

CLEAR LEADERSHIP

„Europejskie doświadczenia SKITZ MATRIK – transfer i kaskadowanie wiedzy”
Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+.



*

* Zrzeszamy / Rozwijamy / Certyfikujemy

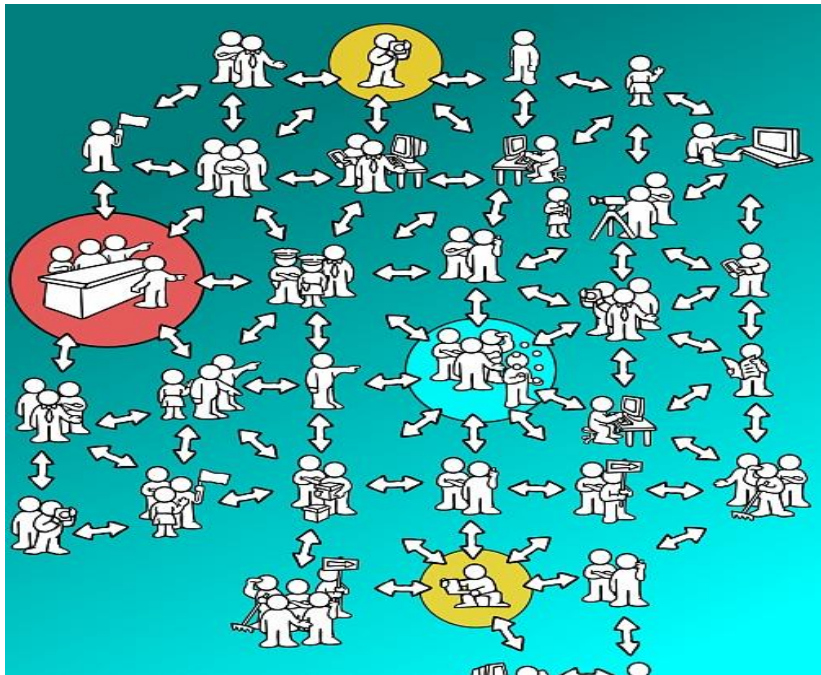
Miejsce szkolenia: Gouda i Kopenhaga
Data szkolenia: 7-11.11.2016 i 15-19.05.2017

Autorzy prezentacji: Remigiusz Pik, Anna Leśnikowska-Jaros, Nina Dragosz, Grażyna Pławska, Agnieszka Kauczyńska,
Monika Dymacz-Kaczmarczyk, Karolina Zblewska, Grzegorz Maszkowski





Systemowe podejście - relacje



- Wszystko występuje w relacjach ze wszystkim
- Zachowujemy się różnie w różnych relacjach
- Widzimy w odmienny sposób w zależności od naszego położenia

Podjęcie systemowe - różnorodność



- Zróżnicowanie członków
- Od jednorodności do wielorodności
- Wiele odmiennych prawd i perspektyw
- Każdy działa w sposób, który ma sens z jego perspektywy
- Podstawą jest wiara w szczerą intencję innych

Systemowe podejście – stanowiska w organizacji



Warunki do zmiany

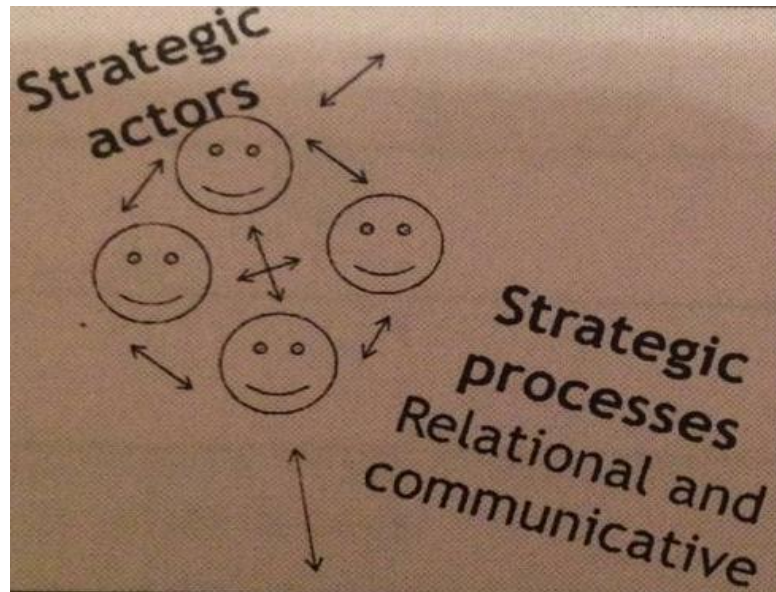
- Uznanie (bycie zauważonym, usłyszonym i zrozumianym – nie zdyskwalifikowanym, ale także danie sobie samemu uwagi, usłyszenie się, zrozumienie siebie)
 - uznanie jest wstępnym warunkiem dla naruszenia zastanego stanu
 - jeśli nie czujesz, że twoja perspektywa jest ceniona, skupiasz się na własnych ideach i zamykasz się na nowe uczenie
 - Uznanie naszego wkładu i zasobów daje nam energię do radzenia sobie z problemami
- Naruszanie stanu zastanego: pytania i inne perspektywy
- Trochę czasu dla samego siebie (refleksje i wypróbowywanie)

