozwiązań, nie biorąc pod uwagę innych punktów widzenia. Działają defensywnie – zespół nie podejmuje żadnego ryzyka, aby spróbować znaleźć nowe sposoby pracy. Sara była przytłoczona tym, jak wielu współpracowników narzekało, usprawiedliwiało swoje błędy i próbowało znaleźć kogoś, na kogo można zrzucić winę. Zaskoczyło ją, że tak wielu doświadczonych kolegów przychodziło do niej po instrukcje i pytało, co powinni zrobić. Oczekiwali, że będzie ona super ekspertem, który pokaże im kilka „magicznych sztuczek”, gwarantujących pozytywne rezultaty.

Taka kultura pracy daleka była od wyobrażenia Sary o efektywnej współpracy. Wiedziała, że jeśli chce osiągnąć długoterminowy sukces z zespołem, to musi nastąpić zmiana zarówno w całej ekipie, jak i w poszczególnych współpracownikach. Konieczny był rozwój ich umiejętności, wzrost autonomii, wzmocnienie pewności siebie wśród poszczególnych członków, a także zmiana ich przekonań na temat grupy docelowej, do której się zwracali. Sara chciała, aby współpracownicy wykorzystali swój potencjał i talenty oraz byli przygotowani do podążania w nowych kierunkach, bez obawy przed porażką.

Poprzednik Sary działał z zespołem przede wszystkim na poziomie operacyjnym. Często angażował się w pięciominutowe rozmowy, podczas których słuchał o wyzwaniach stojących przed pracownikami, podejmował za ich decyzje i oczekiwał ich realizacji. Styl przywództwa Sary był bardziej zgodny z podejściem coachingowym. Odmawiała podejmowania decyzji za swoich pracowników. Uważnie słuchała, zadawała ukierunkowane pytania i oczekiwała, że każdy sam znajdzie rozwiązanie problemów. Wiedziała, że ten nowy sposób przewodzenia wywoła zamieszanie, a może nawet opór. Jej współpracownicy początkowo wciąż domagali się, aby to ona podejmowała decyzje. Sara zaprosiła ich wtedy do głębszej refleksji.

Stereotypowe obawy pracowników, że coaching oznacza godzinne rozmowy i decyzje, które Sara mogłaby po prostu podjąć sama w ciągu kilku minut, szybko zostały rozwiązane. Doświadczenie pokazuje, że takie rozmowy zazwyczaj nie przekraczają pięciu minut. Zamiast doradzania i wydawania poleceń, czasem wystarczy tylko jedno trafne pytanie, żeby wyciągnąć z rozmówcy nowe rozwiązanie.

Z czasem jakość rozwiązań tworzonych przez pracowników wzrosła. Stawali się coraz bardziej otwarci na perspektywę innych osób w zespole, zaczęli sobie pomagać i uczyć się od siebie nawzajem. Dzięki doświadczeniom coachingowym z Sarą nauczyli się, m.in. jak uważnie słuchać, jak zadawać celne pytania, tworzyć plany działania i budować dobre relacje w pracy. Zauważyli, że ten sposób pracy przełożył

się na interakcje wewnątrz zespołu oraz kontakt z klientami.

Różnica nie była widoczna od razu. Po roku zespół osiągnął niewielki wzrost liczby członków i pewien ograniczony sukces medialny. Ich rozwój był jednak trwały, ponieważ po raz pierwszy w historii zespołu jego pozytywny rozwój opierał się na rosnącej dojrzałości, nowych umiejętnościach i autonomii zespołu.

W skrócie

- Początkowo coaching był metodą pracy, w której organizacje polegały na zewnętrznych profesjonalistach. Podejście to okazało się tak skuteczne, że liderzy uczynili coaching częścią swojej kultury przywództwa inkluzywnego – już bez zewnętrznego wsparcia. Wskazówki i techniki pracy opisane w tym narzędziu stanowią odpowiedź na pytanie: „Jak w praktyce można wdrożyć przywództwo inkluzywne za pomocą coachingu?”.
- Lider pełniący rolę coacha wspiera swoich współpracowników – zwanych również coachees – w osiągnięciu celów. Działa poprzez prowadzenie prowokujących do myślenia i kreatywnych rozmów. Dzięki temu współpracownicy wyznaczają sobie ambitne cele, uwalniają swój potencjał i poszerzają samoświadomość, co pozwala im dążyć do celów, które kiedyś wydawały się poza zasięgiem. Podstawową zasadą tego procesu jest

autonomia i wolny wybór coachee. Rolą lidera w roli coacha nie jest udzielanie rad. Lider prowadzi rozmowę w taki sposób, by uświadomić swojemu coachee dostępne opcje oraz zwiększyć jego poczucie wpływu na rzeczywistość.

- Według International Coach Federation*, kiedy występujesz w roli coacha, Twoim zadaniem jest:
 - odkrycie, doprecyzowanie i podążanie za celem, który coachee chce osiągnąć,
 - zachęcanie coachee do samopoznania,
 - motywowanie coachee do znajdowania własnych rozwiązań i strategii stworzonych,
 - motywowanie coachee do wzięcia odpowiedzialności i rozliczanie z niej.

* <https://coachfederation.org>



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Coaching jest metodą łatwą i szybką w użyciu, ale – jeśli chcesz ją z powodzeniem stosować jako lider – wymaga pewnej wiedzy i praktyki. Poniżej znajdziesz informacje dotyczące trzech kwestii:

- Co takiego szczególnego jest w coachingu?
- Jak rozwijać postawy i umiejętności lidera w roli coacha?
- Jak odkryć, czego potrzebuje Twój coachee?

Co wyjątkowego jest w coachingu?

Po skutecznej sesji coachingowej coachee rozumieją, że mają zasoby i możliwości, aby osiągnąć swoje cele; widzą nowe opcje działania i jasną drogę do osiągnięcia celu.



Coaching budzi wewnętrzną motywację

Motywacja zewnętrzna w postaci „kija i marchewki” powoduje, że ludzie działają, ale nie ma szans, aby obudziła się w nich kreatywność. Zaangażowanie spada, gdy tylko znikną nagrody lub kary. Coaching pozwala dotrzeć do wewnętrznych, indywidualnych źródeł motywacji pracownika. Łączy pracę z osobistym DLACZEGO (patrz narzędzie „Golden Circle”). Taka motywacja prowadzi do bardziej trwałego, ugruntowanego zaangażowania.

Coaching oparty jest na partnerstwie

Coaching jako metodą pracy zakłada, że ludzie są z natury zaradni i kreatywni. Nie są zepsuci i nie trzeba ich naprawiać. Interakcja opiera się na podejściu „ja jestem OK, ty jesteś OK” (por. narzędzie „Pozycje”). Lider nie jest ani lepszy, ani bardziej oświecony. Jest po to, by pomóc coachee uwolnić jego potencjał, poszerzyć świadomość i znaleźć sposób na osiągnięcie celów.

Coaching prowadzi do trwałej transformacji

Każda zewnętrzna zmiana wymaga wewnętrznej transformacji. Na przykład: stanie się inkluzywnym liderem wymaga porzucenia ograniczających przekonań, rozwinięcia nowych umiejętności i poszerzenia samoświadomości. Zmiana zewnętrzna, która jest widoczna dla obserwatorów patrzących na Twoją organizację, będzie odzwierciedlać Twoją wewnętrzną transformację. Coaching aktywnie wspiera ten proces transformacji. Jeśli nic nie wymaga zmian – coaching nie jest potrzebny.

Coaching jest zorientowany na cel

Działania coachingowe są ukierun-

kowane na osiągnięcie celu, który jest jasno określony. Co chcesz osiągnąć? Skąd będziesz wiedział, że to osiągnąłeś? To kilka podstawowe pytania, które należy zadać przed rozpoczęciem wdrażania zmiany. Posiadanie jasno określonego celu odróżnia coaching od innych form rozwoju osobistego.



Coaching erhöht die Odpowiedzialność coachee

Kiedy współpracownicy unikają brania na siebie odpowiedzialności, problemem zazwyczaj nie są oni sami, ale styl przywództwa, któremu podlegają. Coaching pozwala członkom zespołu dostrzec związek między celami zawodowymi, a ich własną tożsamością, systemem wartości i poczuciem celu w życiu. Wybór i autonomia coachee są kluczowymi elementami coachingu. Wszystko to prowadzi do zwiększenia samodzielności i odpowiedzialności.

Coaching prowadzi do rozwoju

Jak powiedział Albert Einstein, żaden problem nie może być rozwiązany z tego samego poziomu świadomości, który go stworzył. Jeśli coachee oczekuje innych efektów, potrzebuje osiągnąć wyższy poziom samoświadomości. Jeśli coachee odpowiada na Twoje pytania szybko i płynnie, to znaczy, że już to wiedział i nie odkrywa niczego nowego. Ta wiedza doprowadziła go do obecnych wyników. Po dobrym, odkrywczym pytaniu zwykle nastaje cisza, a odpowiedzi nie są gładkie ani dobrze przećwiczone. Aby osiągnąć lepsze wyniki,

konieczny jest rozwój.

Cechy lidera-coacha

- Lubi dzielić się odpowiedzialnością.
- Wierzy, że członkowie zespołu są zaradni.
- Zachęca do podejmowania rozsądnego ryzyka.
- Wierzy, że jego głównym zadaniem jest praca na rzecz wzrostu i rozwoju innych osób.
- Potrafi słuchać, nie spiesząc się z osądem.
- Zachęca innych do pokonywania barier i samodzielnego poszukiwania rozwiązań.
- Sprawia, że ludzie mają poczucie samodzielności i odpowiedzialności za swoje działania.

Wyzwania w coachingu

Może się wydawać, że nie ma nic prostszego, niż wyznaczenie celu, rozpoznanie luki między stanem obecnym a docelowym, określenie mocnych stron i możliwości działania, a następnie podjęcie działań w celu zamknięcia tej luki i osiągnięcia rezultatów. Jednak w procesie zmiany może pojawić się wiele barier rozwojowych, które uniemożliwiają coachee osiągnięcie celów. Mogą to być:

- Sztywny, schematyczny sposób myślenia;
- Dylemat lub konflikt wewnętrzny, wyrażający się w tym, że z jednej strony coachee chce osiągnąć cel i dokonać zmiany, a z drugiej wolałby utrzymać status quo;
- Strach przed utratą kontroli, statusu, kompetencji, znajomości, itp.
- Autosabotaż rozumiany jako automatyczne schematy odczuwania i reagowania, które blokują dalszy rozwój. Powodują one zwątpienie w sobie, niepokój, frustrację, rozstrojenie lub uczucie bycia nieszczęśliwym.
- Przyjmowanie roli ofiary i niedos-

COACHING



trzymanie swojego wpływu na rzeczywistość (więcej informacji na ten temat można znaleźć w narzędziu „Trójkąt dramatyczny”).

Wskazówka utknięcie na etapie rozważań; doświadczanie komfortu, dopóki wszystkie opcje są dostępne, przynajmniej teoretycznie; natomiast moment podjęcia decyzji i przejścia do działania wywołuje silne napięcie.

Wskazówka Ograniczające przekonania na temat siebie (np. nie mam zdolności...), relacji (np. to nie wypada..., powinienes...) i świata (np. co działa, a co nie działa).

Wskazówka Krótkotrwały entuzjazm – podejmowanie szybkich decyzji na haju podniecenia, bez zastanowienia się, co się stanie, gdy początkowa fala uniesienia opadnie.

Wskazówka Brak określonej wizji. Osoba jest w stanie jasno nazwać to, czego nie chce, ale trudno jest jej sformułować pozytywne cele. Coachee działa wtedy przede wszystkim z pozycji strachu. Jednak, gdy tylko zagrożenie zniknie, po prostu się poddaje.

Wskazówka Nerozpoznanie możliwości. Schematyczne, wąskie spojrzenie na rzeczywistość szybko prowadzi do wniosku, że „tego nie da się zrobić”.

Wskazówka Brak samoświadomości na temat swoich mocnych stron, umiejętności i zasobów, który skutkuje niepodjęciem wyzwań.*

Wskazówka Brak świadomości swoich ograniczeń, który prowadzi do lekkomyślnej brawury przy podejmowaniu wyzwań, by wycofać się po pierwszej porażce.

Wskazówka Paraliżujący strach przed porażką. Zapewne wiesz, że nie wystarczy powiedzieć ludziom „nie przejmuj się”, jeśli mają pokonać swoje ograniczenia. Coaching wymaga od liderów prowadzenia transformujących rozmów. Jest to dalekie od udzielania banalnych rad. Jeśli jesteś zainteresowany zastosowaniem coachingu jako lider włączający, skorzystaj z poniższych wskazówek.

Jak rozwijać postawy i umiejętności lidera w roli coacha?

Coaching to rodzaj rozmowy, w której coachee ulega transformacji wewnętrznej. Wykorzystując odkrycia i spostrzeżenia zdobyte podczas dialogu, coachee zaczyna działać w nowy sposób i dąży do zdefiniowanego przez siebie celu.

Jest to niedyrektywny sposób pracy, który wymaga rozwinięcia następujących 5 postaw.

* Jeśli chcesz rozpoznać swoje „inner drivers” wykonaj test: <https://www.positiveintelligence.com/saboteurs/>. Zapoznaj się również z narzędziem „Wewnętrzne sterowniki” w tym rozdziale.

1. Nastawienie na rozwój

Czy wierzysz, że Twoja inteligencja jest już ugruntowana i nie można jej zmienić? Być może wierzysz, że jesteś określonym typem osoby i niewiele można już z tym zrobić.

A może bardziej identyfikujesz się ze stwierdzeniem, że bez względu na to, jakim jesteś człowiekiem, zawsze możesz dokonać w sobie znaczących zmian.

Powyższe stwierdzenia odzwierciedlają dwa różne sposoby myślenia: nastawienie na wzrost i nastawienie schematyczne.

Osoby nastawione na rozwój wierzą, że inteligencję, talenty i zdolności można rozwijać. Wierzą, że:

- trening czyni mistrza,
- im ciężiej nad czymś pracujesz, tym lepszy będziesz,
- talenty i umiejętności rozwijają się poprzez pracę i zaangażowanie,
- ludzie mogą się uczyć, oduczać i ponownie uczyć,
- porażki znaczą tylko tyle, że potrzebuję więcej czasu,
- nawet trudne informacje zwrotne i porażki są okazją do rozwoju.

Osoby o schematycznym sposobie myślenia wierzą, że inteligencja, talenty i zdolności są stałe i nie można ich zmienić. Wierzą, że:

- albo jesteś w czymś dobry, albo powinieneś się poddać,
- stałe talenty determinują sukces – świat dzieli się na ludzi z wieloma talentami i ludzi z niewielką ilością talentów,
- nieważne, jak bardzo się starasz, nie osiągniesz dobrych wyników, jeśli nie masz do tego predyspozycji,
- inteligencja jest czymś stałym i nie bardzo można ją zmienić,

■ ludzie utalentowani nie muszą wkładać wysiłku w swoje działania,

■ wniosek z porażki brzmi: „Nie jestem do tego stworzony”,

■ lepiej nie próbować, bo brutalne informacje zwrotne i porażki bolą.

Wiele osób ma utrwalony sposób myślenia schematycznego. Jednak za sukcesem stoi zazwyczaj nie tylko naturalny talent, ale również chęć do nauki i ciągła, systematyczna praca. Rodzaj naszego nastawienia wpływa na sposób, w jaki postrzegamy wyzwania, przeszkody, wysiłki, krytykę czy sukcesy innych. Grafika na sąsiedniej stronie ilustruje te różnice.

Dwa sposoby myślenia*

Schematyczny sposób myślenia

Inteligencja jest statyczna

Skłonności do...

Wyzwania

...unikania wyzwań

Przeszkody

...szybkiego poddawania się

Wysiłek

...postrzegania wysiłku jako bezowocnego

Krytyka

...ignorowania przydatnych krytycznych informacji zwrotnych

Sukces innych

...poczucia zagrożenia w obliczu sukcesu innych osób

W rezultacie – możesz zatrzymać się wcześniej i osiągnąć mniej, niż pozwala na to Twój potencjał

Nastawienie na rozwój

Inteligencja może być rozwijana

Skłonności do...

Wyzwania

... podejmowania wyzwań

Przeszkody

...wytwałości w obliczu niepowodzeń

Wysiłek

...postrzegania wysiłku jako drogi do mistrzostwa

Krytyka

...uczenia się dzięki krytyce

Sukces innych

...znajdowania inspiracji w sukcesie innych osób

W rezultacie – sięgasz wyżej

*Autorem grafiki jest Nigel Holmes. Znajduje się ona w: Dweck, Carol (2017): Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential; Robinson, s. 263.

- Sztywny sposób myślenia ogranicza efekty coachingu, ponieważ osoby o takim stylu rozumowania są mniej skłonne do wkładania wysiłku w naukę. Jednocześnie coaching może być sposobem na zmianę sposobu myślenia coachee. Pomagają w tym ukierunkowane pytania.
- Pytania do przemyślenia:
 - Który sposób myślenia opisuje Ciebie?
 - Jak możesz rozwinąć swoje nastawienie na rozwój?
 - Które podejście najlepiej opisuje Twój zespół lub poszczególnych członków zespołu?
 - Jak możesz rozwinąć w swoim zespole nastawienie na rozwój?

2. Zadawanie trafnych pytań

Osoba zadająca pytania określa kierunek rozmowy. Sposób zadawania pytań wpływa na to, czy rozmowa będzie miała charakter transformujący, czy pozostanie płytka.

Wyobraź sobie liderkę zespołu – Klaudię, która ma trudności we współpracy międzypokoleniowej. Ma nieco ponad 50 lat i narzeka na pracę z Generacją Z (osoby urodzone między 1997 a 2012 rokiem). Szczyci się swoją etyką pracy i tym, że „żyje, aby pracować”. Narzeka na swoich młodych kolegów, którzy „pracują, aby żyć”. Na spotkaniu dotyczącym rozwoju kariery z kierownikiem oddziału, Michaeliem, wylewała swoją frustrację. Michael mógłby odpowiedzieć jej za pomocą jednego z poniższych pytań:

- Czy nie uważasz, że nadszedł czas na wakacje?
- Czy nie pomyślałaś o zatrudnieniu swoich rówieśników?
- Ilu pracowników z Pokolenia Z zatrudniłaś?
- Czy zorganizowałaś Wasze miejsce pracy zgodnie z nowymi trendami, aby zaspokoić potrzeby młodych ludzi?

- Jakie masz założenia utrudniające Tobie zrozumienie Pokolenia Z?
- Czego możesz nauczyć się od Pokolenia Z?

Pod względem gramatycznym każde z tych zdań jest pytaniem. Jednak czytając je, pewnie intuicyjnie wyczuwasz, że część z nich sprawi, że coachee będzie się bronił, część przemyca gotowe rady, a część nie ma zbyt wiele do zaoferowania w kwestii nowych spostrzeżeń. Tylko niektóre z nich zapraszają do zmiany perspektywy i lepszego zrozumienia sytuacji, dzięki czemu można podjąć działania, które wcześniej były poza zasięgiem coachee. Tego typu pytania nazywamy „pytaniami otwartymi”. Istotą coachingu jest zadawanie trafnych pytań.

Pytania otwarte prowokują do myślenia i wychodzenia poza schematy. Pozwalają odkryć głębsze znaczenie i sprawiają, że rozmowy są bardziej refleksyjne. Pomagają odkrywać alternatywy i dostrzegać nowe możliwości. Ujawniają energię, powodują ruch i budzą kreatywność. I wreszcie, prowokują do dalszych dociekań, wglądów i kolejnych pytań.

Formułowanie takich pytań wymaga praktyki.

Chociaż można znaleźć podręczniki z listami podstawowych pytań, najważniejsze jest to, że dobre pytanie powstaje z głębokiego i uważnego słuchania. Jest to bardziej połączenie empatii, wrażliwości, intuicji i doświadczenia, niż techniki. Skąd więc wiadomo, czy pytanie jest celne? Jak zacząć zadawać sensowne pytania?

Wskazówki dotyczące formułowania skutecznych pytań coachingowych*

- Czy pytanie jest istotne dla prawdziwej i autentycznej pracy osób, które je analizują?
- Czy jest to autentyczne pytanie? Czy naprawdę nie znasz odpowiedzi?
- Jaka jest Twoja intencja związana z tym pytaniem? Jaki rodzaj dyskusji, jakie myśli i uczucia powinno wywołać to pytanie u osób, które będą je analizować?
- Czy to pytanie może zachęcić do świeżego spojrzenia na sprawę? Czy jest na tyle znajome, że jest rozpoznawalne i ważne, ale równocześnie na tyle odkrywczym, że wywoła nową odpowiedź?
- Jakie założenia lub przekonania leżą u podstaw konstruowania tego pytania?
- Czy to pytanie może wzbudzić nadzieję, zaangażować wyobraźnię, zwiększyć twórcze działanie i pomóc znaleźć nowe możliwości, czy też może pogłębić koncentrację na przeszłych problemach i przeszkodach?
- Czy to pytanie pozostawia miejsce na nowe i inne pytania, które mogą być postawione w miarę zgłębiania pytania początkowego?

* Vogt, Eric E.; Brown, Juanita; Isaacs, David (2003): The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action, s. 7.

Ważne

- Zadawaj pytania otwarte.
- Unikaj pytań, na które znasz odpowiedź lub które sugerują rozwiązania (to zmienia rozmowę w analizę i „zgadywanie”, zamiast odkrywania).
- Unikaj pytania „dlaczego” w kontekstach, które mogą wywołać reakcje obronne.
- Dobre dlaczego: Dlaczego właściwie chcesz to mieć?
- Złe dlaczego: Dlaczego zaproponowałeś klientowi to konkretne rozwiązanie?
- Unikaj zadawania kilku pytań jednocześnie.
- Używaj liczby mnogiej. Pytaj raczej „jaki są sposoby?” niż „jaki jest sposób?”.
- Ćwicz zadawanie prostych, krótkich pytań. Unikaj długich wstępów i skomplikowanych formuł.

3. Uważne słuchanie

Wszystko w coachingu zaczyna się od słuchania. To, jak słuchasz, będzie miało wpływ na to, jak odpowiadasz, jakie pytania zadajesz i w jakim kierunku zmierza rozmowa. Wyobraź sobie, że ktoś mówi: „Nasz klient to idiota; nie mogę z nim pracować”. Lider może odpowiedzieć na różne sposoby:

„Wiem, wiem, po prostu rób swoje”.

„Każdy członek zespołu ma jednego trudnego klienta”.

„Wyślij im formalny list z prośbą o wywiązanie się z umowy. Proszę”.

„Słyszę, że cenisz sobie kompetencje i współpracę, a w relacji z tym klientem to się nie dzieje? Czy mam rację? Co się dzieje?”.

Wyobraź sobie radio, które nadaje na różnych częstotliwościach. W zależności od tego, na jakie fale dostroisz radio, taki program



usłyszysz. Tak samo jest ze słuchaniem. W zależności od „częstotliwości”, na której słuchasz, będziesz słuchał różnych rzeczy i reagował w różny sposób.

Reakcja jest zawsze odzwierciedleniem częstotliwości – poziomu, na którym słuchałeś swojego rozmówcy. Możemy wyróżnić cztery poziomy słuchania:

Pierwszy poziom to unikanie słuchania. Nie przyjmujesz ani nie przetwarzasz informacji, ani nie odnosisz się do nich. Słyszysz, ale nie słuchasz. Nie bierzesz pod uwagę tego, co mówi Twój rozmówca, nawet jeśli sprawiaś wrażenie, że słuchasz (np. przytakujesz, ale jednocześnie po prostu odpływasz we własnych myślach).

Drugi poziom to słuchanie defensywne. Traktujesz wypowiedź rozmówcy jako atak. Twoim celem jest obrona swojego stanowiska, usprawiedliwienie się i zachowanie twarzy. Ten poziom słuchania charakteryzuje się długimi wymianami zdań, w których każdy chce być wysłuchany i uwzględniony, ale wciąż nie

jest wysłuchany. Na tym poziomie są tylko zwycięzcy i przegrani.

Trzeci poziom słuchania to słuchanie, aby odpowiedzieć. Ten typ słuchania charakteryzuje się podawaniem rozwiązań, dobrych rad i szybkim przechodzeniem do działania. Doradzasz bez pewności, że to jest to, czego potrzebuje Twój rozmówca. Choć odpowiedzi mogą być dobre, druga osoba często odpowiada: „to na mnie nie zadziała” lub kończy rozmowę czując się niezrozumiana.

Czwartym poziomem słuchania jest słuchanie empatyczne, w którym w pełni zauważasz potrzeby psychologiczne i uczucia drugiej strony. Bierzesz pod uwagę jej perspektywę i okazujesz właściwe zrozumienie. Ten poziom słuchania wnosi do rozmowy doskonałą wartość dodaną. Często wystarczy uważne słuchanie i odniesienie się do tego, co usłyszałeś od swojego rozmówcy, aby zmienić przebieg rozmowy. Dzięki empatycznemu słuchaniu Twój rozmówca lepiej zrozumie, co jest dla niego najważniejsze i gdzie istnieje

potrzeba działania lub rozwoju.

W powyższym przykładzie cztery odpowiedzi odpowiadają czterem poziomom słuchania. Zauważ, że rozmowa może się różnić w zależności od poziomu słuchania lidera. Aktywne słuchanie jest podstawową umiejętnością lidera inkluzywnego i wymaga praktyki.²

4. Mindfulness

Przypomnij sobie moment w swoim życiu, w którym czas jakby się zatrzymał. Nie rozwodziłeś się nad przeszłością, nie planowałeś przyszłości, Twoje myśli nigdzie nie biegły. Byłeś całkowicie zanurzony w tu i teraz. Możesz z łatwością osiągnąć ten stan podczas uprawiania sportu, uczenia się nowej umiejętności, oddawania się swojemu hobby, delektowania się jedzeniem lub relaksowania się. Mindfulness to umiejętność bycia tu i teraz, w chwili obecnej, zauważania i akceptowania tego, co dzieje się na poziomie myśli, uczuć i wrażeń ciała. Jest to stan, w którym jesteś w pełnym kontakcie z samym sobą i światem zewnętrznym. W tym stanie Twój umysł akceptuje wszystko, co się dzieje i pozostawia za sobą ocenianie. Życie w tu i teraz znacząco wpływa na głębokość kontaktu, uwagę i zrozumienie rozmówcy. Mindfulness można praktykować poprzez bycie uważnym: oddychając, słuchając, widząc, skupiając się na innych zmysłach, wrażeniach czy skanując ciało.

5. Postawa ciekawości!

Przypomnij sobie sytuację, w której ktoś powiedział coś niezgodnego z Twoimi przekonaniem. Jak zareagowałeś? Czy czułeś, jak podnosi Ci się ciśnienie? Czy miałeś

ochotę bronić własnego zdania? A może poczułeś powiew ciekawości i chęć zrozumienia perspektywy drugiej osoby? Łatwiej jest być ciekawym, kiedy akceptuje się i szanuje różnorodność. Ciekawość oznacza również otwartość i pełną akceptację drugiej osoby. Zaciekawiony umysł jest skierowany na głębsze zrozumienie, a nie na osądzanie, czy przekonywanie. Postawa ciekawości wiąże się z uwagą, życzliwością, chęcią zrozumienia osoby, z którą rozmawiamy, jej życia, sposobu pracy i działania w wielu aspektach – np. misji życiowej, wartości, przekonań, umiejętności, środowiska, tła kulturowego. Jest to umiejętność akceptacji i otwartości wobec drugiej osoby bez jej oceniania. Wymaga bycia bezstronnym (narzędzie „Nieświadome uprzedzenia”), aby uzyskać więcej informacji. Bycie ciekawym rozmówcy sprawia, że rozmówca jest bardziej zaangażowany w rozmowę i tworzy przestrzeń do otwarcia się.

²Pomocne ćwiczenie na temat „Różne sposoby słuchania” można znaleźć w „Przywództwie włączającym – podręcznik dla trenerów”. Informacje na temat podręcznika i projektu UE „Przywództwo włączające” można znaleźć poniżej w sekcji zasoby.

Model GROW

Model GROW jest jednym z lepiej znanych narzędzi wspierających rozwój coachees. Zainspirowany praktyką Timothy'ego Gallweya i rozwijany równolegle przez kilku coachów związanych głównie ze środowiskiem sportowym, szybko stał się narzędziem dla konsultantów rozwojowych i coachów wszystkich specjalności. Sukces modelu wynika z jego uniwersalności, prostoty i możliwości zastosowania do każdego problemu i kontekstu pracy.

Celem stosowania modelu GROW jest ustrukturyzowanie działań wspierających rozwój współpracownika, planowanie działań, podejmowanie bieżących decyzji podczas spotkań indywidualnych i w trakcie całego procesu.



GROW to akronim oznaczający cztery kluczowe elementy, które powinny być brane pod uwagę podczas pracy nad rozwojem osobistym i zmianą.



Cel: Cel to obraz pożądanego stanu, do którego powinien zmierzać rozwój.

Rzeczywistość: Rzeczywistość to obecna sytuacja, potencjał i miejsce w procesie rozwoju, w którym znajduje się teraz klient.

Opcje: Opcje to alternatywne sposoby i środki, dzięki którym klient może osiągnąć to, co jest pożądane.

Droga do przodu: Droga do przodu jest esencją motywacji i autentycznego zaangażowania w pracę na rzecz osiągnięcia celu.

Każdy z powyższych elementów można potraktować jako fazę pracy i wskazówkę, na co coach powinien zwrócić uwagę, aby skutecznie ułatwić proces.

Model GROW służy jako mapa podróży, którą odbywa współpracownik, pracując nad swoim rozwojem. Twoją rolą jest pomóc mu zdefiniować poszczególne elementy modelu i zorganizować ten proces.

Zacznij od zdefiniowania celu i opisanie rzeczywistości. Choć klasyczny model wskazuje na konieczność nazwania najpierw celu, praktyka pokazuje, że wielu coaches woli zacząć od zastanowienia się nad swoją sytuacją, a następnie sformułowania intencji. Możesz zatem traktować te dwa elementy zamiennie, dostosowując ich kolejność do potrzeb coaches.

Wspieraj coaches poprzez zadawanie pytań.

Przykładowe pytania do określenia celu:

- Co chcesz osiągnąć?
- Do jakiego miejsca chcesz dojść w tym obszarze?
- Skąd będziesz wiedział, że cel został osiągnięty?

Przykładowe pytania do opisu rzeczywistości:

- Co się stało, gdzie i kiedy?
- Jaki był przebieg wydarzeń?
- Jak się z tym czujesz, jak to odbierasz?

Po scharakteryzowaniu celu i rzeczywistości pokazujesz coachee, że dalszy rozwój wymaga połączenia tych dwóch punktów na mapie.

Możesz teraz dowiedzieć się, jak coachee przechodzi od swojej obecnej sytuacji do sytuacji pożądanej. Rozpoczyna się praca nad możliwościami (działania, reakcje, inicjatywy itp.) Twoją rolą jest wspieranie odkrywania i tworzenia nowych opcji.

Przykładowe pytania poszerzające spojrzenie na możliwości:

- Jak inaczej mógłbyś to zrobić?
- Co mógłbyś zrobić, aby te ograniczenia zniknęły?
- Jak zrobiłaby to osoba, która jest dla Ciebie autorytetem?

Na koniec wzmacniana jest wola działania coachee, poprzez przegląd wypracowanych opcji i wybór jednego z alternatywnych kierunków działania dla osiągnięcia celu. Wzmacnianie motywacji coachee jest działaniem długofalowym i stałym.

Przykładowe pytania do planowania dalszych działań:

- Od czego teraz zaczniesz?
- Dlaczego jest to dla Ciebie ważne?
- Co zyskasz dzięki temu działaniu, jak na tym skorzystasz?

Model GROW może być z powodzeniem wykorzystany podczas jednego spotkania, na którym najpierw określa się obecną sytuację i najbliższe cele, a następnie szuka się opcji i wzmacnia wolę działania. Można go również wykorzystać do ustrukturyzowania dłuższego procesu coachingowego. Pierwsze rozmowy poświęcone są przede wszystkim temu, by opisać rzeczywistość i cele, a kolejne nastawione są na zaprojektowanie i wdrożenie **opcjonalnych rozwiązań oraz wzmocnienie woli pracownika**.

Jak odkryć, czego potrzebuje Twój coachee?

Praktyka coachingu liderów pokazuje, że wiele rozmów z członkami zespołu odbywa się na korytarzu. Często trwają one nie dłużej niż 5-10 minut. Zastosowanie całego modelu GROW w tym czasie może być wyzwaniem. Także takie rozmowy mogą prowadzić do świeżych spostrzeżeń, nowych sposobów patrzenia na problem, transformacji postaw, wzrostu motywacji lub znalezienia odwagi do wypróbowania nowych sposobów działania.

Skuteczny coaching nie opiera się na jednym, wyuczonym modelu rozmowy. Wymaga autentycznej obecności i świadomej decyzji, jaki rodzaj interwencji jest najlepszy dla danego problemu. Stosuj różne podejścia coachingowe – w zależności od celu rozmowy lub obszaru, w którym Twój coachee ma trudności. Robert Hargrove definiuje siedem typów master coachingu.

Siedem typów mistrzowskich rozmów coachingowych według Roberta Hargrove'a

W dalszej części znajdziesz wzorce zachowań i postaw coachees, cele, do których dążysz w swoim coachingu oraz metody osiągnięcia tych celów.

1. Pokazywanie nowych możliwości	
Coachee	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Rezygnacja<input type="checkbox"/> Widzi tylko jedną opcję działania<input type="checkbox"/> Stwierdzenia: „Nie mam wyboru”<input type="checkbox"/> Wyrażanie konwencjonalnych, schematycznych rozwiązań, c których wiedział już wcześniej
Cele	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Przełamywanie ograniczających przekonań<input type="checkbox"/> Zwiększanie elastyczności w działaniu<input type="checkbox"/> Eksperymentowanie z nowymi sposobami działania
Metody	<ul style="list-style-type: none">◦ Burza mózgów◦ Przykładowe pytania:<ul style="list-style-type: none">◦ Co jest możliwe?◦ Jak można zrobić to inaczej?◦ Co zrobiłby X w tej sytuacji?◦ Jaka może być korzyść z odpuśczenia starego sposobu postępowania?◦ Co byś zmienił w swoim działaniu, gdybyś pozwolił na więcej humoru i zabawy?



2. Partner w myśleniu

Coachee

- Szuka rozmówcy, który mógłby skonstrastować jego punkt widzenia.
- Ma dylemat, którą opcję wybrać.
- Potrafi szybko opisać problem, ale nie ma tam prostych lub oczywistych rozwiązań.

Cele

- Przełamywanie ograniczających przekonań.
- Poszukiwanie najlepszego pomysłu.

Metody

- Kwestionowanie wszystkiego, co można uznać za oczywiste. Pogłębianie metod myślenia w celu uniknięcia pochopnych wniosków.
- Mówienie o obawach, ryzyku i potencjalnych skutkach. Pomocne mogą być metody wizualizacji, takie, jak matryca ryzyka.
- Przykładowe pytania:
 - Jakie założenia przyjąłeś?
 - Co może pójść nie tak?
 - Jakie warunki muszą być spełnione, aby Twoje rozwiązanie działało idealnie?
 - Jakie ryzyko dostrzegasz?
 - Jak możesz sobie z tym ryzykiem poradzić? Co byś zmienił w swoim działaniu, gdyby pozwolono Ci na więcej humoru i zabawy?



3. Wydobywanie innych z impasu

Coachee

- Ma pomysł, ale go nie wyraża / nie precyzuje.
- Odrzuca Twoje rady i rady innych członków zespołu.

Cele

- Wydobywanie opcji i możliwości od coachee w celu zwiększenia jego odpowiedzialności i identyfikacji z możliwymi rozwiązaniami.
- Zwiększenie autonomii i odpowiedzialności; wzmocnienie coachee.

Metody

- Zaczynaj od założenia, że uczestnik szkolenia zna odpowiedzi. Wydobądź ich uczucia, reakcje i wnioski, a następnie przeanalizuj je.
- Przykładowe pytania:
 - Co możesz zmienić w tej sytuacji?
 - Jakie mogą być korzyści z ...?
 - Co oznacza dla Ciebie ...?
 - Co musiałoby się stać, aby ... się wydarzyło?

4. Przeformułowanie

Coachee

- Utrzymuje ograniczające przekonania i założenia.
- Niechętnie podejmuje wysiłek intelektualny w celu znalezienia rozwiązania.
- Jest pesymistą.

Cele

- Zmiana ograniczających przekonań.
- Przekształcenie sposobu myślenia.
- Poszerzanie perspektyw.
- Wzmocnienie.

Metody

- Zwrócenie uwagi na to, że wypracowane przez nas przekonania wpływają na wynik naszej pracy.
- Przykładowe pytania:
 - Jakie założenia przyjmujesz?
 - Jak mógłbyś inaczej myśleć o tej sytuacji?
 - Czego unikasz?
 - Na co nie pozwalasz?
 - Przez jaki filtr patrzysz na tę sytuację?
 - Co jest możliwe, gdy założysz, że...?
- Zachęcanie do zmiany perspektywy.
- Coachee mówi dużo o uczuciach. Odpowiedź coacha: skup się na faktach i wybierz język oparty na faktach.
- Coachee mówi dużo o wskaźnikach biznesowych. Reakcja coacha: Odnieś się do uczuć coachee, uczuć zespołu i reakcji innych zaangażowanych osób
- Nie wdawaj się w wymianę argumentów na temat tego, co jest, a co nie jest możliwe. Pytaj o założenia.



5. Nauczanie i doradztwo	
Coachee	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pyta o radę. <input type="checkbox"/> Skorzysta z wprowadzenia zupełnie nowych opcji, które nie były wcześniej dostępne.
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dzielenie się doświadczeniem przy jednoczesnym zachowaniu wyboru i odpowiedzialności przez coachee.
Metody	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Używanie metafor. Dzielenie się doświadczeniem innych. Dzielenie się własnymi doświadczeniami: <input type="checkbox"/> Kiedyś w podobnej sytuacji zachowałem się tak: ... Co ; tego wynika dla Ciebie? <input type="checkbox"/> Kiedyś zetknąłem się z ... jako podejściem do rozwiązania. Co wyciągasz z tego dla siebie? <input type="checkbox"/> Niedawno widziałem film, w którym ... Co z tego przypomina Twoją sytuację? <input type="checkbox"/> Milton Ericson, proszony przez klientów o radę, często przedstawiał listę, na której wskazywał wiele możliwych opcji. Mówił na przykład: „Niektórzy ludzie w Twojej sytuacji mogą zadzwonić, pójść tam osobiście, wysłać list itp. Jaka opcja byłaby dla Ciebie najlepsza, aby uzyskać z tej sytuacji to, czego chcesz?”* <p style="margin-top: 20px;">* Przykład zaczerpnięty z: Atkinson, Marilyn; Chois, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching.</p>

ACTION PLAN



6. Dalsze kroki

Coachee

- Jest gotowy do podjęcia decyzji o działaniu po uzyskaniu lepszego wglądu w sytuację i poszerzeniu perspektywy.

Cele

- Opracowanie planu działania, który jest możliwy do zrealizowania.
- Skupienie się na małych krokach do przodu, które nie spowodują, że coachee będzie przytłoczony.

Metody

- Ustalenie planu działania.
- Kontynuacja działań.
- Docenienie wysiłku.
- Przykładowe pytania i stwierdzenia:
 - Biorąc pod uwagę wszystkie opcje, który z tych pomysłów chcesz zrealizować?
 - Co postanowiłeś zrobić?
 - Jaki będzie Twój pierwszy krok?
 - Umówmy się na spotkanie, aby omówić postępy w realizacji?
 - To była produktywna rozmowa. Skończyło się na wnioskach, których na początku w ogóle nie braliśmy pod uwagę. Z niecierpliwością czekam na pierwsze efekty ich wdrożenia!



7. Udzielanie szczerych informacji zwrotnych

Coachee	<input type="checkbox"/> Skorzysta z dostrzeżenia własnych „nieuświadomionych trudności”. Wiedza o sobie jest widoczna dla innych, ale niedostępna dla samego siebie. <input type="checkbox"/> Potrzebuje wzmocnienia i zachęty.
Cele	<input type="checkbox"/> Zwiększenie poczucia własnej skuteczności poprzez lepsze zrozumienie siebie i wpływu na innych ludzi.
Metody	<input type="checkbox"/> Język oparty na faktach. <input type="checkbox"/> Udzielanie informacji zwrotnej (zob. narzędzie „Przekazywanie informacji zwrotnej”).

Pytania do przemyślenia:

- Które z tych siedmiu podejść do rozmowy coachingowej jest najbliższe Twojemu naturalnemu sposobowi rozmowy z członkami zespołu?
- Którego z nich nie używasz lub używasz najrzadziej?
- Którego stylu chcesz się nauczyć najpierw?
- Jak zaczniesz?

Wsparcie na co dzień

- Coaching jest metodą wspierania coachee w ich rozwoju i w procesie zmiany. Będziesz prowadzić bardziej efektywne rozmowy, jeśli lepiej zrozumiesz, jak tworzą się nowe nawyki oraz jak zidentyfikować wewnętrznych sabotażystów i źródła oporu. Stały wzrost świadomości i umiejętności w tych obszarach zwiększy skuteczność Twoich rozmów.
- Podczas nauki coachingu najważniejsza jest praktyka. Po prostu zacznij i eksperymentuj, pozwalając sobie na popełnianie błędów.
- Niechęć członków zespołu do udziału w procesie coachingu jest częściowo związana z niespełnionymi lub nieosiągalnymi oczekiwaniami. Czasami nie są gotowi do działania, chcą być jedynie empatycznie wysłuchani. Czasami oczekują prostej porady. Zapytaj coachee o jego oczekiwania. Ważne są wzajemne informacje zwrotne (patrz narzędzie „Przekazywanie informacji zwrotnych”) oraz jasne określenie kontraktu na początku procesu coachingowego. W „kontrakcie coachingowym” formułowane są oczekiwania i cele, a także to, jak lider jako coach może pomóc w tym przypadku. Umożliwia to z jednej strony dostosowanie coachingu do potrzeb osoby coachowanej, a z drugiej strony tworzy jasne ramy współpracy od samego początku.
- Dla początkujących coachów usłyszenie odpowiedzi „nie wiem” może brzmieć niepokojąco. Jest to jednak jedna z najlepszych odpowiedzi, ponieważ oznacza, że coachee ma szansę odkryć coś nowego. Jak powinieneś zareagować, gdy coachee mówi „nie wiem”?
- Kiedy coachee mówi „nie wiem, Ty mi powiedz”, nie proponuj rozwiązań. Odpowiedz np. poprzez powtórzenie dostępnych faktów.
- Jeśli coachee odrzucił już kilka rozwiązań, powiedz co następuje: „Rozmawialiśmy już o trzech możliwościach, z których wszystkie odrzucasz. Obawiam się, że czwarta opcja też Tobie nie pomoże”.
- Możesz też uznać, że odpowiedź „nie wiem” jest jedyną możliwą odpowiedzią i zareagować w następujący sposób: „To oczywiste, że nie masz odpowiedzi. Czekam na odkrycie z Tobą rozwiązania. Wszystkie oczywiste rozwiązania zostały odrzucone. Mamy teraz szansę odkryć coś zupełnie nowego”.
- Oprzyj się pokusie wypełnienia ciszy. Wyjaśnij, dlaczego nie podajesz rozwiązań.
- Czasami można spotkać się z oporem coachee w kwestii generowania pomysłów. Osoba ta boi się burzy mózgow, ponieważ podświadomie czuje się zobowiązana do realizacji pomysłów i nie zna jeszcze ich konsekwencji. To zabija kreatywność i nie pozwala coachee myśleć nieszablonowo. Jak można sobie poradzić z tym oporem?
- Unikaj rozkazującego tonu.
- Zadając pytania, używaj trybu hipotetycznego zamiast trybu oznajmującego. „Co mógłbyś hipotetycznie zrobić?”.
- Po rozwinięciu różnych pomysłów poproś coachee, aby zastanowił się, którą opcję jest gotów wprowadzić w życie.
- Istotą coachingu nie jest dawanie rad ani zmuszanie do czegośkolwiek, ale pozostawienie swobody i akceptacja, gdy coachee odrzuca możliwe rozwiązania. Coachee wybiera kierunek działania,



ponieważ jest wewnętrznie przekonany, a nie dlatego, że Ty mu go nakazujesz. Udzielając rady, należy wcześniej zadać sobie pytanie, czy jest ona właściwa i konieczna. Nie idź na skróty: nie udzielaj rad, bo nie masz cierpliwości, nie możesz znieść napięcia spowodowanego milczeniem lub boisz się, że zostaniesz uznany za niekompetentnego.

- Każdą rozmowę coachingową, nawet krótką, zakończ „wyniesieniem czegoś”:
- Co zabierasz dla siebie z tego, o czym rozmawialiśmy?
- Co było dla Ciebie najbardziej znaczące?
- Jaki jest Twój następny krok?

Źródła

Atkinson, Marilyn; Chois, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.

Brown, Saul W.; Grant, Anthony M. (2010): From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations:

https://www.researchgate.net/publication/233237153_From_GROW_to_GROUP_Theoretical_issues_and_a_practical_model_for_group_coaching_in_organisations

Dweck, Carol (2017): Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential; Robinson.

Hargrove, Robert (2008): Masterful Coaching; Pfeiffer.

Hinkelmann, Regine; Enzweiler, Tasso (2018): Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter; Springer Gabler.

Risk Matrix Template: <https://miro.com/templates/risk-matrix/>

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen:

<https://inclusiveleadership.eu/de/inclusive-leadership-handbuch-fuer-trainerinnen-und-trainer/>

Vogt, Eric E.; Brown, Juanita; Isaacs, David (2003): The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action:

<https://docplayer.net/296726-The-art-of-powerful-questions.html>

Video: Dweck, Carol (TED Talk): The power of believing that you can improve:

https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve

#coaching

#grow

#wsparcie

20 Umowa zespołowa

*„Umowy nie są gwarancją, że ludzie
będą się ze sobą dogadywać. Ale
cementują dobrą wolę, która to
umożliwiła”.*

Ernst Reinhardt



Korzyści

Kiedy ta metoda jest użyteczna?

- * Kiedy chcesz stworzyć wraz ze swoim zespołem środowisko pracy, które uwzględnia potrzeby wszystkich, a tym samym umożliwia przyjemniejszą współpracę członków zespołu.
- * Gdy zamierzasz zapobiec konfliktom powstającym w zespole z powodu niejasnych zasad. Gdy zamierzasz określić, co należy robić, a co jest niedopuszczalne.
- * Jeśli chcesz stworzyć fundamenty kultury informacji zwrotnej, poprzez ustalenie jasnych kryteriów pracy zespołowej oraz łatwą identyfikację zarówno pozytywnych, jak i negatywnych odstępstw od niej.
- * Gdy pragniesz zachęcić swój zespół do zaangażowania i indywidualnej odpowiedzialności.
- * Kiedy chcesz wykorzystać otwarty dialog w swoim zespole, aby sprawić, że zachowania wszystkich zaangażowanych osób staną się bardziej przejrzyste i wzmocnią wzajemne zaufanie.

Case

Założony w sektorze technologicznym start-up zatrudnia zespół programistów. Niektórzy członkowie zespołu znani są ze swojego sarkazmu i złośliwych uwag, przemycanych pod płaszczykiem ciętego dowcipu. Osoby, które czują się zranione tymi komentarzami, są postrzegane przez zespół jako sztywne i mniej bystre od innych. Często spotykają się z uwagami typu: „Co jest z Tobą nie tak?” lub „Czy nie masz poczucia humoru?”.

Antonowi, liderowi zespołu, nie odpowiadał taki sposób komunikowania się. Przez długi czas tolerował to zachowanie, ponieważ postrzegał je jako część kultury pracy w IT. Wiedział jednak również, że sarkazm jest jedną z dobrze zamaskowanych form

agresji. Sarkastyczne uwagi nie są postrzegane jako bezpośrednia przemoc. Osoby, które czują się atakowane przez sarkazm, mogą zostać łatwo wyśmiane przez grupę, gdy próbują się bronić lub wyrazić swój brak zrozumienia.

