

Narzędzia zwiększające efektywność i rozwój umiejętności w nowoczesnej organizacji

Wojewódzki Urząd Pracy

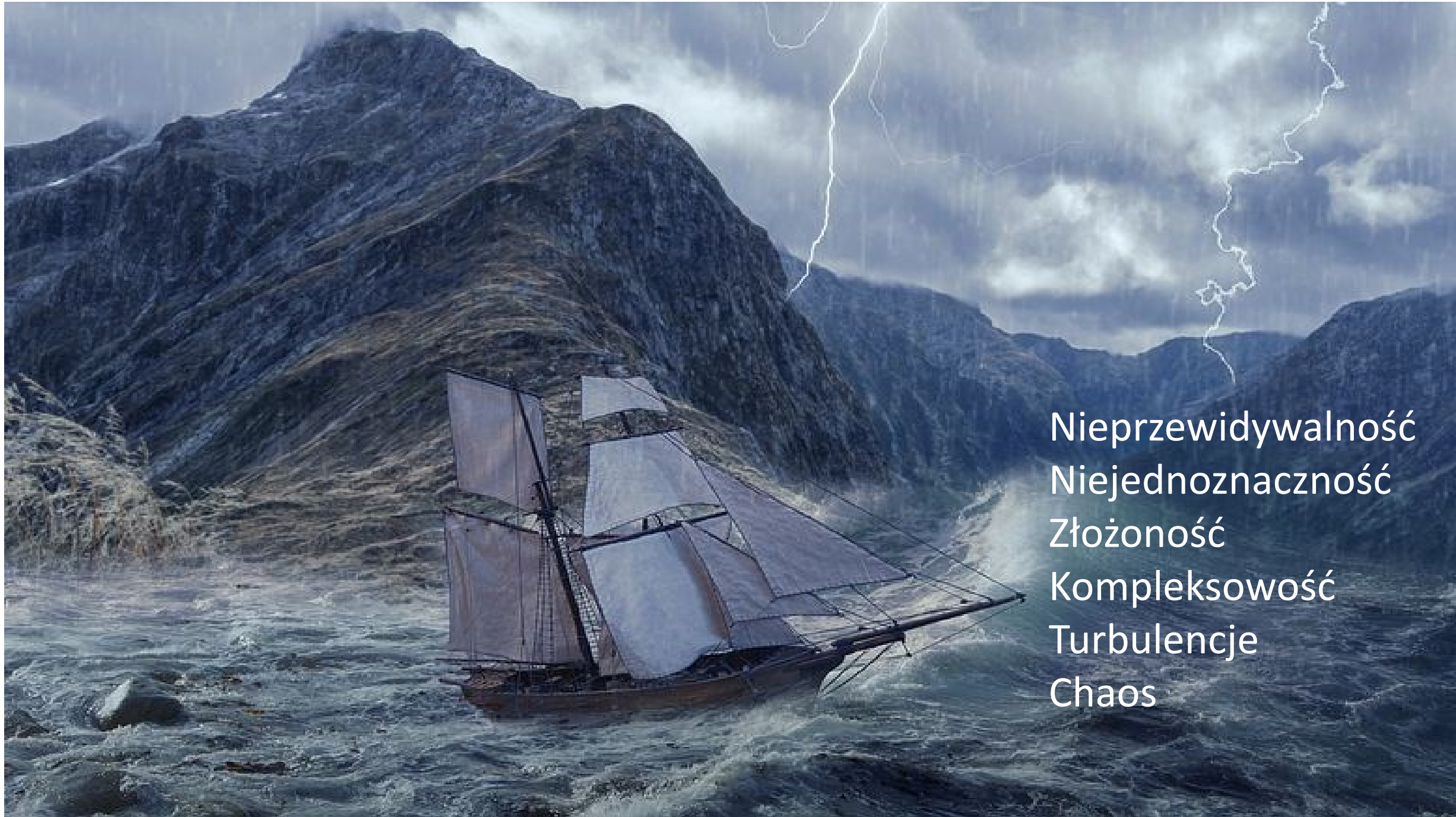
w Gdańsku



Jednostka Samorządu
Województwa Pomorskiego

Walizka z narzędziami w nowoczesnej organizacji





Nieprzewidywalność
Niejednoznaczność
Złożoność
Kompleksowość
Turbulencje
Chaos

Jak być antykruchym?