Strategia organizacyjna

Ramy strategii:

Cele i plany – połączone z kontekstem organizacyjnym

- Misja – dlaczego tu jesteśmy?
- Wizja – dokąd zmierzamy?
- Wartości – jak pracujemy wspólnie?
- Struktury, które wspierają nasze wysiłki



Systemowe podejście – pozycje w relacjach

Stanowisko organizacji zarządzania

- Wizje, strategie
- Prawa, zasady, umowy, zasoby, ramy

Stanowisko zarządzania produkcją

- Rozwój produktów, jakość i rozwój jakości
- Przeformułowanie wizji i ram organizacji na cele produkcyjne, planowanie

Stanowisko zarządzania zasobami ludzkimi

- Rekrutacja, koordynacja zasobów ludzkich
- Informacja i komunikacja, dzielenie się wiedzą
- Kultura organizacyjna, środowisko pracy i dobrego samopoczucia

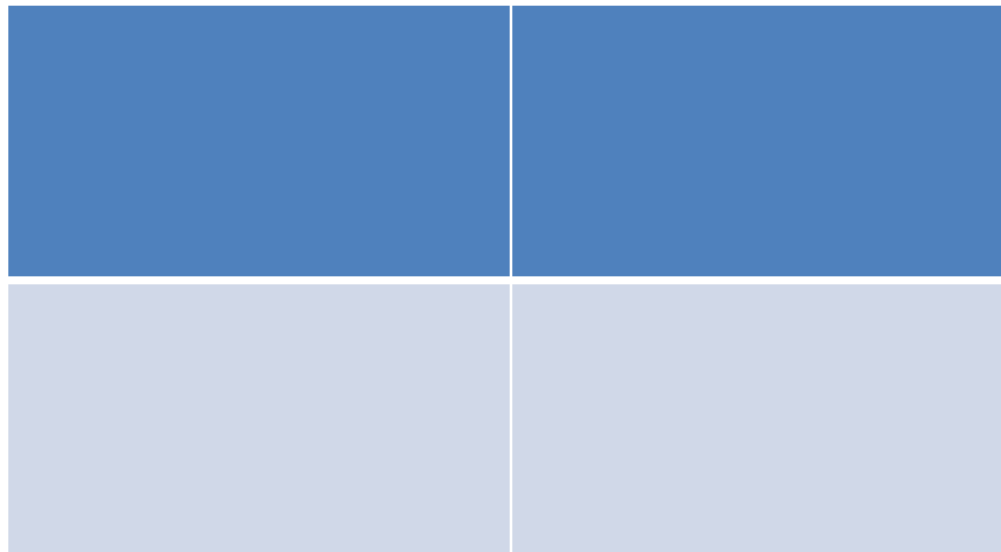
Stanowisko konsultanta

- Wyzwania i rozwój osób i grup
- Rozwój osobisty i zawodowy, rozwój kariery

Aktorzy strategiczni - analiza

Bardzo ważni

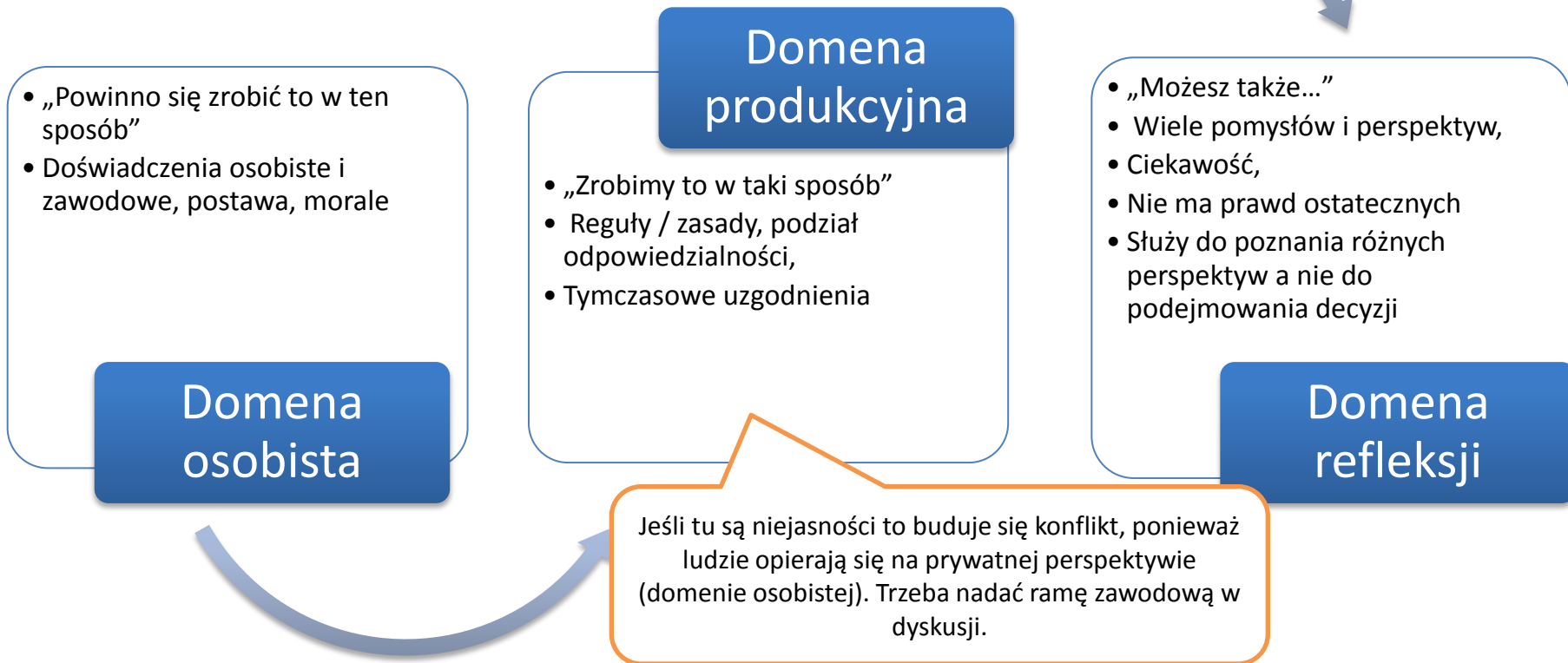
Krytyczni



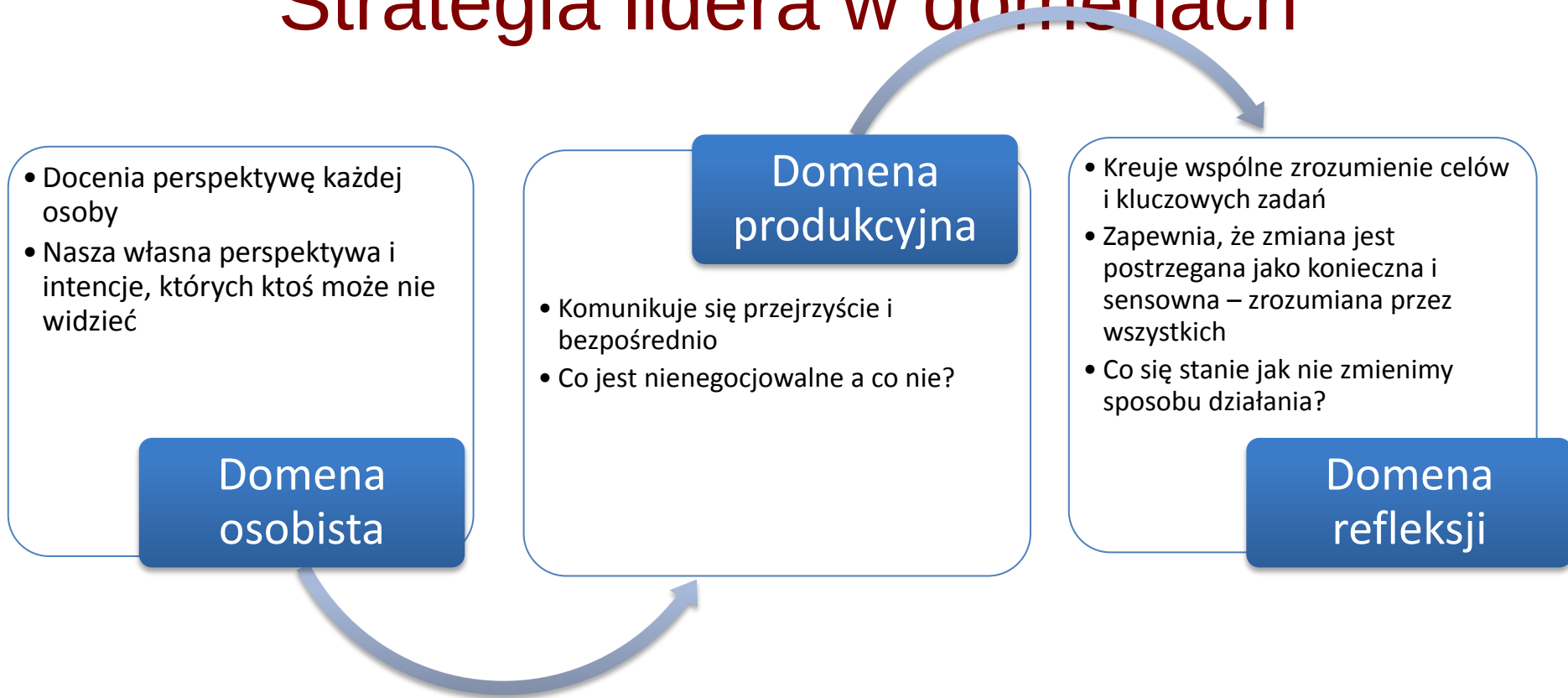
Pozytywni

Mniej ważni

Trzy domeny



Strategia lidera w domenach



Wdrożenie w dialogach

Indywidualny poziom

Niechętny

Niezbędne rozmowy

Indywidualne rozmowy
rozwojowe

Zarządzanie konfliktem

Rozwój zespołowy