Anton zaprosił współpracowników do wspólnego stworzenia umowy zespołowej. Podczas spotkania wspominał o kwestii sarkazmu, co wywołało intensywną dyskusję. Niektórzy nie chcieli zrezygnować ze swoich sarkastycznych wypowiedzi, ponieważ postrzegali je jako ważne dla tożsamości zespołu. Inni wyraźnie zaznaczali, że uważają sarkazm za krzywdzący.

Anton upewnił się, że każdy miał równą przestrzeń do wyrażenia siebie i podzielenia się swoimi przemyśleniami na temat sarkazmu.

Po wysłuchaniu wszystkich opinii, Anton poprosił zespół o zastanowienie się nad korzyściami płynącymi z sarkazmu i nad tym, co oznaczałoby odstępstwo od niego. Stało się jasne, że sarkazm dostarcza humoru, pomaga zmniejszyć stres i może być sposobem na wyrażenie niezadowolenia bez uciekania się do konfliktu. Jednak dzięki rezygnacji z sarkazmu zmniejszyłoby się wykluczenie w zespole, każdy wzięłby większą odpowiedzialność za swoje komentarze i możliwa byłaby bardziej partnerska wymiana zdań między wszystkimi współpracownikami.

W rezultacie zespół zgodził się na wyrażanie indywidualnej krytyki bezpośrednio do tych, do których była ona skierowana. Sarkazm może być nadal używany podczas spotkań, jeśli nie rani bezpośrednio innych członków zespołu. Cały zespół miał być odpowiedzialny za wdrożenie zasady, którą wspólnie ustalili. Wszyscy zobowiązali się do reagowania, jeśli sarkazm zacznie dominować i będzie miał destrukcyjny wpływ na zespół.



W skrócie

Wszystkie zespoły pracują według zasad, które określają sposób ich współpracy. Nawet jeśli nie są one wyrażone wprost, to jednak są obecne i postrzegane przez niektórych członków zespołu jako mniej lub bardziej wiążące. Brak otwartej dyskusji na temat wspólnych zasad doprowadzi do tego, że każdy członek zespołu będzie kierował się przede wszystkim własnymi przekonaniem. W rezultacie powstaje zwykle mieszanina różnych standardów zachowania, które często ujawniają się dopiero w momencie pojawienia się konfliktu. Jeśli brakuje jasno określonych, wspólnie sformułowanych zasad, może to prowadzić do tarć i zaostzonych konfliktów. Można ich (częściowo) uniknąć, tworząc umowę zespołową.

Umowa zespołowa jasno reguluje pożądany sposób wspólnej pracy i określa przejrzyste cele dla wszystkich członków zespołu. Dzięki temu wiadomo, co jest pożądane, a co nie. Umowa wpływa między innymi na codzienną wspólną pracę i ułatwia wzajemne udzielanie sobie informacji zwrotnej poprzez spis zasad, wytycznych i sposobów zachowania. Rozwiązywanie konfliktów staje się łatwiejsze, a w najlepszym przypadku one w ogóle nie powstają.

Umowa zespołowa jest ważnym instrumentem tworzenia bezpieczeństwa emocjonalnego w zespole. Wszyscy członkowie zespołu wiedzą, jakie zachowania są oczekiwane, a jakie nie. Umowa zespołowa umożliwia inkluzywnym liderom ustalenie wspólnych zasad, za które wszyscy biorą odpowiedzialność. Nadaje to zasadom większą moc wiążącą i motywuje wszystkich zaangażowanych do wzięcia osobistej odpowiedzialności za dotrzymanie umowy.

Umowa zespołowa, czyli określenie przez zespół:

In Co chcemy?

- Jakich zasad i zachowań chcemy przestrzegać w naszym zespole?
- Czy jako jednostki mamy preferencje dotyczące określonego sposobu pracy?

Out Czego nie chcemy?

- Jakie zachowania chcemy świadomie wykluczyć w naszym zespole?
- Jakie sposoby pracy są dla nas nie do przyjęcia?



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Facylitacja zespołu

Wspólne stworzenie umowy zespołowej nie jest trudne. Wykonaj poniższe kroki, a praca Twojego zespołu może nabrać nowej jakości.

1. Zaplanuj spotkanie zespołu na mniej więcej jedną godzinę.
2. Poinformuj swój zespół, czego będzie dotyczyło spotkanie.
3. Zaproś zespół do stworzenia umowy zespołowej. Wyjaśnij, czym jest umowa zespołowa i jaki jest jej cel. Możesz np. powiedzieć, że celem umowy jest ustalenie, jakie zasady pomogą Wam współpracować tak, by realizować cele organizacji oraz stworzyć pozytywną atmosferę pracy.
4. Zapewnij niezbędne materiały: karty do facylitacji, długopisy i tablice z pinezkami. Do spotkań online wykorzystaj aplikacje takie jak Jamboard, Padlet czy Mural, gdzie wszyscy członkowie zespołu mogą kreatywnie współpracować w tym samym czasie (por. narzędzie „Praca zdalna”).
5. Omów bezpośrednio z zespołem, jakie kwestie powinna obejmować umowa zespołowa. Wyjaśnij, że powinna ona ukierunkować sposób, w jaki cały zespół pracuje razem i jak wszyscy zaangażowani współdziałają ze sobą.
6. Ustalcie wspólnie zasady, które pomogą Wam w pracy. Zadajcie sobie następujące pytania:
 - Co wszyscy uważamy za dobre lub złe, a co każdy z osobna za dobre lub złe?
 - W jaki sposób chcemy współpracować? Jak chcemy osiągnąć nasze cele?
 - Jakie sytuacje mogą potencjalnie wywołać konflikt? Jak chcemy działać, gdy się pojawią?
 - Co do tej pory się u nas sprawdziło? Co się nie sprawdziło?
 - Jak chcemy rozwiązywać konflikty?
7. Upewnij się, że umowa zespołowa nie składa się z listy niejasnych, pozytywnych banałów, takich jak „Będziemy sobie

ufać i wzajemnie się szanować i będziemy dobrze współpracować”. Tego rodzaju deklaracje wskazują na dobre intencje, ale nie określają żadnych konkretnych reguł ani zasad przewodnich. Jeśli stwierdzenia zawarte w umowie zespołowej pozostają zbyt powierzchowne, na przykład „Będziemy sobie ufać”, to możecie zapytać:

- Skąd będziemy wiedzieć, czy sobie ufamy?
- Jakie zachowania doprowadzą do tego, że będziemy sobie ufać?
- Jak zachowują się ludzie, którzy sobie ufają?
- Które z naszych obecnych sposobów zachowania obniżają nasze zaufanie? Co konkretnie chcemy z tym zrobić?

8. W umowie zespołowej użyjcie opisu pożądaných działań, które wynikają z konkretnych, obserwowalnych sposobów zachowania.

Przykład	
<p>Zbyt ogólna zasada: Będziemy sobie ufać.</p>	<p>Konkretna, możliwa do zaobserwowania zasada: Na koniec spotkania ustalimy, które informacje powinny być traktowane jako poufne, a które można przekazać dalej.</p>

9. Zadbaj o to, by uzgodnione w umowie reguły, zasady czy sposoby zachowania były sformułowane pozytywnie. Zamiast pisać „Nie przyjdziemy za późno”, lepiej napisać „Będziemy na czas”.

10. Opracowanie umowy zespołowej możesz podzielić na dwa etapy:

- W pierwszej fazie członkowie zespołu będą zbierać swoje pomysły lub sugestie w parach lub w małych grupach.
- W drugiej fazie pomysły te zostaną przedstawione całemu zespołowi i wspólnie omówione.

11. Ta metoda pracy sprawi, że stanie się jasne, które zasady są wspólne dla wszystkich lub przynajmniej dla większości osób. Te zasady będą wielokrotnie wymieniane przez poszczególne małe grupy. Przy takim podejściu łatwiej będzie Wam zidentyfikować zasady lub sugestie, które nie są wspólne dla wszystkich członków zespołu i które powinny być głębiej omówione.

12. Zakończcie pracę nad umową zespołową, gdy wszyscy zaangażowani zgodzą się z ustalonymi zasadami, wytycznymi i sposobami zachowania.

13. Jedna osoba z grupy powinna wziąć odpowiedzialność za spisanie w jednym dokumencie ustalonych zasad. Lepiej, aby tego zadania nie wykonywał żaden z liderów.

14. Zakończcie spotkanie dyskusją o tym, jak wspólnie przeprowadzicie ostateczny przegląd sformułowanej umowy zespołowej i wyznaczcie jako zespół konkretny dzień, w którym Wasza umowa wejdzie w życie.



Wsparcie na co dzień

Przygotowanie spotkania zespołu

Przygotowując spotkanie, zastanów się nad poniższymi pytaniami, by prawidłowo poprowadzić zespół w celu stworzenia umowy:

- Z Twojej perspektywy – co działa w zespole?
- Co się nie sprawdza?
- Jakie wzorce zachowań chcielibyście omówić w umowie zespołowej?
- W jaki sposób chcielibyście wzmacniać wspólne tworzenie umowy zespołowej?

Przezwyciężanie różnic zdań przy proponowaniu zasad

Jeśli podczas tworzenia umowy zespołowej pojawią się różne opinie, np. część zespołu zgadza się z proponowaną zasadą, a inna

część nie, to możesz kontynuować dyskusję przy pomocy poniższych pytań:

- Co leży u podstaw proponowanej zasady – jakie wartości i potrzeby osób, które ją popierają?
- Jakie wartości są respektowane lub jakie potrzeby są zaspokajane, jeśli chodzi o tych, którzy wypowiadają się przeciwko nowej zasadzie?

Rzuć wyzwanie swojemu zespołowi, aby znalazł nową zasadę, która uwzględnia wartości i potrzeby wszystkich. Po ujawnieniu wartości i potrzeb leżących u podstaw określonego zachowania, zazwyczaj łatwiej jest osiągnąć wynik, który zadowoli wszystkich (por. także narzędzie „Przekazywanie informacji zwrotnych”).

Na zakończenie dyskusji sprawdźcie, czy osoby, które pierwotnie zaproponowały nową zasadę, jak również jej krytycy, są zadowoleni.



Nie rezygnuj od razu z negatywnych zasad

Niektórym osobom łatwiej jest wyartykułować, jak współpraca nie powinna wyglądać. Chociaż jest to sprzeczne z zasadą tworzenia zasad sformułowanych w pozytywnym języku, może się okazać, że ta zasada pozytywnego artykułowania uniemożliwia aktywny udział niektórych członków zespołu. W takim przypadku lepiej jest na początku tolerować negatywne wypowiedzi, a później przeformułować je pozytywnie. Można wtedy zapytać na przykład: „Jeśli nie chcesz, aby X miało miejsce, to jak powinniśmy postępować?”.

Podpisz ręcznie umowę zespołową i powieś ją w dobrze widocznym miejscu

Dobrym pomysłem jest, aby wszyscy zaangażowani podpisali odręcznie wspólną umowę zespołową, a następnie wręczyli każdemu członkowi zespołu osobiście kopię z wszystkimi podpisami. Zwiększa to poczucie zobowiązania i podkreśla, że przestrzeganie umowy

spoczywa na każdej osobie w zespole. Dodatkowo powieś umowę w widocznym miejscu w biurze (ksero, kącik kawowy, itp.) Zastanówcie się wspólnie, jak warunki umowy mogą być widoczne niejako „z boku” dla zdalnych zespołów pracujących online.

Umowa zespołowa w praktyce – sama się nie wdroży

Niektórzy liderzy oczekują, że stworzenie umowy zespołowej zgodnie z zasadami, które zostały utrwalone na piśmie, doprowadzi bezpośrednio do jakiejś zmiany w zachowaniu członków zespołu. Innymi słowy - zespół, który ma problemy z dotrzymywaniem terminów, miałby natychmiast realizować zadania na czas, tylko dlatego, że zobowiązał się do tego w umowie zespołowej. W praktyce nie jest to takie proste. Wszyscy zaangażowani muszą poświęcić trochę czasu na „nauczenie się” nowych zasad. Jako lider możesz aktywnie wspierać ten proces uczenia się, na przykład poprzez samodzielne przestrzeganie zasad zawartych w umowie zespołowej w sposób zauważalny dla wszystkich. Na przykład, jeśli rozpoczęliście spotkanie online i nie wszyscy członkowie zespołu pojawili się na czas, rozpocznijcie sesję niezależnie od tego, nie czekając na nieobecnych

Reaguj bezpośrednio na nieprawidłowe zachowania

Reaguj natychmiast, gdy zauważysz rozbieżność między zasadami, które zostały wspólnie ustalone w umowie zespołowej, a faktycznym zachowaniem Twojego zespołu. Co ważniejsze: każdy członek zespołu powinien wyraźnie otrzymać upoważnienie i obowiązek aktywnego reagowania na zachowania świadczące o nieprzestrzeganiu zasad. Dołącz to upoważnienie i obowiązek do elementów składowych umowy. Dzięki temu będzie jasne, że wszyscy razem są odpowiedzialni za dotrzymanie tych umów. Przykładowo, w przyszłości na spotkaniu zespołu normą powinny być wypowiedzi, takie jak np. „Umówiliśmy się, że będziemy punktualni. W tej chwili to nie działa: dwóch kolegów znowu się dziś spóźniło. Co możemy zrobić, aby upewnić się, że nasze zasady są przestrzegane? Co utrudnia nam dotrzymanie umowy? Czy nie wzięliśmy czegoś pod uwagę? Czy musimy dostosować lub rozszerzyć naszą umowę?”

Idź z duchem zmian – regularnie uaktualniaj umowę

Od czasu do czasu dokonuj przeglądu umowy zespołowej. Umowa zespołowa powinna być pomocnym zbiorem zasad, które ułatwiają wszystkim w zespole wspólną pracę. Każdy zespół będzie się rozwijał lub kurczył i będą w nim zachodziły ciągłe zmiany. Powinniście na nie reagować. Zaniechanie tego uczyni umowę nieefektywnym narzędziem, a nawet może prowadzić do szkodliwego sztywnactwa, które może ujawnić się w stwierdzeniach typu: „Zgodziliśmy się, że będziemy to robić w ten sposób. Tu jest to na piśmie”. Nie pozwól, aby do tego doszło. Dobrą okazją jest na przykład przegląd treści umowy zespołowej w momencie powołania nowego członka zespołu. Jako zespół ustalcie przynajmniej raz w roku stałą datę, kiedy wspólnie przejrzyście zasady i wprowadzicie niezbędne poprawki.

Źródła

George, Christeen (2009): *The Psychological Contract: Managing And Developing Professional Groups*; Open University Press.

Hogan, Dan (2021): *How to Facilitate Team Work Agreements: A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One*; Lord & Hogan LLC.

Mastrogiacomo, Stefano (2021): Klare Regeln für Konflikte; in: *Harvard Business Manager* 10/2021.

Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): *High-Impact Tools für Teams: Teammitglieder koordinieren, Vertrauen aufbauen und rasch Ergebnisse erzielen mit 5 praktischen Tools*; Campus Verlag.

#Umowa zespołowa

#Zasady

#Konflikt

#Zaufanie

#Bezpieczeństwo

21 Nieświadome uprzedzenia

„Prawda musi nieustannie przebiegać przez ciemny zaułek uprzedzeń”.

Indira Gandhi



Korzyści

Kiedy wiedza o nieświadomych uprzedzeniach jest przydatna?

- * Jeśli postanowisz zostać bardziej inkluzywnym liderem, ale jeszcze nie wiesz, jak to osiągnąć.
- * Kiedy chcesz odejść od tworzenia homogenicznych zespołów, wyłącznie z ludźmi o podobnym pochodzeniu i wartościach.
- * Gdy chcesz stworzyć zespół, w którym wszyscy członkowie mogą uaktywnić swój potencjał i rozwijają się.
- * Jeśli pragniesz podejmować bardziej obiektywne decyzje oraz tworzyć sprawiedliwe środowisko pracy, w którym wszyscy czują się równi.
- * Kiedy jesteś gotów dostrzec, że być może hamujesz kreatywność w bardzo wydajnym zespole, pomimo swoich dobrych chęci.

Case

Kristina jest pełną pasji przedsiębiorczynią, która intensywnie inwestuje w rozwój osobisty. Nieustannie aktualizuje swoją wiedzę i zdobywa nowe umiejętności, śledzi trendy w swojej branży i uzyskuje certyfikaty zawodowe, które podnoszą jej kompetencje. Początkowo postawiła na dyrektywny styl przywództwa, ale z czasem stwierdziła, że chce być bardziej inkluzywną liderką. Zaczęła intensywnie pracować nad zmianą swojego stylu przywództwa. Na jednym z kursów zetknęła się z kwestią nieświadomych uprzedzeń. Ponieważ we wszystko, co robiła, angażowała się na 100%, dlatego w wyniku zainteresowania tematem wykonała Test Utajonych Skojarzeń (Implicit Association Test – IAT). Pozwala on zidentyfikować swoje nieświadome uprzedzenia. Była przekonana, że cechuje ją wyjątkowa otwartość wobec innych. Jednak wynik pokazał, że była uprzedzona

do osób starszych. Wynik początkowo ją oburzył. Była na skraju zakwestionowania zasadności badania. Znała jednak siebie na tyle dobrze, by wiedzieć, że w kluczowych dla niej momentach ma tendencję do reagowania zaciekłym oporem. Postanowiła więc poświęcić czas na przeanalizowanie swoich zachowań i relacji ze starszymi ludźmi. Na początku przyjrzała się swoim relacjom zawodowym. W swoim zespole pracowała z osobami z tego samego pokolenia (40+). Równoległe z pracą zawodową była wykładowcą akademickim i mentorem dla młodych przedsiębiorców. Nie pracowała ze starszymi osobami ani nie uczyła się od nich. Wyglądało to tak, jakby jej życie zawodowe kończyło się na rówieśnikach. Jej klienci również nie byli seniorami, choć jej branża tego nie wykluczała. Utrzymywała dobre relacje z członkami najbliższej rodziny. Unikała jednak dużych spotkań rodzinnych, na których obecni byli starsi członkowie rodziny. Kristina wymazała seniorów ze swojego życia. Wstydziła się przyznać, że początek demencji u ojca napawał ją lękiem, a coraz bardziej powtarzające się opowieści matki ją drażniły. W umyśle Kristiny podeszły wiek kojarzył się z brakiem nowoczesności i końcem rozwoju, co rozmijało się z jej światopoglądem. Do tego dochodził jeszcze jej własny lęk przed starością i śmiercią. Kristina postanowiła popracować nad swoim uprzedzeniem. Zaczęła świadomie poszukiwać seniorów i kontaktować się z interesującymi oraz odnoszącymi sukcesy ludźmi w swojej branży. Ku jej zaskoczeniu, było ich znacznie więcej, niż się spodziewała. Znalazła kilka takich osób, w tym seniorów prowadzących kursy mentorskie i zapisała się na jeden z nich.

Szkolenie okazało się być bardzo interesujące, a w jego trakcie Kristina wybierała szczególnie pracę, działania i rozmowy z osobami starszymi. Zaczęła inicjować pracę z osobami powyżej 60 roku życia, których wcześniej unikała.

Niektóre z tych nowych znajomości przerodziły się w przyjaźnie.

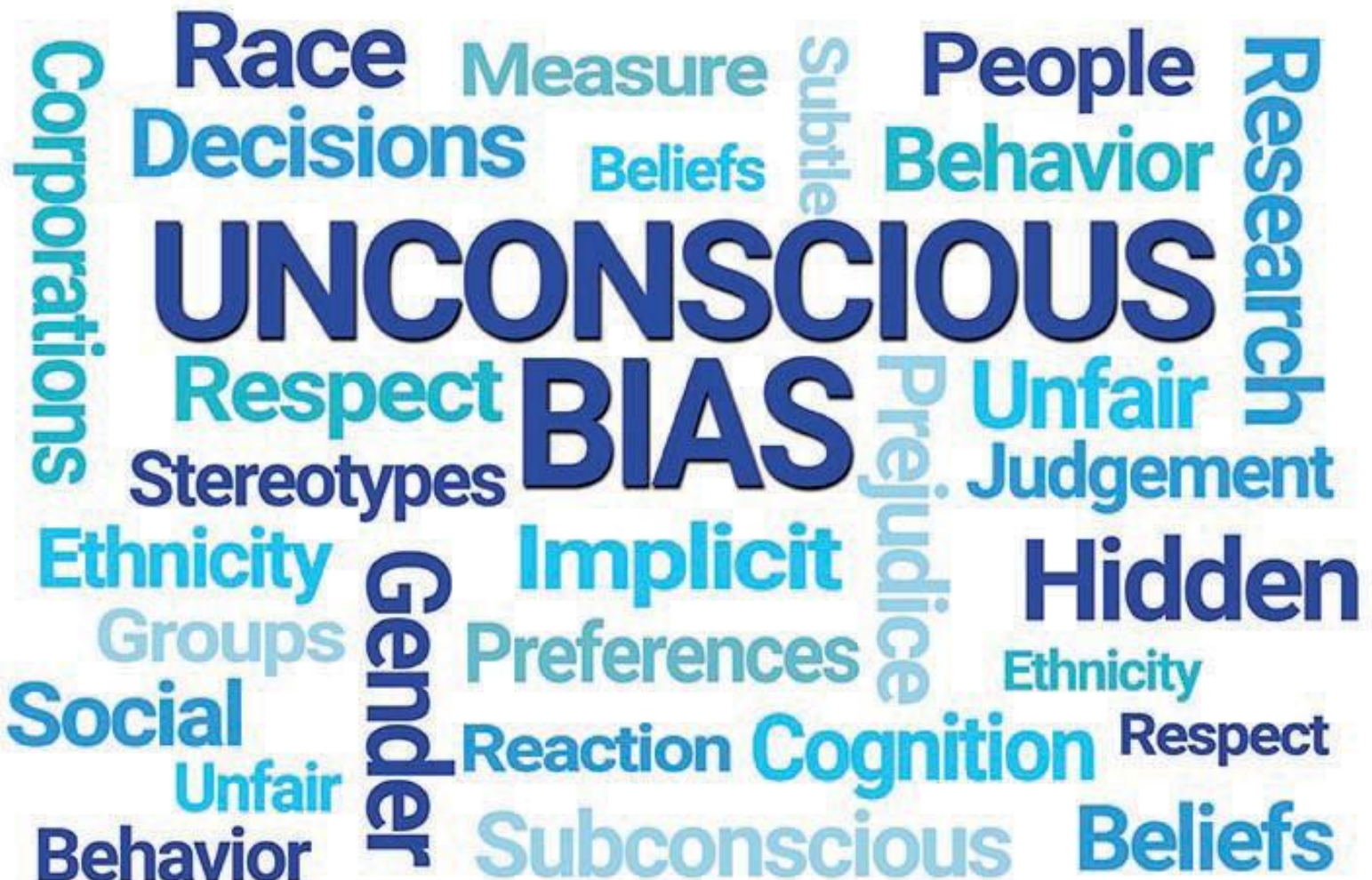
Coraz bardziej interesowała się literaturą i filmami tworzonymi przez osoby starsze. Śledziła artykuły na temat ageizmu i tydzień po tygodniu rozprawiała się ze swoimi uprzedzeniami. Po roku stwierdziła, że nie jest już tak niecierpliwa i niespokojna w relacjach ze starszymi ludźmi. Teraz lepiej rozumie samą siebie; opanowała swoje błędy poznawcze, stała się bardziej elastyczna i otwarta. Mimo to czuje, że jej uprzedzenia nie zmieniły się jeszcze tak bardzo, jak by tego chciała.

Zauważa, że w sytuacjach stresowych lub napiętych wraca do starych wzorców zachowań. Ale wtedy mówi sobie:

„Kristina, pamiętaj, zrób przerwę - MYŚL – reaguj”.

Zaakceptowała fakt, że praca z nieświadomymi uprzedzeniami jest procesem trwającym całe życie.

Docenia również to, jak bardzo poszerzyły się jej horyzonty i jak bardzo wzbogaciły się jej relacje. Kristina zmieniła swoje przekonanie o niechęci starszych ludzi do nauki, ponieważ zgromadziła wiele nowych spostrzeżeń i doświadczeń. Dziś już rozumie, że ani chęć do nauki, ani mądrość nie zależą od wieku. Chociaż proces ten nadal trwa, jej zespół jest teraz bardziej zróżnicowany i rozumie potrzeby klientów z różnych pokoleń.



W skrócie

Nieświadome uprzedzenia to pewne postawy lub stereotypy – nie uświadamiasz ich sobie, ale kierują one Twoimi myślami, emocjami, wyborami i zachowaniami. Nawet, jeśli wydaje Ci się, że masz neutralny stosunek do innych i wierzysz, że kierują Tobą obiektywne kryteria, podświadomie możesz czuć niechęć lub faworyzować jakieś osoby lub grupy ludzi. Każdy ma uprzedzenia i każdy jest na nie podatny. Polegają one na uproszczeniach i „szybkim myśleniu”*, prowadząc nierzadko do wykluczenia.

Nieświadome uprzedzenia mogą być sprzeczne ze świadomymi przekonaniem. Np. ze względu na swoje doświadczenia z przeszłości lub wykształcenie możesz myśleć o sobie jako o osobie promującej równość płci. Jednocześnie na poziomie nieświadomym mężczyźni możesz kojarzyć z karierą, a kobiety z domem. Może to wynikać z Twojego wychowania czy modelu rodziny, a w jakiej się wychowałeś. To może wypychać Cię w pułapkę błędów poznawczych, uproszczeń podczas rozmów kwalifikacyjnych czy awansów w zespole. Świadomość i edukacja w zakresie różnorodności i równości nie chroni Cię w pełni przed uprzedzeniami. Praca nad nimi to raczej długotrwały proces, niż jednorazowa zmiana.

Jaka jest różnica między jawnymi i ukrytymi uprzedzeniami?

Te pierwsze są związane z Twoim świadomym systemem przekonań.

* Noblista Daniel Kahneman szczegółowo wyjaśnia, że o ludzkim myśleniu decydują dwa systemy: system 1, który jest szybki, intuicyjny i emocjonalny, oraz system 2, który jest wolniejszy i działa w sposób bardziej przemyślany i logiczny. Kahneman wskazuje na pułapki szybkiego myślenia, w tym wpływ wrażeń intuicyjnych na myśli i proces decyzyjny.

Te drugie wytworzyły się automatycznie poprzez skojarzenia powstałe w ciągu całego życia. Wynikają z obserwacji, a nie z wyborów. Opierając się na powyższym przykładzie – wystarczy, że dorastałeś w środowisku nieaktywnych zawodowo kobiet i aktywnych zawodowo mężczyzn, aby wytworzyć nieświadome uprzedzenie: „kariera = mężczyzna”. Może to zatem wpływać na decyzje, jakie podejmujesz wobec swoich żeńskich, męskich oraz niebinarnych członków zespołu.

Jak powstają uprzedzenia?

Na powstawanie uprzedzeń mają wpływ:

- osobiste doświadczenia, w tym traumy prowadzące do uogólnień. (Na przykład bycie napadniętym przez osobę mówiącą z obcym akcentem może wywołać niechęć do obcokrajowców, podczas gdy atak osoby bez obcego akcentu nie powoduje równie intensywnej, ogólnej niechęci do rodzimych użytkowników języka),
- wiadomości płynące z mediów tradycyjnych,
- informacje z mediów społecznościowych,
- Twoje osobiste pochodzenie i wpływ kluczowych osób w twoim dzieciństwie,
- przyjmowanie na siebie uprzedzeń grup, do których się należy,
- uwarunkowania kulturowe.

W jakich obszarach występuje zjawisko stronniczości?

Ludzki mózg uczy się poprzez tworzenie skojarzeń i połączeń między pojęciami. Proces ten nazywany jest asocjacyjnym uczeniem się. Jedną z jego zalet jest to, że pozwala nam mówić poprawnie w naszym ojczystym języku, nawet jeśli nie znamy zasad gramatycznych leżących u jego podstaw. Mózg sam rozpoznaje i łączy wzorce językowe. Jedną z wad asocjacyjnego uczenia się jest jednak stereotypizacja. Dla mózgu „jedna cecha czyni całą osobę”. Zauważenie jednej istotnej, widocznej

cechy uruchamia całą serię pozytywnych lub negatywnych skojarzeń związanych z daną osobą.

Upředzenia dotyczą przynależności etnicznej, niepełnosprawności, płci, koloru skóry, seksualności, wagi, religii, statusu finansowego, stanu zdrowia, urody, języka, kraju pochodzenia, posiadania lub nie posiadania domu, wykształcenia, statusu związku, przekonań politycznych i wielu innych cech.

Jakie są konsekwencje nieświadomych upředzeń?

Choć nieświadome upředzenia nie wynikają ze złej woli i nie są celowe, to jednak działanie pod ich wpływem może zaszkodzić innym.

Twoje upředzenia mogą być subtelne. Będą one wpływać na przykład na to, ile kontaktu wzrokowego utrzymujesz z osobą, wobec której jesteś upředzony, ile uwagi jej poświęcasz, a także na jakość aktywnego słuchania, fizyczny dystans, jaki utrzymujesz od tej osoby, ton głosu, język, jakiego używasz i wreszcie to, jak bardzo jesteś wspierający. Choć działania te wydają się subtelne i nieznaczące, mogą mieć konkretne i widoczne skutki.

Poniższy przykład pokazuje, jak duży wpływ mogą mieć nieświadome upředzenia:

Anna pragnęła zatrudnić dwóch nowych pracowników do swojego zespołu. Spotykała się z dwoma kandydatami.

Tim jest absolwentem prestiżowej uczelni. Opierając się tylko na tym fakcie, Anna uważa, że jest on utalentowany, pracowity, zdyscyplinowany i dobrze sprawdzi się na oferowanym mu stanowisku.

Daniel ukończył studia na lokalnym uniwersytecie. Studiował też o dwa lata dłużej niż zakładany czas. Anna uważa, że świadczy to o jego niekonsekwencji, braku dyscypliny i talentu. Mimo to zatrudniła zarówno Tima, jak i Daniela. Obiektywnie rzecz biorąc, kandydaci mieli

identyczne kwalifikacje i potencjał. Jednak po trzech miesiącach Tim miał znacznie lepsze wyniki. Czynnikiem różnicującym był stopień zaangażowania Anny w aklimatyzację obu pracowników. Tim otrzymywał od niej znacznie więcej uwagi, wsparcia, zachęty i informacji zwrotnej niż Daniel.

Poprzez te nieświadome działania Anna doprowadziła do samospelniającej się przepowiedni. W końcu stwierdziła: „Wiedziałam! Powinna bardziej ufać swojej intuicji”.

Ukryte upředzenia wpływają również na nierówności strukturalne w miejscu pracy. Mogą prowadzić do nieświadomego ułatwiania lub utrudniania zatrudnienia, awansu, podwyżki, rozwoju potencjału, dostępu do szkoleń czy świadczeń dodatkowych.

Nieświadome uprzedzenia



#BreakTheBias



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Praca nad przewycięciem nieświadomych uprzedzeń jest procesem długotrwałym. Po pierwsze, chodzi o zrozumienie tego zjawiska i procesu jego powstawania. Ważne jest też dostrzeżenie faktu, że sami możemy na nie wpływać i je zmieniać. Kolejnym krokiem jest praca nad rozpoznawaniem własnych uprzedzeń. Finalnie, aby zmienić uprzedzenia i zminimalizować ich konsekwencje, konieczne jest celowe i świadome działanie.

Czy można zapobiec tworzeniu się nieświadomych uprzedzeń?

Oczywiście, że możesz zakłócić ten automatyczny proces, jeśli świadomie zwrócisz na niego uwagę i poświęcisz na to czas. Skojarzenia, także te tendencyjne, to nic innego jak połączenia neuronowe w mózgu. Początkowo pomiędzy neuronami dochodzi do słabego, fizycznego kontaktu. Im więcej przyswajasz informacji, które potwierdzają dane skojarzenie, tym silniejsze staje się połączenie neuronowe. Taki sposób myślenia i odtwarzania informacji staje się coraz wygodniejszy. W pewnym momencie połączenie między neuronami tworzącymi dane skojarzenie jest tak wygodne dla mózgu jak autostrada dla samochodów. Zatrzymując się i świadomie decydując się na poszukiwanie doświadczeń, które są sprzeczne z Twoimi uprzedzeniami, zaczynasz budować w swoim mózgu alternatywną drogę

dla not do dla neuronów i tworzysz między nimi nowe połączenie. Początkowo przypomina to słabo wydeptaną ścieżkę na łące konkurującą z główną drogą. Łatwo zauważyć, że jest to mniej wygodna forma podróży. Z drugiej strony, możesz dzięki temu zatrzymać automatyczny łańcuch zdarzeń. To, na co należy szczególnie uważać, to zarożumiałość. Stara autostrada w Twoim mózgu pozostaje. Jest mniej używana i zaniedbana, ale nadal istnieje. Nadmierna pewność siebie w połączeniu z nieuwagą mogą spowodować, że nie będziesz wiedział, kiedy i jak wrócisz na stare tory.

Siedem kroków

1. Poznaj swoje uprzedzenia

Wykonanie Harwardzkiego Testu Utajonych Skojarzeń (IAT) może pomóc w ujawnieniu Twoich uprzedzeń. Narzędzie to może pomóc Ci w identyfikacji swoich nieświadomych, wyuczonych wzorców i preferencji.

Na przykład lider, który ceni sobie równość płci i jest wrażliwy na kwestie związane z płcią, może odkryć, że na nieświadomym poziomie kojarzy kobiety z kompetencjami miękkimi i umiejętnościami interpersonalnymi, natomiast mężczyzn z kompetencjami twardymi i umiejętnościami naukowymi.

Ta informacja będzie pomocna np. przy podejmowaniu decyzji o przydziale zadań w zespole lub rekrutacji na stanowiska

wymagające analitycznego, matematycznego myślenia. Podczas procesu rekrutacji lider może zadać sobie pytanie: „Czy wolę kandydata X na dane stanowisko, ponieważ wymaga ono umiejętności analitycznych, a on jest mężczyzną?” Dokładnie odwrotny proces może dotyczyć pozytywnej preferencji w wyborze kobiet na stanowiska wymagające umiejętności interpersonalnych.

Wejdź na stronę:

<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> i poznaj swoje uprzedzenia.

2. Zatrzymaj się – pomyśl –zareaguj

Kiedy już rozpoznasz swoje nieświadome uprzedzenia, zaczyna na Tobie spoczywać odpowiedzialność za rozpoznawanie automatycznych myśli i decyzji. Największym wrogiem obiektywizmu jest pośpiech. Zatem daj sobie czas, zatrzymaj się i przyjrzyj się spokojnie swoim wyborom pod kątem rozpoznanych uprzedzeń.

Czy zmniejszały one Twój proces decyzyjny? Przypomnij sobie obiektywne kryteria. Jeśli masz wątpliwości – omów swoje podejście z kimś niezaangażowanym w temat. Dzięki temu zaczniesz myśleć w sposób bardziej inkluzywny i staniesz się lepszym liderem.

3. Rozwijanie w sobie empatii

Warto, abyś już teraz zaczął pracować nad świadomym zauważaniem uczuć oraz potrzeb ludzi – zwłaszcza tych, do których jesteś negatywnie uprzedzony. Spróbuj wejść w cudze buty, by zrozumieć, jak świat wygląda z ich perspektywy. Ten rodzaj emocjonalnego „połączenia” z innymi ludźmi jest najsilniejszą bronią w walce z uprzedzeniami.

4. Świadomie buduj krąg różnorodności

Poznaj z bliska i osobiście różne osoby. Dzięki temu trudniej będzie Ci generalizować i stereotypizować. Wykonaj poniższe ćwiczenie, aby zdiagnozować, w jakim środowisku się poruszasz: zróżnicowanym, czy homogenicznym?

Na podstawie swoich refleksji ustal plan działania.

5. Wspieraj głębokie relacje 1 na 1

Stronniczość powoduje, że jedna rzecz wpływa na to, jak postrzegana jest cała osoba.

Przykłady:

- Jesteś Afroamerykaninem? Na pewno pięknie śpiewasz i masz poczucie rytmu.

Koło zaufania - ćwiczenie*

Na kartce papieru wypisz nazwiska sześciu osób, którym najbardziej ufasz, a które nie są z Tobą spokrewnione. Teraz przejdź przez każde z tych kryteriów i postaw znak przy nazwisku danej osoby przy każdej z poniższych cech, które z Tobą dzieli:

- Płeć
- Pochodzenie etniczne
- Wiek (w granicach około dziesięciu lat)
- Orientacja seksualna
- Przekonania religijne
- Narodowość
- Język ojczysty
- Wykształcenie / zawód

Przyjrzyj się, ile znaków masz obok nazwisk na swojej liście. Czy wskazują one na to, że wybierasz w swoim życiu osoby, które w przeważającej większości są do Ciebie podobne, czy też w swoim kręgu zaufania znalazłeś solidną różnorodność? Jak to może wpływać na Twoje nieświadome uprzedzenia? Czy posiadanie większej różnorodności perspektyw w swoim bliskim kręgu może przynieść Ci korzyści?

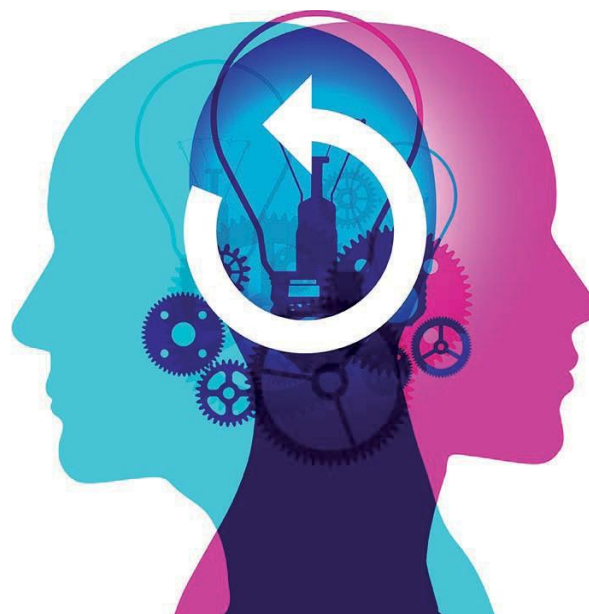
* To ćwiczenie pochodzi z: Annie Burdick: *Unconscious Bias, Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices.*

- Jesteś mężczyzną? Majsterkowanie musi być Twoją mocną stroną (a jeśli nie jest, to nie jesteś mężczy).
- Jesteś kobietą? Pewnie uwielbiasz zajmować się dziećmi (a jeśli nie, to po prostu jeszcze tego nie odkryłaś).
- Jesteś Azjata? To oczywiste, że praca po godzinach jest dla Ciebie czymś normalnym.

W tej sytuacji pomocne jest tworzenie osobistych relacji, kontaktów i bliskich więzi z osobami, wobec których masz nieświadome uprzedzenia z powodu jakiejś wybranej cechy. Bliższe poznanie, zrozumienie ich perspektywy, zobaczenie ich w różnych rolach i sytuacjach życiowych pomoże Ci uwolnić się od utartych uprzedzeń. Prawdopodobnie zobaczysz, że ludzie ci są zupełnie inni, niż zakładałeś, a Twoje uprzedzenia to tylko błąd poznawczy – zwykłe uproszczenie dokonane przez Twój mózg.

6. Pielęgnowanie w sobie ciekawości

Jednym ze sposobów pracy nad własnymi uprzedzeniami jest uruchomienie ciekawości. Ten stan umysłu pozwala odpuścić sobie postawę „wiem wszystko”. Celem tego podejścia jest zrozumienie perspektywy i możliwości drugiej osoby, wykraczając poza cechy związane z uprzedzeniami. Zadawaj pytania otwarte i nie zakładające niczego z góry. Zwróć uwagę na to, by używać neutralnego tonu, co pozwoli Ci lepiej poznać daną osobę lub zrozumieć kontekst sytuacji. Zatrzymaj na chwilę gonitwę myśli i przełącz się „w tryb ciekawości”, gdy tylko zauważysz, że w trakcie interakcji z ludźmi wpadasz w postawę obronną lub oceniającą. Pomocne może być powiedzenie na głos czegoś w stylu: „To ciekawe, opowiedz mi o tym więcej”.



7. Otwartość na naukę

Uczenie się i ponowne uczenie się jest podstawową umiejętnością lidera inkluzywnego. Jest ona również pomocna w radzeniu sobie z uprzedzeniami. Wykorzystaj więc swoją chęć do nauki. Świadomie ucz się od różnych osób. Czytaj książki liderów różnej płci, w różnym wieku i innej narodowości. Celowo wyjdź z bańki „tych, którzy myślą podobnie” i zmierz się z argumentami „tych, którzy myślą inaczej”.



Wsparcie na co dzień

Po przeczytaniu tekstu i wykonaniu testów IAT możesz nadal mieć wątpliwości co do własnych uprzedzeń. Zamiast szukać dowodów na własne uprzedzenia, wykorzystaj te momenty, gdy się pojawią. Zastanów się, kogo w swoim zespole nie lubisz słuchać.

Do analizy wykorzystaj kryteria opisane w ćwiczeniu „krąg zaufania”:

- Członkowie Twojego zespołu
- Twój zespół zarządzający
- Osoby, które ostatnio otrzymały awans
- Osoby, które zostały niedawno

zatrudnione

Zastanów się:

- Co łączy te osoby.
- Kto został wyraźnie pominięty?

Pytania do refleksji:

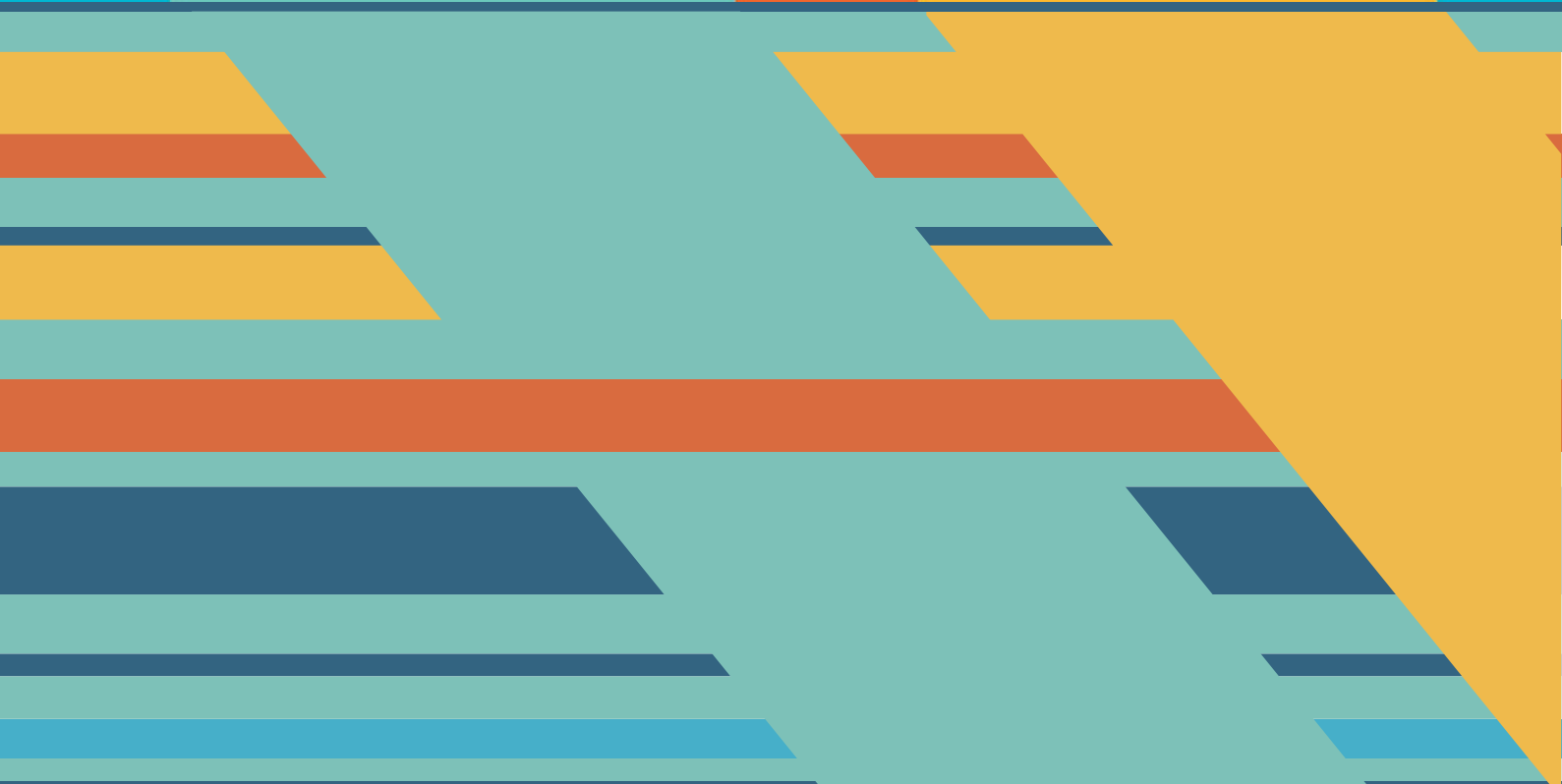
- Jakie masz uprzedzenia?
- Jakie rodzaje uprzedzeń zauważasz w swoim zespole? Jak się one objawiają?
- Jak Twoje uprzedzenia mogą wpływać na relacje z zespołem i wydajność organizacji?
- Jaką decyzję podejmujesz, aby zmniejszyć wpływ uprzedzeń na wyniki?

- Jakie zmiany instytucjonalne możesz wprowadzić, aby zmniejszyć wpływ uprzedzeń na Twoją organizację i pracę?

- Przykłady rozwiązań instytucjonalnych obejmują usuwanie zdjęć z CV lub kodowanie nazwisk w celu ukrycia pochodzenia etnicznej danej osoby.

Jako liderzy inkluzywni musimy być otwarci na różnorodność i rewidować nasze uprzedzenia. W rozdziale 3: „5 obszarów rozwoju liderów w erze cyfrowej” oraz w obszarach rozwoju INCLUDE „Lider” i „Ludzie” kwestie te są wyjaśnione bardziej szczegółowo i powiązane z wyzwaniem liderów. Narzędzia obejmujące obszar „Lider” służą na ogół poszerzeniu percepcji.

Narzędzia obejmujące obszar „Ludzie” mają na celu dostrzeganie wyjątkowości członków zespołu i ich potrzeb oraz słuchanie ich różnych perspektyw. Stosowanie tych metod wesprze Cię w ograniczeniu wpływu uprzedzeń na współpracę z innymi. Narzędzia z obszarów rozwojowych INCLUDE „Procesy” i „Struktury” wesprą Cię w zmniejszeniu wpływu dyskryminacji na systemowe wykluczenia w Twojej organizacji.



Źródła

Agarwal, Pragya (2020): Unravelling Unconscious Bias; Bloomsbury Sigma.

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2015): Vor-Urteile: Wie unser Verhalten unbewusst gesteuert wird und was wir dagegen tun können; dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Baston, René (2020): Implizite Vorurteile. Wie unbewusster Rassismus unser Denken begleitet; J.B. Metzler.

Burdick, Annie (2021): Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices; Summersdale.

Harvard Implicit Association Test (IAT): <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Kahneman, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken; Penguin Verlag.

Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können; Siedler Verlag.

Online Training: Implicit Bias Module Series:

<https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>

Petersen, Lars-Eric; Six, Bernd (Hrsg.) (2020): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen; Beltz.

#uprzedzenia

#nieświadome uprzedzenia

#ukryte uprzedzenia

#różnorodność

#włączanie

22 Inkluzywna władza i autorytet

*„Władza to zdolność do osiągnięcia celów,
władzato możliwość wprowadzania zmian, i
tak – my
potrzebujemy władzy”.*

Martin Luther King



Korzyści

Narzędzie to przyda Tobie się zwłaszcza wtedy, gdy:

- * chcesz rozpoznać źródła swojej władzy i autorytetu, aby prowadzić zespoły w sposób inkluzywny,
- * chcesz napędzać zmiany w organizacji za pomocą metod, które zwiększają zaangażowanie zespołu,
- * chcesz, aby członkowie zespołu byli proaktywni i skutecznie dążyli do osiągnięcia swoich celów,
- * szukasz sposobów na uwolnienie energii i potencjału w swoim zespole,
- * napotykasz i chcesz naprawić negatywne postawy w zespole, takie jak wyczuwana bezradność, bierność, opór i unikanie odpowiedzialności.