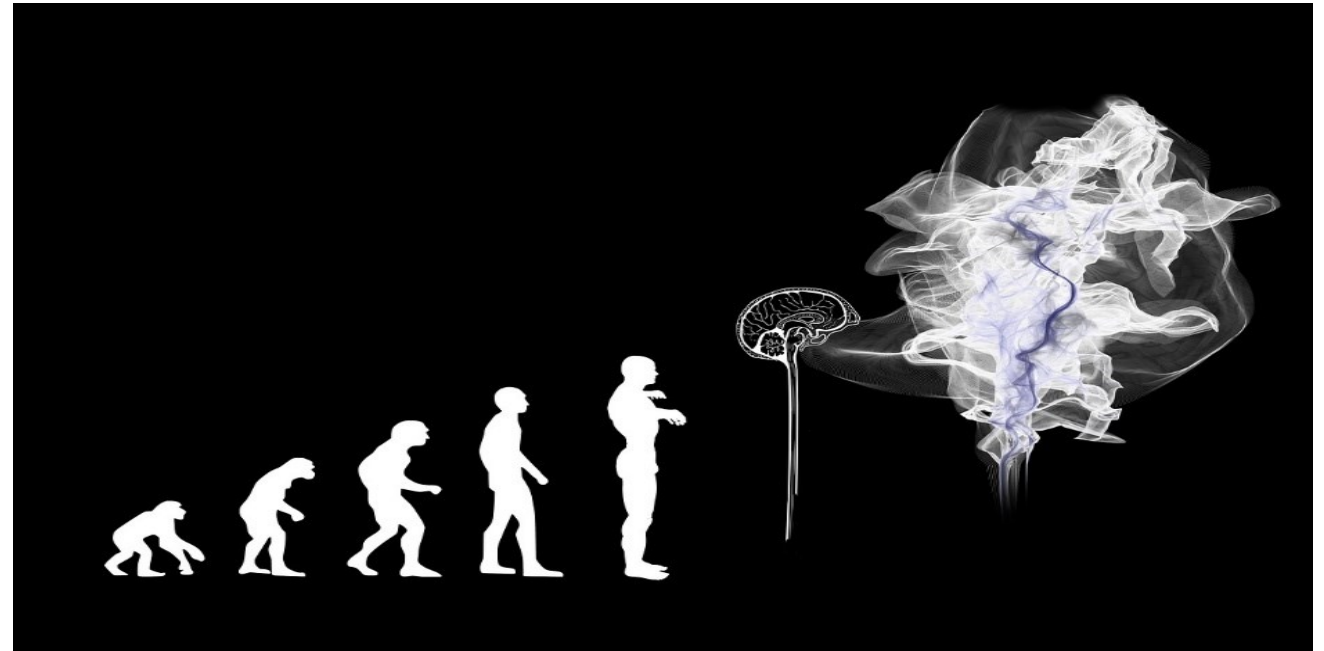
Opcjonalność

Szybkość i zwinność

Redundancja

Niwelowanie folwarku

unikanie syndromu małża



Narzędzia wspierające antykruchość

- **Empowerment**
- **Sprawny proces decyzyjny – analiza Pre-mortem**
- **Zwinne wyciąganie wniosków – After Action Review**

Empowerment (upełnomocnienie, umacnianie)

Proces zachęcania pracowników do angażowania się w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji i brania odpowiedzialności za swoje działania, w taki sposób, aby podchodzili do swoich zadań jak właściciele firmy.

Celem *empowermentu* jest poprawa jakości działania organizacji poprzez wzmocnienie i usamodzielnienie pracowników

Analiza Pre-mortem

- Co nie zadziało?
- Jakie były problemy?
- Czego nie przewidzieliśmy?
- Jakie zmiany należało wprowadzić?
- Kto mógł nam pomóc?
- Jakie zagrożenia się pojawiły, których nie doceniliśmy?



After Action Review (AAR, Przegląd akcji)

1. Jakie były zaplanowane rezultaty? (lub: Co się miało zdarzyć?)
2. Jakie były rzeczywiste rezultaty? (co się wydarzyło?)
3. Co jest przyczyną takich rezultatów? (dlaczego wyszło inaczej?)
4. Co chcemy utrzymać i co mamy poprawić? (rekomendacje)

Organizacja ucząca się i oduczająca się



Cechy organizacji uczącej się

- Uczenie się na błędach
- Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia
- Rozwój personelu kierowany przez kierownictwo
- Delegowanie uprawnień i decentralizacja
- Podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania
- Częste przeglądy procedur działania
- Poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy
- Ścisła współpraca między działami



Narzędzia wspierające budowę organizacji uczącej się

- Szkolenia, coaching, mentoring
- Praca z błędami – model GOLD
- Transformacyjne uczenie się i dyfuzja wiedzy

Jak pracować z błędami?

G – what was the **GOAL**? / **Jaki był CEL?**

O – what is the **OUTCOME**? / **Jaki jest rezultat?**

L – what did I **LEARN**? / **Czego się NAUCZYŁEM?**

D – what I will do **DIFFERENTLY** next time / **Co zrobię INACZEJ** następnym razem?