Podtrzymujący

Zespołowy poziom

PYTANIA

Liniowe, proste pytania

Podsumowanie
wyników rozmowy i
zaplanowanie
działania

Pozwalające opisać
sytuację: aktorzy,
role, zadania,
powiązania

**Klaryfikujące
pytania**

Strategiczne pytania

*Koncentracja na
przeszłość i
teraźniejszości, intencja
eksplorowania*

*koncentracja
na przyszłości,
intencja
rozwoju*

DETEKTYW

KAPITAN

**Kołowe
pytania**

**Refleksyjne
pytania**

ANTROPOLOG

BADACZ

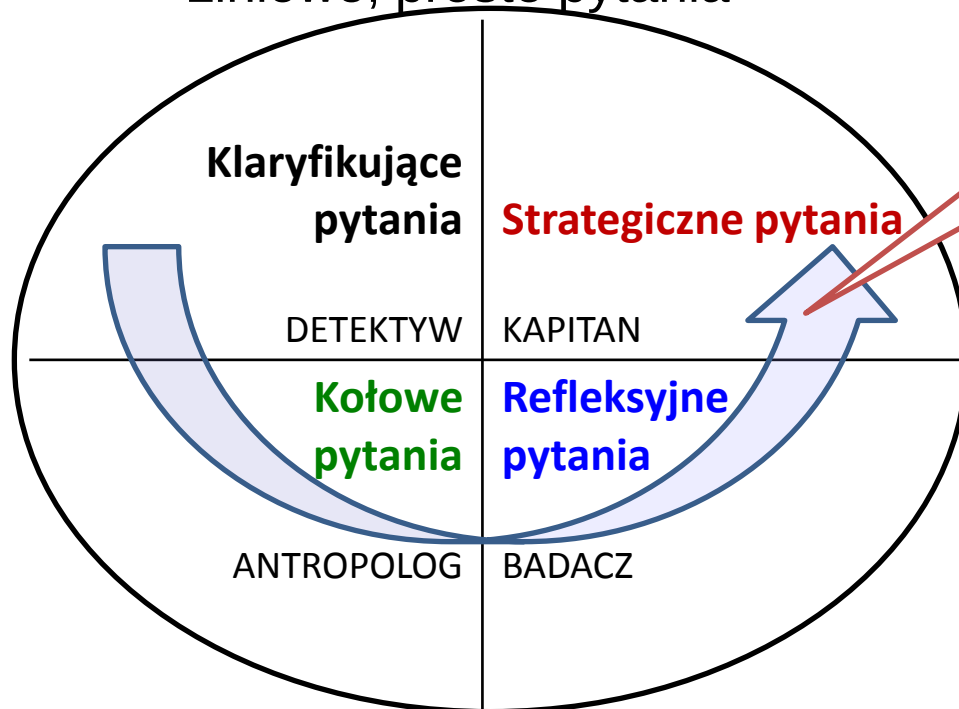
Koncentrują osobę na jej
postrzeganiu sytuacji i
konsekwencjach jej
działania (z jej punktu
widzenia i z punktu
widzenia innych)