Case

Sandra właśnie awansowała i pierwszy raz w życiu została kierowniczką zespołu. Obecnie dowodzi zespołem, w którym wcześniej pracowała jako ekspert. Moment, w którym objęła to stanowisko, był dla niej trudny. Sandra chciała nadal utrzymywać dobre relacje ze współpracownikami, ale obawiała się, że jeśli będzie z nimi zbyt blisko, to nadużyją tej zażyłej relacji. Może się zdarzyć, że namówią ją do podejmowania decyzji, których inaczej by nie podjęła. Chciała ugruntować swoją pozycję szefowej, zbudować swój autorytet jako skutecznego przywódcy i pokazać przełożonemu, że ma własne pomysły na kierowanie zespołem. Uważała, że władza objawia się poprzez dominację i skuteczność jej wpływu. Innymi słowy – władzę ma wtedy, gdy dzieje się to, czego ona chce. Sandra wierzyła, że dzięki sile lidera może sprawić, że sprawy potoczą się szybciej i w lepszym kierunku, niż miało to miejsce przed jej awansem. Zebrała więc zespół i przedstawiła im swoje podejście do przywództwa. Zaczęła od przedstawienia

wartości, które ceni sobie jako lider. Wskazała, co ceni sobie w pracy z innymi i jakich zachowań nie zamierza tolerować w swoim zespole.

Spotkanie to miało na celu pokazać przejrzystość jej działań w nowej roli i sprawić, że ludzie poczują się pewniej – wiedząc, czego mogą się po niej spodziewać. Jednak wystąpienie Sandry wywołało konsternację. Członkom zespołu nie podobało się narzucanie przez Sandrę wartości i zasad. Uczestnicy spotkania poczuli się potraktowani przedmiotowo. Nie rozumieli, dlaczego Sandra się od nich odcina. Z dnia na dzień było tylko gorzej. Ilekroć Sandra próbowała dowiedzieć się więcej o wykonywaniu zadań przez pracowników, zespół odbierał to jako mikrozarządzanie i wtrącanie się w pracę poszczególnych osób. Sandra z kolei odbierała autonomiczną i niezależną postawę zespołu jako atak na jej autorytet.

Pewnego dnia nastąpił przełom. W trakcie spotkania zespół po raz kolejny stawiał opór. Uczestnicy zgłosili wiele zastrzeżeń do nowej metody raportowania, którą zaproponowała Sandra. Metoda miała dać lepsze informacje o tym, co robią poszczególne osoby. Sandra miała ochotę powiedzieć: „nie dyskutujcie; po prostu róbcie to, co mówię”. Zauważyła, że im bardziej starała się przekonać ludzi do nowej formy raportowania, tym ich opór był większy.

Zdobyła się na odwagę, aby przestać dyskutować o raportach i zapytać zespół, co jest przyczyną ich niechęci. W odpowiedzi usłyszała, że jej styl zarządzania drenuje ich energię, zmniejsza ich wpływ na to, co się dzieje i zabiera radość z pracy. Chcieli pracować w oparciu o wspólne wartości, a nie tylko wartości Sandry. Powiedzieli, że nie podoba im się jej dominujący styl. Liderka podziękowała za te szczere informacje, choć była to

dla niej gorzka pigułka do przełknięcia. Zaczęła jednak głębiej zastanawiać się nad tym, co takiego wydarzyło się w jej relacji z zespołem. Doszła do wniosku, że obejmując nowe stanowisko, zaczęła odgrywać rolę szefa, co wielokrotnie obserwowała w swoim otoczeniu. Zdała sobie sprawę, że jej decyzje były napędzane strachem. Nie czuła się pewnie w nowej roli; bała się utraty władzy. Uważała, że jeśli przekaże część kontroli zespołowi, to jej władza zostanie uszczuplona. Utożsamiała władzę z kontrolą. Dla Sandry oddanie kontroli oznaczało oddanie władzy. A to, w jej mniemaniu, była prosta droga do utraty własnej pozycji. Ta refleksja była pierwszym krokiem Sandry do ponownego zdefiniowania tego, jak używała władzy.

Zaczęła więc od nowa. Tym razem, zamiast prezentacji wstępnej, zawarła z zespołem kontrakt, który uwzględniał wspólne wartości i potrzeby członków zespołu. Zamiast skupiać się na kontroli, zaczęła myśleć o tym, jak ułatwić zespołowi zdobycie własnego autorytetu i władzy. Nauczyła się, jak prowadzić sesje coachingowe i wydobywać pomysły z zespołu podczas spotkań. Zamiast zwalczać argumenty, z zadowoleniem przyjęła informację zwrotną. Przepracowała delegowanie zadań. Nauczyła się normalizować dyskomfort związany z niepewnymi wynikami i brakiem kontroli nad wszystkim.

Sandra nabyła więcej pokory. Wie, że musi stale pracować i uważać, by nie nadużyć władzy. Jej determinacja wzrosła, ponieważ odnotowała pozytywne rezultaty wynikające z nowego podejścia do zespołu. Udało się jej przerwać cykl dominacji i nadużywania władzy.

W skrócie

Władza jest motorem zmian i czynnikiem wzrostu. Jeśli jest zbudowana na dominacji i podporządkowaniu to może prowadzić do wykluczenia. Jednak może być również wykorzystana do integracji, prowadząc tym samym do lepszej współpracy i transformacji w organizację inkluzywną. Wielu liderów, którzy chcą stać się inkluzywni, zadaje sobie pytanie: „Jak odpowiednio używać władzy? Czy jeśli zrezygnujemy z podejmowania decyzji i kontroli, nie staniemy się bezbronni i pozbawieni siły?”.

Dylemat ten wynika z ograniczonego myślenia, że w odniesieniu do władzy istnieją tylko dwa kierunki działania: „sprawować nad kimś władzę” (*power over*) lub „ulegać władzy” (*power under*). W tej teorii w pierwszym przypadku wygrasz, w drugim – przegrywasz. Takie uproszczone postrzeganie władzy prowadzi do wymuszonej dychotomii: albo rządzisz i dominujesz, albo wycofujesz się i nie używasz swojej władzy. Istnieją jednak inne sposoby myślenia o władzy i jej używania, kwestionujące myślenie, że świat dzieli się na rządzących i rządzonych.

Władza może być wykorzystywana w sposób integracyjny, aby zaangażować potencjał wszystkich członków zespołu oraz uwolnić energię i motywację do działania, tworzenia i rozwoju. Ten rodzaj władzy pozytywnie wpływa na jednostki, zespoły, a także większe społeczności.

Cztery formy władzy, z których mogą korzystać liderzy

Sprawowanie „władzy nad” kimś opiera się na dominacji i wykluczeniu, co prowadzi do podziału ludzi na silnych i bezsilnych, dominujących i zdominowanych. W tym ujęciu władza jest „dopisywana” do konkretnych ludzi i napędzana przez strach. Lider, który stosuje to podejście, koncentruje się na kontrolowaniu jednostki.

„Władza do”: Podejście to opiera się na przekonaniu, że każda osoba ma potencjał rozwoju i moc dokonywania zmian. W tym ujęciu, liderzy starają się stworzyć przestrzeń, w której ten potencjał może się rozwijać. „Władza do” jest rozumiana jako potencjał, który jest uwalniany w jednostkach i zespołach, aby zmieniać ich rzeczywistość i osiągać cele. W przeciwieństwie do „władzy nad”, „władza do” nie jest ściśle związana z pozycją w organizacji.

W przeciwieństwie do „**władzy nad**”, w przypadku „władzy do” potencjał ludzi nie wynika z ich pozycji w organizacji. Jest on rozumiany jako energia uwalniana w jednostkach i zespołach, aby zmieniać rzeczywistość i osiągać cele. Takie pojmowanie władzy charakteryzuje się większą „płynnością”. Opiera się na przekonaniu, że każdy człowiek ma moc sprawczą i potencjał, który można rozwijać. Liderzy stosujący to podejście starają się stworzyć przestrzeń do tego rozwoju.

Sprawowanie „**władzy z**” sobą nawzajem odbywa się wśród równych sobie. Władza jest dzielona pomiędzy członków zespołu, a współpraca i relacje są jej sednem. W przeciwieństwie do „władzy nad” – cel nie uświęca środków. Tutaj lider dba o to, by wszyscy interesariusze byli zaangażowani w dialog i podejmowanie decyzji.

„**Władza wewnętrzna**” każdego człowieka pochodzi z poczucia własnej wartości i zdolności do działania. To właśnie ona pozwala ludziom uwierzyć w coś i znaleźć siłę, by zmienić siebie osobiście i swoje otoczenie. Jest to podstawa, z której może wyrosnąć „władza do” i „władza z”.

„Władza do”, „władza z” i „władza wewnętrzna” to integracyjne formy władzy. Prowadzą one do budowania wspólnot, upodmiotowienia innych oraz wewnętrznego wzrostu ludzi i relacji. Dzięki nim organizacje są żywe, elastyczne i dynamiczne, a nie sztywne i statyczne. Z tego podręcznika dowiesz się, jak korzystać z integracyjnych form władzy.

Cztery formy władzy



Władza nad



Władza z



Władza do



Władza

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Przeprowadzimy Cię teraz przez czterostopniowy proces, który pomoże Ci zastanowić się nad własnymi doświadczeniami z władzą i wypracować nowy sposób działania.

Krok 1

Co uważasz za źródła władzy i autorytetu lidera? Zapisz swoje przemyślenia.

Krok 2

Teraz przeczytaj poniższy opis czterech form władzy, które zostały krótko przedstawione powyżej.

„Władza nad”

Ta forma władzy utożsamiana jest z kontrolą zasobów i zdolnością do podejmowania decyzji. „Władza nad” opiera się na dynamicznej dominacji i podporządkowaniu. W organizacjach zarządzanych w ten sposób ludzie dzielą się na tych, którzy mają władzę i tych, którzy się jej podporządkowują – na silnych i bezsilnych. Ci pierwsi podejmują działania, które wpływają na tych drugich. Jest to droga jednokierunkowa. Ta pierwsza grupa posiada przywileje, a potrzeby drugiej schodzą na drugi plan.

Ten typ rządzenia zakłada, że władza jest zasobem ograniczonym. To jak z dzieleniem tortu – jeśli ktoś dostanie bardziej obfity kawałek, inni dostaną mniejszy. Dominuje tu instrumentalizacja ludzi; są oni postrzegani jako „zasoby”. Ważne jest osiągnięcie celów, a środki i styl działania są w tym przypadku drugorzędne. Liderzy i organizacje, które tak rozumieją władzę, dążą do tego, aby władza była statyczna i hierarchicznie przypisana do pozycji w strukturach organizacyjnych.

Utrzymanie władzy postrzeganej w ten sposób kosztuje wiele energii. Nie jest ona jednak statyczna: stosunki władzy są dynamiczne i są wyrazem nierównych relacji, w których zaangażowani mają tendencję do walki o zdobycie, a następnie obronę większej części władzy. Zabieranie władzy oznacza, że jest ona odbierana innej osobie. Ktoś wygrywa, ktoś inny traci. Ktoś zyskał wpływy; ktoś je stracił – jest to gra o sumie zerowej.

„Władza nad” jest napędzana przez strach. W sytuacji porażki trzeba znaleźć kozła ofiarnego, który weźmie winę na siebie. Dzieje się tak dlatego, że porażka stanowi zagrożenie dla utrzymania władzy.

„Władza nad” wyraża się w przekonaniach typu:

- jeśli moi ludzie staną się zbyt niezależni, to nie będę miał nic do zrobienia,
- jeśli mój pracownik za bardzo się rozwinię, to mnie zastąpi,
- kiedy przestają wszystko dokładnie kontrolować – tracę władzę,
- muszę zachować czujność, aby chronić moją władzę przed próbami jej przejęcia przez innych ludzi,
- martwi mnie, kiedy ludzie wokół mnie stają się bardziej wpływowi, bo oznacza to, że dzieje się to moim kosztem,
- relacje i reputacja mają znaczenie, ale ostatecznie na końcu liczą się tylko wyniki,
- czasami użycie siły/przewagi jest jedynym wyjściem.

Formy tej władzy to: dominacja, kontrolowanie, motywowanie przez strach, nadużycia, korupcja, manipulacja, dyskryminacja, siła i przymus.



Źródła władzy i autorytetu liderów. Przykłady „władzy nad”:

- Pieniądze / Budżet
- Kontrolowanie zasobów
- Utrzymywanie informacji w tajemnicy
- Zajmowanie wysokiej pozycji w strukturze hierarchicznej
- Koncentracja na procesach decyzyjnych (wąskie gardło)
- Używanie siły
- Zarządzanie przez strach

Celem lidera integracyjnego jest rozwijanie „władzy z”, „władzy do” i „władzy wewnętrznej” oraz rezygnacja z „władzy nad”. Celem nie jest dominacja nad innymi, lecz aktywizacja ich własnych zdolności do działania i tworzenie warunków do tego, aby ludzie, zespoły, organizacje i społeczności mogły wyłonić swój istniejący potencjał.

„Władza do”

Podejście to opiera się na przekonaniu, że każdy człowiek ma moc sprawczą i potencjał, który można rozwijać. Liderzy, którzy stosują to podejście, starają się stworzyć przestrzeń, w której ludzka produktywność może się rozwijać. „Władza do” jest rozumiana jako potencjał, który jest uwalniany w jednostkach i zespołach, służący zmianie rzeczywistości i osiągnięciu celów. Władza jest tu rozumiana jako przepływająca energia, która gromadzi się w ludziach i zespołach, a nie jako władza sztywno związana z pozycją w organizacji.

Liderzy, którzy używają „władzy do”, koncentrują się na trzech procesach. Po pierwsze, zapraszają zespoły do stworzenia pozytywnej wizji zmiany, która doprowadzi je do lepszej przyszłości. Drugi krok to tworzenie nowych możliwości urzeczywistnienia tej wizji. Ostatni krok to rozmowa o potencjale, wydobywanie go na światło dzienne i rozwijanie. Tacy liderzy uwalniają w organizacji ukrytą

siłę, która prowadzi do wzrostu, zaufania i rozkwitu.

Podczas gdy liderzy koncentrujący się na „władzy nad” postrzegają inicjatywę i energię ludzi jako zagrożenie, liderzy wykorzystujący „władzę do” wierzą w unikalny potencjał ludzi do kształtowania swojego życia, organizacji i świata wokół nich. Traktują osobistą energię i motywację ludzi jako sprzymierzeńców, a nie wrogów. Liderzy ci wiedzą, że pielęgnując w ludziach „moc ich potencjału”, tworzą przestrzeń dla wzajemnego wsparcia, współpracy i osiągnięcia celów. Liderzy, którzy chcą rozwijać „władzę do”, mogą podejmować następujące działania: badanie zainteresowań i kierunków, w jakich chcą się rozwijać członkowie zespołu; pomaganie ludziom w odkrywaniu ich mocnych stron i uwalnianiu ich własnych zasobów; wspieranie ich w osiągnięciu celów poprzez informację zwrotną.

„Władza do” wyraża się w takich przekonaniach jak:

- ludzie są z natury zmotywowani do osiągnięcia celów, które są dla nich ważne,
- każdy posiada moc sprawczą,
- ludzie mają w sobie potencjał, który można pomnażać poprzez nabywanie nowych umiejętności, wiedzy lub rozwijanie samoświadomości,
- oddolne zaangażowanie pracowników jest pożądane i w żaden sposób nie zagraża liderowi.

Źródła władzy i autorytetu liderów. Przykłady dotyczące „władzy do”:

- Uwalnianie potencjału
- Wspieranie ludzi
- Mobilizacja
- Wiara w potencjał ludzi
- Zaangażowanie

„Władza z”

„Władza z” to siła wynikająca z działania zbiorowego, zdolność do angażowania wszystkich zainteresowanych i mobilizowania społeczności dla wspólnego dobra. Taka władza jest możliwa tylko wtedy, gdy jest wspólna i uwzględnia potrzeby oraz interesy wszystkich uczestników. „Władza z” wyrasta ze współpracy i stworzonych relacji. Opiera się na szacunku, wzajemnym wsparciu, solidarności i wspólnym podejmowaniu decyzji. Wszystkie zaangażowane osoby są tutaj równe. Dominację i kontrolę zastępuje się tworzeniem warunków do zbiorowego działania i umiejętnością współpracy.

Przy stosowaniu „władzy z” istotne jest inicjowanie procesów, które uwzględniają różnorodność i różnice zdań oraz poszukiwanie wspólnych płaszczyzn (np. wokół wartości i wizji). Działania, które mogą podjąć liderzy, koncentrują się na dialogu, docieraniu do potrzeb interesariuszy oraz budowaniu zespołów opartych na różnorodności różnych grup pochodzenia, ale także dbałość o różnorodność kompetencji, stylów myślenia, stylów pracy itp.). Liderzy, którzy wykorzystują „władzę z” do budowania sojuszy na rzecz pożądanych zmian, są doskonałymi negocjatorami.

„Władza z” wyraża się w przekonaniach takich jak:

- różnorodność jest siłą,
- wartością dodaną jest zmiana świata w kierunku, który służy wszystkim,
- władza jest nieskończonym zasobem – kiedy przestajesz się jej kurczowo trzymać i zaczynasz się nią dzielić, pojawia się więcej energii i motywacji do działania,
- trwała zmiana wymaga zaangażowania i włączenia wszystkich interesariuszy,
- choć ludzie mogą nie zgadzać się co do konkretnych propozycji rozwiązań, dialog sam w sobie ma wartość i istnieją rozwiązania (być może jeszcze nieodkryte), które pozwolą nam uwzględnić potrzeby wszystkich stron,



- uwzględnianie potrzeb wszystkich stron i okazywanie im szacunku sprawia, że więcej osób angażuje się w zmianę – zmianę tworzy wspólna energia, a nie dominacja,
- mniejszość może wpływać na większość – jeśli mówi jednym głosem.

Źródła władzy i autorytetu liderów. Przykłady dotyczące „władzy z”:

- Solidarność
- Dzielenie się
- Różnorodność
- Włączanie
- Dialog
- Tworzenie sieci
- Poczucie przynależności
- Zaangażowanie

„Władza wewnętrzna”

Wewnętrzna władza to ta, którą każda jednostka ma w sobie – jest ona związana z poczuciem własnej wartości.

Ta wewnętrzna siła opiera się na akceptacji swojej inności oraz okazywaniu szacunku dla różnorodności i odrębności innych. Wewnętrzna władza wzmacnia i daje nadzieję, zapewnia również większą odporność na niepowodzenia. Ważnym aspektem wewnętrznej władzy jest samoświadomość i krytyczne myślenie, które umożliwia ciągłe kwestionowanie i podważanie założeń przyjętych lub narzuconych z zewnątrz.

Rozwijając wewnętrzną władzę, ludzie stają się świadomi swoich możliwości i potencjału. Wewnętrzna władza jest fundamentem, z którego może wyrastać „władza do” oraz „władza z”. Daje pewność, że można kształtować rzeczywistość w wybranym kierunku. Kreatywność, sztuka i duchowość są środkami potwierdzającymi „władzę wewnętrzną” ludzi.

Liderzy, którzy wykorzystują tę moc, skupiają się na pracy nad swoimi zasobami i energią: zaczynając od dobrego samopoczucia fizycznego, zarządzania emocjami i zdolnościami umysłowymi oraz rozwijania samoświadomości i duchowości (rozumianej jako wartości,



wyższe ja, przekraczanie siebie). Współgrają z innymi i pomagają ludziom budować poczucie własnej wartości, docierając do sił twórczych tkwiących w każdym człowieku. Podstawowym instrumentem lidera czerpiącego go z „władzy wewnętrznej” jest rozwijanie samoświadomości własnej oraz zespołowej.

„Władza wewnętrzna” wyraża się w takich przekonaniach jak:

- godność każdego człowieka jest najważniejszą wartością,
- każda jednostka ma w sobie twórczą moc,
- zdobywanie samoświadomości to najlepszy sposób na rozwój,
- wysoka samoocena wśród członków zespołu jest siłą, a nie zagrożeniem,
- ludzie mogą się regenerować i podnosić się po trudnych doświadczeniach czy porażkach.

Źródła władzy i autorytetu liderów. Przykłady dotyczące „władzy wewnętrznej”:

- Godność
- Pozycja życiowa „jestem OK”.
- Odwaga
- Odporność
- Samoświadomość
- Pozytywne doświadczenia i umiejętności, dzięki którym porażki stają się lekcjami
- Działanie

Krok 3

Teraz weź swoje notatki na temat źródeł władzy i autorytetu liderów, które zostały skompletowane w pierwszym kroku.

- Która forma władzy najlepiej pasuje do wymienionych przez Ciebie źródeł władzy?
- Które z czterech podejść jest najbliższe Twojemu rozumieniu władzy?



Zastanów się nad tym, jak radzisz sobie z władzą.

- Gdzie i kiedy czujesz, że jesteś potężny, że „masz moc”?
- Gdzie i kiedy uważasz się za osobę bezsilną?
- Jakich form władzy używasz w swojej praktyce przywódczej?
- Jakie formy władzy chcesz promować w swojej pracy?

Krok 4

Weź wynik z Kroku 3: „Jaką formę/formy władzy chcesz rozwijać w swojej pracy?” i rozwijaj się dalej w używaniu „władzy z”, „władzy do” lub „władzy wewnętrznej” – w zależności od tego, na czym chcesz się skupić.

Możesz ćwiczyć każdego dnia.

Wykorzystaj w tym procesie swoje doświadczenie

i dotychczasową wiedzę, skupiając się szczególnie na nowych czynnościach oraz na tych, z których chcesz zrezygnować. Narzędzia zawarte w tym podręczniku pomogą ci rozwinąć niezbędne kompetencje, struktury i procesy.

Jeśli chcesz zająć się „władzą wewnętrzną”, polecamy m.in. narzędzia: „Postawy”, „Trójkąt dramatyczny”, „Wewnętrzne sterowniki”, „Nieświadome uprzedzenia” i „Metoda NAIKAN”.

Jeśli chcesz pracować nad „władzą do”, możesz zastosować m.in. narzędzia: „Fuckup Nights”, „Przekazywanie informacji zwrotnych”, „Lider jako coach”, „Komunikacja inkluzywna”, „Tablica delegowania”, „Trójkąt dramatyczny”, „Golden Circle” i „Konsultacje koleżeńskie”.

Jeśli chcesz rozwijać „władzę z”, możesz rozpocząć pracę m.in. z metodami: „BetaCodex”, „Struktura komórkowa”, „Open Space dla organizacji”, „Uzgadnianie decyzji”, „Konsultatywne podejmowanie decyzji”, „Team Canvas”, „Scrum”, „Komunikacja inkluzywna”, „Kompetencje międzykulturowe” i „Umowa zespołowa”.



Wsparcie na co dzień

Często ulegamy błędnemu przekonaniu, że istnieją tylko dwa kierunki działania: „sprawowanie władzy nad kimś” lub „uleganie władzy”. Ten schemat myślenia został omówiony w przeglądzie na początku omawiania tego narzędzia. Liderzy, którzy nie definiują władzy szerzej, rezygnują z dużej części swojego rzeczywistego potencjału. Osoby zainteresowane przywództwem inkluzywnym zdają sobie sprawę z tego, że „władza nad” nie jest drogą do rozwoju inkluzywnego stylu przywództwa. Ci, którzy sprawują jedynie „władzę nad”, pozbawiają swój zespół bezpieczeństwa i świadomie akceptują fakt, że członkowie zespołu czują się zawiedzeni.

Stosując integracyjne formy władzy, opisane w tym narzędziu, liderzy zmieniają sposoby wywierania wpływu. Jednak bez zbudowania „władzy wewnętrznej” nie jest łatwo podążać tą drogą w rzeczywistości i z sukcesem. Pierwszym i najważniejszym zadaniem dla liderów jest praca nad samoświadomością i poczuciem własnej wartości. „Władza wewnętrzna” jest podstawą dla „władzy do” i „władzy z”.

Sposób sprawowania władzy ma wiele wspólnego z doświadczeniami z przeszłości. Poprzez osobiste doświadczenia i obserwacje liderzy uczą się, czym jest władza, jak się ją wyraża i jak jest wykorzystywana. Liderzy, którzy chcą zmienić swoje rozumienie władzy w kierunku bardziej inkluzywnym muszą być świadomi wzorców, które posiadają i których nie chcą powielać, aby przerwać międzypokoleniową reprodukcję przestarzałego rozumienia władzy.

Pytania do dalszej refleksji:

- Jakich form władzy doświadczyłeś w czasie swojej młodości? Wypisz przykłady.
- Jakich form władzy doświadczasz obecnie?
- Jak Twoje wcześniejsze i obecne doświadczenia ukształtowały Twoje rozumienie władzy?
- Jakie wzorce chcesz przełamać?

Źródła

Rozróżnienie między „władzą nad”, a „władzą z” zostało dokonane przez żyjącą w latach 1868-1933 socjolożkę i konsultantkę ds. zarządzania Mary Parker Follett.

Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace;
bezpłatny dostęp:

https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf .

Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen;
Carnegie UK Trust;

bezpłatny dostęp: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>.

VeneKlasen, Lisa; Miller (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing;

bezpłatny dostęp:

<https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-%20action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>

Understanding power for social change: <https://www.powercube.net/>

#władza

#autorytet

#empowerment

23 Tablica delegowania

„Jeśli chcesz oddać sprawiedliwość swojej roli jako lidera, musisz mieć zmysł do delegowania zadań odpowiednim ludziom i wystarczająco dużo samodyscypliny, by nie wtrącać się do ich pracy”.

Theodore Roosevelt



Korzyści

Kiedy ta metoda jest przydatna?

- * Kiedy chcesz pomóc w rozwoju zespołu, który potrafi się zorganizować.
- * Kiedy chcesz delegować odpowiedzialność i jednocześnie być pewnym, że członkowie zespołu otrzymują zadania ambitne i motywujące.
- * Kiedy chcesz umożliwić swoim współpracownikom rozwój w tempie odpowiednim dla wszystkich uczestników.
- * Gdy chcesz wspierać autonomiczne i samodzielne działania w swoim zespole.
- * Kiedy chcesz, żeby nie było przerzucania winy ani wymówek, gdy występują porażki lub wyzwania.

Case

Wiktor brał ostatnio udział w szkoleniu na temat „Radzenia sobie z odpowiedzialnością”. Podczas jednego z ćwiczeń trenerka poprosiła uczestników o dobranie się w pary. Dała każdej parze dwa długie kije mikado i poprosiła, aby stanęły naprzeciwko siebie z kijami wyważonymi na palcu wskazującym odpowiednio prawej i lewej ręki. Osoby trzymały kije równolegle między sobą i poruszały się po sali.

W każdej parze była osoba A i osoba B. W pierwszej rundzie osoba A miała za zadanie być odpowiedzialna za wyważenie kija. W drugiej rundzie osoba B przejęła tę odpowiedzialność. W trzeciej rundzie obie osoby podzieliły się odpowiedzialnością.

Dla Wiktora było to nowe doświadczenie, obrazujące, jak to jest dzielić się lub delegować odpowiedzialność. Było

to odmienne od tego, do czego był przyzwyczajony jako lider – ale zadziałało.

Jednym z kluczowych wniosków było dla niego to, że trzecia runda, w której podzielili się odpowiedzialnością, była mniej męcząca, przyjemniejsza i pozostawiła go z bardziej pozytywnymi odczuciami.

Wiktor zdał sobie sprawę, że do tej pory przyjmował wyłączną odpowiedzialność w swoim zespole. Wynikało to z przekonania, że to od jego wysiłków zależy, czy zespół osiągnie swoje cele. Nowe spostrzeżenia były dla Wiktora bezcenne. Chciał znaleźć sposób na podzielenie się większą odpowiedzialnością z zespołem.

Trenerka przedstawiła na szkoleniu narzędzie nazywane tablicą delegowania (Delegation Board).

Analizując to narzędzie, Wiktor dostrzegł, że wcześniej kierował swoim zespołem w sposób bardzo dyrektywny. Większość zadań po prostu przekazywał swojemu zespołowi do wykonania na podstawie swojej indywidualnej decyzji. Nierzadko jego zespół reagował na to mniej lub bardziej ukrytym oporem. Wynik refleksji nad dotychczasowym stylem przywództwa był dla Wiktora bolesny. Zdał sobie sprawę, że wcześniej zakładał, iż członkowie jego zespołu boją się przyjąć odpowiedzialność. Teraz musiał przyznać, że tak naprawdę to on najbardziej bał się utraty kontroli.

Wiktor przeprowadził spotkanie zespołu, podczas którego uczestnicy użyli kart do Delegation Poker oraz skonstruowali tablicę delegowania. Wyrazili w ten sposób swoją opinię na temat tego, jak ich zdaniem poszczególne zadania powinny zostać rozdzielone w zespole.

Wiktorowi i jego zespołowi udało się w ten sposób przydzielić około 40 procent

zadań. Tym samym zespół (lub poszczególni jego członkowie) natychmiast przejęli całkowitą odpowiedzialność za te zadania. To w zauważalny sposób zmniejszyło obciążenie pracą samego Wiktora.

Stanął on teraz przed nową odpowiedzialnością. Co powinien zrobić z czasem, który zyskał? Wiktor zaczął się obawiać, że będzie bezużyteczny. Zdecydował się na współpracę z coachem, aby na nowo zdefiniować swoją rolę. Najpierw musiał szczegółowo przepracować swoje obawy, że niektórzy członkowie zespołu mogą być niewystarczająco wykwalifikowani, aby wziąć na siebie odpowiedzialność za nowe zadania. Zrozumiał, że członkowie jego zespołu mogą realizować zadania w odmienny sposób. Zdał sobie sprawę, że często istnieje kilka akceptowalnych sposobów wykonania.

Poczucie indywidualnej odpowiedzialności każdego członka zespołu wzrosło, gdy przestał nimi mikromanipulować, zwiększając jednocześnie ich autonomię.

W skrócie

Nieporozumienia i konflikty często pojawiają się między liderami, a członkami zespołu, ponieważ nie zostało wystarczająco jasno określone, w jakim stopniu swoboda podejmowania decyzji, delegowanie czy wzajemna koordynacja są obecne lub wymagane w różnych sytuacjach.

Jeśli chcesz, aby Twój zespół przyjął większą odpowiedzialność, musisz delegować odpowiedzialność za decyzje i osiągnięcie celów w sposób zrozumiały dla każdego. Członkowie Twojego zespołu będą wtedy

podejmować decyzje w ramach ustalonych wcześniej parametrów i będą mieli prawo do popełniania własnych błędów.

Delegowanie w rozumieniu Delegation Board nie oznacza przekazywania zadań i celów innym ludziom, tylko po to, abyś później to nadzorował. Takie podejście jest typowe dla tradycyjnego zarządzania hierarchicznego. Tablica delegowania oznacza przekazanie odpowiedzialności za efekt końcowy i zachęcanie pracowników do samodzielnego działania. Możesz osiągnąć ten cel, jeśli wspólnie ze swoim zespołem ustalisz poziomy delegowania.

Pierwszą decyzją jest zakres, w jakim odpowiedzialność zostanie wzięta na siebie. Możesz delegować w sposób zróżnicowany. Wybierając poziom delegowania, który pasuje do ludzi i sytuacji, zwiększysz zaangażowanie zespołu, będziesz sprzyjał jego rozwojowi i uwolnisz zasoby – zarówno dla Ciebie, jak i dla członków Twojego zespołu.

Tablica delegowania umożliwia podjęcie decyzji o odpowiednim poziomie delegowania, dzięki czemu można wziąć pod uwagę zarówno umiejętności i dojrzałość lidera i członków zespołu, jak i złożoność zadań oraz środowisko biznesowe.

Dzięki tablicy delegowania można zwizualizować przekazywanie zadań w sposób zrozumiały dla każdego. Odbywa się to poprzez rozróżnienie siedmiu poziomów delegowania – od bezpośrednich instrukcji do najwyższego poziomu przekazania kontroli, gdzie lider nie jest już w ogóle zaangażowany. Im bardziej zespół zbliża się do tego siódmego poziomu, tym szybciej stanie się samoorganizującym się teamem.

TABLICA DELEGOWANIA

	powiedz	przekonaj	skonsultuj	uzgodnij	doradź	zapytaj	oddeleguj
Pozycjonowanie naszej jednostki organizacyjnej			Wiktor				
Dalszy rozwój naszej oferty produktów i usług			Wiktor				
Oferty do 5.000 euro					Elena		
Oferty powyżej 5.000 euro			Wiktor				
Wybór dostawców				Wiktor			
Wybór partnerów do współpracy				Wiktor			
Wybór kanałów marketingowych		Wiktor					
Określenie godzin pracy				Wiktor			
Facylitacja spotkań zespołu							Wszyscy członkowie zespołu rotacyjnie bez Wiktor
Planowanie urlopu				Wiktor			
Wybór nowych pracowników		Wiktor					
Powoływanie zespołów projektowych			Wiktor				
Udział w szkoleniach zawodowych				Zespół			
inne							



Narzędzie – omówienie i wskazówki

Siedem poziomów delegowania

Pomiędzy kontrolą, a nieograniczonym zaufaniem istnieją etapy pośrednie. Tablica delegowania rozróżnia siedem poziomów delegowania. Te kroki pomagają liderom, którzy mają trudności z przekazaniem kontroli, ustrukturyzować proces „odpuszczania”. Jednocześnie członkowie zespołu, którzy wcześniej brali na swoje barki niewielką lub żadną odpowiedzialność, są zmuszeni do osiągnięcia większych efektów dla całego zespołu.

1. Powiedz

Podjmujesz decyzję i dzielisz się nią ze swoim zespołem. Nie chcesz ani nie potrzebujesz dyskusji. Jako lider możesz ewentualnie wyjaśnić powody swojej decyzji.

2. Przekonaj

Podjmujesz decyzję, ale starasz się przekonać swój zespół, że Twój wybór był prawidłowy.

3. Skonsultuj

Zasięgnij opinii swojego zespołu i weź ją pod uwagę przed podjęciem decyzji.

4. Uzgodnij

Omawiasz sytuację decyzyjną ze wszystkimi uczestnikami i dochodzicie do konsensusu. Twój głos liczy się tak samo, jak każdego innego.

5. Doradź

Osoba (osoby) odpowiedzialna za podjęcie decyzji pyta Cię o zdanie jako lidera. Potem jednak decyduje samodzielnie.

6. Zapytaj

Powierzasz decyzję jednej lub kilku osobom, albo całemu swojemu zespołowi. Następnie po prostu pytasz o powody podjęcia decyzji lub prosisz osobę podejmującą decyzję, aby Cię przekonała.

7. Deleguj

Powierzasz decyzję swojemu zespołowi lub upoważnionej osobie. Nie interesują Cię szczegóły podejmowania decyzji i nie chcesz być o nich informowany.

Na poziomach od 1 do 3 odpowiedzialność za podjęcie decyzji spoczywa na liderze. Na poziomie 4 wszyscy są w równym stopniu zaangażowani w podjęcie decyzji. Na poziomach od 5 do 7 zespół lub poszczególni członkowie zespołu przejmują odpowiedzialność za podejmowanie decyzji. Tablica delegowania obrazuje, w jakim stopniu odpowiedzialność za decyzję przechodzi z lidera po lewej stronie na zespół lub członków zespołu po prawej stronie.

Jak należy korzystać z tablicy delegowania?

Zacznij od odpowiedzi na następujące pytanie: dlaczego chcesz używać Delegation Board? Istnieją różne odpowiednie sposoby najej wykorzystanie. Zwykle pojawia się kilka z poniższych aspektów.

- Chcesz jasno określić relacje między Tobą, a członkami zespołu, którym delegujesz zadania.
- Chcesz od podstaw określić zakresy obowiązków w swoim zespole.
- Chcesz określić granice odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu.
- Nie jesteś pewien, w jakim stopniu Twój zespół lub poszczególni członkowie zespołu są w stanie i chcą wziąć na siebie prawdziwą odpowiedzialność. Dlatego potrzebujesz elastycznego i łatwego do zastosowania narzędzia.
- Chciałbyś zmniejszyć obciążenie pracą swoją i/lub niektórych członków swojego zespołu.

Stwórz listę z decyzjami i zadaniami, za które chciałbyś wraz z zespołem i przy pomocy tablicy delegowania (lewa kolumna) przypisać odpowiedzialność. Pamiętaj, że w przedstawionej tu formie tylko Ty jako lider masz prawo decydować, które decyzje i zadania powinny być regulowane przez tablicę delegowania, a które nie. Możesz jednak również zdecydować, że poszczególne decyzje i zadania będą wybierane wspólnie z członkami Twojego zespołu. Jest to szczególnie dobre rozwiązanie dla zespołów, które mają już pewien poziom dojrzałości i „wspólnego” doświadczenia w zarządzaniu.

Zapisuj na piśmie, co dokładnie należy postanowić w odniesieniu do każdej decyzji lub zadania. Dzięki temu dla wszystkich uczestników będzie jasne, co wynika z krótkiego opisu w lewej kolumnie tablicy delegacji. Wyjaśnienia te ułatwiają również integrację nowych członków zespołu. Wyraźne określenie, z czym wiąże się dane zadanie, jest szczególnie ważne w organizacjach, w których większość decyzji podejmuje lider. Jest to jedyny sposób, aby zapewnić członkom zespołu dokładny przegląd konsekwencji każdej z decyzji. Dzięki temu wyposażysz



członków swojego zespołu w kompetentną rolę w dyskusji nad tym, jak należy rozdzielić odpowiedzialność. Jeśli stworzysz listę decyzji i zadań razem ze swoim zespołem, wówczas możesz wykorzystać dyskusję, aby upewnić się, że wszyscy tak samo rozumieją konkretne zadania. W tym przypadku wyniki powinny być również zapisane na piśmie, aby każdy mógł je zrozumieć.

Zakończ tworząc listę z nazwiskami wszystkich, którzy mogą lub powinni wziąć na siebie odpowiedzialność. Na tej liście znajdują się nazwiska wszystkich członków zespołu wraz z przypisanymi rolami w teamie (lider, etc.)

Zorganizuj spotkanie zespołu i upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu mogą w nim uczestniczyć. Dobrą okazją do rozpoczęcia pracy z tablicą delegowania jest integracja nowych członków zespołu lub rozpoczęcie nowego projektu. Jeśli jesteś już przekonany, że Delegation Board jest przydatnym narzędziem, nie powinieneś jednak czekać na jedną z tych okazji.

Wyjaśnij wszystkim w zespole, czym jest Delegation Board i dlaczego zdecydowałeś się zaproponować zespołowi pracę z tym narzędziem. Skup się na przedstawieniu korzyści, jakie korzystanie z narzędzia przyniesie zespołowi, każdemu członkowi zespołu i Tobie jako liderowi.

Wyjaśnij siedem poziomów delegowania i czym się one od siebie różnią. Pomyśl o

kilku przykładach, które są łatwe do zrozumienia i mają związek z Twoją codzienną pracą w zespole. Możesz również skorzystać z zasobów, które polecamy poniżej, w tym z filmu wyjaśniającego.

Wspólnie z zespołem musisz teraz określić odpowiedni poziom delegowania dla każdej decyzji lub zadania w lewej kolumnie tablicy delegacji.

Proces podejmowania decyzji będzie przebiegał w następujący sposób:

- Wszyscy uczestnicy określają, jaki poziom delegacji uważają za właściwy.
- Przedstawienie argumentów 'za' i 'przeciw' proponowanemu rozwiązaniu. Próba dojścia do wspólnego stanowiska.
- W przypadku braku konsensusu lider ma decydujący głos.

Wyniki powinny być przedstawione w taki sposób, aby były łatwo dostępne zarówno fizycznie, jak i wirtualnie dla wszystkich uczestników.

Delegation Poker

Alternatywnym sposobem na podjęcie decyzji o właściwym poziomie delegowania jest Delegation Poker. Gra dodaje nieco dynamiki i zabawy do procesu, ale głównie oferuje szybki sposób na sprawdzenie, jak zespół postrzega podział obowiązków. Wszyscy uczestnicy muszą wybrać swój preferowany poziom delegowania dla danej decyzji lub zadania. Należy to zrobić bez wpływu na czyjkolwiek wybór lub argumenty innych osób. Ujawnia to ciekawe podobieństwa i różnice w sposobie postrzegania zadań i celów oraz oferuje podstawę do wartościowej dyskusji i lepszych decyzji.

Jak się gra w Delegation Poker?

1. Rozdanie uczestnikom spotkania 7 kart* z różnymi poziomami delegowania.
2. Uczestnicy wspólnie ustalają zadania, co do których mają być podejmowane decyzje.
3. Zadania są zapisywane w wierszach z lewej strony tablicy delegowania.
4. Poziomy delegowania są ujmowane w kolumnach u góry tablicy.
5. Każdy z uczestników samodzielnie odpowiada sobie na pytanie: „Gdybym ja był liderem, to zdecydowałbym się w danym zadaniu na poziom delegowania nr ...”, a następnie wybiera odpowiednią kartę (nie pokazując jej pozostałym uczestnikom spotkania).
6. Wszyscy uczestnicy wykładają jednocześnie swoje karty na stół, ujawniając swoje opinie o poziomie delegowania dla danego zadania.
7. Rozpoczyna się dyskusja, którą można przeprowadzić w oparciu o 2 zasady: najwyższej mniejszości oraz najniższej mniejszości.

* Karty do pokera delegacyjnego możesz łatwo zrobić samodzielnie. Możesz także kupić grę lub pobrać karty za darmo z Internetu i wytnij je jednak samodzielnie (patrz zasoby poniżej). Jeśli chcesz tworzyć karty samodzielnie, to na kartach powinny znajdować się następujące informacje:

Poziom 1: Powiedz – ja im powiem

Poziom 2: Sprzedaj – spróbuję im to sprzedać

Poziom 3: Konsultacja – skonsultuję się, a następnie zdecyduję

Poziom 4: Zgadzam się – Zgodzimy się razem

Poziom 5: Doradź – Oni zdecydują, ale ja doradzę z góry

Poziom 6: Zapytaj – Oni zdecydują, a ja później o to zapytam

Poziom 7: Delegat – Decydują samodzielnie



Wsparcie na co dzień

Przejrzystość i zdolność do adaptacji

Tablica delegowania jest elastycznym narzędziem. Może się zdarzyć, że Ty i Twój zespół zorientujecie się, że poziom delegowania, który został wybrany wcześniej z dobrych powodów, w praktyce nie okazuje się odpowiedni. W takim przypadku łatwo jest poprostu przesunąć poziom delegowania w prawo lub w lewo.

Regularnie dokonuj wraz z zespołem przeglądu poziomów delegowania. Pojawienie się nowych członków w zespole jest szczególnie dobrą okazją do zastanowienia się nad trafnością dokonanych wcześniej wyborów. Dzięki temu zakomunikujecie nowym członkom zespołu, że tematy takie jak indywidualna odpowiedzialność i samoorganizacja są traktowane w Waszej organizacji poważnie. Każda adaptacja oferuje również Twojemu zespołowi i Tobie jako liderowi szansę na przekazanie większej autonomii, odpowiedzialności

i przestrzeni do samoorganizacji. Im więcej praktyki i „dojrzałości delegacyjnej” będzie miał Twój zespół, tym łatwiejsze i bardziej obiecujące stanie się przesuwanie poziomu delegowania dalej w prawo. Jeśli chcesz korzystać z tablicy delegowania jako integracyjny lider, to nigdy nie powinna być ona statyczna. Będziecie wtedy regularnie używać tego narzędzia jako przejrzystego instrumentu na drodze do jeszcze większej autonomii zespołu.

Widoczność ustaleń

Tylko wtedy, gdy tablica delegowania będzie dostępna dla wszystkich bez ograniczeń, będziecie mogli ją stosować we właściwy sposób w codziennej pracy. Dobrą praktyką jest upublicznianie uzgodnionych wyników w sposób jak najbardziej widoczny. Można to zrobić zarówno fizyczne (wydruk na każdym biurku, w pokoju przerw, w kuchni, w recepcji, przy kopiarence itp.), jak i wirtualne.

Ważne jest, aby wszyscy uczestnicy byli świadomi odpowiedniego poziomu delegowania, zanim rozpoczną zadanie, które zostało określone przez Delegation Board.

Wykorzystanie poziomów delegowania do komunikacji

Nie każda decyzja może być zaplanowana z wyprzedzeniem i nie każde działanie musi być ustalone z pomocą tablicy delegowania. Korzystaj z tablicy, gdy szukasz delegowania dla ważnych i często pojawiających się decyzji lub zadań. Pozwoli to zachować przejrzystość tablicy.

W przypadku codziennych, niezaplanowanych wcześniej, zadań/decyzji można również wykorzystać logikę tablicy. Poniższe przykłady to kilka sugestii, jak Ty i Twój zespół możecie wdrożyć cechy różnych poziomów delegowania w codziennej komunikacji między sobą:

- Chcę zapytać o Twoją opinię na ten temat, zanim podejmę decyzję (poziom 3).
- To, co musimy teraz zrobić, jest nienegocjowalne (poziom 1). Musimy to po prostu zaakceptować. Możemy jednak wspólnie uzgodnić, jak chcielibyśmy poradzić sobie z tym zadaniem w przyszłości (poziom 4).
- Chciałbym się z Wami spotkać po przekazaniu przez Was decyzji, aby poznać powody jej podjęcia (poziom 6).
- Cokolwiek się stanie, poproś rozwiązanie, które proponujesz – nawet jeśli sam zrobiłbym to inaczej (poziom 7).
- Chciałbym, żebyście znaleźli rozwiązanie. Moim zadaniem będzie wspieranie Was w tym procesie. Ostateczna decyzja należy jednak do Was (poziom 5).

Podejmowanie decyzji i branie odpowiedzialności – sam czy razem?

Umiejętność podejmowania decyzji to jeden z podstawowych aspektów tradycyjnie kojarzonych z zadaniami lidera. W tradycyjnych organizacjach liderzy powinni, chcą i muszą podejmować decyzje. Podejmowanie decyzji i branie odpowiedzialności za skutki te decyzje są centralną cechą przywództwa.



Porozmawiaj ze swoim zespołem o wyzwaniach, które towarzyszą odpowiedzialności. W erze cyfrowej presja na podejmowanie decyzji, nawet jeśli jako lider nie jesteś pewien siebie, wzrosła. Zwróć uwagę na te wyzwania w swoim zespole. Decyzje często muszą być podejmowane pomimo poczucia niepewności i obaw. Nie możesz mieć pełnej świadomości i oceny wszystkiego, a mimo to czasami musisz podejmować szybkie decyzje. Porozmawiaj o swoich doświadczeniach i wyjaśnij, jak i dlaczego podejmowałeś decyzje w przeszłości oraz jakie pozytywne lub negatywne konsekwencje miały twoje decyzje. Koncentrując się na decyzjach i odpowiedzialności w swoim zespole kładziesz podwaliny pod lepsze przygotowanie wszystkich uczestników do przyszłych decyzji. Liderzy, którzy chcieliby rozłożyć odpowiedzialność na kilka barków, mogą dobrze wprowadzić to podejście, wykonując ćwiczenie z kijem Mikado, które zostały opisane w prawdziwej historii powyżej. Jeśli wszyscy uczestnicy doświadczą tego z pierwszej ręki, o ile bardziej satysfakcjonujące



i skuteczne jest wzięcie na siebie odpowiedzialności razem, to stanowi dobrą podstawę do pracy w kierunku INCLUDE organizacja.

Wiarygodność i władza

Jako lider, który wprowadza tablicę delegacji, będziesz pod szczególną kontrolą członków swojego zespołu. Wszyscy zapłącą bardzo zwrócić szczególną uwagę na to, czy rzeczywiście jesteś przygotowany do przekazania kompetencji, które przypisałeś zespołowi. W miarę możliwości trzymaj się zawartych umów i interweniuj tylko wtedy, gdy wymagana jest pilna reakcja w nagłych wypadkach. Nie odbieraj swojemu zespołowi szansy uczenia się na błędach i porażkach. Zbyt wczesna interwencja może zaszykalizować, że nie jesteś gotowy do faktycznej rezygnacji ze zdolności do podejmowania decyzji. Twoja wiarygodność na ogół nie ucierpi jednak, jeśli potraktujesz określone wydarzenia jako okazję do przedyskutowania ze swoim zespołem, czy poprzedni poziom delegowania jest nadal odpowiedni.