Transformacyjne uczenie się

Organizacja potrafi podważać dotychczasowe założenia i nie trzymać się kurczowo utartych schematów

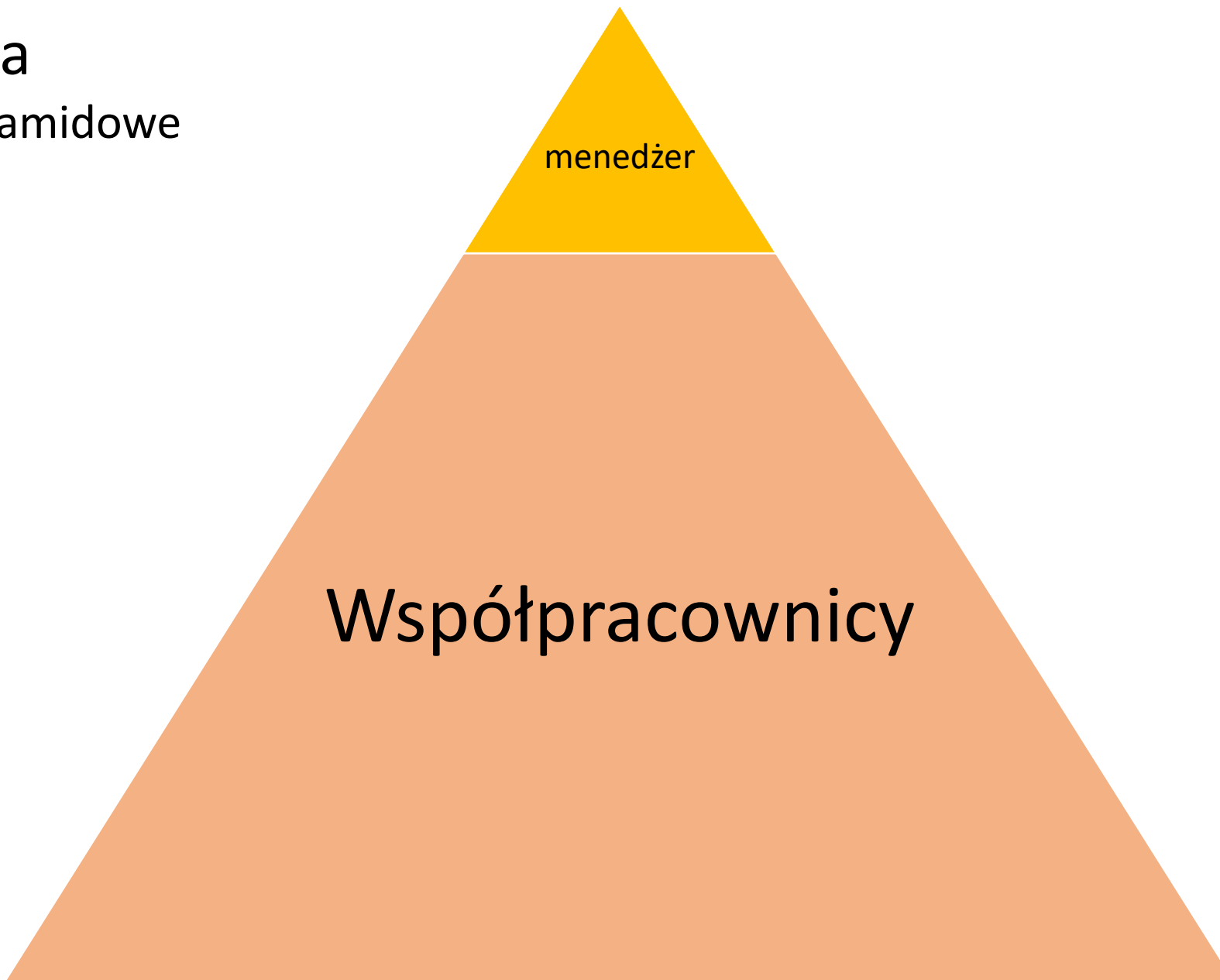
Oduczanie się – tworzenie miejsca na nowe metody, sposoby myślenia i narzędzia

Dyfuzja wiedzy

Narzędzie – zespołowe uczenie się

Rola lidera

Myślenie piramidowe





współpracownicy

Menedżer

Rola lidera w nowoczesnej organizacji

- Stosuje nowoczesne narzędzia
- Nie myśli piramidowo – nie tworzy folwarku
- Buduje kulturę zaufania – bezpieczeństwo psychologiczne
- Świadomie modeluje postawy pracowników
- Umiejętnie podejmuje decyzje
- efektywnie motywuje
- Jest zorientowany na cele



Narzędzia stosowane przez lidera

- Cień lidera – świadome modelowanie
- Informacja zwrotna – feedforward
- Efektywna motywacja – znaki rozpoznania



Cień lidera

- Postawy
- Priorytety
- Cele
- Komunikacja
- Sytuacje trudne



FEEDFORWARD

schemat

- **Nazwanie, określenie sytuacji**
- **Ustalenie celu**
- **Prośba o pomysły, propozycje rozwiązania**
- **Zaplanowanie wdrożenia, podsumowanie ustaleń, zakończenie rozmowy**



Skuteczna motywacja - narzędzia

- Budowanie autonomii
- Tworzenie właściwych relacji
- Rozwój kompetencji
- Sens – własne *dlaczego*
- Znaki rozpoznania



Niektórym rzeczom służą wstrząsy; rozwijają się i rozkwitają pod wpływem zmienności, przypadkowości, nieładu i stresu (...)



Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku



Jednostka Samorządu
Województwa Pomorskiego

Dziękuję za uwagę

dr Lech Ciepiat