Badające relacje między
myślami, emocjami i
działaniem oraz sposób
wpływania na siebie osób i
ich schematów zachowań

Kołowe, złożone pytania

PYTANIA

Liniowe, proste pytania



Uwaga na zbyt szybkie przejście do strategii bez pogłębionej analizy różnych obszarów

Koncentracja na przeszłość, intencja eksplorowania

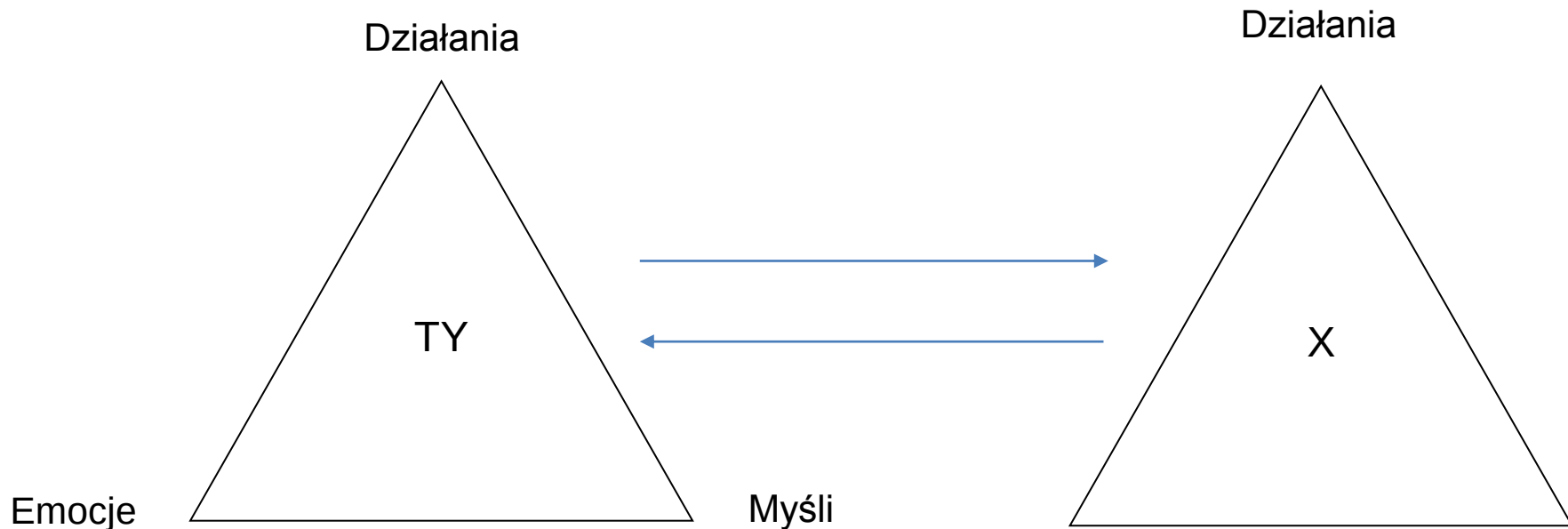
koncentracja na przyszłości, intencja rozwoju

Kołowe, złożone pytania

Klaryfikujące pytania

- Co jest tematem rozmowy?
Co się stało? Co się dzieje?
- Kogo dotyczy temat?
- Jakie są cele?
- Jakie są zadania?
- Jakie są role?
- Kiedy temat wypłynął?

Kołowe pytania



Kołowe pytania

„On jest niezaangażowany” / „Ona jest niezaangażowana”

- Po czym to widać?
- Co on/ona takiego robi, że daje wrażenie...
- Co Ty robisz gdy on, ona...?
- Co dokładnie zrobiłeś?
- Gdy on powiedział (..) co ty wtedy pomyślałeś? Jakie były twoje emocje?
- Co zrobiłeś? Jak X zareagował na to?
- A gdy on tak zareagował, to jaką miałeś refleksję
- Jakie tu widzisz schematy działania? Co tu się wg Ciebie dzieje?