Korzystając z tablicy delegacji, mówisz, że jako lider jesteś gotowy do oddania władzy. Radzenie sobie z tym w praktyce nie jest łatwe dla większości liderów ani dla wielu członków zespołu. Obie strony zazwyczaj wywodzą się ze środowiska pracy naznaczonego odgórnym podejściem relacje (rodzina, szkoła, wykształcenie, doświadczenie zawodowe itp.). Rezygnacja lub przejęcie władzy to coś, co musi być praktyką i ważne jest, aby aktywnie zmagać się z wyzwaniami z tym związanymi. Pomocną bramą do tego tematu jest uświadomienie sobie, że władza nie oznacza wyższości ani niższości. Każdy, kto zajmuje się tematem władzy w sposób zróżnicowany, jest lepiej przygotowany zarówno jako lider, jak i członek zespołu do konstruktywnej realizacji ustaleń zawartych z zarządem delegacji. Więcej informacji na temat władzy i autorytetu, jeśli chodzi o przywództwo włączające, można znaleźć w narzędziu „Władza i autorytet włączający” w tym rozdziale.

Tablica delegowania jako narzędzie uczenia się większej samoorganizacji

Tablica delegowania jest dla wielu organizacji użytecznym instrumentem do nauczenia się alternatywnego sposobu radzenia sobie z odpowiedzialnością jako zespół. Zaletą jest to, że za pomocą tablicy delegowania można kształtować proces w sposób uporządkowany i przejrzysty dla wszystkich. Obie strony – liderzy, którzy chcą zrezygnować z bezpośredniego wpływu, oraz pracownicy, którzy wcześniej nie byli przyzwyczajeni do radzenia sobie z większą odpowiedzialnością – zyskają narzędzie pomocne w przezwyciężaniu swoich ograniczeń.

Tablica delegowania w połączeniu z innymi narzędziami INCLUDE

Liderom INCLUDE zalecamy przeczytanie dwóch narzędzi w tym rozdziale: „Beta codex” i „Struktura komórkowa”. Oferują one pogłębione wprowadzenie do tematów indywidualnej odpowiedzialności, autonomii i zdolności do podejmowania decyzji. W narzędziach tych znajdziesz między innymi sugestie, które pomogą Ci w rozwiązaniu jednej z wad tablicy delegowania. Otóż Delegation Board oferuje niewielką pomoc, gdy chcesz prowadzić pracę w zespołach lub gdy chciałbyś lepiej koordynować pracę w poszczególnych działach. To narzędzie jest przede wszystkim skierowane na poprawę współpracy w zespole oraz między zespołem a liderem. Ta wewnętrzna koncentracja może prowadzić do jeszcze większego zakorzenienia się mentalności silosowej, która może już istnieć w Twojej organizacji. Liderzy INCLUDE powinni aktywnie temu przeciwdziałać.

W niniejszym podręczniku szczegółowo przedstawiono także dwa kolejne innowacyjne sposoby podejmowania decyzji: „Uzgadnianie decyzji” oraz „Konsultatywną decyzję indywidualną”.

„Uzgadnianie decyzji” oferuje interesującą alternatywę dla wymogu osiągnięcia porozumienia w drodze konsensusu na poziomie 4 tablicy delegowania. To narzędzie jest z reguły dedykowane szczególnie ważnym decyzjom.

Natomiast „Konsultatywna decyzja indywidualna” stanowi „bogatszą” i bardziej zróżnicowaną wersję poziomu 5 (konsultacja). Nie tylko lider jest proszony o radę, ale także krąg konsultantów, z którymi należy się skonsultować przed podjęciem ostatecznej decyzji. Prowadzi to do podejmowania decyzji o wyższej jakości, zwłaszcza gdy konsultuje się także wewnętrznych ekspertów organizacji.



Źródła

Jurgen Appelo spopularyzował delegowanie zarządzania w swoim podejściu „Zarządzania 3.0”.

Appelo, Jurgen (2018): Managing for Happiness. Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren; Vahlen.

https://miro.com/app/board/o9J_laQYqRs=?fromEmbed=1

<https://miro.com/miroverse/delegation-poker/>.

Karty do Delegation Poker:

<https://management30.com/practice/delegation-poker/>

Video: How to Delegate Better with the 7 Delegation Levels:

<https://www.youtube.com/watch?v=VZF-G7MCSG4>

Video: How to play Delegation Poker:

<https://www.youtube.com/watch?v=BRBR3Sozu6M&t=14s>

Video: Agiles Arbeiten: Delegation Board: <https://www.youtube.com/watch?v=3dZAGLwS7sg>

#tablica delegowania

#delegation board

delegation poker

#autonomia

#samoorganizacja

#decyzja

#odpowiedzialność

agile

24 Komunikacja inkluzywna

„Każdy członek zespołu stanowi o jego sile. Siłą każdego z osobna jest zespół”.

Phil Jackson



Korzyści

Kiedy komunikacja inkluzywna (integracyjna) jest szczególnie przydatna?

- * Kiedy chcesz rozwiązać konflikt osobisty lub zespołowy w sposób zorientowany na rozwiązanie.
- * Kiedy pojawiają się konflikty i chcesz wskazać rozwiązania, które uwzględniają fundamentalne zasady Waszej organizacji oraz potrzeby zaangażowanych osób.
- * Kiedy chcesz usłyszeć opinię wszystkich, co pozwoli Ci uwzględnić różne punkty widzenia podczas opracowywania rozwiązania.
- * Kiedy chcesz zachęcić do otwartości na kreatywne podejście, pomysły i różne opinie.
- * Kiedy chcesz przekazać obiektywną informację zwrotną, nawet jeśli osoby, do których się zwracasz, widzą sytuację inaczej.
- * Gdy chcesz, aby Twoje zachowanie było przejrzyste dla innych członków zespołu i wzmacniało wzajemne zaufanie w zespole.

Case

Paula uznała Noaha za szczególnie trudnego członka zespołu. Sprawiał jej, jako liderce, spore problemy i nie chciał angażować się w zmiany organizacyjne. Wszelkie dyskusje z nim przypominały wieczną walkę, bowiem zawsze wygłaszał podczas nich jakieś „ale”, podważając sens jej propozycji.

Po tych rozmowach Paula zawsze była bardzo wyczerpana. Przypisała Noahowi etykietę problematycznego członka zespołu. Życzyła sobie, żeby wspólna praca była łatwiejsza i chciała, żeby chociaż raz bez dyskusji zrobił to, co powiedziała. Postanowiła: tak dalej być nie może. Przeanalizowała przebieg ich rozmów i uświadomiła sobie, że chciała, aby Noah realizował jej pomysły. Jednocześnie chciała być postrzegana jako przyjazny, słuchający lider.

Wciąż zapraszała Noaha do pseudodialogów – rozmów, w których wydawała się słuchać, a potem kończyła na forsowaniu swoich pomysłów. Nie była skłonna do rezygnacji i ponownego rozważenia swoich poglądów. Chciała wpływać, ale nie chciała być pod wpływem. Kiedy zdała sobie z tego sprawę, postanowiła podczas kolejnej rozmowy uważnie go słuchać. Nie chciała wchodzić w dialog z góry założonym pomysłem na to, jak rozmowa się potoczy, ani nie chciała się kłócić. Paula była pozytywnie zaskoczona tym, jak zmiana jej nastawienia do rozmowy wpłynęła na jej przebieg. Rozmowa była spokojniejsza, niż zwykle i autentycznie zorientowana na rozwiązania. Paula przyznała, że traktowała Noaha jak problematycznego kolegę i nie słuchała ważnych kwestii poruszanych w jego zastrzeżeniach. Noah nie czuł się już bezsilny w rozmowach z szefową zespołu. Dzięki temu jego motywacja wzrosła, ponieważ widział, że jego głos został wysłuchany i wzięty pod uwagę.

W skrócie

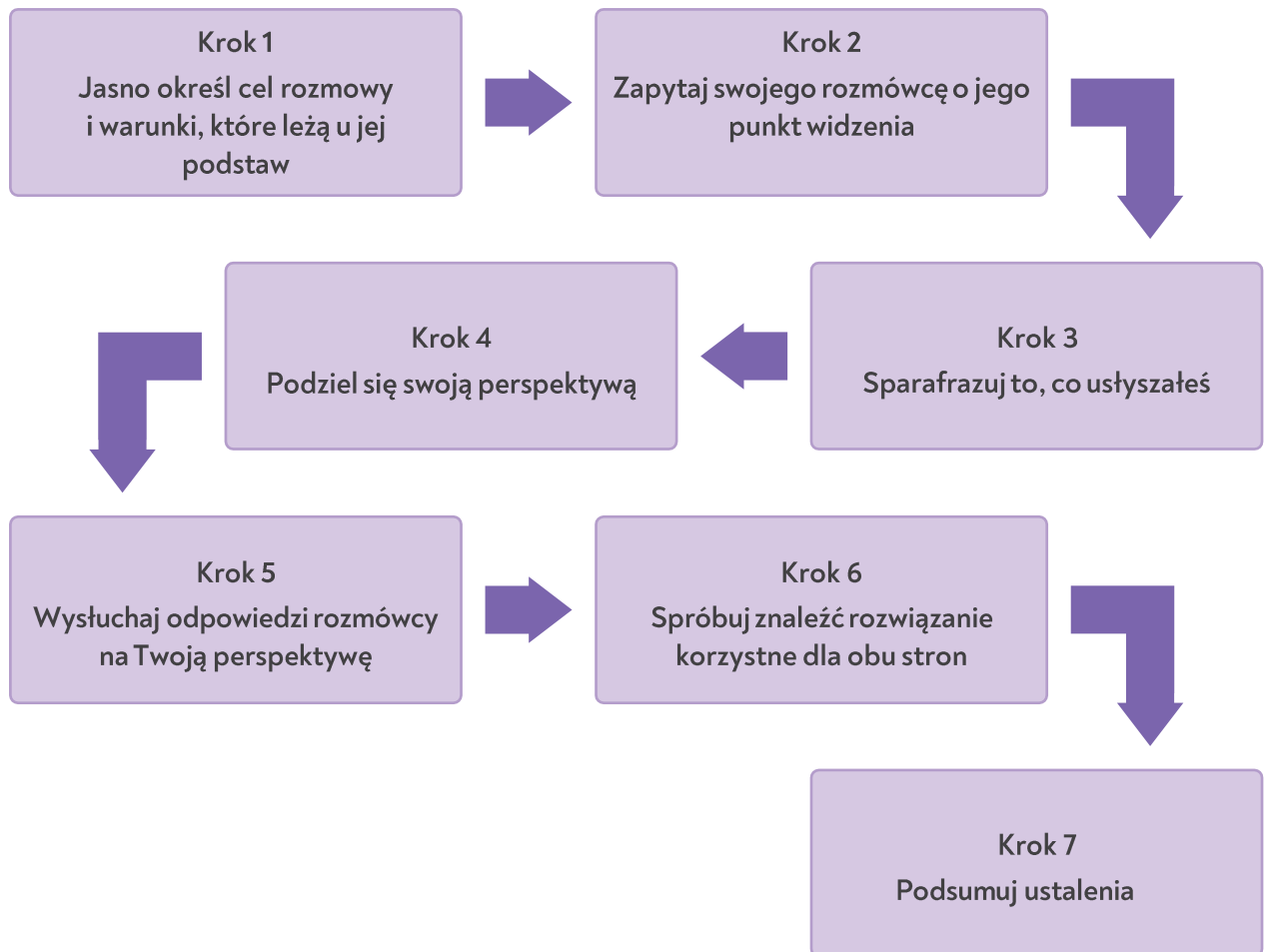
Komunikacja inkluzywna może mieć miejsce, gdy wchodzimy w rozmowę z gotowością do przemyślenia lub zmiany swoich przekonań, postaw lub pomysłów w oparciu o to, co mówi druga osoba.

W inkluzywnym dialogu rozmawiamy ze sobą, wpływamy na siebie i inspirujemy się wzajemnie. Ta forma wymiany myśli jest podstawowym narzędziem inkluzywnego przywództwa, ponieważ głos każdego jest słyszany i brany pod uwagę podczas wspólnej pracy.

Wielu liderów obawia się, że ich współpracownicy nie odpowiedzą na pilne potrzeby, jeśli dadzą zespołowi pełną możliwość wypowiedzenia się. Jednak szczery i otwarty dialog uwzględnia perspektywy wszystkich uczestników.

Przedstawiony poniżej dialog integracyjny składa się z siedmiu kroków. Jeśli je uwzględnisz to stworzysz środowisko, w którym słuchacie się nawzajem, bierzecie pod uwagę kontekst, w którym pracujecie i wspólnie szukacie rozwiązania, które przyniesie korzyści wszystkim zaangażowanym.

Siedem kroków komunikacji inkluzywnej*



* Źródło: Bielińska, Inga; Jakubczyńska, Zofia (2018): Jeden na jednego. Odważne rozmowy z pracownikami. Dialogi i praktyczne ćwiczenia, MT Biznes.

Narzędzie – omówienie i wskazówki

W swoich rozmowach stosuj poniższe siedem kroków inkluzywnej komunikacji.

Krok 1: Wyraźnie określ cel rozmowy i podstawowe warunki, które wpływają na Twoją pracę

Jeśli wcześniej jasno określisz cel rozmowy, pomoże Ci to utrzymać się w temacie i nie pogubić się w dygresjach. Ponadto tworzysz atmosferę emocjonalnego bezpieczeństwa dla swojego rozmówcy:

- „Chcę porozmawiać z Tobą o X ...”
- „Chcę porozmawiać z Tobą Y ...”
- „Porozmawiajmy o rozwoju Z ...”

Należy odnieść się do uzgodnionych zasad lub warunków bazowych Waszej współpracy:

- „Oboje zgodziliśmy się ...”
- „Zgodnie z regulaminem naszej drużyny ...”
- „Podstawowymi warunkami, według których pracujemy, są ...”
- „Podczas gdy badamy różne podejścia i szukamy rozwiązań, chcę, abyśmy szanowali ramy, według których pracujemy w naszej organizacji. Obejmuje to nasze wartości, zasady i porozumienia. „

Krok 2: Zapytaj swojego rozmówcę o jego punkt widzenia

Upewnij się, że Twój rozmówca jako pierwszy ma możliwość przedstawienia swojego punktu widzenia. Staraj się zrozumieć osobę, z którą rozmawiasz, zanim sam zechcesz być zrozumiany. Jeśli Twój rozmówca miał okazję powiedzieć Ci wszystko, co chciał powiedzieć, zwiększa to szansę na to, że będzie Cię uważnie słuchał.

- „Jak to wygląda z Twojej perspektywy?”
- „Jak Ty to widzisz?”

- „Czy zechciałby Pan podzielić się swoimi wrażeniami?”

Słuchaj uważnie swojego rozmówcy i zapamiętuj słowa kluczowe, których używa.

Krok 3: Sparafrazuj to, co usłyszałeś

- „Pozwól mi powtórzyć to, co usłyszałem, abyśmy mieli pewność, że dobrze cię rozumiem ...”
- „Rozumiem, że ...”
- „Więc, z Twojej perspektywy ...”

Kiedy parafrazujesz wypowiedź, sprawdź, czy dobrze uchwyciłeś jej sens. Możesz dopytać:

- „Czy jest coś, co przeoczyłem?”

Krok 4: Podziel się swoją perspektywą

Używaj spersonalizowanego języka i uważaj, by nie polemizować z argumentami swoich rozmówców.

- „Powie Ci, jak to wygląda z mojej perspektywy ...”
- „Pozwól, że powiem Ci, jak to wygląda mojej strony ...”

Krok 5: Odpowiedź rozmówcy na Twoją perspektywę

Teraz zaproś swojego rozmówcę do ponownej wypowiedzi, nawiązując do tego, co powiedziałeś.

Zapytaj swojego rozmówcę:

- „Co o tym sądzisz?”
- „Jak to usłyszałeś?”



Krok 6: Spróbuj znaleźć rozwiązanie korzystne dla obu stron

Szukaj rozwiązania, które jest korzystne dla obu stron i uwzględnia ich interesy.

Poproś swojego rozmówcę, aby odpowiedział również na następujące pytania:

- „Jakie rozwiązania uwzględniają ważne potrzeby obu stron?”
- „Jak możemy pracować razem, biorąc jednocześnie pod uwagę to, co jest ważne dla Ciebie i dla mnie?”
- „Co możemy zrobić inaczej następnym razem?”

Krok 7: Podsumowanie ustaleń

Na koniec podsumuj ustalenia, tak aby dla obu stron było jasne, jaki jest wynik rozmowy i jaka będzie droga w przyszłości.

- „Na co się umawiamy od teraz?”
- „Jaki plan działania przyjmujemy?”
- „Kiedy zaczniemy wdrażać uzgodnione zmiany?”

Pytania, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem dialogu inkluzywnego

Zanim podejmiesz dialog ze swoim rozmówcą, odpowiedz na następujące pytania:

- Jaki jest cel dialogu?
- Co chcesz osiągnąć poprzez ten dialog?
- Dlaczego siedem kroków dialogu integracyjnego jest w tym przypadku dobrym sposobem komunikacji?
- W jakim stopniu jesteś otwarty na zmianę swojego podejścia pod wpływem tego, co usłyszysz podczas rozmowy?
- Co mogłoby zwiększyć Twoją otwartość na zmianę nastawienia? Skoncentruj się na swoim podejściu, a nie na cechach rozmówcy.

Unikaj następujących błędów podczas prowadzenia dialogu inkluzywnego

Wymiana argumentów zamiast dzielenia się swoją perspektywą

Kiedy słyszysz i parafrazujesz potrzeby swojego rozmówcy, a następnie przechodzisz do dzielenia się swoim punktem widzenia, możesz mieć pokusę zaprzeczenia temu, co powiedział twój rozmówca. Może to spowodować, że osoba, z którą rozmawiasz, nie będzie cię słuchać, choć chciałaby zrozumieć, ale po prostu będzie się bronić. Zamiast tego powiedz neutralnym językiem, jak widzisz sytuację ze swojej perspektywy. Następnie możecie porozmawiać o tym, gdzie pojawiają się różnice. Jeśli Twój rozmówca Ci przerywa, poproś go, aby Cię wysłuchał i upewnij się, że po wszystkim będzie czas na rozmowę o różnicach.

Upewnij się, że masz wystarczająco dużo czasu

Niektórzy liderzy, którym szczególnie zależy na efektywności, wyznaczają bardzo wąskie tematy do dyskusji. Jeśli rozmówca chce poruszyć inne ważne kwestie, mówią mu, że nie jest to celem spotkania. Jeśli taka sytuacja zdarza się często, może doprowadzić do tego, że współpracownicy wycofują się i stają się sfrustrowani, ponieważ nie mają możliwości wypowiedzenia się wobec lidera. Upewnij się, że masz wystarczająco dużo czasu na rozmowy, w których współpracownicy mogą powiedzieć wszystko, co jest dla nich ważne.

Ale nie mówię o tym

W momencie, gdy parafrazujesz wypowiedź, Twój rozmówca słyszy jej słowa z innej perspektywy. Może to spowodować, że będzie chciał zmienić swoją wypowiedź: „Nie o to mi chodziło”. Może też chcieć dodać nowy aspekt, o którym wcześniej nie wspomniał. Liderzy, którzy lubią rozumować, mogą odwołać się do logicznej komunikacji i powiedzieć: „Dlaczego nie powiedziałeś tego wcześniej?” lub „Dlaczego nie mówiłeś o tym?”. Pamiętaj, że nie jest to konkurs, który ma ocenić twoje umiejętności parafrazowania, ale sposób komunikacji i zrozumienia istoty tego, co chcesz wyrazić. Jeśli kolega chce zmienić wypowiedź, to dowód na to, że inkluzywnie podejście do dialogu działa.

Zrozumienie potrzeby stojącej za oczekiwaniem

Słuchając kolegi, zwróć uwagę na to, czego oczekuje. Nie poprzestawaj jednak tylko na tym. Spróbuj zrozumieć, jakie istotne potrzeby i zainteresowania chce zaspokoić tym oczekiwaniem.



Jeśli nie jest to dla Ciebie jasne, zapytaj wprost:

- „Dlaczego tak bardzo ci na tym zależy?”
- „Dlaczego jest to dla Ciebie ważne?”
- „Co ma Ci to zagwarantować?”

Bez głębszego zrozumienia oczekiwań i potrzeby stojącej za oczekiwaniami, może być tylko rozwiązanie 0-1 lub rozwiązanie typu zwycięzca - przegrany. Jednak im większe zrozumienie ogólnej sytuacji oraz znajomość interesów i potrzeb stojących za oczekiwaniem, tym większe szanse na znalezienie rozwiązania typu win-win.

Na przykład, jeśli Twoja koleżanka spodziewa się awansu, spróbuj dowiedzieć się, jaką potrzebę chce zaspokoić dzięki awansowi: docenienie, uznanie, rozwój, bezpieczeństwo, prestiż? Jeśli zidentyfikujesz potrzebę, znajdziesz inne sposoby na jej zaspokojenie. Nawet jeśli nie jesteś w stanie spełnić prośby o awans, rozmowa może zakończyć się satysfakcjonująco dla koleżanki, ponieważ możesz zaproponować alternatywne rozwiązania, które zaspokoją jej podstawową potrzebę.

Pamiętaj o ramach, w których pracujesz

Jeśli prowadzisz dialog inkluzywny zgodnie z siedmioma krokami, ryzykujesz, że za bardzo skupisz się na życzeniach i pomysłach zaangażowanych osób, w tym swoich własnych. Ważne jest, aby na wczesnym etapie rozmowy zastanowić się nad ramami, w których działacie. W organizacjach ludzie muszą zachowywać się zgodnie z pewnymi wytycznymi. Stawianie zgodności z tymi wytycznymi jako wyłącznej odpowiedzialności facylitatora nie jest zgodne z podejściem INCLUDE. W INCLUDE ważne jest dla nas, aby każdy rozwijał perspektywę i odpowiedzialność za całościowy obraz. Jako lider, na początku rozmowy nakreśl podstawowe warunki, które rozwiązanie musi spełnić, aby zadziałało w Twojej organizacji. Upewnij się, że wszyscy rozumieją to w ten sam sposób.

Źródła

Fisher, Roger; Ury, William (2012): Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in; Random House Business.

Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.

Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens; Junfermann Verlag.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

25 Konsultacje koleżeńskie

*„Nigdy nie wygrasz w pojedynkę.
Dzień, w którym uwierzysz, że tak
właśnie jest – będzie dniem, w którym
zacznieś przegrywać.”*

Mika Häkkinen



Korzyści

Kiedy konsultacje koleżeńskie są przydatne?

- * Kiedy chcesz, aby zespół był bardziej samodzielny w tworzeniu pozytywnych zmian.
- * Gdy chcesz zwiększyć w zespole zaufanie do swoich kompetencji.
- * Kiedy chcesz wzmocnić pracę zespołową i poczucie więzi w zespole oraz wprowadzić sposoby wzajemnego wsparcia.
- * Kiedy chcesz sprzyjać postawom proaktywnym.
- * Gdy chcesz zwiększyć efektywność współpracy w zespole.
- * Kiedy chcesz zaangażować zespół w procesy tworzenia rozwiązań.

Case

Hannah zauważyła, że jej pracownicy podczas warsztatów prowadzą ze sobą ożywione dyskusje i w zespole wypracowują wspólne rozwiązania problemów. Natomiast na spotkaniach wewnętrznych zachowują się mniej konstruktywnie, za to mają tendencję do skupiania się wyłącznie na problemach, a na proponowane przez Hannah rozwiązania odpowiadają zastrzeżeniami mającymi na celu zaprzeczenie skuteczności jej sugestii.

Takie mało konstruktywne podejście do wyzwań w zespole kosztowało Hannah wiele energii. Zaczęła więc szukać metody, która pozwoliłaby jej uwolnić się od odpowiedzialności za znalezienie rozwiązania, a jednocześnie zachęcić zespół i pomóc mu w znalezieniu wspólnych rozwiązań problemów, z którymi borykają się poszczególni pracownicy. Natknęła się na metodę „konsultacji koleżeńskich” i postanowiła ją wypróbować.

Hannah zorganizowała spotkanie z pięcioma pracownikami i wyjaśniła im tę metodę i procedurę.

Opowiedziała pracownikom o aktualnym wyzwaniu, przed którym stoi i do pokonania którego ma nadzieję znaleźć inspirację. Hannah była zachwycona, widząc, jak jej pracownicy aktywnie wprowadzają swoje pomysły i starają się trzymać zalecanej struktury metody „konsultacji koleżeńskich”.

Nawet, jeśli zapał niektórych pracowników powodował, że nie zawsze im się to udawało. Hannah wiedziała jednak, że można to naprawić przy odrobinie praktyki. Po intensywnej dyskusji Hannah powiedziała pracownikom, że teraz ma pomysł, jak podejść do problemu i podzieliła się z nimi kolejnymi krokami.

Na koniec wszyscy uczestnicy mieli poczucie, że w konstruktywny sposób wspólnie przyczynili się do znalezienia rozwiązania dla Hanny.

Ponadto każdy był w stanie wykorzystać umiejętności i informacje zdobyte podczas spotkania do przezwyciężenia własnych wyzwań. Uczestnicy byli podekscytowani tym doświadczeniem zespołowym i postanowili regularnie stosować metodę „konsultacji koleżeńskich” podczas swoich spotkań.

W skrócie

Konsultacje koleżeńskie to forma wsparcia, w której jeden z kolegów omawia aktualne wyzwanie lub problem z jednym lub kilkoma innymi kolegami. Metoda ta sprzyja pozytywnym zmianom w zespole poprzez wymianę doświadczeń i wspólną pracę nad rozwiązaniami. Ta metoda wsparcia uwalnia zasoby i tworzy poczucie sprawstwa w zespole.

Istnieją różne sposoby wprowadzania konsultacji koleżeńskich w zespole. Spotkania mogą być cykliczne lub organizowane ad hoc. Maksymalnie 40 minut jest zwykle wystarczające, aby dać i otrzymać nowe

inspiracje lub pomysły oraz określić zasoby dotyczące sposobów radzenia sobie z wyzwaniem.

Podczas konsultacji koleżeńskich jedna osoba przedstawia aktualne wyzwanie. Koledzy zadają pogłębione pytania, udzielają informacji zwrotnych, dzielą się swoimi doświadczeniami i opiniami. Zadaniem kolegi nie jest sugerowanie rozwiązań, ale kierowanie się pytaniem: „Co ja bym zrobił, gdybym był w takiej sytuacji?”

Osoba, która przedstawiła wyzwanie, wybiera najlepszą dla siebie opcję. Może kierować się tym, co usłyszała lub opracować nowy pomysł zainspirowany przez zespół.

Takie podejście jest wzbogacające dla wszystkich zaangażowanych, ponieważ wszyscy są zainspirowani tym, co słyszą, a jednocześnie rośnie ich poczucie indywidualnej odpowiedzialności, jak również zdolność do rozwiązywania problemów.

Kluczem do skuteczności konsultacji koleżeńskich jest przestrzeganie ich struktury. Kluczową rolą facylitatora jest pilnowanie czasu i struktury spotkania, a także reagowanie na ewentualne przeszkody. Moderator jednak nie powinien komentować ani sugerować rozwiązań.

Cztery kroki konsultacji koleżeńskich



- ▼ Analiza problemu i zdefiniowanie go na nowo



Dzielenie się doświadczeniami i możliwymi rozwiązaniami



Przedstawienie problemu



Wybór najlepszego rozwiązania



Narzędzie – omówienie i wskazówki

W konsultacjach koleżeńskich występują trzy różne role:

- osoba przedstawiająca problem,
- doradcy koleżeńscy,
- facylitator.

Podczas konsultacji koleżeńskich osoba przedstawiająca sprawę prezentuje swoje wyzwanie koleżankom i kolegom udzielającym konsultacji. Współpracownicy doradzający zadają pytania, aby poszerzyć lub pogłębić swoją perspektywę i podzielić się własnymi doświadczeniami, jednocześnie nie narzucając rozwiązań.

Zadaniem facylitatora jest utrzymanie płynności procesu i zapewnienie przestrzegania zasad. Jego rola jest zorientowana na proces i neutralna merytorycznie.

Możesz stosować tę metodę przy wielkości zespołu od 4 do 8 osób, ale większy efekt wzajemnego uczenia się występuje przy wielkości grupy 6-8 osób.

Po wstępnym, wspólnym ustaleniu, który z kolegów przedstawi swój problem, postępuj krok po kroku zgodnie z poniższą instrukcją.



Krok 1: Przedstawienie problemu (5 minut)

Osoba przedstawiająca problem:

- krótko i zrozumiale opisuje swoim kolegom i koleżankom trudną sytuację,
- kieruje pytanie otwarte do swoich kolegów i zapisuje je.

Krok 2: Zbadanie problemu i jego redefinicja (10 minut)

Zadawanie pytań w celu poszerzenia i pogłębienia perspektywy (8 minut)

Informacje zwrotne i refleksje (2 minuty)

Doradcy koleżeńscy:

- zadają otwarte pytania, aby poszerzyć oraz pogłębić swoją perspektywę,
- skupiają swoje pytania bardziej na osobie przedstawiającej sprawę, niż na zbieraniu faktów i liczb, by lepiej zrozumieć sprawę. Pytania mają bardziej charakter coachingowy.

Osoba przedstawiająca problem:

- notuje pytania kolegów, ale nie udziela na nie odpowiedzi,
- prosi kolegów o zwolnienie tempa, jeśli jest ono dla niej zbyt szybkie, np. przez podniesienie ręki,
- informuje kolegów, które pytania okazały się dla niej pomocne.

Facylitator:

- pyta osobę przedstawiającą problem, czy chciałby ponownie zdefiniować wyzwanie,

Krok 3: Wymiana doświadczeń i proponowanie rozwiązań (15 minut)

Doradcy koleżeńscy:

- Dzielą się własnymi doświadczeniami w podobnej sytuacji. Nie muszą one dotyczyć dokładnie tego samego problemu.
 - Co się udało?
 - Co nie zadziałało?
 - Pamiętaj: tu chodzi o dzielenie się doświadczeniem, a nie o udzielanie rad.

Osoba przedstawiająca problem:

- nie komentuje,
- nie wypowiada się.

Krok 4: Wybór rozwiązania (5 minut)

Osoba przedstawiająca problem odpowiada na następujące pytania:

- Co usłyszałem?
- Co było dla mnie pomocne?
- Czy coś mnie zainspirowało? Jeśli tak, to co?
- Co będę próbował zastosować?

Wszyscy uczestnicy podsumowują swoje nowe spostrzeżenia w rundzie końcowej i dziękują swoim kolegom za ich wkład oraz poświęcony czas.

Wsparcie na co dzień

Jak wybrać temat do konsultacji koleżeńskich?

- Zapytaj uczestników, kto obecnie stoi przed jakimś wyzwaniem i chciałby poddać je konsultacjom koleżeńskim.
- Zbierz od grupy listę tematów.
- Wybierz ten temat, który interesuje największą liczbę uczestników.

Jak ułatwić przebieg konsultacji?

- Bądź zorientowany na proces neutralny pod względem treści. Nie komentuj jakości propozycji; pilnuj wyłącznie zasad i czasu.
- Wyjaśnij uczestnikom, że czas jest krótki, ale wystarczający do znalezienia inspiracji i odpowiednich rozwiązań.
- Użyj timera z dźwiękiem, aby uczestnicy wiedzieli, kiedy minął czas.

Najczęstsze błędy

- Problem nie jest jasno sprecyzowany.
- Facylitator pozwala osobie przedstawiającej problem na bezpośrednie odpowiedzi na pytania.
- Uczestnicy zgłaszają sugestie, co powinien zrobić oferent w danej sprawie.
- Uczestnicy przekraczają limit czasu wyznaczony dla poszczególnych części. Prowadzi to do zmęczenia oraz spadku zaangażowania i udziału uczestników w procesie. Jeśli tak się stanie, osoba przedstawiająca problem może stwierdzić, że jego sprawa jest beznadziejna.

Jak zapobiegać najczęstszym błędom będąc w roli facylitatora?

Brak jasno sprecyzowanego problemu.

- Wyjaśnij, że uczestnicy nie muszą wiedzieć wszystkiego o omawianej sprawie, wystarczy zarysowany kontekst problemu.
- Zapytaj osobę przedstawiającą sprawę o jej perspektywę: „Co jest dla Ciebie trudne w tej sytuacji?” lub „Co jest dla Ciebie wyzwaniem?”

Umożliwienie osobie przedstawiającej problem bezpośredniej odpowiedzi na pytania.

- Zaznacz na początku kroku 2 konsultacji koleżeńskich, że osoba przedstawiająca sprawę może mieć tendencję do bezpośredniego odpowiadania na pytania. Zachęć tę osobę, by zamiast tego zapisała pytania i zastanowiła się nad odpowiedziami.
- Zapytaj tę osobę, czy chce, aby ktoś inny spisał pytania, aby mogła skupić się wyłącznie na przedstawieniu swojej treści.
- Jeśli tempo pytań jest zbyt szybkie, osoba przedstawiająca problem może poprosić Cię o zwolnienie. Uzgodnijcie jakiś znak na tę okoliczność.
- Upewnij się, że uczestnicy nie zadają pytań prowadzących, w stylu: „Czy nie uważasz, że dobrze byłoby...”.
- Poproś doradzających kolegów, aby nie zadawali pytań, które nie są istotne dla osoby przedstawiającej sprawę. Należą do nich zwłaszcza pytania o szczegółowe informacje, które nie wnoszą żadnej nowej perspektywy.

Doradcy koleżeńscy sugerują, co osoba przedstawiająca problem powinna zrobić.

- Wyjaśnij uczestnikom, dlaczego istotne jest, aby mówili ze swojej perspektywy. Wskaż, że celem jest zainspirowanie tej osoby do wyboru własnego rozwiązania najlepiej pasującego do jej sytuacji i osobowości.
- Poproś ich o używanie stwierdzeń typu: „Moim zdaniem...”, „Ja wybrałbym...”, „W mojej opinii...”.
- Reaguj, gdy słyszysz sugestie łamiące ustaloną zasadę

Przekroczenie limitu czasu wyznaczonego dla poszczególnych części prowadzi to do zmęczenia i spadku zaangażowania i udziału uczestników w procesie. Jeśli tak się stanie, osoba przedstawiająca problem może dojść do wniosku, że jej sprawa jest beznadziejna.

- Ustalcie z grupą, że będziecie przerywać poszczególnym osobom, jeśli przekroczą limit czasu. Powiedz im, żeby nie traktowali tego osobiście.
- Zapowiedz zbliżający się koniec, mówiąc na przykład: „Mamy czas na ostatnie pytanie; kto chce je zadać?” lub „Zostało nam 5 minut do końca!”.
- Po zakończeniu konsultacji koleżeńskich zrób przerwę. Dzięki temu uczestnicy będą mogli podzielić się dodatkowymi inspiracjami w nieformalnych rozmowach.
- Zbyt długie dyskusje i poczucie, że temat nie został w pełni omówiony, mogą wynikać ze zbyt szerokiego ujęcia problemu.



Źródła

Istnieją różne podejścia i autorzy, którzy zajmują się „konsultacjami koleżeńskimi”. Metoda ta jest często stosowana w roboczych kontekstach edukacji i resocjalizacji.

Bowman, Sharon L. (2008): *Training from the Back of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn*; Pfeiffer.

Department of Education (2019): *PSDP – Resources and Tools: Intervision model of peer-led group reflection*: <https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervision-model-of-peer-led-group-reflection.pdf>

#konsultacje

#konsultacje koleżeńskie

#superwizja grupowa

26 Kompetencje międzykulturowe

„To nie różnice nas dzielą. Dzieli nas niezdolność do rozpoznania, zaakceptowania i docenienia tych różnic”.

Audre Lorde



Korzyści

Kiedy to narzędzie jest przydatne?

- * Kiedy szukasz metod konstruktywnego radzenia sobie z różnorodnością kulturową.
- * Gdy chcesz zwiększyć różnorodność w swoim zespole i przygotować się do pracy z osobami z różnych kręgów kulturowych.
- * Gdy pracujesz w środowisku międzynarodowym lub przygotowujesz siebie i swój zespół do pracy w takim środowisku.
- * Gdy chcesz konstruktywnie radzić sobie z wyzwaniami, które pojawiają się podczas pracy z osobami z różnych środowisk kulturowych.
- * Kiedy chcesz pracować w kraju, którego kultura różni się od Twojej własnej.

Case

Od trzech lat Maja prowadzi organizację charytatywną, która wspiera uchodźców. Jej zespół doradza osobom uchodźczym w kwestiach prawnych, pomaga im w sprawach urzędowych i towarzyszy podczas wizyt u lekarzy. Ostatnio członkowie zespołu zaczęli również udzielać również bezpośredniej pomocy osobistej np. pomagając osobom uchodźczym w nauce języka. Zespół jest wspierany w swojej pracy przez kilku wolontariuszy, którzy z entuzjazmem przyczyniają się do tworzenia kultury otwartości.

Oferta organizacji jest adresowana do wszystkich uchodźców w regionie, niezależnie od tego, czy pochodzą z Afganistanu, Syrii, Ukrainy czy z innych krajów. Maja od pewnego czasu zauważyła, że nie tylko jej zespół, ale i wolontariusze wykazują bardziej lub mniej pozytywne nastawienie do osób z określonych krajów. Ma to widoczny wpływ na ich pracę,

zwłaszcza jeśli chodzi o zadania, podczas których osobiście spędzają czas bezpośrednio z przedstawicielami danego kraju. Dla uchodźców z niektórych krajów znalezienie kogoś do pomocy może być bardzo trudne.

Maja wie, że nie wynika to z braku chęci pomocy, ale między innymi z braku wiedzy o pewnych kulturach, braku informacji lub nieświadomych uprzedzeń. Na spotkaniu zespołu porusza ten temat i związane z nim wyzwania. Jej koledzy są zaniepokojeni tym, że wśród wolontariuszy, a nawet wśród nich samych w zespole, zauważalna jest niechęć do przedstawicieli niektórych nacji. Natychmiast rozpoczynają burzę mózgow na temat tego, jak mogą nad tym popracować razem ze swoimi wolontariuszami.

Pod koniec intensywnego spotkania podejmują decyzję: każdy z uczestników powinien dowiedzieć się więcej o innych kulturach i lepiej poznać ludzi z tych kultur - na bardziej osobistym poziomie. Chcieliby bowiem wykazywać się jeszcze lepszą kulturą gościnności wobec przybyłych.

Zaczynają od serii warsztatów rozwijających kompetencje międzykulturowe u wszystkich zaangażowanych w pomoc osób. Ponadto planują zorganizowanie wydarzeń otwartych, podczas których osoby z różnych kręgów kulturowych mogą przedstawić swoje tradycje, kuchnię, sztukę lub literaturę i dać się poznać. Szczególną popularnością cieszyły się opowieści z życia, które pozwoliły spojrzeć na inne kultury z nowej perspektywy.

Celem warsztatów było wzbudzenie ciekawości i wspieranie wzajemnego uznania. Informacje i osobiste interakcje sprzyjają otwartości oraz przełamywaniu nieświadomych uprzedzeń.

Po tych wydarzeniach wzrosło zrozumienie kontekstu kulturowego wszystkich uchodźców, a także zaufanie i empatia wobec ludzi z krajów, do których kiedyś byli sceptycznie nastawieni. Ponadto wydarzenia te okazały się znakomitą okazją do stworzenia wsparcia dla starszych osób w regionie, które wcześniej zmagaly się z samotnością. Dzięki kreatywnemu podejściu i zaangażowaniu udało się pokonać oba te wyzwania.

W skrócie

W skrócie, kompetencja międzykulturowa (IC) to zdolność do efektywnej pracy z osobami z różnych kręgów kulturowych. Oznacza to połączenie zestawu postaw, wiedzy i umiejętności społecznych, które umożliwiają wyjście poza ograniczające filtry własnej kultury, tak aby spotkanie z przedstawicielami innych kultur nie było postrzegane jako zagrożenie, ale jako szansa na rozwój ludzi, zespołu oraz organizacji.

Kompetencja międzykulturowa wymaga:

- **Samoświadomości własnego zaplecza kulturowego**, rozumianego jako zbiór podzielanych wartości, przyjętych norm, przekonań i stereotypów oraz ich wpływ na interakcje z osobami postrzeganymi jako odmienne.
- **Postawy relatywizmu kulturowego** w kontaktach z przedstawicielami innych kultur.
- **Umiejętności zastosowania wiedzy o różnicach kulturowych w kontaktach z innymi ludźmi.**

Samoświadomość własnego zaplecza kulturowego

Żaden człowiek nie widzi rzeczywistości obiektywnie. Postrzegamy świat poprzez nasze filtry poznawcze ukształtowane przez konteksty kulturowe, wartości, normy i przekonania, które dzielimy z ludźmi zakorzenionymi w tej samej kulturze. Na nasze filtry wpływają czasy, w których się wychowaliśmy (nasze pokolenie), nasza rodzina, ważne dla nas osoby, które otaczały nas w okresie dorastania (nauczyciele, znajomi), tożsamość płciowa, pochodzenie etniczne, grupa społeczna, przynależność do grupy większościowej lub mniejszościowej, religia, region (biorąc pod uwagę nie tylko różnice geograficzne, ale także to, czy są to miasta, czy wieś), rodzaj edukacji, z której korzystaliśmy, grupy, organizacje i stowarzyszenia, do których należeliśmy, doświadczenia społeczne (w tym kontakt z innymi kulturami lub jego brak), ścieżki kariery oraz nasze sukcesy i porażki życiowe, które ukształtowały naszą tożsamość. Kompetencja międzykulturowa wymaga autorefleksji nad swoim pochodzeniem i zrozumienia, jak wpływa ono na interakcje z osobami z innych kręgów kulturowych.

Postawa relatywizmu kulturowego

Wspomniane filtry poznawcze są jak soczewki kontaktowe, tak lekkie i wygodne, że możesz nie wiedzieć lub zapomnieć, że je nosisz. Zwłaszcza jeśli mieszkasz w kraju homogenicznym kulturowo. Ludzie bez świadomości międzykulturowej myślą, że „ich świat” jest właściwy, a inni się mylą. Ich wartości są właściwe, a inne są błędne. Ich kultura jest lepsza, a innych gorsza. Gdybyśmy zostali poproszeni o narysowanie mapy świata, kraje, w których żyjemy, prawdopodobnie znalazłyby się w centrum. Dla większości ludzi patrzenie na mapę

DIVERSITY

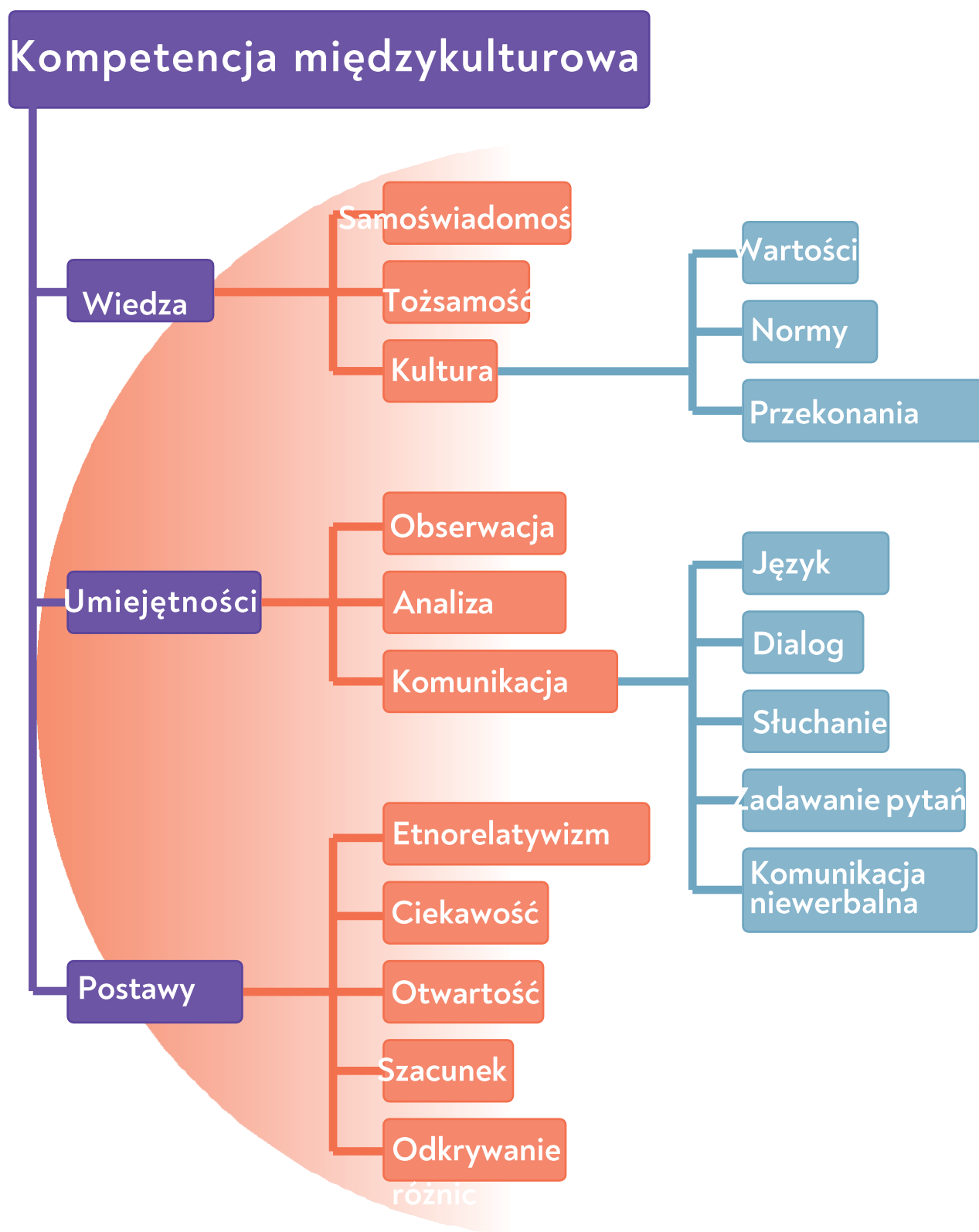
świata stworzoną przez mieszkańców innych kontynentów wywołuje dziwne uczucia. Stawianie własnej kultury w centrum, a reszty świata na peryferiach jest istotą etnocentryzmu. Etnocentryzm to postawa wyrażająca się w przekonaniu, że własna kultura jest punktem odniesienia przy opisywaniu i ocenianiu kultur innych grup. Mając taki balast, łatwo o nieświadome uprzedzenia i protekcyjne sposoby komunikowania się z przedstawicielami odmiennych kultur. Przeciwnością etnocentryzmu jest relatywizm kulturowy. Relatywizm kulturowy to dostrzeganie i akceptowanie różnorodności i odrębności innych kultur oraz brak oceniania. Postawa ta prowadzi do zrozumienia sposobów działania, myślenia i przeżywania świata ludzi z innych kręgów kulturowych, co do ich wartości, znaczeń i specyficznych reguł. Relatywizm kulturowy wymaga postawy otwartości, ciekawości, szacunku i odkrywania, co jest równoznaczne z tolerancją dla niejednoznaczności.

Umiejętność zastosowania wiedzy o różnicach kulturowych w kontaktach z innymi ludźmi

Ważne jest, aby pamiętać, że ludzie, z którymi pracujemy, są ukształtowani przez swoje kultury. Pracując z ludźmi z różnych kręgów kulturowych, dobrze jest dowiadywać się, co nas różni i

uznawać te różnice. W ten sposób możemy uniknąć nieporozumień. Prawdopodobnie sami także nie identyfikujemy całkowicie ze wszystkimi aspektami naszej kultury, podobnie reprezentanci innych kręgów kulturowych. Warto mieć to na uwadze i wchodzić w interakcje z osobą, nie postrzegając jej wyłącznie przez pryzmat kultury, z której się wywodzi. Aby nie popaść w stereotypy, kompetencje międzykulturowe wymagają między innymi następujących umiejętności: aktywnego słuchania, obserwowania, analizowania, empatii pozwalającej zrozumieć perspektywę drugiej osoby oraz dostosowania stylu komunikacji w celu ułatwienia lepszego zrozumienia.

Wiedza, umiejętności i postawy składające się na kompetencje międzykulturowe*



* Ilustracja własna na podstawie <https://bit.ly/3CmlXBo>

Narzędzie – omówienie i wskazówki

Jeśli chcesz dalej rozwijać swoje kompetencje międzykulturowe, poniżej znajdziesz sześć wskazówek, które powinieneś zastosować:

- rozwijaj silniejszą samoświadomość międzykulturową,
- rozwijaj wrażliwość międzykulturową,
- sprawdzaj swoje kompetencje międzykulturowe,
- poznawaj kręgi kulturowe, wśród których pracujesz,
- dostosuj swój styl komunikacji.

1. Rozwijaj silniejszą samoświadomość międzykulturową

Odpowiedz na poniższe pytania, zastanawiając się, w jaki sposób każde z kryteriów wpłynęło na Twoje pochodzenie kulturowe.

Narodowość: W jakim kraju się wychowałeś? Jaka jest Twoja narodowość? Czy Ty lub Twoja rodzina mieliście doświadczenia emigracji? Jeśli tak, jaki był tego powód? Jak to wpłynęło na Twoje tło kulturowe? W jakim stopniu dzielisz wartości narodowe?

Region pochodzenia: Gdzie się wychowałeś? Jak bardzo zróżnicowany kulturowo był ten obszar? Jak bardzo ten region różnił się od kultury reszty kraju, w którym się wychowałeś? Czy nadal mieszkasz w tym miejscu? W jaki sposób inne miejsca, w których żyłeś, wpłynęły na Twoje tło kulturowe?

Rodzina: Jaki był model rodziny, w której się wychowałeś? Jakie wartości i zasady są wyznaczone w Twojej rodzinie? W jakim stopniu jesteś dziś wierny tym wartościom? Jakie wartości rodzinne pozostawiłeś za sobą? Jakie inne wartości przyjąłeś w swoim życiu? Co miało na to wpływ?

Znaczący dorośli: Kim były ważne osoby w okresie dzieciństwa i dorastania, które wpłynęły na Twój światopogląd? (np. krewni, nauczyciele, trenerzy, sąsiedzi itp.) Jakie wartości Ci przekazali? Jak wpłynęły na to, kim jesteś dzisiaj?

Obyczaje: Czy Twoja rodzina była zróżnicowana etnicznie? Iloma językami posługiwaliście się w domu? Jakie święta obchodziliście? Jak je obchodziliście? Jak spędzaliście wolny czas? Jakie potrawy spożywaliście? Które z tych zwyczajów zachowałeś? Jak te zwyczaje wpłynęły na Ciebie?

Pokolenie: Jakie pokolenie reprezentujesz? Co jest charakterystyczne dla Twojego pokolenia? Jakie doświadczenia pokoleniowe ukształtowały Twój światopogląd? W jakim stopniu jesteś wierny temu światopoglądowi dzisiaj?

Spółeczność: W jakim stopniu społeczność, w której się wychowałeś była etnicznie i językowo jednorodna? Jak szerokie są Twoje doświadczenia w kontaktach z ludźmi o innym pochodzeniu etnicznym niż Twoje własne? Z iloma społecznościami się identyfikujesz?

Grupy: Do jakich grup, organizacji i stowarzyszeń wcześniej należałeś? Jak te doświadczenia wpłynęły na Twój światopogląd? Które wartości zachowałeś, a z których zrezygnowałeś?

Praca: Jaką wartość przypisywano pracy w Twoim środowisku? Jak ważna była kariera zawodowa w Twojej rodzinie? Czy role zawodowe różniły się w zależności od płci? Jakie zawody i profesje były cenione? Jakie prze-

konania na temat pieniędzy i bogactwa wyniosłeś z domu? Na ile dziś jesteś wierny przekonaniom na temat pracy wyniesionym z domu rodzinnego?

Inne czynniki: Jakie inne znaczące czynniki wpłynęły na Twoje pochodzenie kulturowe? W jaki sposób? Co odróżnia Twoje zaplecze kulturowe od ludzi, wokół których się obracasz?

Czy poszerzyło się Twoje zrozumienie Twojego tła kulturowego, czy masz lepszy wgląd w swoje tło kulturowe? Co składa się na Twoje tło kulturowe? Jak wpływa ono na Twoje kontakty z ludźmi z innych kręgów kulturowych?

2. Rozwijaj swoją wrażliwość międzykulturową

Postawą charakterystyczną dla kontaktów międzykulturowych jest etnorelatywizm. Możesz zbadać swój poziom wrażliwości międzykulturowej bazując na poniższym modelu.

Zbadaj swoją wrażliwość międzykulturową

Ludzie stosują różne strategie poznawcze, aby poradzić sobie z doświadczanymi różnicami międzykulturowymi. Milton Bennett opisał sześć etapów zwiększania wrażliwości na różnice międzykulturowe za

pomocą „Rozwojowego modelu wrażliwości międzykulturowej” (DMIS). Model ten stanowi przejście od najprostszych do bardziej złożonych poznawczo sposobów postrzegania innych kultur. Im bardziej zaawansowana strategia, tym wyższa jest kompetencji międzykulturowej. Rozwój kompetencji międzykulturowej przebiega przez sześć etapów. Pierwsze trzy etapy są etnocentryczne. Własna kultura pozostaje centrum rzeczywistości. Kolejne trzy etapy są etnorelatywistyczne, pozwalają doświadczyć własnej kultury w kontekście innych kultur.

Sześć etapów zwiększania wrażliwości międzykulturowej według Benneta*

Perspektywa etnorelatywistyczna	Integracja	<ul style="list-style-type: none">☐ Łatwość przejścia między różnymi perspektywami kulturowymi.☐ Brak samodefiniowania się przez pryzmat kulturowy.
	Adaptacja	<ul style="list-style-type: none">☐ Poszerzenie własnego światopoglądu w celu lepszego rozumienia innych kultur☐ Postępowanie w sposób zróżnicowany kulturowo.☐ Dążenie do zrozumienia ponad podziałami kulturowymi.☐ Umiejętność odpowiedniego działania poza własną kulturą.

<p>Perspektywa etnorelatywistyczna</p>	<p>Akceptacja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Postrzeganie własnej kultury jako jednego : wielu światopoglądów. • Akceptacja podobieństw i różnic. • Świadomość tego, jak kultura wpływa na ludzkie doświadczenie. • Ciekawość innych kultur. • Dążenie do nauki, głębszego zrozumienia wielokulturowości.
<p>Perspektywa etnocentryczna</p>	<p>Minimalizacja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dostrzeganie podobieństw przeważa nad dostrzeganiem różnic. • Podkreślanie swojej tolerancji. Często postrzeganie siebie jako osoby o silnej kompetencji międzykulturowej. • Bagatelizowanie różnic powoduje, że różne perspektywy nie są słyszane i brane pod uwagę. • Założenie, że zwykła znajomość podstawowych wzorców komunikacyjnych wystarczy, by zapewnić współpracę. Założenie, że te podstawowe sposoby zachowywania się są uniwersalne, gdy tymczasem wyływają one z własnej kultury.
	<p>Obrona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Twoja własna kultura jest postrzegana jako lepsza. • Wykorzystanie stereotypów. • Dualistyczne myślenie (my vs. oni). • Traktowanie różnic kulturowych jako zagrożenia. • Inne perspektywy powodują dyskomfort.
	<p>Zaprzeczenie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostrzeganie innych kultur. • Uprozczone spojrzenie na kultury. • Brak zainteresowania innymi kulturami. • Ignorowanie innych perspektyw. • Etap ten często wynika z izolacji społecznej lub fizycznej. Powoduje to, że poglądy kultury dominującej nigdy nie są kwestionowane.

Na jakim poziomie wrażliwości międzykulturowej według Milтона Bennetta jesteś?
Aby uzyskać lepszą perspektywę, zapytaj swoich współpracowników, jak postrzegają Cię pod względem wrażliwości kulturowej.

* Ilustracja własna na podstawie podejścia Milтона Benneta. Zob. także Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Critical Incidents for Intercultural Communication.



Rozwijanie wrażliwości międzykulturowej

Jeśli chcesz rozwijać swoją wrażliwość międzykulturową, poniżej znajdziesz sugestie dotyczące poszczególnych etapów:

- **Faza zaprzeczania:** Rozwijaj świadomości różnic między kulturami.
- **Faza obrony:** Pracuj nad tym, by być mniej polaryzującym i negatywnym, zamiast tego skup się na podobieństwach między kulturami.
- **Faza minimalizacji:** Koncentruj się na rozwijaniu świadomości różnic międzykulturowych.
- **Faza akceptacji:** Poświęć czas na poznanie i zbadanie innych kultur.
- **Faza adaptacji:** Rozwijaj empatię dla innych kultur.

Kompetencja międzykulturowa wymaga umiejętności radzenia sobie w niepewnym, wielokulturowym środowisku. Mitem jest przekonanie, że opanowanie tej umiejętności zapewnia bezproblemową komunikację z

osobami z innego kręgu kulturowego. Co więcej, koncentrowanie się na unikaniu wyzwań może prowadzić do powierzchownych, bezkrytycznych interakcji. W takim przypadku trudno jest wnieść wartość dodaną do współpracy międzykulturowej.

Dlatego postawa, z jaką wchodzi się w interakcje z drugą osobą, jest kluczowa. Otwartość, ciekawość, szacunek i gotowość do odkrywania nowych aspektów kulturowych pozwolą z powodzeniem poruszać się w nieznanym świecie i utrzymywać kontakt nawet wtedy, gdy pojawią się nieporozumienia lub konflikty. Taka postawa jest charakterystyczna nie tylko dla kompetencji międzykulturowych, ale także dla inkluzywnego przywództwa. Aby rozwinąć postawę relacyjną, polecamy lekturę szczegółowych wskazówek w naszych narzędziach INCLUDE „Nieświadome uprzedzenia” i „Lider jako coach”.

3. Sprawdź swoje kompetencje międzykulturowe

Większość z nas nie zdaje sobie sprawy z naszych filtrów poznawczych narzuconych przez kulturę. Jesteśmy w niej tak zanurzeni, że wiele rzeczy uznajemy za oczywiste. Zauważamy u innych, że ich zachowanie

wyływa z ich tła kulturowego, podczas gdy my uważamy nasze zachowanie za normalne. Proces ten nazywany jest naturalizacją i utrudnia nam on uświadomienie sobie naszych uprzedzeń, w wyniku czego współpraca z osobami z innych kręgów kulturowych staje się wyzwaniem.

W narzędziu „Nieświadome uprzedzenia” w tym rozdziale znajdziesz więcej informacji na ten temat, jak również odniesienie do testu, którego możesz użyć, aby dowiedzieć się, jakie uprzedzenia mogą wpływać na Twoje interakcje międzykulturowe.

Oto niektóre z testów:

BEVI

Instrument Beliefs, Events, and Values Inventory (BEVI) - mierzy, jak przekonania i wartości wpływają na uczenie się, relacje i cele życiowe. Narzędzie to jest wykorzystywane w kontekście edukacji, przywództwa i dobrego samopoczucia.

www.thebevi.com

CCAI™

Cross-Cultural Adaptability Inventory™ (CCAI) ułatwia identyfikację mocnych i słabych stron jednostki lub grupy w czterech obszarach umiejętności fundamentalnych dla efektywnej komunikacji i interakcji międzykulturowej: odporności emocjonalnej, elastyczności/otwartości, zdolności postrzegania i autonomii osobistej.

www.ccaiaassess.com

IDI

Intercultural Development Inventory (IDI) jest narzędziem psychometrycznym, które ocenia rozwój osobisty i samoświadomość, analizę grupy docelowej, ocenę i rozwój organizacji oraz trening międzykulturowy oparty na danych.

www.idiinventory.com

ICAPS

Skala Międzykulturowego Potencjału Dostosowania (ICAPS) to badanie mierzące międzykulturowe zdolności adaptacyjne. Ocenia, jak dobrze ludzie przystosują się do życia w nowej kulturze i w jakim stopniu będą w stanie przystosować się do życia, pracy lub podróżowania w nowym środowisku kulturowym.

<http://www.ichangeworld.com/icaps.html>

DCA

Diversity Competencies Assessment™ (DCA) to narzędzie do samooceny mocnych stron i obszarów do rozwoju w obszarze różnorodności.

<https://www.diversityinclusioncenter.com/learning-tools/di-instruments/#dca>

Więcej testów można znaleźć tutaj:

<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>



4. Lepiej poznać kultury, z którymi pracujesz

Chcąc lepiej zrozumieć kultury różnych krajów, można skorzystać z Modelu 6-D© stworzonego przez Geerta Hofstede. Na podstawie wieloletnich badań międzykulturowych, Hofstede wyróżnia sześć wymiarów kultury*. Są to: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa/orientacja krótkoterminowa oraz przyzwolenie/restrykcyjność. Definicje tych wymiarów poniżej pochodzą z Hofstede: <https://www.hofstede-insights.com>

Dystans władzy opisuje relacje władzy w danej kulturze i sposób dystrybucji władzy. Dotyczy pytania „Jak duża nierówność powinna i może być między ludźmi?”. Wysoki dystans między władzą a rządzonymi oznacza, że decyzje podejmowane są odgórnie. Jeśli dystans władzy jest niższy, to kultura jest bardziej partycypacyjna.

Indywidualizm / kolektywizm to stopień współzależności, jaki społeczeństwo utrzymuje pomiędzy swoimi członkami. Jest to związane z tym, czy obraz własny jest u ludzi definiowany w kategoriach „ja” czy „my”. W społeczeństwach indywidualistycznych ludzie dbają

* Sześć wymiarów kulturowych wg Hofstede było szeroko dyskutowanych na arenie międzynarodowej. Zespół projektowy INCLUDE widzi wartość dodaną tego podejścia. Stanowi ono punkt wyjścia do dyskusji o różnicach kulturowych, np. w zespołach międzynarodowych. Należy jednak zachować ostrożność podczas stosowania tego podejścia, aby te sześć wymiarów nie stało się podstawą nowych lub utrwalonych stereotypów kulturowych (proszę zapoznać się z narzędziem „Nieświadome uprzedzenia”).

o siebie i swoją najbliższą rodzinę. W kulturach kolektywistycznych ludzie należą do grup, które dbają o nich w zamian za lojalność.

Męskość vs. kobiecość. Męskość wskazuje, że społeczeństwo jest napędzane przez konkurencję, osiągnięcia i sukces. Sukces definiuje się przez zwycięzcę lub osobę najlepszą w danej dziedzinie - system rywalizacji zaczyna się już w szkole i trwa przez całe życie. Wymiar kobiecości oznacza, że dominującymi wartościami

w społeczeństwie są troska o innych i o jakość życia. Społeczeństwo kobiece to takie, w którym wyróżnianie się z tłumu nie jest godne podziwu. Podstawową kwestią jest pytanie, co motywuje ludzi, chęć bycia najlepszym (męskie) czy lubienie tego, co się robi (kobiece).

Społeczeństwa „męskie” są zorientowane na rywalizację, natomiast społeczeństwa „kobiece” są bardziej zorientowane na relacje i współpracę.

W kulturach męskich role płciowe są jasno określone, podczas gdy w kulturach kobiecych role płciowe są bardziej płynne.

Unikanie niepewności wiąże się z tym, jak społeczeństwo radzi sobie z faktem, że przyszłość jest nieznana: czy powinniśmy próbować ją kontrolować, czy po prostu pozwolić jej się wydarzyć?

Ta niepewność przynosi niepokój, a kultury nauczyły się radzić sobie z nim na różne sposoby. Stopień, w jakim członkowie danej kultury czują się zagrożeni przez niejednoznaczne lub nieznane sytuacje i stworzyli przekonania oraz instytucje, by tych niepewności uniknąć, znajduje odzwierciedlenie w wyniku dotyczącym unikania niepewności.

Orientacja długo- lub krótkoterminowa odnosi się do pytania, czy dana kultura ma tendencję do planowania i rozumowania w dłuższej perspektywie, czy też charakteryzuje ją bardziej krótkoterminowe myślenie i działanie lub spontaniczność.

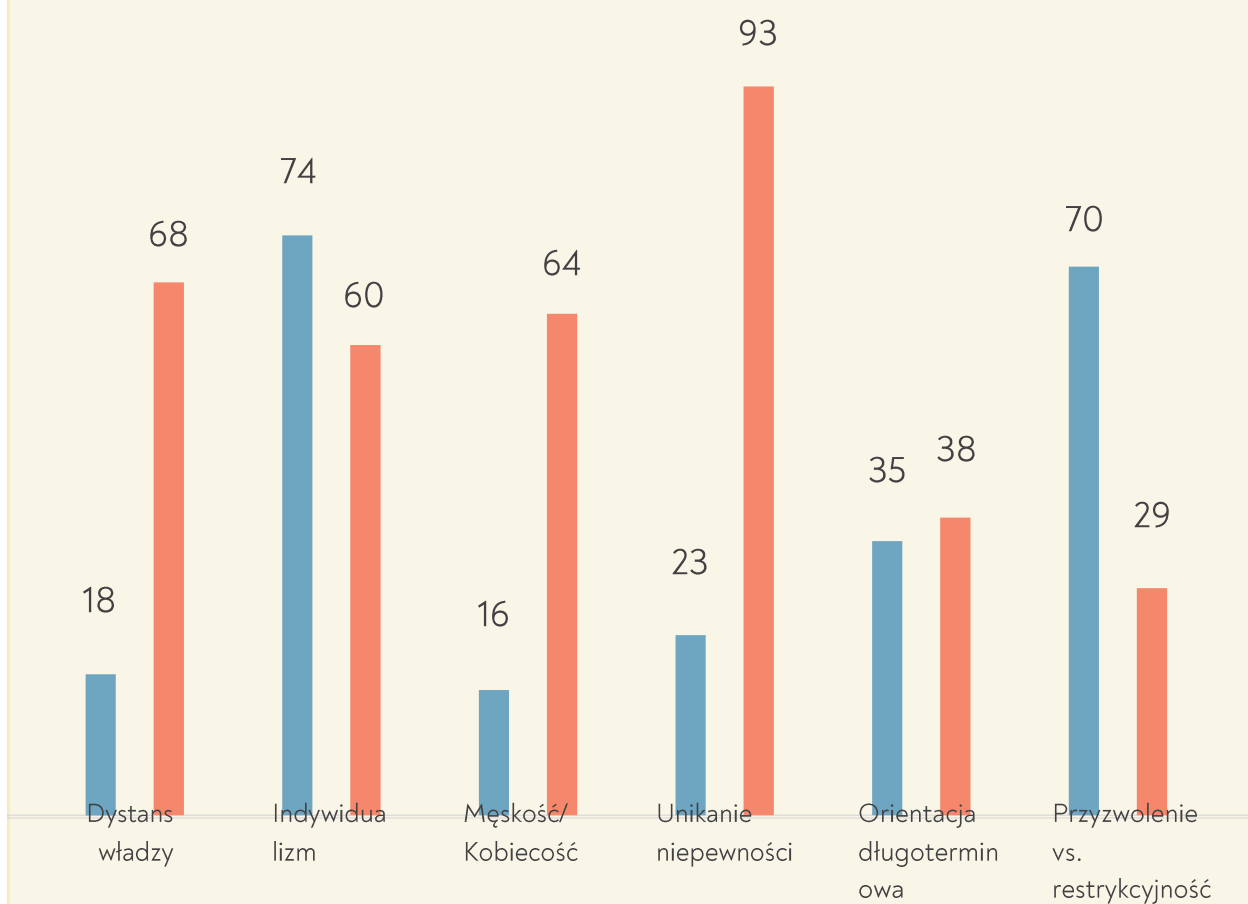
W kulturach zorientowanych długoterminowo nacisk kładzie się na budowanie relacji osobistych lub sieci relacji, szacunek dla przełożonych, osób starszych i tradycji. Z kolei w kulturach zorientowanych

krótkoterminowo nacisk kładzie się na osiąganie szybkiego zysku i czerpanie dumy z umiejętności błyskawicznego dostosowania do zmieniających się sytuacji.

Przyzwolenie vs. restrykcyjność opisuje sposób, w jaki ludzie w danej kulturze kontrolują swoje pragnienia i impulsy. Wymiar ten dostarcza informacji o tym, w jakim stopniu dana kultura akceptuje samorealizację każdej jednostki. W kulturze o wysokiej wartości przyzwolenia akceptowane są również grupy marginalizowane lub osoby, które nie przystają do „średniej”. Wolność jednostki jest tam ważną wartością. Inaczej jest w kulturach „kontrolowanych”, gdzie obowiązują surowsze zasady, a jednostka musi podporządkować się odgórnie przyjętym normom.

Narzędzie pozwalające na porównanie kultur narodowych na podstawie sześciu wspomnianych wymiarów znajdziesz tu: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Przykładowe porównanie dwóch kultur według Hofstede: Dania i Polska



Wykres pokazuje niski wynik Danii w kwestii **dystansu władzy** (18). Oznacza to, że wiele osób w Danii doświadcza w swoim życiu zawodowym stosunkowo płaskiej hierarchii i w dużej mierze partnerskich relacji z przełożonymi. Autonomia członków zespołu jest prawdopodobnie wysoko ceniona. Dla porównania, Polska wykazuje znacznie wyższą ocenę (68). W praktyce może to oznaczać między innymi, że istnieją wyższe oczekiwania wobec „posiadaczy władzy” i że spoczywa na nich większa odpowiedzialność.

Kiedy ludzie, którzy są przyzwyczajeni do odmiennych sposobów pracy, pracują razem, mogą pojawić się wyzwania. Mogą one dotyczyć na przykład delegowania zadań, brania odpowiedzialności i decydowania o tym, jak wiele autonomii oczekuje się podczas pracy w zespole lub w ogólnych interakcjach pomiędzy członkami zespołu a liderem. Jedno podejście do przywództwa może być postrzegane jako zbyt „miękkie” i bezsilne, a drugie jako zbyt autokratyczne, dyrektywne lub zdystansowane.

Wyraźną różnicę można też zaobserwować w **męskości i kobiecości**: Dania (16) i Polska (64). Prowadzi to do wniosku, że dla wielu osób w Danii duże znaczenie ma jakość życia i dbałość o siebie nawzajem, a dla wielu osób w Polsce ważną rolę w życiu zawodowym odgrywa rywalizacja oraz wydajność i sukces. Postawy te mogą być między innymi źródłem odmiennej

motywacji w zespołach ponadnarodowych.

Na wykresie widać kolejną różnicę w **unikaniu niepewności**: Dania (23) i Polska (93). Z tych wartości możemy wnioskować, że wiele osób w Danii jest przyzwyczajonych do pracy w elastycznych systemach, gdzie krótkoterminowe zmiany mogą być na porządku dziennym. Możemy założyć, że dla wielu osób w Polsce zasady i normy są stosunkowo ważne w ich kontekście pracy, a nowe lub nieortodoksyjne podejścia i pomysły mogą powodować niepewność. We współpracy osób, które są przyzwyczajone do tych różnych sposobów pracy, mogą pojawić się wyzwania, między innymi w odniesieniu do potrzeby bezpieczeństwa, zaufania czy samoorganizacji.

W porównywaniu krajów nie chodzi o ocenę, który sposób pracy jest lepszy lub gorszy. Takie podejście po prostu zwiększyłoby napięcia w zespołach międzykulturowych. Celem jest rozwijanie świadomości różnic, aktywne radzenie sobie z nimi i rozwijanie wzajemnego zrozumienia - bez oceniania. Kolejnym krokiem jest wspólne wypracowanie procedur i zasad, które będą odpowiednie dla wszystkich.

Porównaj kulturę swojego kraju z kulturą innego kraju. Co mają ze sobą wspólnego, a jakie są różnice? Gdzie można znaleźć podobieństwa? Jakie kontrasty mogą wpłynąć na współpracę? Co warto przedyskutować, a jakie obszary współpracy powinny być uregulowane umownie, aby dobrze się współpracowało?

Pamiętaj: do pewnego stopnia wszyscy jesteśmy kształtowani przez kulturę, w której dorastaliśmy. Jednak nasze indywidualne pochodzenie, wybory życiowe i osobowość również odgrywają dużą rolę. Być może Twoja kultura ceni duży dystans władzy, ale Ty zachowujesz się nietypowo i preferujesz kooperacyjny sposób przywództwa. Powyższe zasady charakteryzują kulturę dominującą w danym kraju i nie można ich łatwo przenieść na wartości Twoje lub Twoich współpracowników. Dowiedz się, jak Twoje osobiste postawy różnią się od narodowych wyobrażeń. Poproś o informacje zwrotne od kolegów z innych kultur.

5. Dostosuj swój styl komunikacji

Andy Molinsky, badacz i praktyk komunikacji międzykulturowej, wyjaśnia różnice międzykulturowe poprzez różnice w stylu komunikacji, sprowadzając je do 6 istotnych wymiarów*.

Bezpośredniość: To, jak bardzo bezpośredniej komunikacji oczekuje się od Ciebie w danej sytuacji. Czy możesz powiedzieć dokładnie to, co myślisz, czy może powinieneś wyrazić coś w bardziej zawoalowany sposób?

Entuzjazm: Jak wiele emocji i zaangażowania oczekuje się od Ciebie podczas komunikacji. Czy potrafisz wyrazić to, co czujesz, czy bardziej właściwe jest ukrywanie uczuć?

Formalność: Stopień uprzejmości i szacunku, których oczekuje się od Ciebie w procesie komunikacji. Czy oczekuje się, że będziesz okazywał wysoki poziom szacunku komunikując się z kimś w konkretnej sytuacji, czy też możesz być bardziej nieformalny?

Asertywność: W jakim stopniu możesz wprost wyrażać swój punkt widzenia w danej kulturze. Czy powinieneś być szczery, czy też starać się ukrywać lub sublimować swój punkt widzenia?

Autopromocja: Zakres, w jakim możesz mówić pozytywnie o sobie. Czy powinieneś aktywnie promować swoje pozytywne kwalifikacje, czy być bardziej powściągliwy?

Ujawnienie osobiste: Zakres, w jakim właściwe jest ujawnianie innym osobistych informacji o sobie. Czy powinieneś być wylewny w opisywaniu szczegółów dotyczących Twojego życia, czy też bardziej odpowiednie jest ukrywanie spraw prywatnych?

Dwa przykłady: w Twojej kulturze autopromocja nie jest akceptowana. Przyjeżdżasz do USA, gdzie ta cecha jest pożądana. Możesz poszukać nowego sposobu na mówienie o swoich kompetencjach w pozytywnym świetle. Możesz w rozmowie wspomnieć o wcześniejszych sukcesach zawodowych lub kwalifikacjach tak, aby ta informacja pomogła również w Waszej wspólnej pracy, a nie była tylko autopromocją.

Jeśli spotykasz się z kulturą, w której ujawnianie informacji osobistych ma znaczenie, ale mówienie o swoim życiu prywatnym jest dla Ciebie zbyt dużym naruszeniem strefy osobistej, możesz zastanowić się, jakie informacje są dla Ciebie do zaakceptowania. Jeśli nie chcesz mówić o swojej sytuacji rodzinnej, możesz ujawnić na przykład informacje o swoim hobby.

* Opis kryteriów bazuje na Andy Molinsky: Global Dexterity. Siłą tego modelu jest jego praktyczność i prostota. Aby dopasować style komunikacyjne, należy obserwować zarówno drugą kulturę, jak i swoje osobiste preferencje dotyczące komunikacji. W ten sposób można określić, kiedy komunikacja mieści się w strefie komfortu. Dotyczy to sytuacji, w której oczekiwania kulturowe i osobiste preferencje pokrywają się w pewnym stopniu lub gdy pojawia się luka. Po zidentyfikowaniu luki komunikacyjnej, należy podejść do partnera lub jego kultury małymi krokami w sposób, który jest dla nas akceptowalny.



6. Stale rozwijaj swoje umiejętności międzykulturowe

Nawet jeśli wiesz już dużo o różnicach kulturowych i etnicznych, zawsze mogą pojawić się nieoczekiwane sytuacje. Kluczem do dobrej komunikacji międzykulturowej jest unikanie założeń.

W praktyce oznacza to zadawanie pytań przed wyciągnięciem wniosków.

Kompetencja międzykulturowa wymaga takich umiejętności jak uważne słuchanie, dociekliwe zadawanie pytań, uważna obserwacja, wnikliwa analiza, otwarta komunikacja, dobra znajomość języka, umiejętność prowadzenia aktywnego dialogu oraz wrażliwość na komunikację niewerbalną.

Aby wzmocnić te kompetencje, wykorzystaj inne narzędzia INCLUDE zawarte w rozdziale: „Komunikacja inkluzywna”, „Przekazywanie informacji zwrotnej” oraz „Lider jako coach”.



Wsparcie na co dzień

Rozwijając podejście do przywództwa inkluzywnego, jednocześnie rozwijasz swoje kompetencje międzykulturowe. Jest to uczenie się przez całe życie, a nie tylko kolejna umiejętność. Wymaga ciągłej uważności i pokory.

Kiedy pracujesz z kolegami, którzy dorastali w innej kulturze niż Twoja, informacje o tych kulturach pozwolą Ci na lepsze zrozumienie we wspólnej pracy. Z tych ogólnych informacji nie można jednak wyciągać zbyt daleko idących wniosków na temat konkretnych relacji ze współpracownikami, ponieważ informacje te dotyczą jedynie części osobowości tych osób. Ponadto możliwe jest, że Twój kolega należy do mniejszościowej kultury danego kraju.

Ponadto należy wziąć pod uwagę, że tożsamość człowieka jest wielowymiarowa, a wpływ kultury nie wyjaśnia całości ludzkich zachowań i wyborów. Wspomniane modele nie mają na celu promowania stereotypowego myślenia, a raczej uświadamianie różnic kulturowych.

W pracy z osobami z innych kręgów kulturowych liczy się przede wszystkim Twoja postawa (szacunek, ciekawość, otwartość, duch odkrywczoci, etnorelatywizm) oraz umiejętności osobiste (słuchanie, obserwacja, analiza, komunikacja), a nie faktyczna znajomość specyfiki kulturowej.

Źródła

Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Critical Incidents for Intercultural Communication. An Interactive Tool for Developing Awareness, Knowledge, and Skills. Facilitator and Activity Guide; NorQuest College: <https://bit.ly/3CXv5ya>.

Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; International Journal of Intercultural Relations; 10 (2); S. 179-196:
https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival; McGraw-Hill Education.

Matveev, Alex (2018): Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players; Springer.

Mayer, Claude-Hélène (2019): Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung. Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb; Waxmann.

Molinsky, Andy (2013): Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process; Harvard Business Review Press.

Sauer, Frank H. (2019): Das große Buch der Werte 2019. Enzyklopädie der Wertvorstellungen; INTUISTIK-Verlag.

EU-Projekt Digipass:

<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>

GLOBE-Project: <https://globeproject.com/results/countries/POL?menu=country#country>

Video: TED Talk, Chimamanda Ngozi, The danger of a single story:

https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript

#kultura

#różnorodność

#różnice

#biasy

#uprzedzenia

#stereotypy

#komunikacja

27 Narzędzia do transformacji cyfrowej

„Co najmniej 40% wszystkich firm upadnie w ciągu najbliższych 10 lat, jeśli nie wymyślą, jak dostosować swoją organizację do nowych technologii”.

John Chambers



Korzyści

Dlaczego ta metoda jest przydatna?

- * Pozwoli ocenić skutki transformacji cyfrowej dla Twojej organizacji lub firmy.
- * Będziesz mieć większą świadomość szans i zagrożeń związanych z transformacją cyfrową, a także uświadomisz sobie potencjał aplikacji cyfrowych.
- * Zostaniesz przeprowadzony systemowo przez proces opracowania strategii transformacji cyfrowej w swojej organizacji.
- * Będziesz w stanie ułatwić proces transformacji cyfrowej w swojej organizacji.
- * Poszerzysz swoją wiedzę z zakresu zarządzania i umiejętności przywódcze w obszarze transformacji cyfrowej.
- * Otrzymasz praktyczne wskazówki dotyczące cyfrowej transformacji Twojej organizacji, które Ty i Twój zespół będziecie mogli wdrożyć bezpośrednio w codziennych, praktycznych działaniach.

Case

Thomas jest kierownikiem centrum konferencyjnego w wiejskim regionie w środkowych Niemczech. Od momentu założenia w 1995 roku, centrum specjalizuje się w tematyce zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska. Częścią oferowanych przez nie usług jest profesjonalne zakwaterowanie i wyżywienie.

Centrum konferencyjne zatrudnia ponad 40 pracowników i oferuje miejsce do nauki, wymiany idei i dyskusji, szczególnie w zakresie tematów związanych ze zrównoważoną przyszłością. Daje również możliwość wypoczynku na wsi, z dala od codziennego zgiełku miasta. Jego wyjątkowe położenie wśród przyrody w połączeniu z faktem, że znajduje się

dużego miasta, oznacza, że odwiedzający mogą cieszyć się zarówno spokojem, jak i łatwą dostępnością.

Thomas od pewnego czasu uważa, że centrum powinno być bardziej otwarte na świat cyfrowy. Członkowie zespołu Thomasa nie podzielają opinii swojego kierownika. Zwracają uwagę na to, że centrum ma kilku lojalnych klientów, w tym zarówno grupy szkolne, jak i firmy, które wykorzystują pomieszczenia na wewnętrzne warsztaty.

Dwa lata temu Thomas zaczął zgłębiać podejście INCLUDE. Wraz ze swoim zespołem postanowił, że centrum przejdzie przez proces rozwoju INCLUDE. W trakcie tych zmian okazało się, że osoby zaangażowane w projekt niewiele wiedziały o możliwościach i zagrożeniach związanych z technologiami cyfrowymi. Wzrosło zarówno zainteresowanie, jak i chęć zespołu do zaangażowania się w świat cyfrowy.

Później, gdy w wyniku kolejnych lockdownów spowodowanych przez pandemię COVID trzeba było kilkakrotnie całkowicie zamknąć działalność w zakresie seminariów i zakwaterowania, dla wszystkich stało się jasne, że działalność należy przynajmniej częściowo dostosować do świata cyfrowego. Dzięki rządowemu programowi pomocy doraźnej udało się uratować centrum i 40 miejsc pracy. Dla wszystkich zainteresowanych było jednak jasne, że przeszliby przez pandemię lepiej, gdyby już wcześniej rozszerzyli swoje usługi o elementy cyfrowe.

Jako zespół zdecydowali, że Thomas i jeszcze jeden członek zespołu powinni wziąć udział w certyfikowanym kursie szkoleniowym online*, który wyszkoliłby ich obu na menedżerów cyfrowych. Koszty udziału w szkoleniu zostały w 100% pokryte przez rząd niemiecki. Znaczną część tego szkolenia stanowiła praktyka z narzędziem transformacji cyfrowej, która była

* Ten kurs naprawdę istnieje. Więcej informacji na ten temat znajdziesz na stronie www.emcra.eu.

wyjaśniana i ćwiczona krok po kroku.

Na podstawie doświadczeń z kursu, Thomas i jego zespół byli w stanie wspólnie opracować nowy model biznesowy dla całej organizacji. Ten nowy model położył większy nacisk na kanały cyfrowe. Dzięki temu możliwe stało się dotarcie do nowych grup docelowych. Teraz na przykład osoby prywatne coraz częściej wykorzystują dobrą infrastrukturę do pracy i piękne wiejskie położenie centrum do kilkutygodniowych turnusów. Ich pracodawcy finansują część poniesionych kosztów. Docelowo wszyscy zyskują: nowi klienci mają pięknie położone miejsce do pracy i mogą tam pracować w skupieniu bez przeszkód. Ich pracodawcy oszczędzają na ogólnych kosztach, nawet pomimo dopłat do ich pobytu, ponieważ teraz, gdy skończyły się restrykcje związane z koronawirusem, muszą wydać znacznie mniej na wynajem powierzchni biurowej w centrum dużego miasta. Na dodatek centrum zyskuje dodatkowe dochody, które nawet z nadwyżką rekompensują zmniejszone przychody z grup szkolnych, które jeszcze nie powróciły po pandemii.

Thomas i jego zespół są przekonani, że był to dopiero pierwszy krok w dobrym kierunku. Na liście działań, które stworzyli w celu wdrożenia swojego nowego modelu biznesowego, znajdują się kolejne konkretne pomysły. Zespół spodziewa się, że dzięki wprowadzeniu ich w życie może uzyskać podobnie pozytywne rezultaty.

W skrócie

Narzędzie transformacji cyfrowej nie jest pojedynczym narzędziem. Jest to raczej „narzędzie narzędzi”. Różne znane i skuteczne metody oraz instrumenty zostały połączone w jednym narzędziu transformacji cyfrowej w taki sposób, że transformacja ta – choć nie jest łatwa – może być z powodzeniem przeprowadzona przez każdą organizację w dużym stopniu samodzielnie i bez zewnętrznych konsultacji.

Ważne jest, aby jak najwięcej organizacji było wyposażonych w takie narzędzia. Umożliwiają one wyznaczenie niezbędnego, strategicznego i operacyjnego kursu w kierunku transformacji cyfrowej. Pomagają również zainicjować jej wdrożenie podczas bieżących procesów biznesowych.

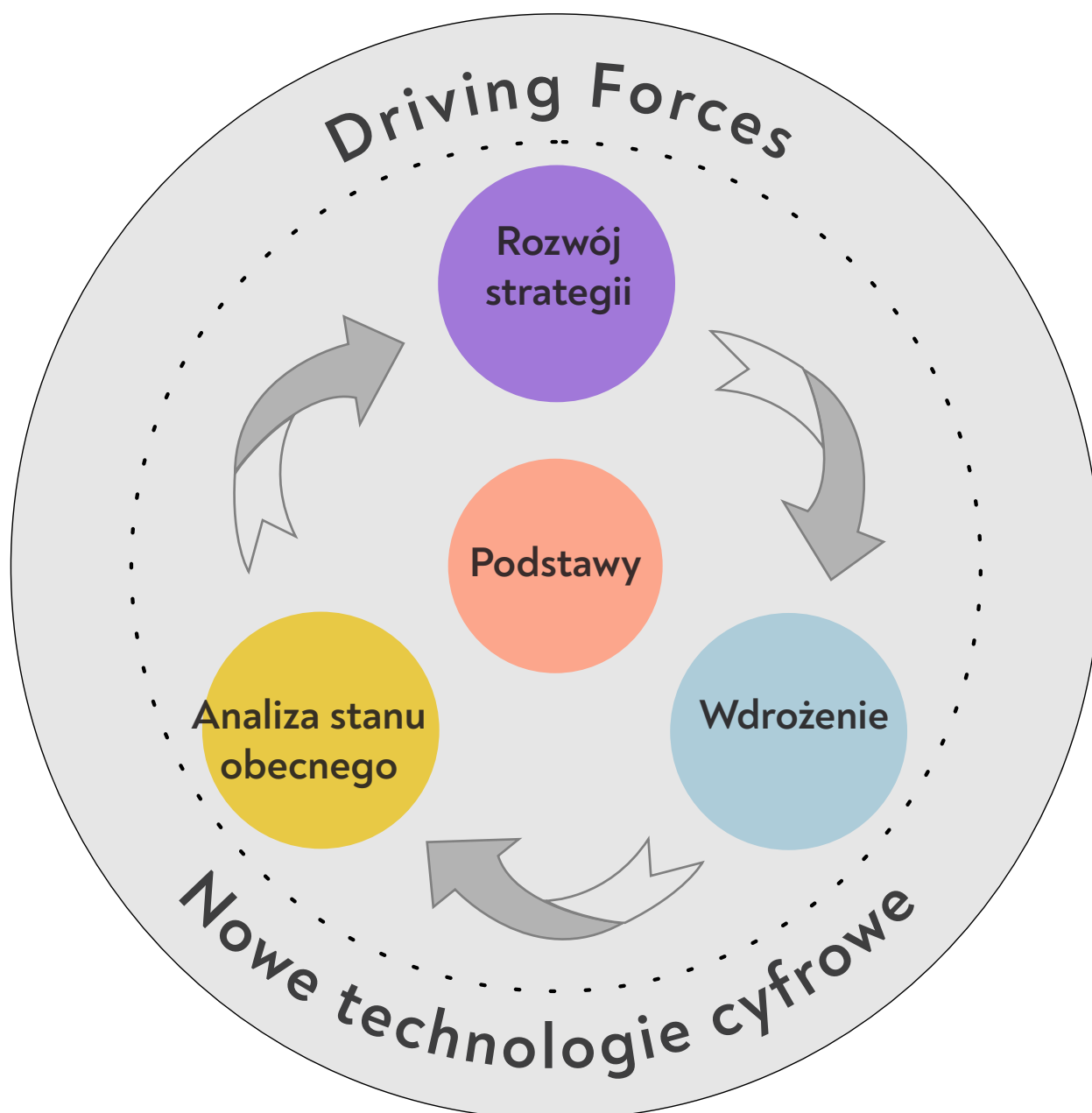
Dziś każda organizacja potrzebuje decydentów i pracowników, którzy naprawdę rozumieją potencjał technologii i aplikacji cyfrowych. To właśnie oni mogą ułatwić niezbędny proces zmian w ich organizacji. W tym celu narzędzie transformacji cyfrowej oferuje możliwość samokształcenia, która jest dostępna online i bezpłatna dla wszystkich zainteresowanych. Z narzędzia tego korzystają bezpośrednio w swoim miejscu pracy.

Materiały do pracy, nauki i planowania, które są dostarczane przez to narzędzie, pomogą Ci zrozumieć możliwości i zagrożenia związane z transformacją cyfrową. Poprzez opracowanie i wdrożenie indywidualnej strategii cyfrowej transformacji, będziesz w stanie trwale zwiększyć swoją konkurencyjność.

Kluczowe elementy narzędzia transformacji cyfrowej są powiązane ze sobą. Szybkie sprawdzenie da Ci pierwsze spojrzenie na temat tego, w jakim miejscu jesteś obecnie. Krótkie moduły pomogą Ci zapoznać się z najważniejszymi osiągnięciami technologicznymi, na przykład big data, blockchain lub sztuczną inteligencją (AI).

Następnie narzędzie poprowadzi Cię przez Twój indywidualny proces transformacji cyfrowej z instrukcjami krok po kroku. W oparciu o wskazówki umieszczone na końcu będziesz mógł zdecydować, co należy zrobić w pierwszej kolejności.

W skrócie: narzędzie do cyfrowej transformacji





Narzędzie – omówienie i wskazówki

Digitalizacja a transformacja cyfrowa – co jest czym?

Zanim zajmiesz się konkretnymi krokami na drodze do cyfrowej transformacji, ważne jest dokładne sprecyzowanie tego pojęcia. Najłatwiejszą metodą jest odróżnienie transformacji cyfrowej od digitalizacji, choć w codziennym użyciu oba terminy są zazwyczaj używane naprzemiennie.

Co rozumiemy przez digitalizację? Mówiąc najprościej: to, co wcześniej było wykonywane ręcznie, na przykład na papierze, zostaje przeniesione na serwery gromadzące dane. Te zmiany postępują od wielu lat, a mimo to w niemal wszystkich firmach z sektora MŚP i MŚO wciąż jest w tej kwestii wiele do zrobienia. Digitalizacja jest też często utożsamiana z automatyzacją.

Przykładowo: bieżący proces jest odtwarzany cyfrowo – tak, aby poszczególne kroki przebiegały jak najefektywniej. Po zapytaniu klienta oferta jest wysyłana natychmiast bezpośrednio z systemu, po zamówieniu automatycznie inicjowana jest dostawa towaru, a odpowiednia faktura jest natychmiast dostępna i przekazywana jednocześnie do wewnętrznego zespołu księgowego lub na interfejs z doradcą podatkowym.

Czym natomiast jest transformacja cyfrowa? Podsumowując: transformacja cyfrowa nigdy nie jest „napędzana” przez technologię.

Sam fakt, że istnieje rozwiązanie cyfrowe, nie oznacza, że należy je natychmiast zdigitalizować. Jeśli chodzi o proces transformacji cyfrowej, w centrum analizy znajduje się Twój klient lub grupa docelowa. Chodzi o rozwiązywanie problemów klientów w nowy lub inny sposób. Twoim celem jest rozwiązanie zarówno znanych, jak i nowych problemów klientów za pomocą najlepszych opcji technicznych.

Technologia jest tylko środkiem do celu. Dlatego należy jak najszybciej poświęcić czas na zastanowienie się nad cyfrowym, technologicznym rozwojem, który na dobre zmienia nasz świat. To się realnie dzieje, nawet jeśli wydaje Ci się, że na przykład sztuczna inteligencja (AI) nie ma jeszcze żadnego wpływu na Twój biznes lub Twoją organizację.

Transformacja cyfrowa idzie więc dalej, niż digitalizacja. Polega ona na zmianie organizacji jako całości. Tymczasem często zdarza się, że wiele organizacji próbuje po prostu zmodernizować istniejące procesy lub obszary swojej działalności za pomocą nowych technologii cyfrowych. To nie wystarczy. Postępując w ten sposób, tracimy nowe

I interesujące możliwości biznesowe. Tracimy również z oczu zagrożenia dla swojego biznesu, których jeszcze nie zidentyfikowano. Faktem jest, że udana transformacja cyfrowa wymaga digitalizacji, ale nie możesz stracić z oczu fundamentalnego procesu transformacji cyfrowej. Zaniedbanie tego procesu będzie oznaczało, że choć początkowo wszystko będzie cyfrowe, to w przyszłości nadal nie będziesz mieć klientów ani ludzi, którzy chcą korzystać z twoich usług.

Cyfrowa transformacja w praktyce: co należy zrobić?

Należy postępować krok po kroku. W ten sposób skomplikowana transformacja cyfrowa zostanie rozłożona na poszczególne części, z którymi Twoja organizacja łatwiej sobie poradzi. Fazy narzędzia do transformacji cyfrowej logicznie nakładają się na siebie, a samo narzędzie zawiera wszystkie instrumenty, które należy wykorzystać podczas tego procesu.

W fazie 1 stworzysz fundamenty, aby Twój proces cyfrowej transformacji zakończył się sukcesem. Dowiesz się, które narzędzia zarządzania są kluczowe. Innymi słowy, dowiesz się między innymi, na co należy zwrócić uwagę w obszarze zarządzania zmianą lub projektem.

Podjęcie krok po kroku narzędzia transformacji cyfrowej opiera się na rozbudowanym modelu procesu, który został opracowany przez Uniwersytet LUISS Guido Carli w Rzymie wraz z kilkoma partnerami z konsorcjum projektu INCLUDE, w tym emcra GmbH z Berlina. Więcej o tym modelu procesowym można dowiedzieć się tutaj: <https://digital-transformation-tool.eu/process-model-for-digital-transformation/>

W fazie 2 nacisk położony jest na analizę stanu obecnego Twojej organizacji. Tylko wtedy, gdy wiesz, w jakim miejscu znajduje się obecnie Twoja organizacja, możliwe będzie świadome podejmowanie właściwych decyzji o przyszłych zmianach.

W tej fazie przeanalizujecie swoje mocne i słabe strony oraz przeprowadzicie inwentaryzację aktualnego modelu biznesowego.

W fazie 3 zrobisz decydujący krok – od analizy stanu obecnego do nowej strategii cyfrowej. Opracujesz – najlepiej wspólnie ze swoim zespołem – strategię transformacji cyfrowej. Na jej podstawie wyłoni się Twój przyszły model biznesowy.

Faza 4 polega na dostosowaniu podjętych decyzji i nowych kierunków do otaczającej rzeczywistości. Ustalenie priorytetów i wdrożenie to kluczowe pojęcia w tej fazie. Ocenisz i zaplanujesz wszystkie niezbędne działania tak, aby Twoja cyfrowa transformacja zakończyła się sukcesem.