Refleksyjne pytania

Tłumaczenie sobie sytuacji

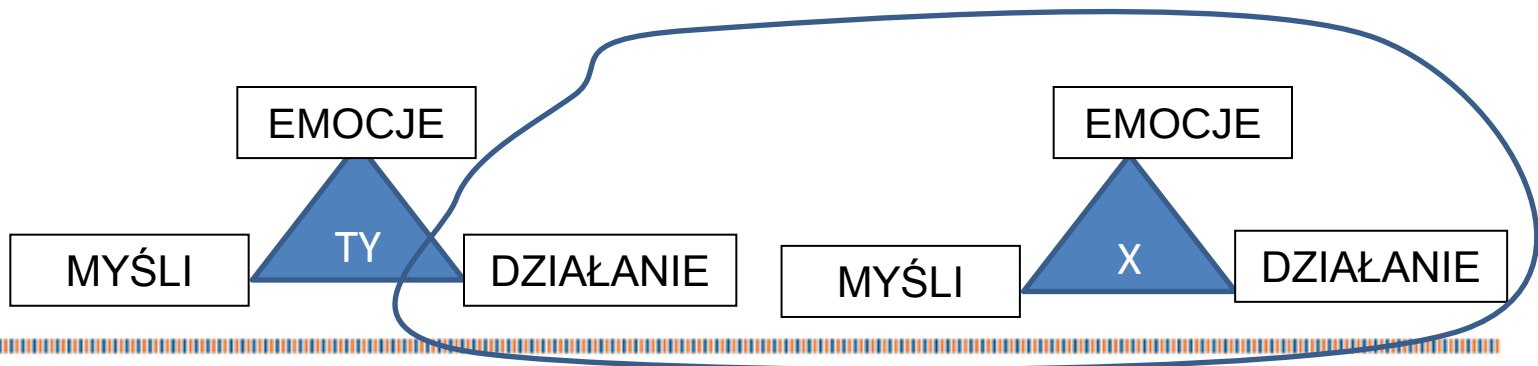
- Jak wyjaśnisz tę sytuację?
- Jak wyjaśnisz związek między tym co pomyślałeś, czułeś i zrobiłeś?
- Jak mógłbyś wyjaśnić związek pomiędzy tym co zrobiłeś a efektem końcowym jaki otrzymałeś?
- Czy mogą być inne wyjaśnienia?

Refleksje na temat przyszłości

- Jak myślisz, jak ta sytuacja będzie wyglądała za pół roku?
- Co się zmieni?
- Co będziesz robić inaczej?
- Jaka byłaby najmniejsza zmiana, która mogłaby mieć znaczenie dla ciebie?
- Kto jako pierwszy w twoim otoczeniu zauważy, że robisz to inaczej?
- Co inni zauważą, że robisz?

Pytania refleksyjne – czytanie w myślach

- Jak myślisz, że X patrzy na tę sytuację?
- Jak myślisz, co X czuje w tej kwestii?
- Jak myślisz, co jest ważne dla X?
- Jak myślisz, o co X się obawia? Co jest najtrudniejsze dla niego? Jaki ma dylemat?
- Gdyby X był tutaj i moglibyśmy go zapytać.. jak myślisz, w jaki sposób on by opisał tę sytuację?



Strategiczne pytania

- Do jakich wniosków doszedłeś po naszej rozmowie?
- Jakie pojawiły Ci się nowe refleksje? Jaki masz nowy pomysł?
- Co zabierasz ze sobą?
- Co zrobisz inaczej? (czego mniej?, czego więcej?, czego zaprzestaniesz?, co zaczniesz?)
- Do czego wykorzystasz tę strategię?
- Jak to zrobisz? (action plan)

Pytania przerywające proces

Zwrot, którego można użyć przez cały czas trwania rozmowy:

- Czy rozmawiamy obecnie o prawidłowym temacie / kluczowej kwestii?
- Co jest najważniejsze ważniejsze dla ciebie żeby móc kontynuować rozmowę – A czy B?

Przekaz odzwierciedla wyłącznie pogląd autora i Narodowa Agencja oraz Komisja Europejska nie są odpowiedzialne za wykorzystanie tych informacji w jakikolwiek sposób.