Transformacja cyfrowa – instrukcja krok po kroku

Cyfrowa transformacja, mimo że polega na wykorzystaniu najnowocześniejszych technologii, jest przede wszystkim zadaniem menedżerskim, a jeszcze bardziej – przywódczym. Nikt nie powinien ślepo odciążać za technicznymi trendami tylko dlatego, że wszyscy o nich mówią.

Jeśli będziesz konsekwentnie i systematycznie stosować narzędzia transformacji cyfrowej, to na końcu będziesz trzymać w rękach listę planowania, która pokieruje Cię dalej. W ten sposób stworzysz fundamenty, dzięki którym Twoja organizacja będzie mogła z powodzeniem działać nawet za pięć czy dziesięć lat. Zgodnie z zasadą INCLUDE, kształtuj cały proces tak, aby włączyć jak najwięcej osób ze wszystkich części organizacji. Zastanów się, czy nie byłoby dobrym pomysłem włączanie również – w regularnych odstępach czasu – ważnych partnerów.

Bardziej szczegółową wersję poniższego podejścia z czterema fazami i dziesięcioma krokami można znaleźć tutaj:

<https://digital-transformation-tool.eu/dt-step-by-step/>

Znajdziesz tam również linki do potrzebnych materiałów roboczych i edukacyjnych. Jeśli chcesz przestudiować bardziej dokładny opis czterech faz przed rozpoczęciem swojego procesu transformacji cyfrowej, to polecamy moduły „Twoja transformacja cyfrowa cz. 1 i cz. 2”. Można je znaleźć tutaj: <https://bit.ly/3T4R3Ez>.

Są one dedykowane w szczególności liderom, którzy będą formalnie decydować w swojej organizacji czy i jak zostanie rozpoczęty proces cyfrowej transformacji.



Faza 1 Początek

Krok 1: Rozpoczęcie projektu transformacji cyfrowej

W tym miejscu należy wziąć pod uwagę następujące, istotne aspekty: zdecydujesz wewnętrznie, jak będzie zorganizowany Twój projekt, kto będzie go prowadził i jakie osoby będą należały do zespołu projektowego. Oprócz tego należy zdecydować, w jaki sposób projekt będzie raportowany w całej organizacji i jak będą zbierane informacje zwrotne od osób, które nie są bezpośrednio zaangażowane w projekt.

Jeśli chodzi o rozwój zespołu, jednym z narzędzi do dyspozycji w INCLUDE jest narzędzie „Team Canvas”. Aby zachować stały podgląd wszystkich pomysłów i sugestii związanych z Twoim procesem zmian, skorzystaj z arkusza „Protokół zmian”.

Wszystkie fazy Twojego procesu transformacji cyfrowej wymagają umiejętności z zakresu zarządzania projektami, zarządzania zmianą, zarządzania wiedzą i zarządzania ryzykiem. udostępnione moduły.

Faza 2 Analiza stanu obecnego Twojej organizacji

Krok 2: Ocena zewnętrznych wpływów na Twoją firmę

Teraz zapoznasz się z analizą PESTLE. Za pomocą tego narzędzia ocenimy wszystkie wpływy zewnętrzne, które oddziałują na naszą organizację. Im więcej osób zaangażuje się w analizę różnych obszarów organizacji, tym bardziej wszechstronny i znaczący będzie jej wynik.

Krok 3: Ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa

Pomoże Ci w tym analiza GAP. Dzięki temu instrumentowi rozpoznasz, w których obszarach działalności osiągasz obecnie lepsze lub gorsze wyniki, niż to konieczne lub zgodne z oczekiwaniami.

Krok 4: Opisz swój obecny model biznesowy

Możesz to zrobić dobrze i przejrzeć dzięki narzędziu Business Model CANVAS. Wraz z wynikiem otrzymasz wykres, który na jednym arkuszu jasno przedstawia dziewięć najważniejszych kluczowych elementów Twojej organizacji.



Faza 3 Od analizy stanu obecnego do nowej strategii cyfrowej

Krok 5: Zbierz fakty i sugestie

W tym kroku najpierw zbadasz czynniki, które zwykle wyróżniają udane cyfrowe modele biznesowe. Dowiesz się więcej o wiodących firmach na Twoim rynku lub o znanych organizacjach, o których wiesz, że bardzo skutecznie radzą sobie z cyfrowym dotarciem do takiej samej grupy docelowej, jak Twoja.

Robiąc taką analizę, warto świadomie szukać przykładowych firm lub organizacji poza swoim regionem lub krajem. Z tymi organizacjami łatwiej będzie nawiązać kontakt, ponieważ z reguły nie są one bezpośrednimi konkurentami.

Warto również przeanalizować, w jakim kierunku najprawdopodobniej będzie się rozwijał rynek lub konkurenci w najbliższych latach. Na koniec zbadajcie zarówno potrzeby i decyzje zakupowe waszych klientów lub grupy docelowej, jak również – i to jest jeszcze ważniejsze – powody, dla których ci, którzy byliby zainteresowani, nie kupują już u Was lub nie korzystają z waszych usług jak niegdyś.

W narzędziu transformacji cyfrowej dostępne są liczne przykłady dobrych praktyk z całej Europy, które pozwolą Ci rozpocząć pracę.

Krok 6: Poznaj „siły napędowe” cyfrowej transformacji i oceń je

W tym momencie skupisz się bardziej szczegółowo na dziesięciu najważniejszych osiągnięciach technologicznych, w tym big data, blockchain czy sztucznej inteligencji (AI). Zdecydujesz, które z nowych technologii cyfrowych są istotne dla Twojej organizacji lub mogą się przydać w przyszłości.

Krok 7: Opracuj nowe strategie biznesowe

Opracujesz nowe strategie biznesowe przy pomocy analizy SWOT. W analizie tej uwzględnione zostaną spostrzeżenia z poprzednich kroków, w szczególności szanse i zagrożenia oraz mocne i słabe strony, które zostały ocenione w krokach 2 i 3 za pomocą analizy PESTLE oraz analizy GAP.

Krok 8: Opracuj i opisz swój nowy model biznesowy

Teraz dostosujesz swój model biznesowy lub opracujesz zupełnie nowy model biznesowy. Możesz wykorzystać do tego wyniki wcześniej przeprowadzonej analizy SWOT. Ponownie będziesz pracować z narzędziem do tworzenia modelu biznesowego CANVAS, które zostało przedstawione w kroku 4.



Faza 4 Ustalanie priorytetów i wdrażanie

Krok 9: Sortowanie i ustalanie priorytetów planowanych działań

W tym momencie powinniście zająć się następującymi zadaniami: określacie kryteria ustalania priorytetów prac związanych z transformacją cyfrową. Na tej podstawie ocenicie pilność i oczekiwane skutki poszczególnych działań. Teraz ważne jest wyznaczenie zasobów dostępnych do ich wdrożenia - w tym zarówno zasobów kadrowych, jak i finansowych. Ta kwestia będzie miała duży wpływ na tempo i na podejście do wdrożenia.

Na końcu będziecie mieli tabelę, w której wyszczególnicie najważniejsze kroki cyfrowej transformacji w kolejności ich priorytetów. Aby proces ten przebiegał w sposób uporządkowany, udostępniamy opracowane w tym celu narzędzie do ustalania priorytetów.

Krok 10: Rozpoczęcie wdrażania i monitorowanie postępu prac

Teraz należy ustalić, kto w organizacji jest odpowiedzialny za wdrożenie konkretnych uprawnień. Rozsądnym rozwiązaniem może być wyznaczenie jednej osoby, która będzie prowadzić ogólny nadzór nad wszystkimi działaniami do wykonania - kiedy zostały osiągnięte ważne kamienie milowe i ustalono, które zasoby są dostępne. Podobnie jak w przypadku wszystkich poprzednich kroków, ważne jest, aby cały zespół lub organizacja były zaangażowane w proces wdrażania. Zastanów się, w jaki sposób będą komunikowane sukcesy lub niepowodzenia w tej fazie. Pamiętaj, że umiejętności w obszarach zarządzania projektami, zarządzania zmianą, zarządzania wiedzą i zarządzania ryzykiem, których znaczenie zostało już wstępnie zasygnalizowane w pierwszym kroku, są decydujące dla powodzenia Twojego procesu transformacji cyfrowej. Sprawdza się to szczególnie w kwestii wdrażania.



Możecie sobie pogratulować, gdy wraz z Waszą organizacją przejdziecie przez wszystkie dziesięć kroków. W ten sposób Wasza organizacja uczyniła bardzo ważny krok w przyszłość. Musimy jednak w tym miejscu nieco ostudzić nastrój. Każdy, kto myśli, że w ten sposób opanował cyfrową transformację, popełnia błąd.

Nowe osiągnięcia technologiczne będą w nadchodzących latach wciąż pociągały za sobą nowe możliwości i zagrożenia. Dlatego warto wielokrotnie przechodzić przez dziesięć kroków przy użyciu narzędzia transformacji cyfrowej. Dobra wiadomość jest taka, że proces przebiegnie szybciej, gdy wykonacie tę pracę po raz drugi, ponieważ będziecie mogli wykorzystać wyniki z pierwszej iteracji.

Postęp technologiczny służy do zainicjowania procesu transformacji cyfrowej, który został wyżej opisany, ale merytoryczne wdrożenie w Twojej organizacji będzie kształtowane także przez ludzi. Czynnikiem ludzkim jest decydujący, jeśli Wasza cyfrowa transformacja ma zakończyć się sukcesem. Dlatego zaangażowanie kolejnych narzędzi INCLUDE zawartych w tym przewodniku jest niezbędnym fundamentem Waszego sukcesu.

Wsparcie na co dzień

Narzędzie transformacji cyfrowej i INCLUDE - jak do siebie pasują?

Celem narzędzia transformacji cyfrowej jest uzyskanie szerokiego oddziaływania za pomocą wielu małych kroków. Dlatego dla większości organizacji sensowne jest ukończenie etapów nauki i pracy w zalecany tu sposób. Wszystkie moduły dotyczące narzędzi zostały jednak zaprojektowane tak, że można je również z korzyścią stosować oddzielnie. W zależności od poziomu rozwoju Waszej organizacji, w trakcie procesu rozwoju INCLUDE możecie korzystać z narzędzi w całości lub pojedynczo.

Wytyczenie odpowiednich ram czasowych: nie od razu Rzym zbudowano

Uwaga: opracowanie strategii transformacji cyfrowej to proces, na który należy zarezerwować kilka tygodni, a nawet miesięcy. Pospieszne działania często przynoszą efekt odwrotny do zamierzonego i bywają bardzo kosztowne. Poświęć tyle czasu, ile potrzebujesz, nie zaniedbując swoich codziennych spraw. Tym bardziej, jeśli chcesz włączyć narzędzie cyfrowej transformacji do swojego rozwoju organizacyjnego INCLUDE. Jeśli tak jest, należy poświęcić na to więcej czasu, niż trzy miesiące sugerowane w kroku 8 INCLUDE „Nauka, próba i praktyka” (por. rozdział 4).

Dlaczego zarządzanie zmianą jest tak ważne

Jeśli chodzi o zarządzanie zmianą, wiele osób mówi: „Potrafię. Robię to przez cały czas”. Podobnych reakcji doświadczysz, gdy chodzi

o zarządzanie projektami. Ludzie powiedzą: „Zarządzam projektami od 20 lat. Czego muszę się jeszcze nauczyć?”. Nierzadko jednak oznacza to, że od 20 lat popełniasz te same błędy i niestety nie zmądrzełeś. Większość ludzi faktycznie posiada ogólną wiedzę, którą zdobyli poprzez praktyczne doświadczenie. Mają jednak świadomość, że wciąż występują mniejsze lub większe luki, wymagające uzupełnienia. Polecamy zacząć od tematu zarządzania zmianą. Dlaczego? Ponieważ wiele procesów rozwoju i zmian w organizacjach kończy się niepowodzeniem ze względu na brak solidnej wiedzy z tego zakresu, który nadaje się do wykorzystania w codziennej pracy.

Jakie są czynniki sukcesu cyfrowych modeli biznesowych?

Poszukując nowych modeli biznesowych do pracy w erze cyfrowej, należy wziąć pod uwagę następujące trzy czynniki:

1. lepsza komunikacja z klientami i partnerami,
2. oferowanie rozwiązań i systemów, a nie pojedynczych produktów,
3. rozszerzenie usług o dodatkowe korzyści dla klientów.

Jak mogę odkryć nowe pomysły biznesowe?

W kroku 5, „zbieranie faktów i sugestii”, wskazano jak ważna jest analiza otoczenia konkurencyjnego. Pamiętaj, aby spojrzeć poza granice własnego kraju, ponieważ to najczęściej daje szersze spojrzenie na lokalne otoczenie. UE oferuje w tym zakresie kompleksowe programy wsparcia.

Ponadto istnieją trzy punkty wyjścia,



o których należy pamiętać:

1. Prowadzenie otwartego dialogu z pracownikami. Często wiedzą oni wiele o Twojej konkurencji.
2. Oceniaj również kanały mediów społecznościowych pod kątem monitorowania konkurencji i analizy rynku.
3. Zainwestuj w dialog ze swoimi klientami. Twoi klienci będą wiedzieć, dlaczego właśnie u Ciebie robią zakupy.

Przy opracowywaniu nowych modeli biznesowych jeszcze ważniejsze jest zapytanie tych, którzy świadomie wybrali Twojego konkurenta zamiast Ciebie.

Wprowadzanie nowych rzeczy świadomie, czyli „zwolnij, gdy się spieszysz”

Gdy Twój nowy model biznesowy CANVAS w procesie transformacji cyfrowej (krok 8) jest już gotowy, należy zaznaczyć – najlepiej kolorem – które obszary treści powinny się zmienić w stosunku do Twojego obecnego modelu biznesowego. Umieść swój stary i nowy model biznesowy obok siebie i zastanów się, czy wszystkie zmiany są sensowne. W tym momencie należy nieco zwolnić i kilka razy krytycznie przeanalizować swój nowy model biznesowy z dystansu.

Najprawdopodobniej podejmujesz teraz daleko idące decyzje i powinny być one dokładnie przemyślane. Na tym etapie pośpiech może doprowadzić do kosztownych błędów, których konsekwencje nie są jeszcze widoczne.

Postępowanie w sposób elastyczny: małymi krokami do sukcesu

Wszystkie Twoje plany mają ustalone priorytety. Wiesz, co należy zrobić i kto będzie wewnątrznie towarzyszył całemu procesowi. Jak wygląda teraz realistyczna rama czasowa? Na pewno ma sens zaplanowanie kamieni milowych i ustalenie daty, kiedy cały proces powinien się zakończyć. Mimo wszystko warto przewidzieć czas na niespodzianki i przeszkody w trakcie procesu wdrażania. Ta ścieżka rzadko biegnie prosto. Ważne, aby pamiętać, że niejedna droga prowadzi do Rzymu.

Dlatego tak istotne jest, aby wyznaczyć jak najwięcej krótkich celów pośrednich i na bieżąco analizować sukcesy czy też porażki. Np. pakiety pracy, takie jak wybór nowego oprogramowania do użytkowania w nadchodzących latach, mogą być podzielone na poszczególne kroki:



- Analiza własnych potrzeb i stworzenie katalogu zapotrzebowań
- Analiza rynku: kto co oferuje?
- Wybór dwóch do trzech ulubionych opcji
- Intensywne testowanie wybranych opcji
- Podjęcie decyzji
- Wdrożenie oprogramowania
- Wewnętrzne szkolenie pracowników
- Ocena nowego oprogramowania po jego wdrożeniu w codziennej pracy
- Podjęcie decyzji i wdrożenie niezbędnych zmian

Jest to mniej więcej zasada elastycznego podejścia: ustalenie jak największej liczby małych, ale sensownych kroków lub wyników pośrednich, a następnie szybkie i dokładne przepracowanie ich.

Staraj się robić tylko jeden krok na raz. Wtedy będziesz w stanie z powodzeniem kontynuować tę pracę obok swoich codziennych spraw. Zaplanuj rundę informacji zwrotnej po każdym kroku. Zadaj następujące pytania:

- Co poszło dobrze?
- Co musimy zrobić inaczej?
- Czy pojawiły się nowe informacje lub pomysły, które musimy mieć na uwadze w naszym procesie transformacji cyfrowej przed przejściem do następnego kroku?

Jeśli będziesz postępować w ten sposób, cała Twoja organizacja będzie nieustannie „uczyć się” w trakcie tego procesu.

Źródła

Narzędzia do transformacji cyfrowej jest produktem projektu „Digitalisation” (2017-2019), finansowanego przez UE i opracowanego wspólnie przez siedem organizacji z pięciu krajów (Bułgaria, Niemcy, Grecja, Włochy i Cypr). Partnerem wiodącym odpowiedzialnym za projekt była firma emcra GmbH w Berlinie. Pozostali partnerzy projektu to Cypryjskie Towarzystwo Zarządzania Projektami (CPMS), Izba Przemysłowo-Handlowa z Vratsa w Bułgarii, Ivh (regionalne stowarzyszenie handlowe w Południowym Tyrolu, Włochy), Instytut Doradztwa Biznesowego, Rozwoju i Badań e.V. (IBWF) w Niemczech oraz Uniwersytet LUISS Guido Carli w Rzymie.

Wszystkie niezbędne zasoby, jak również dalsze przydatne linki i zalecenia dotyczące literatury są dostępne online w języku angielskim w odpowiednich modułach narzędzia transformacji cyfrowej. Materiały do narzędzia podlegają licencji Creative Commons i są dostępne bez ograniczeń.

Jeśli chcesz zagłębić się w temat, polecamy poniższy tekst, który również powstał w wyniku realizacji wspomnianego wyżej projektu UE

LUISS Guido Carli University et al (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: <https://bit.ly/3ToGMU0>

#model biznesowy

#transformacja cyfrowa

#cyfryzacja

#zarządzanie zmianą

#zarządzanie projektem



07

Era cyfrowa – technologie i nowe formy pracy





Era cyfrowa: kluczowe pojęcia, technologie i transformacja

Przywództwo włączające na początku XXI wieku może się udać tylko wtedy, gdy liderzy zgłębią tematykę nowych technologii i powstałych w ich efekcie form pracy, takich jak na przykład praca zdalna. Era cyfrowa mocno uwarunkowuje podstawy obecnego, jak i przyszłego przywództwa. Liderzy INCLUDE powinni wywołać dyskusję o nowych technologiach i ich wykorzystaniu w swojej organizacji, a nawet potraktować tę tematykę jako jedną z fundamentalnych podstaw jej działania. To nie będzie sprint, ale raczej maraton. By ułatwić Ci pierwszą fazę cyfrowych zmian, podsumowaliśmy w tym rozdziale najważniejsze – z perspektywy INCLUDE – informacje.

Poniższy rozdział został podzielony na trzy części. Wszystkie te sekcje dostarczą Ci odpowiedzi na pytanie, jakie konsekwencje dla obszaru przywództwa może mieć epoka cyfrowa.

W pierwszej części, zatytułowanej „**Złożoność, model biznesowy, odporność, decyzje, praca 4.0 i nowe formy pracy**“, przedstawimy Ci kluczowe terminy i ich znaczenie w Twojej pracy jako lidera w erze cyfrowej. Otrzymasz różne zalecenia dotyczące tego, gdzie Ty, Twój zespół lub Twoja organizacja możecie zacząć w nowy sposób definiować przywództwo.

Drugi dział nosi tytuł „**Krótko i na temat: dziesięć cyfrowych osiągnięć technolo-**

gicznych“. Przedstawimy tam najważniejsze obszary rozwoju technologicznego, które trwale zmieniają nasz świat. Powinieneś znać je przynajmniej w pewnym stopniu i rozumieć ich wpływ na obecne i przyszłe działanie Twojej organizacji.

W ostatnim rozdziale pt. „**Era cyfrowa – możliwości i wyzwania**“, zalecimy Ci powiązanie transformacji cyfrowej z ciągłym rozwojem Twoich wewnętrznych procesów i struktur w oparciu o podejście INCLUDE. Dowiesz się, jak możesz podjąć się realizacji tego projektu w praktyce i jak najlepiej zintegrować go podejściem INCLUDE krok po kroku, z którym zapoznaliśmy Cię w rozdziale 4.

Złożoność, model biznesowy, odporność, decyzje, praca 4.0 i nowe formy pracy

Zadania przywódcze w erze cyfrowej można sprowadzić do kilku kluczowych terminów. Ty i Twój zespół powinniście rozumieć ich znaczenie i wiedzieć, z czym się wiążą. Dlatego poniżej omówimy krótko następujące terminy: złożoność, model biznesowy, odporność, decyzje, praca 4.0 i nowe formy pracy.

Ważne rozróżnienie: złożoność wewnętrzna i zewnętrzna

Współczesny świat każdego dnia staje się bardziej złożony. Większość postrzega to

jako coś normalnego w czasach cyfryzacji. Trudno z tym dyskutować, ale prawda jest nieco bardziej skomplikowana. Przynajmniej wtedy, gdy na chwilę zapomnimy o otaczającym nas świecie i skupimy się na naszej własnej organizacji.

W naszych organizacjach zyskujemy coraz więcej możliwości, aby zredukować złożoność, innymi słowy – by uprościć wszystkim życie i pracę.

Złożoność

w organizacjach jest skutkiem chodzenia na skróty i szkodzi wszędzie tam, gdzie procesy pracy, komunikacji, głosowania i podejmowania decyzji nie są tworzone w sposób prosty, przejrzysty oraz ukierunkowany. Złożoność jest pułapką i lepiej, żebyście wraz z Twoim zespołem w nią nie wpadli.

To samo dotyczy nowych form pracy, które powstały w następstwie zmian cyfrowych. To od Was zależy, czy forma pracy zdalnej sprawdzi się w Waszej firmie, czy też w wyniku jej wprowadzenia stworzycie również ogromną ilość zbędnej biurokracji. W rozdziale 6 znajdują się różne narzędzia, które pomogą Ci uprościć wewnętrzny świat Twojej organizacji (patrz: „BetaCodex“, „Struktura komórkowa“, „Uzgadnianie decyzji“, „Konsultatywna decyzja indywidualna“, „Umowa zespołowa“, Team Canvas“, „Tablica delegowania“, „Scrum“, „Praca zdalna“, „Jak przeprowadzić spotkanie online“).

Złożoność wygląda jednak inaczej, gdy spojrzymy na nią od zewnątrz. Złożoność cyfrowego świata jest tutaj tak naprawdę czynnikiem zewnętrznym, na który zasadniczo nie mamy wpływu. Można de facto tylko reagować na rozwój sytuacji dookoła.

Powstaje jednak pytanie, jak dobre lub na ile adekwatne są te reakcje. Mamy tu dużą swobodę działania. Nieprzypadkowo pewne organizacje po mistrzowsku wykorzystują zmiany cyfrowe i związany z nimi rozwój technologiczny. Inne natomiast utknęły w martwym punkcie. Na czym polega różnica pomiędzy nimi? Przywództwo w erze cyfrowej oznacza proaktywne angażowanie się w nowe

technologie. Tylko w ten sposób można zidentyfikować i wykorzystać możliwości oraz złagodzić zagrożenia lub nawet całkowicie im zapobiec. Dobrzy liderzy podchodzą do tego zadania konsekwentnie.

Ponowne zaczynanie od zera - Twój model biznesowy

Wróćmy do obszaru, na który można mieć wpływ: własnej organizacji. Spróbujmy przeprowadzić eksperyment myślowy i odpowiedzieć na następujące pytanie: jak skonstruowałbyś swoją organizację, gdybyś zaczynał dziś zupełnie od zera? Czego oczekują od Ciebie dzisiaj Twoi klienci lub grupa docelowa? Odpowiadając na to pytanie, nie dajcie się zwieść temu, co aktualnie wydaje się możliwe lub niemożliwe. Możesz znaleźć nowe rozwiązania tylko wtedy, gdy potraktujesz to zadanie poważnie. Gdy tylko Twoje pomysły połączą się z dziesięcioma możliwościami technologicznymi, o których dowiesz się poniżej, otworzą się przed Tobą możliwości, które wcześniej mogłeś przeoczyć. Gdy zmiany zachodzą szybko, optymalizacja wypróbowanych formuł często nie wystarcza. Dla wielu organizacji ich średnio- i długoterminowe przetrwanie będzie możliwe tylko wtedy, gdy wyjdą poza dotychczasowe schematy lub modele biznesowe. Gdybyś zaczynał swój biznes dziś, Twój model biznesowy na pewno byłby inny, a procesy pracy przebiegałyby w odmienny sposób. Formy pracy, takie jak praca zdalna czy możliwości techniczne typu praca w chmurze, bez instalowania lokalnego oprogramowania, są dziś dla Ciebie dostępne. Te opcje prawdopodobnie nie istniały, gdy podejmowano kluczowe decyzje strategiczne, które ukształtowały Twoją organizację w sposób, w jaki działa dzisiaj. Pytanie zatem brzmi: dlaczego wiele osób tak późno zgadza się na ponowne przemyślenie całego swojego modelu biznesowego i organizacyjnego? Ponieważ ludziom zwykle trudno jest zejść



z utartego szlaku. Trzymanie się starej ścieżki i paraliżująca siła „tego, co działa od zawsze“ to łańcuchy, które krępują i ograniczają potencjał wielu biznesów. Zmiana myślenia już się jednak rozpoczęła, a pandemia koronawirusa przyspieszyła ten proces, zwłaszcza w kwestii rozwiązań technicznych. Wielu liderów w trakcie pandemii uznało, że możliwe jest porzucenie starych ścieżek i pójście drogą zmian. Tylko nieliczni nadal kwestionują konieczność transformacji cyfrowej w swojej organizacji. Większość jednak rozumie, że pytanie „Czy tego potrzebujemy?“ jest już retoryczne. Właściwe pytanie brzmi: „Jak zacząć wdrażać zmiany cyfrowe?“.

A odpowiedź na nie wcale nie jest taka prosta.

INCLUDE oferuje sposób na połączenie procesu transformacji cyfrowej z ciągłym rozwojem wewnętrznych struktur i procesów. Dlaczego niektórzy liderzy opierają się jeszcze nieuniknionym zmianom?

Większość liderów, a nawet większość pracowników, wciąż pracuje według schematu z XX wieku, gdzie zmiany narzucane były odgórnie. Nie znają oni odpowiedzi na pytanie, jak mogliby lepiej prowadzić swoje organizacje

i sprawniej zorganizować procesy pracy, by być bardziej na czasie.

Niewykluczone, że nowe modele organizacyjne i świeże podejścia spowodują tak samo rozległe rewolucyjne zmiany, jak zmiany technologiczne, z którymi zapoznasz się bliżej już za chwilę. Przywództwo w erze cyfrowej powinno zatem zacząć się w tym miejscu.

Liderzy, zespoły i całe organizacje muszą być lepiej przygotowane do działania, nastawiając się zmianę struktur i procesów. Oznacza to pierwszej kolejności zapoznanie się z możliwościami, które są dla nich obecnie otwarte. Dopiero wtedy mogą zdecydować, w jakim kierunku chcieliby podążać i jakie szanse, a także ryzyka się z tym wiążą. Ci, którzy wybierają przy tym podejście INCLUDE krok po kroku, przedstawione w rozdziale 4, są na bardzo dobrej drodze (główne narzędzia dla tego procesu, które można znaleźć w rozdziale 6, są to „BetaCodex“, „Struktura komórkowa“, „Open Space dla organizacji“ oraz „Narzędzia transformacji cyfrowej“).

Zwiększanie odporności i podejmowanie lepszych decyzji

Era cyfrowa niesie ze sobą zarówno ryzyko, jak i możliwości. Możesz podejmować przemyślane decyzje tylko wtedy, gdy to zrozumiesz. Dlatego właśnie pytanie o to, co Ty i Twój zespół możecie zrobić, aby umożliwić podejmowanie lepszych decyzji, stanowi sedno tych rozważań. Celem jest przygotowanie Was na wyzwania ery cyfrowej. Kluczowym terminem jest tu odporność. Chodzi o zwiększenie odporności Twojej organizacji w szybko zmieniającym się środowisku.

Odporne organizacje w erze cyfrowej nie koncentrują się wyłącznie na systematycznym zarządzaniu ryzykiem i szansami, choć jest to oczywiście istotna kwestia. Liderzy INCLUDE oraz ich zespoły rozszerzają termin odporności, zwracając szczególną uwagę na następujące aspekty: **factfulness, znaczenie heurystyki, kompetencje w zakresie ryzyka i szans, podejmowanie decyzji w niepewności, możliwości i ograniczenia przewidywań oraz przygotowanie na niespodziewane wydarzenia.**

Factfulness: Hans Rosling ukuł ten termin wraz ze swoimi współpracownikami (Rosling/Rosling Rönnlund/Rosling: 2018).^{*} Factfulness jest ważnym warunkiem wstępnym krytycznego myślenia. To podejście pomoże Ci rozwinąć i utrzymać światopogląd oparty na faktach. Konkretnie chodzi tu o poszukiwanie sprawdzonych faktów przed dojściem do daleko idących wniosków. Dzięki temu podejściu nauczysz się rozpoznawać błędne przekonania i unikać najczęstszych błędów, które ludzie popełniają przy przetwarzaniu informacji. Rosling i jego współpracownicy wyjaśniają to na przykładzie dziesięciu błędnych przekonań, które można

często zaobserwować. Pokazują, dlaczego postrzegamy nasze otoczenie fałszywie lub przynajmniej w sposób mocno wypaczony. Dla liderów INCLUDE podejście to oferuje dziesięć zasad, które pomogą im uniknąć w przyszłości błędnego interpretowania sytuacji i faktów. Jest to pomocne na przykład wtedy, gdy grozi Ci wpadnięcie w tzw. pułapkę pilności. Fałszywa ocena pilności jest jednym z dziesięciu błędnych przekonań związanych z faktem. Tam, gdzie procesowi cyfrowej transformacji poświęcano wcześniej w organizacji zbyt mało uwagi, liderzy mają tendencję do myślenia, że od teraz musi on przebiegać błyskawicznie. Zachowują się tak, jakby miało się to stać „teraz albo nigdy”. Podejmują od razu daleko idące kroki, np. starają się jak najszybciej kupić określone oprogramowanie. Ocena konsekwencji tej inwestycji jest dokonywana połowicznie lub wcale. Lepiej byłoby robić małe postępy i świadomie podejmować decyzje - krok po kroku. Podejście factfulness pomoże Ci w tym oraz w wielu innych wyzwaniach, tak abyś jak najtrafniej ocenił sytuację.

Znaczenie heurystyki: ludzie rzadko są w stanie dokładnie przeanalizować trudne sytuacje decyzyjne. W wielu organizacjach brakuje też niezbędnych do tego zasobów. W takich momentach kluczowe dla liderów i zespołów, które podejmują decyzje autonomicznie i samodzielnie zgodnie z INCLUDE, jest korzystanie z dobrych i prostych do zastosowania narzędzi. W tym miejscu do gry wchodzi heurystyki. Heurystyki to zasady, które w przeszłości udowodniły swoją przydatność w wielu różnych, złożonych sytuacjach decyzyjnych. Dziesięć wspomnianych powyżej zasad factfulness to właśnie takie narzędzia pomocne w podejmowaniu decyzji. Jest ich jednak znacznie więcej, a ich skuteczność w szczególności uderzający sposób wykazał Gerd Gigerenzer (2020; 2021). Każdy, kto bliżej zaznajomi się z heurystykami, zwiększy swoje osobiste i zbiorowe umiejętności w zakresie ryzyka i szans na sukces. Jedną z heurystyk, którą można zastosować w przypadku technologii cyfrowych brzmi: „nie kupuj technologii, której nie rozumiesz!”.

^{*} „Przewodnik po odporności przedsiębiorstw” oferuje proste i praktyczne wprowadzenie do tematu „zarządzania szansami i ryzykiem”. Został on opracowany w ramach finansowanego przez UE projektu CASSANDRA przez ekspertów z różnych krajów europejskich. Można go tutaj pobrać za darmo bez konieczności podawania danych osobowych, jeśli zarejestrujesz się jako gość: <https://cassandra-resilience.eu/moodle/local/cassandra/guide.php?lang=de>



Inna, która może okazać się bardzo przydatna w każdym procesie zmian, to: „jeśli coś nie jest zepsute, nie naprawiaj tego!“. Nie robienie niczego może czasem okazać się najlepszą decyzją. Liderzy lub zespoły, które zgromadzą zbiór pasujących do ich pracy heurystyk, będą miały łatwiej, gdy będą musiały podejmować odważne decyzje – pomimo brakujących informacji.

Kompetencje w zakresie ryzyka i możliwości:

jednym z zadań liderów w erze cyfrowej jest poprawa kompetencji w zakresie ryzyka i możliwości zarówno u siebie, jak i w swoich zespołach. Każdy może nauczyć się lepiej zarządzać ryzykiem. Ci, którzy robią to świadomie, będą w przyszłości bez strachu stawać w obliczu trudnych sytuacji decyzyjnych i odważniej wykorzystywać możliwości, jakie otwierają się przed ich organizacją. Tak zwane „decydowanie defensywne“ (por. Gigerenzer 2020: 79f.) jest jednym z przykładów tego, czego dotyczy temat kompetencji w zakresie ryzyka i możliwości.

Odnosi się to do wyboru przez jednostkę lub grupę bezpiecznej opcji B, mimo że opcja A została wcześniej wskazana jako lepsza. Takie podejście można często zaobserwować w organizacjach hierarchicznych. Osobom zaangażowanym zależy przede wszystkim na uniknięciu porażki, która mogłaby zostać przypisana im jako błąd. Jeśli opcja A byłaby prawdziwym krokiem naprzód, to organizacja wiele na tym traci. Liderzy i zespoły, które skupiają się szczegółowo na tym i innych aspektach kompetentnego podejmowania decyzji, będą starali się rozwijać wewnętrzne struktury w swojej organizacji tak, aby opcja A była wybierana wszędzie tam, gdzie została ona oceniona jako lepsza. Wiedzą, że w erze cyfrowej bez podejmowania skalkulowanego ryzyka nie będzie również postępu.

Podejmowanie decyzji w niepewności: zdecydowana większość decyzji, które Ty i Twój zespół będziecie musieli podjąć w odniesieniu do Waszych struktur, procesów i przyszłego wykorzystania technologii cyfrowych, nie jest łatwa. Zawsze będzie istniała pewna doza niepewności. Dlatego tym bardziej ważne jest, aby jak najdokładniej prześwietlić i przemyśleć dany temat.

Doskonałym punktem wyjścia jest praca Daniela Kahnemana i jego współpracowników pt. „Szybkie myślenie, wolne myślenie“ (Kahneman 2012) oraz przyczyny, które prowadzą do podejmowania przez ludzi decyzji „na skróty” (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021).

Kahneman dokonał m.in. ogólnego rozróżnienia na dwa tzw. systemy, które są aktywne w naszych mózgach. System 1 umożliwia nam podejmowanie szybkich decyzji, ale niestety nie chroni nas przed bezmyślnymi błędami, których moglibyśmy uniknąć przy nieco dłuższym zastanowieniu. System 1 jest bardzo przydatny w wielu sytuacjach, ponieważ w systemie 1 czynności odbywają się automatycznie, szybko i zazwyczaj bez większego wysiłku czy świadomego ukierunkowania. Decyzje, które podejmujemy na przykład podczas jazdy na rowerze, są zwykle pozostawione naszemu dobrze wytrenowanemu systemowi 1.



Każdy, kto chce rozwijać swój system 1, powinien m.in. świadomie korzystać z heurystyk. W sytuacjach nagłego zagrożenia zwykle nie ma czasu na powolne i staranne rozważanie opcji. Jeśli w tych niepewnych sytuacjach można polegać na odpowiedniej zasadzie, to zwiększa się prawdopodobieństwo, że nawet impulsywna decyzja w systemie 1 doprowadzi do akceptowalnego wyniku.

W przeciwieństwie do decyzji w systemie 1, decyzje w systemie 2 są podejmowane przy użyciu wyczerpanej uwagi i licznych działań umysłu, zatem zużywają energię i wymagają koncentracji. Taką technikę powinniśmy stosować przy podejmowaniu ważnych decyzji organizacyjnych lub technologicznych - samodzielnie lub w zespole - które prawdopodobnie wpłyną na naszą przyszłość jako organizacji. Warto przemyśleć wymagające decyzje na tyle

dobrze, aby podjąć je świadomie. Im dokładniej Ty i Twój zespół rozważycie konkretny problem i im bardziej skupicie się na potencjalnych błędach, które mogłyby skrzywić Wasze postrzeganie, tym łatwiej będzie Wam znaleźć zadowalające rozwiązanie.

Możliwości i ograniczenia przewidywać:

„Przewidywanie jest trudne – zwłaszcza, gdy dotyczy przyszłości”. Ten słynny cytat został przypisany między innymi Nielsowi Bohr’owi. Stwierdzenie to jest całkowicie poprawne w odniesieniu do odległej przyszłości. Nikt nie jest w stanie dokładnie przewidzieć sytuacji geopolitycznej czy gospodarczej w Europie za dziesięć lat. Jeśli chodzi o krótsze okresy i wyraźniej ukierunkowane analizy przyszłości, pojawia się jednak inny punkt widzenia. Philip E. Tetlock doskonale zobrazował to w swoich kilkudziesięcioletnich badaniach na temat prognoz (por. Tetlock/Gardner 2016). Dobre prognozy lub analizy przyszłości o krótkim i średnim horyzoncie czasowym są możliwe, ale tylko wtedy, gdy podchodzi się do nich systematycznie i możliwie iteracyjnie. Szczególnie ważne jest regularne przeprowadzanie analizy ex-post, aby wyciągnąć wnioski dotyczące tego, w jakim stopniu Twoje wcześniejsze szacunki były słuszne lub błędne.

Zastosowanie do tego ustaleń Tetlocka oznacza, że trudna decyzja powinna być rozbita na jak najwięcej łatwo rozwiązywalnych częściowych problemów lub decyzji. Jest to jedno z dziesięciu przykazań dobrego prognozowania, które Tetlock wyprowadził ze swoich wieloletnich badań empirycznych. Odkrył on również, że różnorodnie skomponowane zespoły mogą w pewnych warunkach przewidywać skuteczniej, niż jednostki. Co jest do tego niezbędne? Najważniejsza jest kultura pracy, w której stosuje się konstruktywne argumenty. Musi też istnieć możliwość wyrażania odmiennych opinii. Kultura pracy nie powinna być według Tetlocka kształtowana przez przesadny indywidualizm członków grupy.



Należy jednak rozmawiać o różnicach pomiędzy członkami zespołu, bo wszędzie tam, gdzie ludzie mogą dyskutować konstruktywnie i otwarcie, istnieje większa szansa na wspólne wypracowanie lepszej oceny przyszłości („Uzgadnianie decyzji” w rozdziale 6 oferuje dobre podstawy w tym zakresie).

Lepsze rokowania zespołowe w porównaniu z indywidualnymi były jednak możliwe tylko wtedy, gdy wszyscy członkowie zespołu czuli się bezpiecznie i gdy jakość ich pracy grupowej była kształtowana przez wzajemne uznanie i zainteresowanie. Są to kluczowe elementy podejścia INCLUDE. Oznacza to, że każdy, kto ustanawia pracę zespołową według idei INCLUDE, będzie również w stanie wygenerować trwałą poprawę zdolności zespołu do przewidywania przyszłości. Jest to zaleta, której nie należy lekceważyć w odniesieniu do wyzwań związanych z podejmowaniem decyzji w erze cyfrowej.

Przygotowanie na nieoczekiwane rezultaty: większość organizacji - niezależnie od wielkości - jest kierowana odgórnie. Podobnie dzieje się w polityce. Systemy scentralizowane są jednak niezwykle wrażliwe na nieoczekiwane zdarzenia i różnego typu wstrząsy.

Jak można stworzyć organizację mniej wrażliwą na zmiany, by lepiej radzić sobie z niespodziewanymi, a nawet ekstremalnymi zdarzeniami?

Nassim Taleb (2014) rozróżnia trzy rodzaje odporności: kruche - czyli łatwo ulegające zniszczeniu, solidne i odporne. Większość organizacji jest krucha, a więc w niewielkim stopniu lub w ogóle nie jest przygotowana do tego, by móc pewnie działać w obliczu nieprzewidzianych zdarzeń. Na przykład firmy, w których wszystko jest zoptymalizowane tak, by działało „na styk”, zwykle muszą prosić o pomoc rząd, gdy pandemia lub kryzys energetyczny stawiają na ich drodze pozornie niewielkie wyzwania. Dlaczego tak się dzieje? Na ogół nie mają one żadnych swobodnych zasobów, które mogłyby uruchomić w razie kryzysu, a ich środki finansowe pochodzą głównie z pożyczek bankowych, przy jednocześnie niewielkiej ilości środków własnych.

Dlatego też organizacje INCLUDE dążą do większej decentralizacji, ponieważ podobnie jak Taleb uznały, że w ten sposób mogą długoterminowo poprawić swoje szanse na przetrwanie. Zacznij od zastanowienia się nad tym, co mogłyby przyczynić się do tego że staniesz się bardziej wytrzymały. Dobrym pomysłem jest



posiadanie pewnego kapitału własnego i wystarczających rezerw. Przyda się tu również zasada podejmowania decyzji, która działa m.in. z pomocą heurystyki (patrz wyżej). Przyczyni się do tego również praca zespołowa oparta na zasadach (na przykład z pomocą „BetaCodex“ w rozdziale 6), a nie na sztywnych regułach ograniczających innowacyjność. Pozytywna kultura błędów, w której docenia się błędy jako konieczne i mile widziane etapy uczenia się na drodze do każdego ulepszenia, również sprawi, że będziesz bardziej wytrzymały (por. narzędzie „Fuckup Nights“ w rozdziale 6).

Struktury i organizacje odporne idą o krok dalej, niż organizacje solidne. Organizacje lub ludzie w rozumieniu Nassima Taleba posiadają odporność wtedy, gdy potrafią nawet niespodziewane wydarzenia obrócić na swoją korzyść. Tam, gdzie tradycyjne struktury ulegają uszkodzeniu lub zawaleniu, struktury odporne odnoszą korzyści. Przykładowo dysponują wolnymi zasobami, które następnie są w stanie aktywować, gdy w kryzysie dostrzegą dobrą okazję, podczas gdy ich krucha konkurencja jest całkowicie pochłonięta reakcją na kryzys i nie ma dodatkowych zdolności do proaktywnego angażowania się w szanse, jakie niesie

ze sobą każdy kryzys. Zespoły i liderzy, którzy pójdą za myślą Nassima Taleba, odkryją liczne możliwości zwiększenia swojej odporności jako organizacji w erze cyfrowej.



Po co organizować „pracę 4.0“?

To pytanie może Cię zaskoczyć, ponieważ praca 4.0 jest jednym z najczęściej używanych i omawianych podejść do radzenia sobie ze zmianami cyfrowymi.

Praca 4.0 nie jest jednak pojęciem, które można prosto wyjaśnić. Jest to raczej cały zbiór możliwości, które powinny zachęcić organizacje do wprowadzenia bardziej nowoczesnych form współpracy. Koncepcje te często obracają się wokół kształtowania bardziej otwartej i partycypacyjnej kultury pracy z pomocą podejść takich jak work-life balance, mindfulness itp. w których ludzie są w centrum - podobnie jak w INCLUDE. Ogólnie rzecz biorąc, trudno mieć większe zastrzeżenia do pracy 4.0, jednak INCLUDE celowo obiera inną drogę i ma ku temu dobry powód. Jaki? Nie da się zmienić kultury organizacyjnej lub kultury pracy, wysyłając zespół na seminaria dotyczące pracy 4.0, i zachowując praktycznie wszystko inne, czyli m.in. rządzące współpracą stare schematy. Ci, którzy poważnie myślą o pracy 4.0 muszą najpierw skupić się na strukturach i procesach wewnątrz organizacji.

Tak jak dobre oprogramowanie ze złego procesu analogowego nie uczyni dobrego procesu cyfrowego, tak mało prawdopodobne jest, że podejście pracy 4.0 zmieni strukturę hierarchiczną w inkluzywną.

Drugi argument jest jeszcze bardziej kluczowy. Kultury organizacji nie da się zmienić za pomocą indywidualnych działań. Kultura organizacyjna i kultura pracy są zawsze rezultatami pracy nad całym systemem. Można obserwować kulturę organizacji, ale nie można nią bezpośrednio zarządzać. Najpierw musi nastąpić zmiana na poziomie systemowym.

Jeśli wybierzesz podejście INCLUDE, to Twoja konkretna struktura pracy 4.0 powstanie automatycznie w wyniku wielu decyzji, które podejmiesz wspólnie ze swoim zespołem.

Członkowie Twojego zespołu lub cała załoga będą mogli wtedy sami decydować, czego potrzebują, aby na przykład lepiej zharmonizować swoje życie zawodowe i prywatne. Jeśli organizacja jest tworzona z ludźmi i dla ludzi w niej pracujących, to praca 4.0 będzie naturalnie rozwijać się jako efekt uboczny.

Prawidłowe wdrażanie nowych, cyfrowych form pracy

Rozwój cyfrowy doprowadził do daleko idących zmian w naszym życiu zawodowym, z którymi musi sobie poradzić każdy inkluzywny lider. Wiele zadań, które kiedyś ludzie wykonywali „twarzą w twarz”, na przykład razem w biurze, teraz wykonują wspólnie online z różnych miejsc. Takie podejście było mniej powszechne przed pandemią koronawirusa, a obecnie stało się już normą. Ogromnie wzrosła liczba zdalnych miejsc pracy i wspólnych prac online (patrz również narzędzia w rozdziale 6).

W ograniczonym zakresie dotyczy to nawet m.in. fabryk lub warsztatów z tradycyjnymi procesami produkcji lub miejsc, w których ludzie pracują dla innych i z innymi, jak choćby szpitali. Nawet w tych obszarach narzędzia cyfrowe oferują pozornie nieograniczone możliwości poprawy jakości pracy lub jej ułatwienia.

Co należy wziąć pod uwagę w kwestii pracy online? Niestety, wielu liderów popełnia dokładnie ten sam błąd, co członkowie ich zespołów, przenosząc swoje doświadczenia do 1 ze świata biurowego do świata pracy 1 zdalnej lub hybrydowej, gdzie jedni przychodzą do biura, a inni pracują zdalnie, cały czas lub regularnie. Często brakuje świadomości, że cyfrowe formy pracy mają inną dynamikę, niż klasyczna praca „na żywo”. Liderzy INCLUDE powinni być świadomi różnic pomiędzy różnymi światami pracy, jeśli mają odpowiednio reagować. Bycie inkluzywnym liderem w erze cyfrowej oznacza zwrócenie szczególnej uwagi na następujące obszary: **więcej komunikacji, radzenie sobie z szybkością i presją zmian, zwiększanie zaangażowania oraz zdolność do zdalnej innowacji.**

Więcej komunikacji: im więcej osób pracuje osobno, tym więcej czasu Ty jako lider powinieneś zaplanować na komunikację z zespołem lub z poszczególnymi osobami. Regularne „wizyty online“ w zdalnych miejscach pracy mogą zastąpić rozmowy na korytarzu w biurze.

Praca zdalna nie jest tak samo odczuwalna dla każdego. Osoby ekstrawertyczne reagują na nią inaczej, niż introwertycy. Dlatego bardzo ważne jest, abyś dobrze znał ludzi, z którymi pracujesz. Główne założenie narzędzia „praca zdalna” w rozdziale 6 wyraża zdanie: „Jeszcze nigdy w historii przywództwa osobiste relacje z członkami zespołu i zrozumienie każdej jednostki nie były tak ważne, jak w świecie cyfrowym”. Nic dodać, nic ująć.



Radzenie sobie z tempem i presją zmian:

w cyfrowym świecie tempo innowacji i zmian stale rośnie. Jako lider powinieneś potraktować to poważnie i zwrócić uwagę na to że wiele osób nie radzi sobie dobrze z szybkimi zmianami i presją, która z tego wynika. Liderzy INCLUDE muszą odnieść się do tego faktu w swoich zespołach lub organizacjach. Pomocne będzie jest przyznanie się do tego, iż sam nie uważasz, że poradzenie sobie z prędkością zmian to bułka z masłem. Ci, którzy pochylą się na temat tempa zmian i presji, jaką to wywołuje w zespole, przyczynią się do tego, że jego członkowie będą bardziej otwarci i z mniejszym strachem reagować na kolejne decyzje, na przykład o zakupie nowego oprogramowania.

Zwiększanie zaangażowania: czy chcesz mieć zespół wymiennych pracowników, którzy zmieniają szefa wtedy, gdy zaoferuje im kilka złotych więcej, czy raczej pragniesz mieć zespół działający średnio- i długoterminowo, w którym poszczególni członkowie cenią się nawzajem i lubią ze sobą pracować?

Brak zaangażowania w zdalnym świecie jest znacznym problemem. Dla liderów oznacza to, że trzeba się zastanowić, jak można stworzyć poczucie przynależności do organizacji także wtedy, gdy nie wszyscy spędzamy razem całe dnie w biurze, a potem być może wychodzimy wspólnie na miasto.

Dla wielu osób praca zdalna oznacza spędzanie dnia roboczego samotnie w domu lub w innym miejscu. Co może pomóc w stworzeniu poczucia przynależności?

Wspólne wartości i odczuwalny sens danej działalności działają jak spoiwo, które pomaga ludziom kontynuować pracę pomimo niepowodzeń lub w trudnych czasach, a nie odchodzić do innego pracodawcy niczym wymienny trybik w maszynie. Pracownicy pozostają ze swoimi pracodawcami na dłużej, jeśli doświadczają, że wspólne wartości są realizowane w codziennym życiu organizacji i jeśli mają pewność, że pracują na rzecz wspólnego celu wraz z innymi ludźmi, których cenią. Liderzy, którzy zadają pytanie „dlaczego“ i odpowiadają na nie swoim zespołom, mają większe szanse na długoterminową współpracę z zaangażowanymi i godnymi zaufania członkami zespołu (por. narzędzie „Golden Circle“ w rozdziale 6).

Zdolność do innowacji na odległość: to trudny temat! Ponieważ to właśnie tutaj dochodzimy do granic naszego pięknego, nowego, cyfrowego świata pracy. Jako lider powinieneś stwarzać jak najwięcej okazji do dyskusji - także przypadkowych i nieplanowanych - by wzbudzić pomysły i innowacje. To właśnie dlatego metoda Open Space (patrz narzędzie w rozdziale 6) jest tak skuteczna, ponieważ w elegancki i prosty sposób umożliwia (przypadkowe) spotkania jak największej liczby zaangażowanych osób, mających zupełnie różne pomysły i doświadczenia.

Nasze najlepsze pomysły przychodzą do nas czasem podczas lunchu z kolegami. Open Space przełożył tę świadomość na bardzo dobrze funkcjonujący format wydarzenia. Ale co możesz zrobić, gdy w zespołach, które pracują zdalnie lub w sposób hybrydowy, jest coraz mniej czasu i przestrzeni na rozmowy między współpracownikami?

Innowacyjność może ucierpieć bez stałych okazji do wymiany pomysłów. Istnieją oczywiście pewne opcje: możesz celowo stworzyć w swojej pracy online czas, w którym nie ma nic w planie.

Zwłaszcza członkowie Twojego zespołu pracującego zdalnie nie będą mieli nic przeciwko regularnym, wspólnym przerwom na lunch online. Temat innowacji i pomysłów jest zawsze dobrą okazją do fizycznego zebrania całego zespołu w jednym pomieszczeniu. Polecamy do tego format Open Space. Możecie go wykorzystać do omówienia w zespole dziesięciu osiągnięć technologicznych, które przedstawimy Wam poniżej.



zgromadzeniu, nazywamy to analizą w czasie rzeczywistym. Dla liderów INCLUDE, big data i analizy w czasie rzeczywistym oferują możliwość uzyskania nowych spostrzeżeń, na przykład w kwestii zachowań klientów lub grup docelowych. Odporne analizy big data mogą być cenną podstawą do podejmowania strategicznych decyzji.

Usługi w chmurze, aplikacje i rozwiązania mobilne

W przypadku usług w chmurze (ang. cloud computing), aplikacje nie są instalowane lokalnie na komputerze lub w sieci, ale są udostępniane przez internet. Dla użytkownika końcowego nie ma znaczenia, gdzie dokładnie znajduje się sprzęt lub oprogramowanie, którego używa - po prostu jest gdzieś w „chmurze”. Serwery, banki danych, przechowywanie danych, sieci, oprogramowanie itp. są dostarczane w tle.

Do korzystania z nich potrzebny jest jedynie dostęp do Internetu. Wielu użytkowników nawet nie zdaje sobie sprawy, że korzysta z rozwiązań w chmurze, a jednak są one stosowane w większości dziedzin - na przykład przy wysyłaniu e-maili za pośrednictwem usługodawcy online, przy edycji dokumentów, przy strumieniowym przesyłaniu filmów, programów telewizyjnych lub muzyki, przy grach online, przy zapisywaniu zdjęć i innych danych. Chmura obliczeniowa jest ważnym elementem transformacji cyfrowej w każdej organizacji. Dla wielu małych organizacji podróż od lokalnych rozwiązań sprzętowych i programowych w kierunku aplikacji w chmurze jest jednym z najważniejszych pierwszych kroków na drodze do cyfryzacji.

Usługi w chmurze oferują szybsze i bardziej wydajne działanie, zmniejszają koszty zarządzania i utrzymania systemów IT, usprawniają procesy wewnętrzne, umożliwiają szybsze podejmowanie decyzji, a także poprawiają komunikację z klientami lub wewnątrz zespołu.

Te zalety ujawnią się jednak tylko wtedy, gdy liderzy INCLUDE podczas wprowadzania nowych rozwiązań zapewnią fazę przejściową. W przeciwnym razie istnieje niebezpieczeństwo, że jedni pracownicy z entuzjazmem zaczną posługiwać się nowymi aplikacjami, takimi jak na przykład Microsoft Teams lub Slack, podczas gdy inni będą nadal komunikować się starymi metodami, np. za pomocą poczty elektronicznej. Taka sytuacja byłaby przeciwieństwem udanej transformacji cyfrowej.

Produkcja indywidualna i druk 3D

Produkcja indywidualna lub specyficzna dla klienta oznacza, że unikalny produkt jest projektowany lub opracowywany na zamówienie dla jednego klienta. Jest to przeciwieństwo produkcji masowej, w której identyczne produkty są tworzone w dużych ilościach. W przypadku produkcji indywidualnej firmy nadal produkują duże ilości produktu, ale mogą dostosować projekt w taki sposób, aby stworzyć unikalny produkt dla każdego klienta.



Klienci zyskują więc tę korzyść, że nie tylko otrzymują indywidualny produkt, ale także korzystają z niższych kosztów produkcji. Dzięki przełomowym technologiom, takim jak druk 3D, poszczególne modele lub obiekty mogą być produkowane bezpośrednio na podstawie cyfrowych planów.

Dzięki drukowi 3D (określanemu również jako produkcja addytywna) można wytwarzać trójwymiarowe obiekty w sposób sterowany komputerowo. Drukarki 3D są od kilku lat wykorzystywane nie tylko w przemyśle, do wytwarzania prototypów i produktów końcowych, ale stały się również dostępne dla mniejszych firm, a nawet użytkowników prywatnych. Niektóre procesy, takie jak produkcja prototypów czy zarządzanie zapasami, mogą zostać zrewolucjonizowane dzięki drukowi 3D. Dzięki drukowi 3D nie jest już konieczne zapewnianie dużych magazynów dodatkowymi częściami zamiennymi, ponieważ firma może produkować części zamienne zgodnie z zapotrzebowaniem. Druk 3D umożliwia rozwój procesów wytwarzania addytywnego w celu przetworzenia surowców w nowe produkty, a jednocześnie zmniejszenie ilości odpadów. Dzięki wykorzystaniu drukarek 3D firmy mogą również testować nowe, lepsze produkty i wprowadzać je na rynek, wprowadzając niezbędne poprawki na podstawie opinii klientów. Obszary zastosowania druku 3D wykraczają daleko poza przemysł wytwórczy, co oznacza, że organizacje i przedsiębiorstwa również powinny się nim zainteresować - nawet jeśli jest to obszar, który na pierwszy rzut oka może wydawać się dla nich mniej istotny. Oto kilka przykładów: protezy dla sektora zdrowotnego i medycznego; szkolenia praktyczne w szkołach; w sektorze społeczno-kulturalnym, np. podczas konserwacji lub renowacji dóbr kultury; wytwarzanie produktów w sektorze rzemieślniczym - takich, które są tworzone przy użyciu tradycyjnych metod za pomocą konwencjonalnych narzędzi lub ręcznie.

Internet rzeczy i urządzenia ubieralne (wearables)

Termin „Internet rzeczy” (Internet of Things - IoT) odnosi się do sieci obiektów fizycznych lub „rzeczy”, w których osadzona jest elektronika, oprogramowanie, czujniki itp. oraz technologia komunikacyjna, dzięki czemu możliwe są połączenia i wymiana danych pomiędzy tymi obiektami. Internet rzeczy to system wyraźnie identyfikowalnych, połączonych ze sobą urządzeń przetwarzających dane, maszyn mechanicznych lub urządzeń cyfrowych, przedmiotów, zwierząt lub ludzi, między którymi za pomocą sieci mogą być przekazywane dane, bez konieczności interakcji człowiek-człowiek lub człowiek-komputer.

„Rzeczą” w Internecie Rzeczy może być człowiek z wszczepionym monitorem serca, zwierzę hodowlane z transponderem biochipu, samochód z wbudowanymi czujnikami ciśnienia w oponach lub dowolny obiekt naturalny lub sztuczny, któremu przypisano adres IP i który może przesyłać dane za pośrednictwem sieci. Prawie każdy obiekt fizyczny może zostać przekształcony w urządzenie IoT i może być monitorowany pod warunkiem, że z tym obiektem można stworzyć połączenie internetowe.

Urządzenia ubieralne (ang. wearables - określane również jako wearable technology), należą do najbardziej znanych urządzeń IoT. Pierwsze wearables pojawiły się na początku nowego tysiąclecia w połączeniu z technologią Bluetooth. Oferta była początkowo ograniczona tylko do słuchawek oraz komunikacji między telefonami i komputerami. Dziś wearables wysyłają i odbierają niezwykle zróżnicowane dane. Często oferują funkcje prowadzenia rozmów telefonicznych, wysyłania wiadomości tekstowych oraz powiadomień z mediów społecznościowych i aplikacji. Bez wątplenia w niedalekiej przyszłości urządzenia ubieralne będą w stanie wymieniać znacznie większe i bardziej złożone dane. Te niewielkie urządzenia już teraz wyposażone są w funkcje bezpieczeństwa i identyfikacji – co ma ogromne znaczenie w środowisku zawodowym. Urządzenia wearables związane ze zdrowiem i fitnessem mogą zbierać dane biometryczne, takie jak tętno, poziom potu i poziom tlenu we krwi. Smartwatche to obecnie najpopularniejsze urządzenia, za pomocą których można wysyłać i odbierać wiadomości, ale powstały już także inteligentne elementy biżuterii i odzieży z tym samym wachlarzem funkcji.

Dla liderów INCLUDE, IoT i wearables to szansa i wyzwanie jednocześnie. Z jednej strony dają one możliwość podejmowania lepszych decyzji dzięki wykorzystaniu danych, których dostarczają aplikacje IoT. Z drugiej strony, odpowiedzialne wykorzystanie danych osobowych, których dostarczają, to wyzwanie, z którym liderzy będą musieli się w przyszłości coraz częściej mierzyć.

Sztuczna inteligencja (AI)

Sztuczna inteligencja (ang. Artificial Intelligence) to dział informatyki zajmujący się tworzeniem inteligentnych maszyn, których wzorce zachowań i reakcji są podobne do ludzkich.



Oprogramowanie AI jest dziś wykorzystywane do generowania i analizowania sugestii, a także do podejmowania decyzji na podstawie danych, które byłyby zbyt „duże” lub złożone, aby mógł je przetworzyć człowiek.

Wyniki stanowią ważną podstawę dla różnych sektorów: zarządzanie informacjami, sektor zdrowia, nauki biologiczne, analizy danych, transformacja cyfrowa, bezpieczeństwo (cyberbezpieczeństwo i inne obszary), różne aplikacje użytkownika, inteligentna technologia budynków nowej generacji, proaktywna konserwacja, robotyka i wiele innych.

AI jest czasami wykorzystywana w połączeniu z big data i analizami w czasie rzeczywistym (patrz wyżej), aby podejmować inteligentne decyzje dotyczące zachowań użytkowników lub maszyn.

Uczenie maszynowe (ang. machine learning - ML) jest podsekcją sztucznej inteligencji. Wykorzystuje się tu komputery, które zachowują się jak ludzie i uczą się samodzielnie. W tym celu system jest zasilany danymi i informacjami w postaci obserwacji i interakcji ze świata rzeczywistego. Aplikacje programowe mogą dzięki ML dokonywać bardziej precyzyjnych przewidywań co do oczekiwanych rezultatów bez konieczności programowania ich w tym celu.



Możliwości wykorzystania AI wydają się obecnie nieograniczone, dlatego liderzy INCLUDE powinni rozwinąć podstawową wiedzę na jej temat. Jednocześnie słusznie jest mieć pewną dawkę sceptycyzmu wobec każdej nowej aplikacji AI. Liderzy będą w przyszłości wspierani przez AI, ale nadal będą odpowiedzialni za swoje decyzje i nie mogą przenosić tej odpowiedzialności na maszyny.

Rzeczywistość rozszerzona (AR) i rzeczywistość wirtualna (VR)

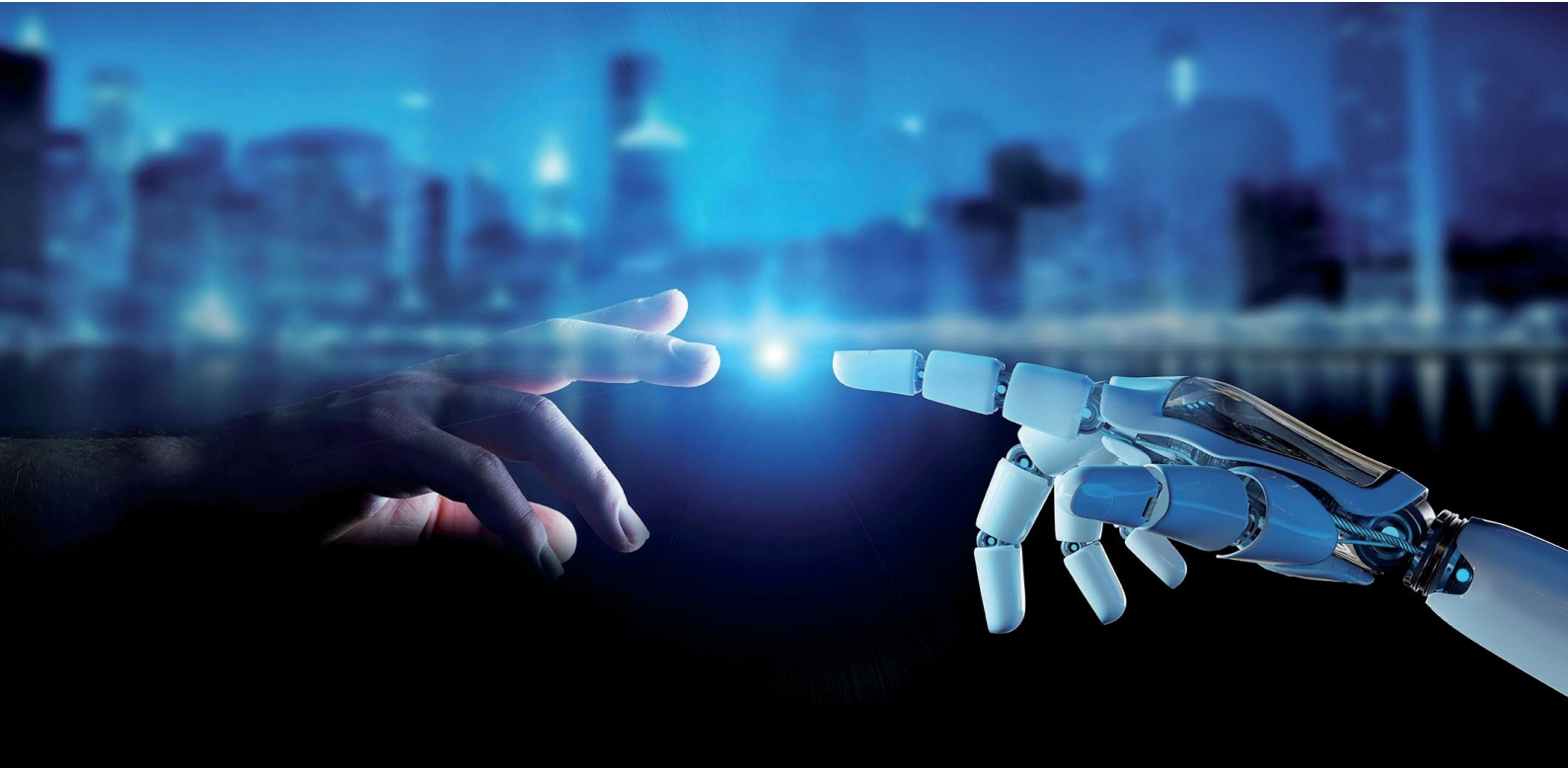
Rzeczywistość rozszerzona (ang. Augmented Reality - AR) to technologia, która pokazuje obiekty cyfrowe w czasie rzeczywistym poprzez nakładanie ich na prawdziwe tło. W przypadku tego typu interaktywnego środowiska opartego na rzeczywistości, percepcja świata rzeczywistego jest rozszerzona o wygenerowane komputerowo wstawki, dźwięki, teksty i inne efekty.

Wirtualna rzeczywistość (Virtual Reality - VR) to wprowadzenie technologii komputerowej w celu stworzenia symulowanego środowiska. Użytkownicy zanurzają się w światach 3D i mogą wchodzić z nimi w interakcje, zamiast wyłącznie oglądać je na ekranie 2D.

Oznacza to, że w rzeczywistości wirtualnej użytkownik doświadcza całkowicie wirtualnego świata. Natomiast w rzeczywistości rozszerzonej elementy wirtualne mieszają się z rzeczywistym otoczeniem, rozszerzając je i wspierając wirtualnymi informacjami.

Często ma to na celu zapewnienie pomocy w codziennych sytuacjach.

Ponieważ rzeczywistość rozszerzona oraz wirtualna łączą ze sobą świat fizyczny i cyfrowy, niosą one ogromny potencjał dla firm i organizacji. AR i VR mogą być wykorzystywane w sektorze zdrowotnym, a także w medycynie, marketingu i reklamie, sektorze edukacji, w sprzedaży oraz e-commerce, na imprezach i konferencjach itp. W obszarze przywództwa aplikacje VR mogą doprowadzić do tego, że np. fizycznie rozdzielone zespoły będą mogły się spotkać i pracować razem w wirtualnym środowisku. Ludzie będą już nie tylko siedzieć przed ekranem i oglądać swoich kolegów w postaci małych obrazków, ale wszyscy wejdą ze sobą w interakcje w wirtualnym środowisku. Ta nowa metoda współpracy oferuje liderom liczne, nowoczesne metody komunikacji.



Robotyka i drony

Roboty i automatyzacja procesów robotycznych (robotic process automation - RPA) są wykorzystywane już od kilku lat. W przemyśle roboty są używane przy produkcji. Natomiast na automatyzacji procesów robotycznych (RPA) skupiono się mniej, ale uważa się ją za „tajną broń” cyfrowej transformacji. RPA odnosi się do oprogramowania, które można łatwo zaprogramować do wykonywania prostych zadań i w ten sposób naśladować ludzkie zachowanie.

Te tak zwane roboty programowe mogą być wykorzystywane w organizacjach do przetwarzania transakcji, edycji danych, wywoływania reakcji i komunikacji z innymi systemami cyfrowymi.

Roboty programowe, które są wykorzystywane do RPA, są zazwyczaj programowane przez pracowników, którzy będą ich używać (w razie potrzeby z pomocą programistów). Programy te można nauczyć na przykład wysyłania wiadomości powitalnych, wypełniania formularzy lub sprawdzania ich kompletności, aktualizowania tabeli ze zdeponowanymi danymi, wypełniania faktur itp. Innymi słowy, RPA ma za zadanie przejąć powtarzalne, proste zadania i odciążać Twoich pracowników.

Drony zwykle oznaczają bezzałogowe samoloty, ale termin ten może być używany bardziej ogólnie, aby objąć mniej lub bardziej autonomiczne pojazdy lądowe i wodne. Drony nie zajmują się wyłącznie zautomatyzowanymi dostawami, ale są również wykorzystywane w wielu sektorach jako potężne narzędzie do zbierania danych. Inne obszary zastosowania dronów to transport części zamiennych, żywności, mniejszych ładunków z wybrzeża do większych statków na pełnym morzu itp.



Cyfrowe doświadczenie klienta (DCX) i media społecznościowe

Cyfrowe doświadczenie klienta (Direct Current Experiment - DCX) odnosi się do każdego doświadczenia klienta, które ma miejsce na interfejsie cyfrowym - innymi słowy na komputerze, tablecie lub smartfonie. Tak dzieje się np. wtedy, gdy klient sprawdza produkt w Internecie, a następnie znajduje lokalny sklep z aplikacją i szuka informacji technicznych na swoim smartfonie.

W wyniku transformacji cyfrowej wiele organizacji i firm musi zrewidować swoje modele biznesowe i dostosować się do najnowszych wydarzeń na rynku. Zachowania konsumentów również uległy radykalnej zmianie dzięki technologiom cyfrowym: wielu konsumentów preferuje zautomatyzowane funkcje samoobsługowe i dowiaduje się czegoś więcej o swoich ulubionych markach właśnie w sieci.

Cyfrowe doświadczenie klienta (DCX) to proces, który jest tak samo kompleksowy i skoncentrowany na klientach, jak doświadczenie niecyfrowe. Dla klientów różnica między interakcją cyfrową i niecyfrową nie ma więc znaczenia. Liczy się przede wszystkim ich całe, ogólne doświadczenie z daną marką, firmą, organizacją czy usługą - drugorzędne znaczenie ma to, czy interakcja miała miejsce w sposób cyfrowy, czy osobisty. Doświadczenie klienta jako całość jest

decydujące zarówno dla przyszłego wzrostu, jak i dla obecnego sukcesu firmy lub organizacji. Kompleksowe i pełne zadowolenie klientów lub grupy docelowej jest bardzo ważne dla uzyskania ich przywiązania oraz lojalności. Prowadzi ono do rekomendowania firmy innym osobom metodą marketingu szeptanego czy też polecenia jej w swoim otoczeniu. Ponadto dobra strategia DCX może prowadzić np. do zmniejszenia liczby reklamacji. Dzięki odpowiednim narzędziom pracownicy mogą przetwarzać wszystkie zapytania w jednolity i profesjonalny sposób, niezależnie od środków komunikacji używanych przez klientów. W ten sposób można zwiększyć produktywność i utrzymać pracowników oraz uniknąć dublowania pracy. DCX to coś więcej niż „tylko” profesjonalne zarządzanie kanałami mediów społecznościowych. Oferuje również wielu liderom liczne możliwości, na przykład w zakresie optymalizacji wewnętrznych procesów organizacyjnych wraz z zespołem, aby zadowolić nie tylko klientów, ale też pracowników.



Technologia blockchain

Blockchain to cyfrowa technologia umożliwiająca zapisywanie danych o transakcjach internetowych na całym świecie. Odbyna się to na tysiącach serwerów jednocześnie, aby każdy członek sieci mógł wyświetlić wpisy praktycznie wszystkich innych w czasie niemal rzeczywistym (przejrzystość).

Blockchain można zaprogramować tak, aby wyświetlał nie tylko transakcje finansowe, np. kryptowalutowe, ale także wszystko to, co uznajemy za wartościowe. Dane w blockchainie (tj. w łańcuchu bloków danych) nie mogą być efektywnie manipulowane. Raz zapisane dane w danym bloku nie mogą być wstecznie zmienione bez zmiany wszystkich następujących bloków.

Do tej pory technologia blockchain była wykorzystywana do płatności i transferów pieniężnych; inteligentnych kontraktów, w których warunki umowy między kupującymi i sprzedającymi mogą być wprowadzone bezpośrednio do linii kodu; oraz dokumentacji łańcucha dostaw.

Podsumowując, możemy powiedzieć, że blockchain to technologia umożliwiająca bezpieczne i anonimowe transakcje. Istnieją dwa podstawowe obszary zastosowań:

1. bezpieczeństwo danych (zaufanie) oraz
2. zapisywanie praktycznie wszystkich danych, które mogą być wartościowe (historia).

Poprzez koncentrację na kryptowalutach, technologia blockchain otrzymała raczej jednostronną uwagę. Na tych, którzy potrafią odciąć się od tego zastosowania technologii blockchain, które choć interesujące, nie jest jedynym zastosowaniem tej technologii, czekają niespodzianki.

Cyberbezpieczeństwo

Obszar cyberbezpieczeństwa zajmuje się jednym z największych wyzwań, które pojawiają się wraz z rozwojem technologicznym w erze cyfrowej, takim jak Internet Rzeczy (IoT) czy usługi w chmurze (patrz wyżej). Jest to obszar, którego żadna organizacja nie może pominąć ani zignorować.

Temat cyberbezpieczeństwa obejmuje ochronę systemów połączonych przez Internet przed cyberatakami, w tym sprzętu, oprogramowania i danych.

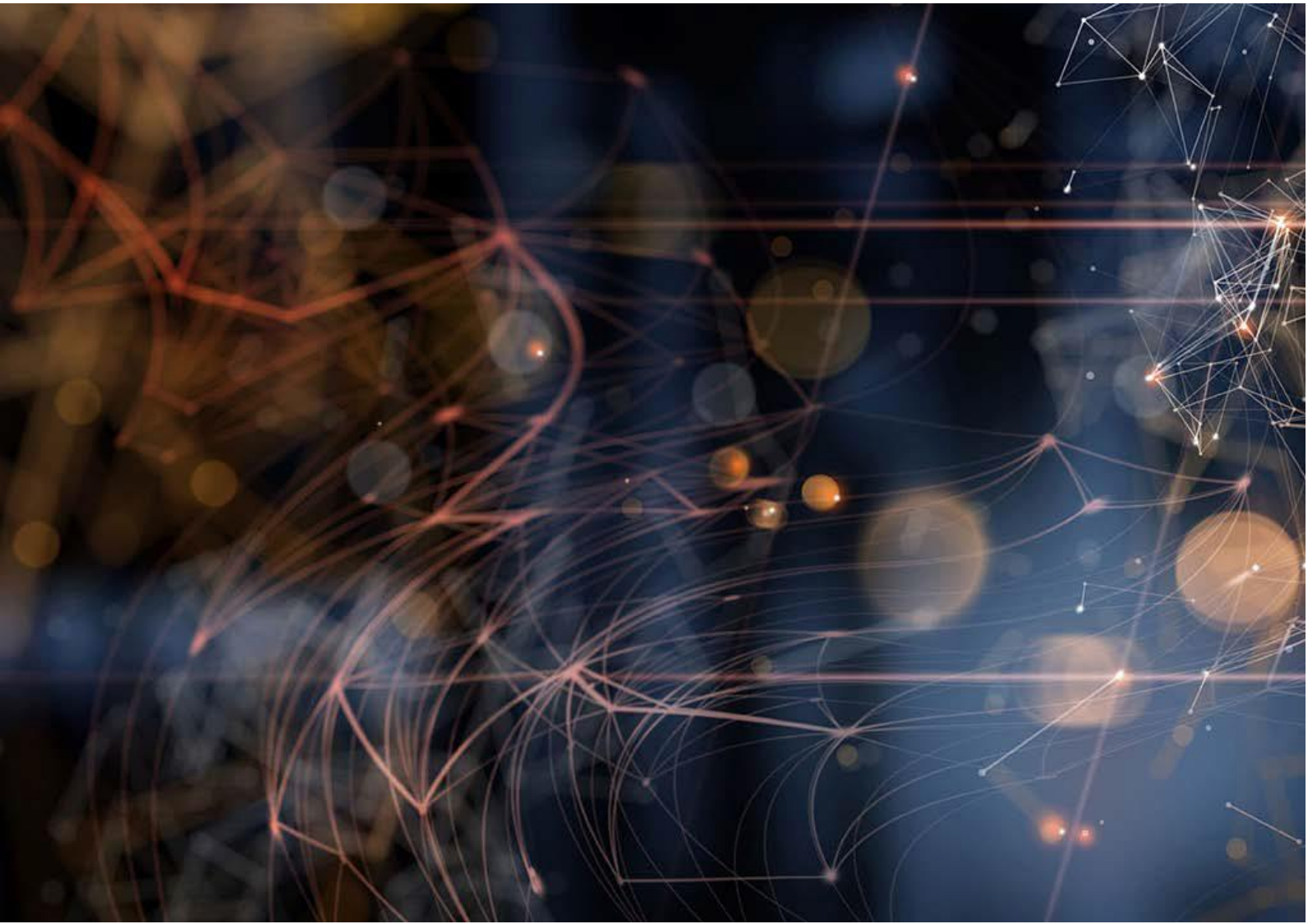
Głównym zadaniem w obszarze cyberbezpieczeństwa jest ochrona informacji i systemów przed cyberzagrożeniami, takimi jak złośliwe oprogramowanie, phishing, spear phishing (czyli phishing celowany), konie trojańskie, naruszenia ochrony danych itp.

Organizacje i przedsiębiorstwa każdej wielkości muszą być w stanie reagować na cyberataki i odierać je, jeśli chcą bez zakłóceń oferować swoje produkty lub usługi. Celem cyberataku mogą być informacje należące do przedsiębiorstwa, na przykład listy klientów, bazy danych klientów, informacje finansowe, projekty produktów lub procesy produkcyjne, usługi oparte na technologii informatycznej lub sprzęt informatyczny. Celem liderów musi być zatem dążenie do osiągnięcia odpowiedniego poziomu cyberodporności. Cyberodporność to zdolność organizacji do przygotowania się na ataki cybernetyczne, reagowania na nie i odpierania ich. Pomaga to chronić przed zagrożeniami cybernetycznymi, bronić się przed atakami, ograniczać zasięg ataku oraz zapewnić przetrwanie organizacji pomimo niego.



Osoby korzystające dziś z urządzeń cyfrowych – czyli praktycznie wszyscy - muszą regularnie myśleć o temacie cyberbezpieczeństwa. Temat ten powinien zatem zajmować bardzo wysoką pozycję w agendzie każdego lidera. Aby móc uniknąć błędów, liderzy oraz pracownicy powinni być stale szkoleni i informowani o nowych osiągnięciach w dziedzinie bezpieczeństwa IT. Pamiętaj: regularne (nawet krótkie) szkolenia są bardziej owocne, niż nawet najlepszy, ale jednorazowy kurs.

Aby móc uniknąć błędów, liderzy oraz pracownicy powinni być stale szkoleni i informowani o nowych osiągnięciach w dziedzinie bezpieczeństwa IT. Pamiętaj: regularne (nawet krótkie) szkolenia są bardziej owocne, niż nawet najlepszy, ale jednorazowy kurs.



Era cyfrowa – wykorzystanie możliwości i wyzwania

Dzięki przedstawionym powyżej dziesięciu zmianom technologicznym masz dobrą podstawę do kierowania rozwojem swojej organizacji w erze cyfrowej. Jest to jedno z najważniejszych zadań przywódczych.

Ty i Twój zespół musicie sprostać wymaganiom w erze cyfrowej i sprawić, by Twoja organizacja była na bieżąco z nowinkami technicznymi. Oznacza to również zwykle konieczność modyfikacji obecnego modelu biznesowego.

Jako lider potrzebujesz pomysłu na to, jak przejść od obecnego modelu biznesowego do nowego - dostosowanego do cyfrowych zmian. Warto odważnie wykorzystywać szanse, które pojawiają się dla niemal wszystkich organizacji, a jednocześnie odpowiednio reagować na zagrożenia, jakie niesie ze sobą cyfryzacja. Najlepiej będzie, jeśli zintegrujesz ten proces ciągłego rozwoju swojego modelu biznesowego z dziesięcioma krokami INCLUDE.

Ich efektywność zależy od tego, na jakim etapie transformacji cyfrowej znajduje się Twoja organizacja. Konkretnie narzędzia do tego udostępniamy Ci w rozdziale „Narzędzia do transformacji cyfrowej” (patrz rozdział 6). Jeśli uważasz, że Twoja organizacja dopiero rozpoczyna zmiany cyfrowe, to użycie tych narzędzi daje Ci możliwość dobrego startu.

„Narzędzia do transformacji cyfrowej” przeprowadzą Cię krok po kroku przez cały proces. Praca nad nowym modelem biznesowym obejmuje cztery fazy: fazę wstępną, w której spełnisz niezbędne wymagania, fazę analizy stanu obecnego, fazę opracowania strategii oraz fazę wdrożenia. We wszystkich czterech fazach pomocne będą zawarte w podręczniku konkretne materiały do nauki, pracy i planowania zmian organizacyjnych, na przykład na temat zarządzania zmianami lub projektami, a także kluczowe narzędzia analityczne, takie jak analiza SWOT lub PESTLE.



„Narzędzia do transformacji cyfrowej” są szczególnie skuteczne, gdy wykorzystasz je w fazach 1 i 6, a także w fazach 3 i 8 procesu INCLUDE (por. rozdział 4). W fazach 1 i 6 (przygotowanie) możesz jako lider lub uzyskać przegląd dziesięciu najważniejszych osiągnięć technologicznych, które zostały już wcześniej wspomniane. Ponadto stworzono krótki test online, który jest częścią „Narzędzi do transformacji cyfrowej”, aby pomóc Ci uzyskać wiedzę na temat aktualnej pozycji Twojej organizacji na drodze do transformacji cyfrowej. W fazach 3 i 8 (uczenie się, testowanie i ćwiczenie) lider lub cały zespół może pracować nad strategiczną reorientacją organizacji.

Jeśli proces ten będzie przebiegał równolegle z wypróbowywaniem nowych metod podejmowania decyzji INCLUDE, które umożliwiają m.in. lepszą współpracę w ramach organizacji, to jednocześnie będą postępować dwie rzeczy: wewnętrzne procesy i struktury Twojej organizacji będą działać sprawniej i w sposób bardziej samoorganizujący się, a Ty przedstawiś swoim klientom ofertę, której naprawdę będą potrzebowali w erze cyfrowej.



08

Jak przygotować i przeprowadzić szkolenie INCLUDE?





Przydatne informacje na początek

W tym rozdziale znajdziesz wskazówki i porady dotyczące przygotowania i prowadzenia warsztatów na temat „Przywództwa włączającego w erze cyfrowej”. Przedstawimy dwa programy warsztatów, które możesz przeprowadzić zarówno online, jak i na żywo: warsztat jednodniowy i warsztat dwudniowy. Zakładamy, że jesteście Państwo doświadczonymi trenerami, którzy posiadają ogólną wiedzę i wystarczające umiejętności trenerów w zakresie szkoleń online i/lub bezpośrednich oraz potrafią zaplanować i przeprowadzić warsztaty. W tym rozdziale skupimy się zatem wyłącznie na treściach szkoleniowych INCLUDE i ich charakterystyce.

Projektowanie warsztatów INCLUDE

Możesz wykorzystać modelowe warsztaty jako przewodnik i przeprowadzić szkolenie zgodnie z szablonami. Możesz też potraktować modele jako inspirację do zaprojektowania własnego

szkolenia i wykorzystać inne narzędzia przedstawione w tym podręczniku.

Odstępując w projekcie szkolenia od przedstawionych modeli warsztatów, pamiętaj o celach, jakie stawiasz przed swoim warszatem oraz o potrzebach grupy docelowej. Na początku każdego opisu narzędzia INCLUDE w tym podręczniku znajdziesz informacje o praktycznych korzyściach płynących z zastosowania danego narzędzia. Dzięki temu łatwiej będzie Ci stworzyć dobrze zaprojektowane oraz dostosowane do potrzeb INCLUDE szkolenia. Zawsze zaplanuj wprowadzenie do INCLUDE, omów 5 obszarów rozwoju INCLUDE i przedstaw model procesu INCLUDE. Zamknij swój warsztat indywidualnym planem działania dla uczestników i kolejnymi krokami na ich drodze do bardziej inkluzywnego przywództwa.

Offline czy online?

W zależności od dostępnych opcji, możesz przeprowadzić jednodniowe lub wielodniowe warsztaty INCLUDE – online lub na żywo. Jeśli zdecydujesz się na warsztaty online, polecamy zapoznać się z narzędziami

„Praca zdalna“ i „Jak prowadzić spotkania online“ w rozdziale 6 tego podręcznika. Znajdziesz tam inspiracje dotyczące aplikacji internetowych, które mogą urozmaicić Twój warsztat.

Chociaż wiele osób praktykuje obecnie pracę zdalną i naukę online, nie można zaprzeczyć, że wymiana informacji twarzą w twarz – zwłaszcza w dziedzinie samoświadomości – nie da się zastąpić formą online. Zastanów się, czy połączenie online i offline ma dla Ciebie sens.

Planowanie, wielkość i ustawienie grupy

Temat przywództwa inkluzywnego w erze cyfrowej wiąże się z procesem rozwoju osobistego. Dlatego należy zaplanować więcej czasu na ćwiczenia i wymianę z grupami, które mają niewielkie lub żadne doświadczenie w tym temacie.

Warsztaty modelowe przeznaczone są dla grupy do 12 uczestników. Jeśli uczestników jest więcej, należy poprosić innego trenera o wsparcie. Niektóre ćwiczenia mogą być wtedy wykonywane równolegle. Należy również pamiętać, że wraz ze wzrostem liczby uczestników trzeba będzie przeznaczyć więcej czasu na dyskusję i przegląd wyników. Zgodnie z podejściem INCLUDE, podczas warsztatów bezpośrednich uczestnicy powinni siedzieć w kręgu. W ten sposób nie tylko w treści przekazuje się, że spotkanie odbywa się pomiędzy równymi sobie osobami, ale również poprzez ustawienie. W obu modelach warsztatów nie określono liczby przerw i ich długości. Możesz je zaplanować razem z grupą.

Materiały informacyjne

Ze względu na złożoność tematyki rekomendujemy, aby podręcznik INCLUDE został udostępniony uczestnikom w formie cyfrowej przed warsztatami. Dzięki temu każdy z uczestników będzie mógł przynieść kopię lub materiał w formie cyfrowej, w zależności od

Cele dydaktyczne

Warsztaty modelowe zostały zaprojektowane z myślą o potrzebach osób, które chcą przeprowadzić inkluzywnie i szukają wsparcia w kierowaniu zespołami i organizacjami w erze cyfrowej. Ich cele w zakresie dostarczenia wiedzy, umiejętności i postaw liderów inkluzywnych wymienione są poniżej. Intensywność warsztatów będzie różna w zależności od tego, czy wybierzesz format jednodniowy czy też dwudniowy.

Wiedza: Uczestnicy ...

- będą wiedzieli, czym jest przywództwo integracyjne,
- będą świadomi warunków pracy w erze cyfrowej i będą wiedzieć, dlaczego przywództwo inkluzywne jest możliwą odpowiedzią na te wyzwania,
- poznają model INCLUDE oraz 5 obszarów INCLUDE: liderzy, ludzie, struktura, procesy, technologia,
- dowiedzą się, jak włączyć przywództwo integracyjne do swojej codziennej pracy.

Umiejętności: Uczestnicy ...

- będą w stanie doskonalić swoje umiejętności w prowadzeniu działalności z włączeniem integracji społecznej, krok po kroku,
- będą potrafili zastosować co najmniej jedno narzędzie INCLUDE z obszarów: lider, ludzie, struktura, proces, technologia.

Postawa: Uczestnicy ...

- doświadczą przywództwa integracyjnego zgodnie z INCLUDE i zidentyfikują podejścia do swojej codziennej pracy,
- lepiej zrozumieją swój własny styl przywództwa i będą otwarci na jego ciągły rozwój,
- będą otwarci na integracyjne reagowanie na zmieniające się warunki pracy w erze cyfrowej,
- będą gotowi do stworzenia swojego osobistego planu rozwoju jako lider integracyjny.



Lista kontrolna podczas przygotowywania warsztatu INCLUDE

Poniższa lista kontrolna będzie dla Ciebie wsparciem podczas przygotowywania szkolenia INCLUDE..

Działalność	Tak	Jeszcze nie
<p>Wiedza o INCLUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Czy znasz model przywództwa inkluzywnego INCLUDE? <input type="checkbox"/> Czy wiesz, czym jest 5 obszarów rozwoju INCLUDE i potrafisz je wyjaśnić? <input type="checkbox"/> Czy możesz nakreślić, dlaczego przywództwo inkluzywne jest odpowiedzią na wyzwania ery cyfrowej? <input type="checkbox"/> Czy znasz i rozumiesz narzędzia INCLUDE, które będziesz prezentował podczas szkolenia? <input type="checkbox"/> Czy przewidziałeś możliwe pytania, zastrzeżenia lub wątpliwości uczestników i zastanowiłeś się, jak na nie odpowiedzieć? 		
<p>Wcześniejsza znajomość uczestników i ich potrzeb</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Czy wiesz, kim są Twoi uczestnicy? <input type="checkbox"/> Czy znasz wiedzę uczestników na temat przywództwa inkluzywnego? <input type="checkbox"/> Czy wiesz, jak uczestnicy rozumieją przywództwo inkluzywne? <input type="checkbox"/> Czy znasz doświadczenia uczestników związane z przywództwem? <input type="checkbox"/> Jeśli jest to szkolenie wewnętrzne: Czy znasz potrzeby szkoleniowe grupy i ich oczekiwania? Czy sprecyzowałeś ich oczekiwania? 		
<p>Treść warsztatów INCLUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Czy Twoje warsztaty obejmują <ul style="list-style-type: none"> ◦ wprowadzenie do INCLUDE 		

<ul style="list-style-type: none"> ◦ model procesu INCLUDE ◦ co najmniej jedno narzędzie* z każdego obszaru rozwoju INCLUDE ◦ plan działania w zakresie indywidualnego rozwoju uczestników po zakończeniu warsztatów <ul style="list-style-type: none"> • Czy dobór narzędzi INCLUDE odpowiada potrzebom uczestników? • Czy wybrane narzędzia INCLUDE są przydatne dla uczestników, czy po warsztacie mogą je zastosować w swoim miejscu pracy? <p>* Szczegółowe informacje na temat każdego narzędzia INCLUDE znajdują Państwo w opisie narzędzi w rozdziale 6 niniejszej instrukcji. Z tych informacji można wprowadzić materiały potrzebne do przygotowania warsztatu.</p>		
<p>Procedura warsztatów INCLUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy twój harmonogram jest dobrze przemyślany i wykonalny? • Czy zaplanowałeś najlepszą możliwą realizację? Na przykład, czy zorganizujesz jednodniowy warsztat w ciągu dwóch półówek dnia, czy w jeden pełny dzień? • Czy przestrzeń fizyczna/aplikacje internetowe są odpowiednie do realizacji warsztatów? • Czy zaplanowałeś wystarczająco dużo przerw? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Czy zaplanowałeś iodoramacze i energizery? <p>Umiejętności szkoleniowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy jesteś przekonany o swoich umiejętnościach szkoleniowych do przeprowadzenia szkolenia INCLUDE? • Czy przećwiczyłeś już narzędzia, których będziesz używał podczas szkolenia? • Czy dostosowałeś narzędzia, a w razie potrzeby – konspekty doszkolenia? • Jeśli prowadzisz szkolenie online: czy uczestnicy znają narzędzia cyfrowe? 		
<p>Twoja postawa INCLUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy zinternalizowałeś podejście INCLUDE? • Czy jesteś gotów uczyć się i rozwijać wraz z uczestnikami w duchu INCLUDE? • Czy masz odwagę i pewność siebie, aby podzielić się własnymi doświadczeniami w zakresie przywództwa i dać dobry przykład? • Czy jesteś przygotowany na spotkanie z uczestnikami jak równy z równym? • Czy dbasz o to, aby w trakcie szkolenia uwzględnić wszystkich uczestników i uniknąć wykluczenia? • Czy jesteś gotów dostarczyć treści w sposób, który pozwoli uczestnikom na rozwój? 		



Model jednodniowego warsztatu INCLUDE

Poniższy model jednodniowego warsztatu INCLUDE jest przeznaczony dla dwóch spotkań po pół dnia. Warsztat można również przeprowadzić w jeden dzień, choć należy wtedy w niektórych punktach skrócić treść.

Warsztaty obejmują następujące tematy:

- Wstęp
- Przywództwo włączające – wprowadzenie do INCLUDE
- WŁĄCZ obszar rozwoju „lider“: narzędzie „Pozycje”
- WŁĄCZENIE obszaru rozwojowego „technologia“: „Narzędzia do transformacji cyfrowej”
- INCLUDE obszar rozwoju „proces“: narzędzie „Team Canvas”
- INCLUDE obszar rozwoju „struktura“: narzędzie „Golden Circle”
- Włącz obszar rozwoju „ludzie“: narzędzie „Dyskontowanie”
- Model procesu INCLUDE
- Opracowanie planu działania – prowadzenie działalności integracyjnej krok po kroku
- Wniosek

Pierwsza połowa dnia jednodniowego warsztatu INCLUDE

Wstęp

45 minut

Cele

- Budowanie relacji z uczestnikami i pomiędzy nimi.

- Wspólne ustalenie zasad współpracy (technicznej i interpersonalnej) podczas warsztatów.

- Poznanie potrzeb i motywacji uczestników.

Treść

20 minut

- Powitanie uczestników.
- Poproś uczestników o przedstawienie się z imienia i nazwiska oraz podzielenie się doświadczeniem związanym z przywództwem.
- Przedstaw cele i program warsztatów.

25 minut

- Ćwiczenie „Nadzieje i obawy“
 - Napisz na (wirtualnej) tablicy pinezkowej dwa tematy: 1) nadzieje i 2) obawy.
 - Poproś uczestników, aby podzielili się w parach swoimi nadziejami i obawami związanymi z warsztatem INCLUDE, zapisali ich wynik na (wirtualnych) kartach, a następnie umieścili te karty w odpowiednim miejscu na tablicy pinezek. Można stworzyć dowolną liczbę kart.
 - Gdy uczestnicy zakończą pracę w parach, podsumujcie wspólnie informacje zawarte na kartach.
 - Zapytaj: Jakie nadzieje i obawy są dla Was wspólne?
 - Potraktuj nadzieje jako oczekiwania grupy. Odnieś się do nich, pokazując, którymi z nich zajmiemy się na szkoleniu.
- Wypracujcie wspólnie zasady współpracy, biorąc pod uwagę nadzieje i obawy uczestników.

Przywództwo włączające - wprowadzenie do INCLUDE

75 minut

Cele

- Zajęcie się zmieniającymi się warunkami ramowymi świata pracy w erze cyfrowej.
- Poznanie czym jest przywództwo inkluzywne w ujęciu INCLUDE.
- Rozpoznanie, dlaczego przywództwo inkluzywne jest możliwą odpowiedzią na wyzwania epoki cyfrowej.
- Zapoznanie się z podejściem INCLUDE.

Treść

30 minut

- Ćwiczenie „Wyzwania dla liderów w erze cyfrowej”.
 - Poproś uczestników, aby przedyskutowali w parach wyzwania, przed którymi stoją jako liderzy w erze cyfrowej, zapisali swoje ustalenia na (wirtualnych) kartach, a następnie umieścili te karty na tablicy. Można stworzyć dowolną liczbę kart.
 - Kiedy uczestnicy zakończą pracę w parach, podsumuj informacje zawarte na kartach. Dodaj do wyników pracy uczestników informacje z handoutu INCLUDE „Foundations for Leaders and Everyone who Wants to Become One” na temat nowych warunków kształtujących świat pracy w erze cyfrowej.
 - Zapytaj: Jakie wyzwania są dla was wspólne?
 - Co te wyzwania mówią nam o naszej grupie?

45 minut

- Wprowadzenie do podejścia INCLUDE dotyczącego inkluzywnego przywództwa w erze cyfrowej.
 - Poproś każdą osobę o wymyślenie 4 słów, które jej zdaniem najlepiej opisują inkluzywne przywództwo. Poproś, aby każdy zapisał każde z tych słów na kartce i przypiął je do tablicy lub zapisał w narzędziu online (np. Mentimeter), aby stworzyć wspólną chmurę słów.
 - Następnie wyjaśnij 5 obszarów rozwoju na drodze do inkluzywnego stylu przywództwa zgodnego z INCLUDE. Podczas omawiania każdego obszaru rozwoju INCLUDE poproś uczestników o określenie, które z wymienionych wcześniej wyzwań dotyczy którego obszaru rozwoju INCLUDE.
 - Po tym, jak uczestnicy usłyszeli więcej o przywództwie inkluzywnym w kontekście podejścia INCLUDE, poproś ich ponownie o stworzenie chmury słów skupiającej się na tym, co usłyszeli i zidentyfikowali podczas prezentacji. Porównaj i omów z grupą oba wyniki.



Obszar rozwoju „Lider”.

Narzędzie: „Pozycje”

45 minut

Cele

- Poznanie i zastosowanie narzędzia INCLUDE poza obszarem rozwojowym „lider”.
- Rozpoznanie wpływu nieświadomych założeń na trajektorię i wynik interakcji (wyłączne vs. włączające).
- Obserwacja własnych założeń na temat siebie i innych oraz zapoznanie się z podejściem ja ok- Ty ok.

Treść

20 minut

- Podziel się z uczestnikami wiadomością opartą na czterech różnych założeniach:
 - Założenie 1: Ja jestem ok - Ty nie jesteś ok
 - Założenie 2: Ja nie jestem ok - Ty jesteś ok
 - Założenie 3: Ja nie jestem ok - Ty nie jesteś ok
 - Założenie 4: Ja jestem ok - Ty jesteś ok
- Omówcie wspólnie poniższe pytania lub poproście uczestników o zapisanie odpowiedzi na pytania w czacie:
 - Jakie emocje wywołały w Tobie poszczególne komunikaty?
 - Który komunikat był najłatwiejszy do przyjęcia i dlaczego?
 - Jaka jest różnica między 4 komunikatami?
- Zapoznaj uczestników z narzędziem „Pozycje”. Uzupełnij wkład teoretyczny, odwołując się do 4 komunikatów, które przekazałeś wcześniej w oparciu o 4 różne założenia.



15 minut

□ Ćwiczenie „Refleksja nad swoimi założeniami”

- Zaproś uczestników do refleksji nad preferowanymi przez nich założeniami. Poproś, aby zastanowili się i przeanalizowali trudne sytuacje w swoim życiu:
 - Jak myślałeś o sobie w tych sytuacjach?
 - Jak myślałeś o innych?
- Poproś uczestników o anonimowe podanie, która pozycja życiowa była dla nich priorytetowa w sytuacjach z przeszłości. Pokaż wyniki grupie.

10 minut

- Odwołaj się do wyników anonimowej ankiety i uwrażliw grupę na to, w jakim stopniu świadomość lidera dotycząca własnej pozycji życiowej jest pomocna.
- Zastanówcie się wspólnie nad poniższym pytaniem, aby zwiększyć świadomość uczestników w zakresie radzenia sobie z różnymi postawami:
 - Co moglibyśmy zrobić, gdybyśmy nie byli w stanie zobaczyć drugiej strony jako w pozycji ok?

Włączenie obszaru rozwoju „Technologia”

Narzędzie: „Narzędzie transformacji cyfrowej”

Poznanie procesu wspólnego kształtowania cyfrowej transformacji organizacji

45 minut

Cele

- Poznanie narzędzia INCLUDE : obszaru rozwoju „technologia”.
- Zrozumienie różnicy pomiędzy digitalizacją a transformacją cyfrową.
- Uwrażliwienie na możliwości wyzwania związane z cyfrową transformacją.
- Poznanie metody krok po kroku do cyfrowej transformacji organizacji.

Treść

45 minut

- Wyjaśnij różnice między transformacją cyfrową a cyfryzacją we wspólnej dyskusji edukacyjnej z uczestnikami.
- Omów znaczenie i konieczność transformacji cyfrowej w organizacjach.
- Przedstaw „narzędzie transformacji cyfrowej“ i wskaż na jego podejście oparte na współpracy.
- Zamknij tę jednostkę edukacyjną, dzieląc się i omawiając zastosowanie narzędzia w organizacjach.

INCLUDE Obszar rozwoju „Proces”

Narzędzie: „Team Canvas”

45 minut

Cele

- Poznanie i zastosowanie narzędzia INCLUDE poza obszarem „proces”.
- Zapoznanie z narzędziem, które otwiera przestrzeń i umożliwia uczestnictwo wszystkich.
- Pokazanie możliwych sposobów rozwoju kultury oddolnej.

Treść

45 minut

- Zaproś uczestników do stworzenia „Team Canvas” dla grupy w kontekście warsztatu.
- Ułatwaj poruszanie się po każdym obszarze „Kanvas zespołu” i zadawaj odpowiednie pytania. Bądź zorientowany na proces i pozostań neutralny.
- Podsumuj:
 - Czego nauczyliśmy się tworząc „Team Canvas”?
 - W jakich obszarach istniała potrzeba dyskusji i dlaczego?
 - Jakie są korzyści z „Team Canvas” dla naszej dalszej pracy?
- Omów możliwości wykorzystania „Team Canvas” w różnych kontekstach przywództwa inkluzywnego



Podsumowanie pierwszej połowy dnia

15 minut

Cele

- Zwiększenie świadomości na temat obszarów rozwoju INCLUDE i narzędzi INCLUDE, szczególnie trzech obszarów „technologia”, „lider” i „proces”.
- Sprawdzanie postępów w nauce.

Treść

15 minut

- Zadaj uczestnikom pytania podsumowujące, aby zamknąć szkolenie, np:
 - Co pamiętasz z dzisiejszego dnia?
 - Jakie tematy były dziś dla Ciebie ważne?
 - Co wyniesiesz z dzisiejszych warsztatów?
- Pracuj z nadziejami i obawami, które zebrałeś na początku. Zapytaj uczestników: Czy warsztaty miały na nich wpływ?
- Zamknij warsztat pytaniem otwartym:
 - Co z dzisiejszego warsztatu chciałbyś zastosować w swojej codziennej pracy?
 - Wykorzystaj metodę, która w przejrzysty sposób pokazuje decyzje uczestników, np. online za pomocą mentimetru i „chmury słów” lub podczas warsztatów bezpośrednich za pomocą kart na ścianie moderacyjnej.
- Podziękuj grupie za udział i zaangażowanie.

Druga połowa dnia jednodniowych warsztatów INCLUDE

<p>Wstęp</p> <p>45 minut</p> <p>Cele</p> <ul style="list-style-type: none">□ Przekazanie informacji o celach warsztatów.□ Sprawdzanie postępów w nauce.□ Inspirowanie poprzez historie sukcesu uczestników.	<p>Treść</p> <p>45 minut</p> <ul style="list-style-type: none">□ Powitanie uczestników.□ Jeśli między pierwszą a drugą częścią jednodniowego warsztatu jest kilka dni odstępu, poproś uczestników, aby podzielili się tym, co już przećwiczyli z ostatniego szkolenia. W zależności od wielkości grupy mogą to zrobić w małych grupach, w parach lub na wirtualnej tablicy.□ Przedstaw cele warsztatów i program.
<p>INCLUDE Obszar rozwoju „Struktura” Narzędzie: „Golden Circle” jako podstawa zmian strukturalnych 60 minut</p> <p>Cele</p> <ul style="list-style-type: none">□ Zastosowanie narzędzia INCLUDE poza obszarem „struktura” w praktyce.□ Poznanie sposobu komunikowania się, który ma wpływ na strukturę organizacji.□ Zmotywowanie zespołu do identyfikacji z celami organizacyjnymi i wzięcia odpowiedzialności.	<p>Treść</p> <p>15 minut</p> <ul style="list-style-type: none">□ Podziel się z grupą przestaniem organizacji na dwa różne sposoby. Zaczynj od przekazania wiadomości, mówiąc o tym „co”, następnie „jak”, a na końcu „dlaczego”. Przykład: Opracowujemy nowy „e-rower” z wykorzystaniem robotów, aby przyczynić się do zrównoważonej struktury transportu w dużych miastach.□ Następnie podziel się tym samym komunikatem w innej kolejności: Najpierw mów o „dlaczego”, potem o „jak”, a na końcu o „co”. Mogłoby to wyglądać tak: <i>Jesteśmy zaangażowani w zrównoważony transport miejski w dużych miastach, wykorzystując roboty do produkcji nowej generacji e-rowerów.</i>□ Przedyskutuj z grupą, który komunikat jest bardziej skuteczny i dlaczego?□ Przedstaw model „Golden Circle”. Wykorzystaj do tego celu np. TED Talk autorstwa Simona Sineka. <p>30 minut</p> <ul style="list-style-type: none">□ Ćwiczenie „Golden Circle”<ul style="list-style-type: none">◦ Poproś uczestników o przygotowanie prezentacji opartej na zasadach „Golden Circle” z wykorzystaniem realnej sytuacji.



- Następnie pogrupuj uczestników w trzyosobowe zespoły. Zaproś, aby przedstawili swoją krótką prezentację i poproś o informację zwrotną od grupy: Jak skuteczny był przekaz? Co się sprawdziło? Co można by poprawić?

15 minut

- Podsumuj ich doświadczenia z ćwiczenia:
 - Jakie są korzyści z „Golden Circle“?
 - Co jest wyzwaniem w korzystaniu z „Golden Circle“?
 - Jak radziłeś sobie z tymi wyzwaniami?
- Poproś uczestników, aby zastanowili się nad swoją codzienną pracą i pomyśleli o sytuacjach, w których to narzędzie mogłoby być dla nich pomocne. Zbierz pomysły uczestników w formie pisemnej.

INCLUDE Obszar rozwoju „Ludzie“

Narzędzie: „Dyskontowanie”

60 minut

Cele

- Poznanie narzędzia INCLUDE : obszaru „ludzie“ i zastosowanie go w praktyce.
- Zapewnienie wkładu w rozwój umiejętności rozwiązywania problemów przez jednostki i zespoły.
- Pokazanie, jak można zidentyfikować opór i jak można znaleźć rozwiązania.

Treść

20 minut

- Przedstaw narzędzie „Dyskontowanie“ i wyjaśnij, jak działa. Do jego zilustrowania użyj praktycznych przykładów z codziennej pracy.
- Rozpocznij wymianę zdań z uczestnikami i poproś ich o podanie znanych im przykładów związanych z tym narzędziem.

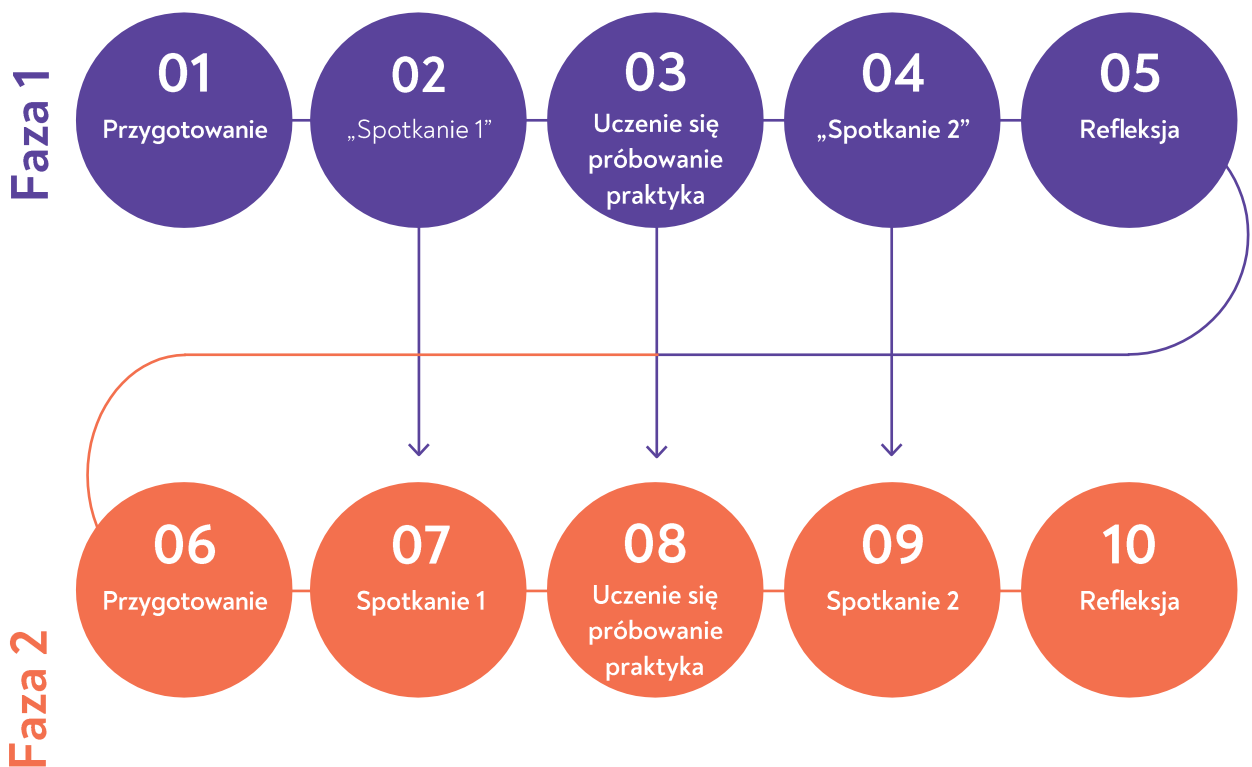
25 minut

- Ćwiczenie „Dyskontowanie”
 - Podziel uczestników na trzyosobowe grupy. Osoba A opisuje wyzwanie ze swojej codziennej pracy, osoba B prowadzi rozmowę i używa kwestionariusza z dyskontowania jako przewodnika. Osoba C pełni rolę obserwatora. Mała grupa zmienia role raz lub dwa razy - w zależności od dostępnego czasu.
 - Na koniec mała grupa ocenia przebieg rozmowy, jej wynik i swoje doświadczenia:
 - Na którym poziomie dyskontowania rozpoczęła się rozmowa, a na którym się zakończyła?
 - Jakie były wyzwania?

15 minut

- Na koniec podziel się z całą grupą doświadczeniami z ćwiczenia.
 - Czy istnieje potrzeba wyjaśnienia?
 - Czego doświadczyły małe grupy podczas ćwiczenia?
 - W jakich sytuacjach narzędzie „Dyskontowanie“ może być pomocne w codziennej pracy?
- Zakończ informacją o tym, jak narzędzie „Dyskontowanie“ może być stosowane w zespole.

Lider



Organizacja

Model procesu INCLUDE i jego zastosowanie w praktyce

60 minut

Cele

- Zapoznanie się z modelem procesu INCLUDE
- Zrozumienie powiązań między modelem procesu INCLUDE a narzędziami INCLUDE
- Wskazanie możliwości wdrożenia modelu procesu INCLUDE w codziennej pracy.

Treść

60 minut

- Przedstaw uczestnikom model procesu INCLUDE.
- Wyjaśnij rolę lidera, każdej jednostki i zespołu w modelu procesu INCLUDE.
- Udziel praktycznych wskazówek, jak wdrażać INCLUDE w codziennej pracy.
- Omów z uczestnikami możliwości i wyzwania związane z wdrożeniem tego modelu procesu.

Planowanie działań i zamknięcie

45 minut

Cele

- Zmotywowanie ludzi do stosowania INCLUDE jako możliwej odpowiedzi na wyzwania przywództwa w dzisiejszych czasach.
- Stworzenie osobistego mini planu działania.
- Zamknięcie warsztatów INCLUDE.

Treść

15 minut

- Wróć z uczestnikami do zebranych na początku warsztatu wyzwań związanych z przywództwem w erze cyfrowej.
- Wspólnie przypomnijcie sobie przedstawione obszary rozwoju INCLUDE i narzędzia INCLUDE: Jakie wyzwania można zrealizować dzięki podejściu INCLUDE, modelowi procesu INCLUDE i narzędziom INCLUDE?

15 minut

- Poproś uczestników o stworzenie osobistego mini planu działania INCLUDE:
 - Jak mogę wdrożyć inkluzywne przywództwo w swoim życiu?
 - Co chcę wdrożyć?
 - W jakich sytuacjach wykorzystam poznane narzędzia?
 - Jaki będzie mój pierwszy krok?

15 minut

- Podsumuj z uczestnikami treść jednodniowego warsztatu INCLUDE: Co z nich wyniosą?
- Wspólnie z uczestnikami stwórzcie „chmurę słów“ z najważniejszymi wnioskami.
- Podsumuj szkolenie.
- Poproś o informację zwrotną od uczestników i zakończ szkolenie.
- Podziękuj grupie za udział i zaangażowanie.



Model dwudniowego warsztatu INCLUDE

Poniższy model jest przeznaczony na dwa kolejne dni. Warsztat może być jednak przeprowadzony również z przerwą pomiędzy dniem 1 i 2.

Warsztaty obejmują następujące tematy:

- Wstęp
- Przywództwo włączające – wprowadzenie do INCLUDE
- Obszar rozwoju INCLUDE „Lider“: Narzędzie „Inkluzywna władza i autorytet”
- Obszar rozwoju INCLUDE „Struktura”: Narzędzie „Open Space dla organizacji”
- Obszar rozwoju INCLUDE „Ludzie“: Narzędzie „Przekazywanie informacji zwrotnej”
- Obszar rozwoju INCLUDE „Proces“: Narzędzie „Uzgadnianie decyzji”
- Obszar rozwoju INCLUDE „Technologia”: „Narzędzie transformacji cyfrowej”
- Model procesu INCLUDE
- Opracowanie planu działania – prowadzenie działalności integracyjnej krok po kroku
- Wnioski

Pierwszy dzień dwudniowych warsztatów INCLUDE

Wstęp

75 minut

Cele

- Budowanie relacji z uczestnikami i pomiędzy nimi.
- Wspólne ustalenie zasad współpracy (technicznej i) interpersonalnej podczas warsztatów.
- Poznanie potrzeb i motywacji uczestników.

Treść

30 minut

- Powitanie uczestników.
- Przedstaw cele i program szkolenia.
- Poproś uczestników o wybranie na środku sali karty z obrazkiem, który najlepiej reprezentuje ich wyobrażenie o przywództwie. W przypadku warsztatów online, udostępniij zdjęcia cyfrowe.
- Poproś uczestników o przedstawienie się z imienia i nazwiska oraz podzielenie się z grupą wybranym przez siebie obrazkiem i tym, co oznacza on dla nich w kontekście przywództwa.

45 minut

- Poproś uczestników, aby ocenili w skali od 1 do 10, jak bardzo znana jest im idea inkluzywnego przywództwa w erze cyfrowej.
- Utwórz 3 obszary, do których uczestnicy mogą się przypisać: Początkujący (ocena 1-3), Średniozaawansowany (4-7) i Zaawansowany (8-10). Poproś uczestników o wybranie grupy zgodnie z ich samooceną.
- Poproś uczestników w każdej grupie o omówienie swoich potrzeb i celów szkoleniowych poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania:
 - Co chcemy osiągnąć osobiście dzięki temu szkoleniu?
 - Co chcemy dać z siebie?
- Zbierz oczekiwania uczestników i chęć wniesienia wkładu podczas szkolenia.
- Wypracujcie wspólnie zasady współpracy, które pozwolą uczestnikom osiągnąć cele edukacyjne i współpracować w sposób integracyjny.

Przywództwo włączające - INCLUDE

120 minut

Cele

- Zajęcie się zmieniającymi się warunkami świata pracy w erze cyfrowej.
- Poznanie czym jest przywództwo inkluzywne w ujęciu INCLUDE.
- Rozpoznanie, dlaczego przywództwo inkluzywne jest możliwą odpowiedzią na wyzwania epoki cyfrowej.
- Zapoznanie się z podejściem INCLUDE.

Treść

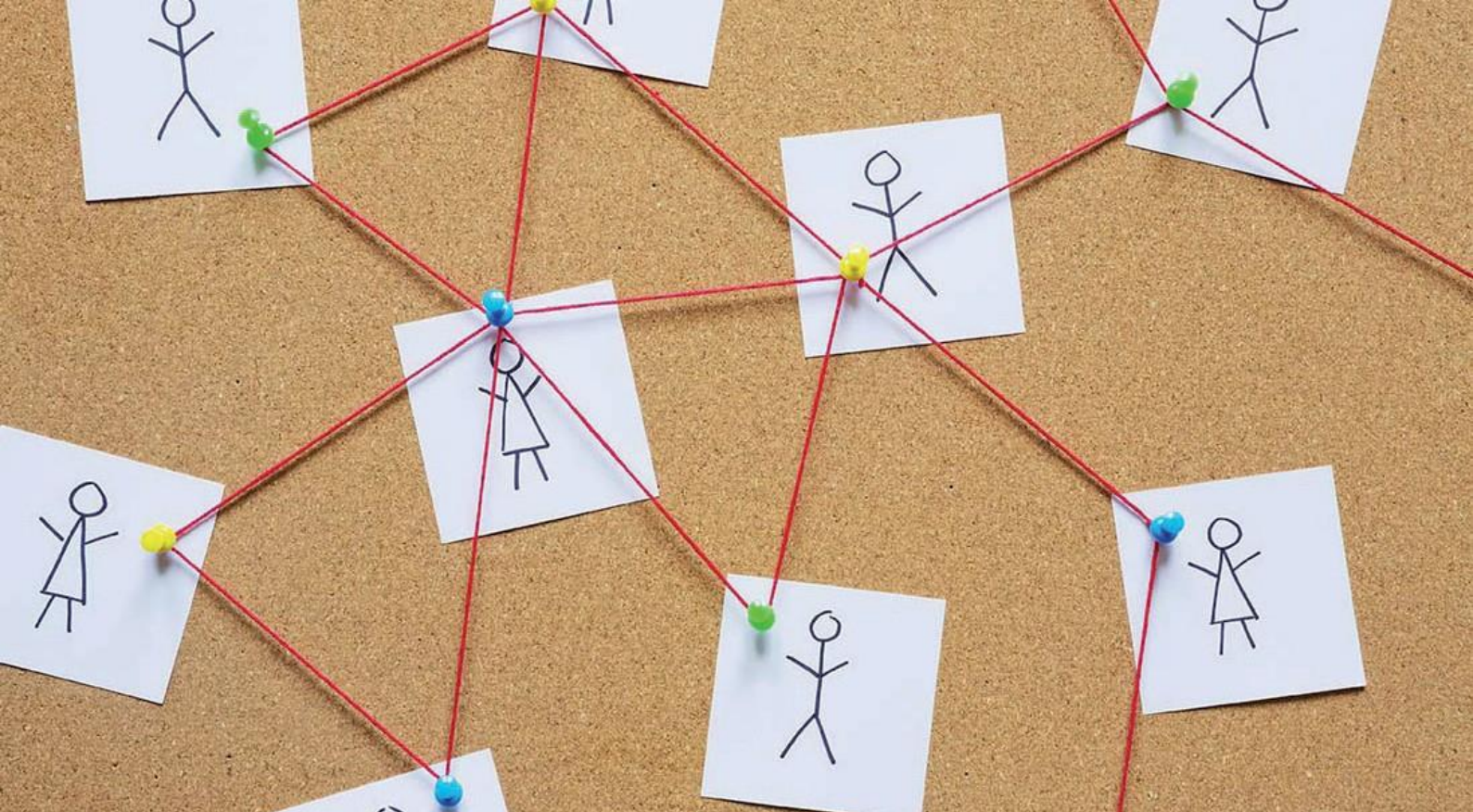
60 minut

- Ćwiczenie „Linia życia”
 - Poproś uczestników o pracę w małych grupach. Upewnij się, że skład grupy jest jak najbardziej zróżnicowany pod względem wieku i doświadczenia przywódczego.
 - Poproś uczestników o narysowanie osi czasu, zaczynając od momentu, który pamięta najstarszy członek zespołu, a kończąc na dniu dzisiejszym. Daj uczestnikom zadanie zaznaczenia wszystkich punktów zwrotnych w historii, które uważają za ważne (geopolityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne itd.).
 - Użyj dużych arkuszy papieru (spotkanie face-to-face) lub tablicy online (warsztat online).
 - Po tym etapie poproś każdą grupę o podsumowanie wyników i przedstawienie ich pozostałym uczestnikom.
 - Przedyskutuj z uczestnikami następujące pytania na tle wyników pracy grupy:
 - Jak przez ten czas zmienił się świat?
 - Jak te punkty zwrotne wpłynęły na nasze (zawodowe) życie?
 - Jakie nowe wyzwania przyniosło to dla liderów? Przed jakimi wyzwaniami stoją dziś liderzy?
 - Zbierz wyzwania z uczestnikami i udokumentuj je w widocznym dla wszystkich miejscu.



60 minut

- Poproś uczestników, aby w małych grupach podzielili się i zidentyfikowali przykłady dobrych praktyk w zakresie przywództwa włączającego. Następnie powinni zapisać je na karteczkach samoprzylepnych lub wirtualnych notatkach.
- Przedstaw podejście INCLUDE do inkluzywnego przywództwa w erze cyfrowej. Wyjaśnij ogólnie, czym jest przywództwo inkluzywne w ujęciu INCLUDE, odwołując się do treści i wniosków z ćwiczeń linii życia oraz wyzwań zidentyfikowanych przez grupę.
- Wyjaśnij 5 obszarów rozwoju INCLUDE na drodze do inkluzywnego stylu przywództwa.
- Teraz omów przykłady dobrych praktyk z pracy w grupach i poproś uczestników o odniesienie ich do 5 obszarów rozwoju INCLUDE: „lider“, „ludzie“, „struktura“, „proces“ i „technologia“.
- Lista dobrych praktyk pozwoli Ci zorientować się, jak uczestnicy definiują przywództwo włączające w praktyce. Jeśli jakieś obszary rozwoju INCLUDE nie zostały ujęte, poszukajcie wspólnie w grupie przykładów.
- Zapowiedz, że uczestnicy poznają praktyczne narzędzia zwiększające ich wpływ w 5 obszarach rozwoju INCLUDE: „liderzy“, „ludzie“, „struktura“, „proces“ i „technologia“.



INCLUDE Obszar rozwoju „Lider”
Narzędzie: „Inkluzywna władza i autorytet”

Refleksja i dalszy rozwój własnego rozumienia władzy

90 minut

Cele

- ☐ Poznanie i zastosowanie narzędzia INCLUDE poza liderem obszaru rozwoju.
- ☐ Poznanie 4 rodzajów władzy oraz ich znaczenia i wpływu.
- ☐ Zwiększenie samoświadomości własnego rozumienia władzy oraz rozwijanie umiejętności i chęci do korzystania z władzy w sposób inkluzywny.
- ☐ Zrozumienie, jakie metody i narzędzia umożliwiają inkluzywną władzę i autorytet w codziennym życiu zawodowym.

Treść

90 minut

- ☐ Ćwiczenia „Inkluzywna władza i autorytet” cz. 1
 - Poproś uczestników o pracę w trzyosobowych grupach i przekaz im do omówienia następujące pytania:
 - W jaki sposób ważne osoby w twoim życiu (np. rodzice, nauczyciele, przywódcy, przyjaciele) używały władzy i ustanawiały swój autorytet?
 - Omów pozytywne i negatywne doświadczenia z władzą i autorytetem.
 - Wypisz na flipcharcie (spotkanie bezpośrednie) lub tablicy (warsztat online) przykłady, którymi uczestnicy chcieliby się podzielić na podstawie pracy w grupie.
- ☐ Na podstawie narzędzia scharakteryzuj 4 typy władzy oraz źródła władzy właściwe dla każdego stylu władzy i działań lidera. Przedyskutuj z grupą, które typy władzy są inkluzywne.

- Poproś uczestników o dopasowanie zwizualizowanych wcześniej przykładów do 4 form władzy.
- Wspólnie w grupie rozwińcie listę czynności, które może wykonywać lider w ramach każdej z form władzy.
- Ćwiczenia „włączająca władza i autorytet“ cz. 2
 - Poproś uczestników o pracę w parach i daj im do przedyskutowania następujące pytania:
 - Jakich rodzajów sprawowania władzy doświadczyli w przeszłości?
 - Jak to wpłynęło na ich styl przywództwa?
 - Jakie wzorce chcą przełamać? Które z nich chcą promować?
- Następnie ułatw grupie wymianę refleksji spostrzeżeń.
- Odwołaj się do przedstawionych na warsztacie narzędzi INCLUDE, które pomagają uczestnikom wykorzystywać swoją władzę i autorytet w sposób włączający.

INCLUDE Obszar rozwoju „Struktura”

Narzędzie: „Open Space dla organizacji

czyli wspólne tworzenie zmian organizacyjnych

90 minut

Cele

- Poznanie i zastosowanie narzędzia INCLUDE z obszaru rozwoju „struktura”.
- Doświadczenie twórczej energii „Open Space” w symulacji.
- Określenie sytuacji, w których „Open Space” może być wykorzystany w pracy uczestników.

Treść

90 minut

- Przekazanie podstaw „Open Space dla organizacji”. Skup się między innymi na elementach:
 - Zasady
 - Role
 - 4 zasady

Ćwiczenie „Open Space dla organizacji”

- Przekażesz teraz uczestnikom doświadczenie związane z początkiem wydarzenia „Open Space”, kolekcją tematyczną „Open Space” oraz rynkiem „OpenSpace”.
 - Ułatw wybór tematu fikcyjnej konferencji „Open Space”, który jest „palącym problemem” dla wszystkich uczestników. Ponieważ uczestników łączy „inkluzywne przywództwo”, ten temat jest dobrym wyborem.
 - Następnie wygłoszona zostanie mowa otwierająca wydarzenie „Open Space” (ok. 15 minut), tak jak zrobiłby to facylitator. Przemówienie jest kluczowym elementem „Open Space” i powinno być skuteczne.
 - Następnie, tak jak w przypadku prawdziwego wydarzenia typu „Open Space”, otwórz zbiór tematów i daj uczestnikom wystarczająco dużo czasu na zapisanie swoich pomysłów na potencjalne tematy warsztatów i umieszczenie ich na „ścianie tematów”.
 - Jeśli jest czas, przećwicz fazę targowania „Open Space”, w której uczestnicy szczegółowo uzgadniają program konferencji „Open Space”.
- Ułatwienie wymiany doświadczeń uczestników na sesji „Open Space”.
- Omówienie możliwości i konkretnego zastosowania „Open Space” w obszarach pracy uczestników.
- Omów korzyści i wyzwania, których można się spodziewać.



Podsumowanie pierwszego dnia

15 minut

Cele

- Zwiększenie świadomości na temat obszarów rozwoju INCLUDE i narzędzi INCLUDE, szczególnie dwóch obszarów „lider” i „struktura”.
- Sprawdzanie postępów w nauce.

Treść

15 minut

- Zadaj uczestnikom pytania podsumowujące, aby zamknąć szkolenie, np:
 - Co dziś odkryłeś dla siebie?
 - Co było dziś dla Ciebie ważne?
 - Jak podsumujesz dzisiejsze warsztaty?
 - Zastanów się jeszcze raz nad potrzebami i celami, które wszyscy omówili na początku warsztatów. Czy dzisiejsze doświadczenia i informacje odpowiadały na nie?
- Podziękuj grupie za udział i zaangażowanie.



Drugi dzień dwudniowych warsztatów INCLUDE

Wstęp

20 minut

Cele

- Przekazanie treści i celów dnia warsztatowego.
- Sprawdzanie postępów w nauce.
- Utrwalenie najważniejszych treści z poprzedniego dnia.

Treść

20 minut

- Powitanie uczestników.
- Podsumuj wyniki pierwszego dnia i daj wgląd w treść i cele dzisiejszej sesji.
- Poproś uczestników o przedyskutowanie w parach poniższych pytań:
 - Jak rozpoczniesz drugi dzień warsztatów?
 - Jakie przemyślenia miałeś po wczorajszym warsztacie?
 - Co jest dziś dla Ciebie ważne?

**INCLUDE Obszar rozwoju
„Ludzie” Narzędzie:
„Przekazywanie informacji
zwrotnej”**

Dostrzeganie potrzeb innych
i rozwijanie siebie

90 minut

Cele

- Poznanie i zastosowanie narzędzia INCLUDE z obszaru rozwojowego „ludzie”.
- Zrozumienie znaczenia potrzeb dla komunikacji zorientowanej na cel.
- Zrozumienie, jak działa „dawanie i otrzymywanie informacji zwrotnej” w podejściu integracyjnym

Treść

40 minut

- Ćwiczenie „Potrzeby i strategie ich zaspokajania”
 - Posługując się przykładem z życia, krótko wskaż różnicę między strategiami działania a potrzebami.
 - Przyklej kartkę z potrzebą na plecach każdego uczestnika, tak aby nie widział, jej treści.
 - Poproś uczestników, aby przeszli się z kartką na plecach i zapytali innych uczestników, jakie strategie stosują w swoim życiu, aby zaspokoić potrzebę uczestnika zadającego pytanie?
 - Uczestnicy zadający pytania zapisują strategie, o których opowiadają im koledzy. Wszyscy uczestnicy powinni porozmawiać z co najmniej trzema osobami.
 - Podczas krótkiej sesji indywidualnej uczestnicy analizują trzy zapisane przez siebie strategie i próbują dowiedzieć się, która potrzeba jest na ich plecach. Następnie uczestnicy sprawdzają swoje założenia.
- Przedyskutujcie ćwiczenie w grupie i wyciągnijcie wnioski:
 - Istnieje wiele strategii zaspokajania potrzeby. Strategie mogą dzielić, natomiast potrzeby są uniwersalne i łączą wszystkich ludzi.
 - Kiedy obserwujemy strategię innej osoby, nie zawsze potrafimy powiedzieć, jaka potrzeba za nią stoi.
 - Aby zapewnić skuteczną komunikację, ważne jest, aby otwarcie mówić o własnych potrzebach.
 - Potrzeby nigdy nie wykluczają się wzajemnie. Odkrywając własne potrzeby i odpowiadając na potrzeby osoby, z którą rozmawiamy, zwiększamy szansę na porozumienie i wspólne pójście do przodu.



50 minut

- Ćwiczenie „Udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnej”
 - Poproś uczestników o przedyskutowanie w małych grupach poniższych pytań:
 - Jaką krytyczną informację zwrotną przyjąłeś w przeszłości?
 - Jakie pozytywne informacje zwrotne odrzuciłeś?
 - Omów, co było decydujące dla Twojej odpowiedzi.
 - Ułatw podzielenie się wynikami z całą grupą.
- Opracuj z grupą kryteria akceptowalnej informacji zwrotnej.
- Odwołaj się do potrzeb ludzi i wyjaśnij 4-stopniowy model informacji zwrotnej z podręcznika INCLUDE.
- Krótko wyjaśnij podejście do komunikacji bez przemocy według Marshalla B. Rosenberga.
- Na koniec podsumuj główne punkty dotyczące „udzielania i otrzymywania informacji zwrotnych” w sposób integracyjny.

INCLUDE Obszar rozwoju „Proces” Narzędzie: „Uzgadnianie decyzji”

Podjmowanie decyzji wspólnie i na równych prawach

150 minut

Cele

- Poznanie procesu INCLUDE i zastosowanie go w praktyce
- Uświadomienie sobie, że inkluzywne procesy decyzyjne nie muszą być długie i skomplikowane.
- Stawanie się bardziej otwartym i odważnym w projektowaniu inkluzywnych procesów organizacyjnych

Treść

40 minut

- Przedstaw uczestnikom narzędzie „Uzgadnianie decyzji”, wyjaśnij podstawy i odwołaj się do socjokracji.
- Wyjaśnij proces podejmowania uzgadniania decyzji. Szczegółowo omów poszczególne etapy przygotowania, rund informacyjnych i rund opinii, uwzględnienia istotnych zastrzeżeń oraz wyrażenia zgody.
- Odnieś się do wyzwań i poświęć czas na rozważenie praktycznych przykładów i pytań od uczestników.

90 minut

- Ćwiczenie „Uzgadnianie decyzji”: wykorzystaniem gry „Wspólne mieszkanie”
 - Poproś sześciu uczestników o wzięcie udziału w symulacji „Uzgadniania decyzji” i usiądź przy stole w kręgu. Pozostali uczestnicy obserwują proces. Symulacja trwa około 40 minut.
 - Przedstaw ćwiczenie „Uzgadnianie decyzji”.
 - Wykorzystaj materiały, które opisują to narzędzie w tym podręczniku.
 - Samodzielnie prowadź pierwszą sesję decyzyjną, stosując narzędzie. Należy ściśle przestrzegać zasad i upewnić się, że uczestnicy zawsze wiedzą, na którym etapie „uzgadniania decyzji” się znajdują.
 - Bezpośrednio po przeprowadzeniu wspólnej symulacji procesu, przeprowadź drugą symulację z wykorzystaniem gry „Wspólne mieszkanie”. Tym razem jeden z uczestników przejmuje rolę facylitatora, a aktorzy zmieniają się. Obserwatorzy stają się teraz aktorami i odwrotnie.

* „Wspólne mieszkanie”

DONT WAIT
UNTIL YOU'VE
REACHED YOUR
GOAL TO BE PROUD OF
YOURSELF
BE PROUD OF EVERY
STEP YOU TAKE
TOWARD REACHING
YOUR GOAL

20 minut

- Rozpocznij ocenę od podzielenia się osobistymi doświadczeniami:
 - Jak czuli się uczestnicy?
 - Co okazało się dla nich łatwe?
 - Co było wyzwaniem?
- Następnie omów ogólnie „Uzgadnianie decyzji”.
 - Jakie korzyści mogą zobaczyć uczestnicy?
 - Jakie mają obawy?
 - W jakich sytuacjach można zastosować „Uzgadnianie decyzji”? Kiedy nie jest to przydatne?
 - Czy uczestnicy mogą sobie wyobrazić wykorzystanie narzędzia w swoim środowisku pracy?
- Podsumuj wnioski uczestników z tego doświadczenia, pytając ich: Co wynosicie z tego ćwiczenia?

Włączenie obszaru rozwoju „Technologia”

Narzędzie: „Narzędzie transformacji cyfrowej”

Poznanie procesu wspólnego kształtowania cyfrowej transformacji organizacji.

35 minut

Cele

- Poznanie narzędzia INCLUDE z obszaru rozwoju „technologia”.
- Zrozumienie różnicy pomiędzy digitalizacją a transformacją cyfrową.
- Uwrażliwienie na możliwości wyzwania związane z cyfrową transformacją.
- Poznanie metody krok po kroku do cyfrowej transformacji organizacji.

Treść

35 minut

- Wyjaśnij różnicę między transformacją cyfrową a cyfryzacją we wspólnej dyskusji z uczestnikami.
- Omów znaczenie i konieczność transformacji cyfrowej w organizacjach.
- Przedstaw „narzędzie transformacja cyfrowa” i wskaż na jego podejście oparte na współpracy.
- Zamknij tę jednostkę edukacyjną, dzieląc się i omawiając zastosowanie narzędzia w organizacjach.

Model procesu INCLUDE i jego zastosowanie w praktyce

50 minut

Cele

- Zapoznanie się z modelem procesu INCLUDE.
- Zrozumienie powiązań między modelem procesu INCLUDE a narzędziami INCLUDE.
- Określenie możliwości wdrożenia modelu procesu INCLUDE w codziennych czynnościach zawodowych.

Spis treści

50 minut

- Przedstaw uczestnikom model procesu INCLUDE.
- Wyjaśnij rolę lidera, każdej jednostki i zespołu w modelu procesu INCLUDE.
- Udziel praktycznych wskazówek, jak wdrażać INCLUDE w codziennej pracy.
- Omów z uczestnikami możliwości i wyzwania związane z wdrożeniem tego modelu procesu.

Planowanie działań i zamknięcie

45 minut

Cele

- Zmotywować ludzi do stosowania INCLUDE jako możliwej odpowiedzi na wyzwania przywództwa w dzisiejszych czasach.
- Stworzenie osobistego mini planu działania.
- Podsumowanie wspólnie przeprowadzonych warsztatów nowo zdobytą wiedzą i spostrzeżeniami.
- Zamknięcie warsztatów INCLUDE.

Treść

15 minut

- Podobnie jak na początku warsztatu, poproś uczestników o wybranie na środku sali karty z obrazkiem, który najlepiej reprezentuje ich wyobrażenie o przywództwie inkluzywnym. W przypadku warsztatu online, udostępnij obrazy cyfrowe.
- Poproś uczestników o podzielenie się swoimi przemyśleniami na temat karty obrazkowej i, jeśli to istotne, o wskazanie wszelkich różnic w stosunku do karty, którą wybrali na początku warsztatu.
- Pracuj razem z uczestnikami, aby przypomnieć sobie kluczowe aspekty INCLUDE i dojść do wspólnego wniosku.

15 minut

- Poproś uczestników o stworzenie osobistego mini planu działania INCLUDE:
 - Jak mogę wdrożyć inkluzywne przywództwo w swoim życiu?
 - Co chcę wdrożyć?
 - W jakich sytuacjach wykorzystam poznane narzędzia?
 - Jaki będzie mój pierwszy krok?

15 minut

- Podsumuj z uczestnikami treść dwudniowego warsztatu INCLUDE: Co wynosicie z warsztatów?
- Zapewnij miejsce na indywidualną informację zwrotną.
- Podsumuj warsztaty.
- Zakończ warsztat życzeniami pomyślności na drodze inkluzywnego przywództwa i podziękuj grupie za udział i zaangażowanie.

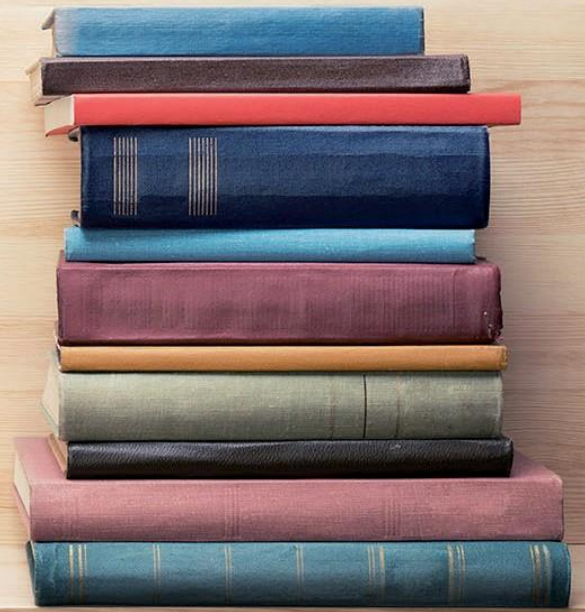




09

Bibliografia





Bibliografia

Agarwal, Pragya (2020): Unravelling Unconscious Bias; Bloomsbury Sigma.

Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.

Atkinson, Marilyn; Cho, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2013): Blindspot. Hidden Biases of Good People; Delacorte Press.

Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; International Journal of Intercultural Relations; 10 (2); p. 179-196:

https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity.

Berne, Eric (2016): Games People Play. The Psychology of Human Relationships; Penguin Life.

Berne, Eric (2018): What Do You Say After You Say Hello. Gain control of your conversations and relationships; Corgi.

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common-Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Bowman, Sharon L. (2008): Training from the Back of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn; Pfeiffer.

Brown, Brene (2010): The gifts of imperfection. Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are; Hazelden Publishing.

- Brown, Brene (2015): *Daring greatly. How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*; Avery.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2016): *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*; Norton & Company.
- Buck, John; Villines, Sharon (2007): *We the People. Consenting to a Deeper Democracy*; Sociocracy.info Press.
- Burdick, Annie (2021): *Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices*; Summersdale.
- Cappelli, Peter (2021): *The Future of the Office. Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*; Warton School Press.
- Department of Education (2019): *PSDP – Resources and Tools: Intervision model of peer-led group reflection*:
<https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervision-model-of-%20peer-led-group-reflection.pdf>.
- Dhawan, Erica (2021): *Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance*; St. Martin's Press.
- Dweck, Carol (2017): *Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential*; Robinson.
- Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): *Remote Work. Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce*; Kogan Page.
- Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): *Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption*; Jutta Eckstein.
- European Commission (2018): *Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders*:
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-%2001aa75ed71a1>.
- Gigerenzer, Gerd (2008): *Gut Feelings. The Intelligence of the Unconscious*; Penguin Books.
- Gigerenzer, Gerd (2015): *Risk Savvy. How to Make Good Decisions*; Penguin Books.
- Hanson, Rick (2018): *Resilient. How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness*; Harmony.
- Hargrove, Robert (2008): *Masterful Coaching*; Pfeiffer.
- Harvard Business Review (2021): *HBR Guide to remote work*; Harvard Business Review Press.
- Hay, Julie (2013): *Drivers – and Working Styles – an Essay*:
https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers%20working_stlyes_-_an_essay.pdf.
- Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2018): *OpenSpace Beta. A handbook for organizational transformation in just 90 days*; BetaCodex Publishing.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*; McGraw-Hill Education.
- Hogan, Dan (2021): *How to Facilitate Team Work Agreements. A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One*; Lord & Hogan LLC.

- Hollander, Edwin P. (2012): Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship; Routledge.
- Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen; Carnegie UK Trust:
<https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>
- Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace:
https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf.
- Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited. Human Development Publications.
- Kahneman, Daniel (2012): Thinking, Fast and Slow; Penguin Books Ltd.
- Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. A Flaw in Human Judgment; Little, Brown Spark.
- Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.
- Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.
- Kotter, John P. (1990): A Force for Change. How Leadership Differs from Management; Free Press.
- Kruger, Justin; Dunning, David (2009): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments; in: Psychology, No. 1/2009; p. 30-46.
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. An Illustrated Invitation; Frederic Laloux.
- Larsson, Liv (2012): Anger, Guilt and Shame. Reclaiming Power and Choice; Friare LIV.
- Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue:
<https://www.psychiatrictimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>
- LUISS Guido Carli University et al (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT_Process-%20model_O1_FINAL.pdf.
- Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): High-Impact Tools for Teams. 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast; Wiley.
- Matveev, Alex (2018): Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players; Springer.
- Mellor, Ken; Schiff, Eric (1975): Discounting; in: Transactional Analysis Bulletin; Vol. 5; No. 3; p. 303-311.
- Mezick et al (2015): The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2; New Technology Solutions.
- Molinsky, Andy (2013): Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process; Harvard Business Review Press.
- Neeley, Tsedal (2021): Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere; Harper Business.
- Owen, Harrison (2012): Open Space Technology. A User's Guide; Third Edition; Berret-Koehler.

- Pfläging, Niels (2020): Essays on Beta, Vol. 1. What's now & next in organizational leadership, transformation and learning; BetaCodex Publishing.
- Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen
- Rad, Nader K. (2021): Agile Scrum Handbook; Van Haren Publishing.
- Rogers, David L. (2016): The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age; Columbia Univers. Press.
- Roock, Stefan (2014): How we decide at it-agile:
<https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>
- Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.
- Rosenberg, Marshall B. (2015): Nonviolent Communication. A Language of Life. Life-Changing Tools for Healthy Relationships; Puddledancer PR.
- Rosling, Hans; Rosling Rönnlund, Anna; Rosling, Ola (2018): Factfulness. Ten Reasons We're Wrong About The World - And Why Things Are Better Than You Think; Sceptre.
- Ross, Howard J. (2013): Reinventing Diversity. Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance; Rowman & Littlefield Publishers.
- Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.
- Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.
- School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership – Manual for Trainers:
<https://inclusiveleadership.eu/inclusive-leadership-manual-for-trainers/>
- Schwab, Klaus; Davis, Nicholas (2018): Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution; Currency.
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum. The Rules of the Game: <https://scrumguides.org/>
- Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action; Portfolio.
- Staudt, Franz-Peter (2017): Management versus Leadership – Was eine wirkliche Führungskraft ausmacht?: <https://competencehouse.de/2017/07/management-versus-leadership/#/>
- Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.
- Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis; Lifespace Publishing.
- Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.
- Taleb, Nassim Nicholas (2014): Antifragile. Things That Gain from Disorder; Random House.
- Taleb, Nassim Nicholas (2018): Skin in the Game. Hidden Asymmetries in Daily Life; Random House.



<https://amu.edu.pl/en/education/support-office-for-persons-with-disabilities/include-project>