

MODEL KSZTAŁCENIA LIDERÓW

I. CZĘŚĆ OPISOWA



Erasmus+

Spis treści



I. Wprowadzenie – kontekst powstawania modelu.

II. Jak pracowaliśmy nad modelem – metodologia Design Thinking.

1. Persona – kim jest lider/ka?
2. Definiowanie wyzwania - jakich kierunków rozwoju potrzebuje lider/ka?
3. Generowanie rozwiązań.
4. Prototypowanie i testowanie – sesje Clean Coaching, Action Learning.
5. Opracowanie modelu - planowanie wdrożenia dla Modelu Kształcenia Liderów.

I. Wprowadzenie – kontekst powstawania modelu.

Naszą misją organizacyjną jest rozwój lokalny. Pracujemy z organizacjami społecznymi i samorządem w kierunku poprawy jakości życia. Swoją pracę dedykujemy Liderom.

Liderem, w naszym rozumieniu bywa każdy, kto potrafi wywierać pozytywny wpływ niezależnie od tytułu czy stanowiska. Liderem jest ktoś, kto stoi na czele organizacji, ale może też nim być tzw. lider liniowy – odpowiadający na konkretny etap, czy zadanie. Bierze na siebie odpowiedzialność i podejmuje decyzje, ponosi konsekwencje.

Prawdziwe przywództwo nie zawsze jest nadane tytułem i nie ogranicza się do grona pracowników najwyższego szczebla kierowniczego. Przejawia się ono natomiast poprzez nasze codzienne działania i sposób, w jaki wywieramy wpływ na otaczających nas ludzi. Do cech prawdziwych przywódców należą:

- działanie z poczuciem celu, zamiast tkwienia w chaotycznej aktywności
- troszczenie się o innych i słuchanie ich
- poszukiwanie sposobów, by zachęcić innych do zaangażowania i rozwoju, zamiast skupiania się wyłącznie na osobistych osiągnięciach
- stworzenie dziedzictwa dokonań i wnoszenie własnego wkładu do wszystkiego, co robią

W środowisku, charakteryzującym się szybkimi zmianami, intensywnym przepływem informacji, rosnącą niepewnością i złożonością problemów - Liderzy stają w obliczu nowych i trudnych sytuacji. Wiele organizacji spędza większość czasu na reagowaniu na nieoczekiwane zmiany, zamiast na ich przewidywanie i przygotowywanie się. Organizacje zaskoczone mogą spędzać dużo czasu i energii na „nadrabianiu zaległości”. Zużywają swoją energię na radzenie sobie z bieżącymi problemami, pozostawiając niewiele energii na przewidywanie i przygotowywanie się na kolejne wyzwania. To błędne koło blokuje wiele organizacji w postawie reaktywnej. Nie musi tak być. Rozsądną alternatywą jest praca nad postawą proaktywną, dzięki której patrzymy w przyszłość, malujemy jej obraz w oparciu o aktualne trendy i wpływamy na siły, które będą na nas oddziaływać. Równocześnie do procesu włączany jest cały zespół i jego otoczenie. Taki model kształcenia lidera - empatycznego, pracującego nad samoświadomością swoją i swojego zespołu, dzielący się odpowiedzialnością i współtworzący wizję pozwala utrzymać kierunek rozwoju organizacji, dzięki swojej elastyczności i dopasowaniu, oraz siłę i motywację, dzięki wierności swoim wartościom - stał się naszym wyzwaniem projektowym i pomysłem na innowację społeczną – stworzenie modelu rozwoju kompetencji liderekich.

Podążając za naszym wyzwaniem odbyliśmy, w ramach projektu Erasmus, dwa międzynarodowe szkolenia organizowane przez L.E.A.R.N Institute z zakresu Clean Coachingu i Action Learning, obserwowaliśmy ich pracę facylitacyjną oraz testowaliśmy wstępne koncepty szkoleń u naszych partnerów.

Pragniemy podzielić się swoim doświadczeniem i inspiracjami, które wpłynęły na nasz i inne zespoły transformacyjnie i pozwoliły podnieść w nich jakość pracy, atmosferę, poziom empatii i zaangażowania.

Model rozwoju kompetencji liderских to propozycja, która ma umożliwić trenerom i edukatorom poprowadzenie szkoleń z zakresu wzmacniania liderstwa. Jest skierowany do trenerów, nauczycieli, edukatorów, animatorów i facylitatorów, którzy chcą wzmacniać kompleksowo budowanie kultury przywództwa w organizacji. Rozumiemy ją jako zdolność ludzi do podejmowania działań przywódczych przynoszących mierzalne rezultaty, niezależnie od funkcji jaką pełnią. Chcemy wspierać umiejętność szybkiej adaptacji, reakcji i podejmowania zdecydowanych działań przywódczych w obliczu ciągłych zmian. Z modelu może także korzystać indywidulana osoba – sięgając do sposobu budowania autorefleksji, czy do technik (?)

II. Jak pracowaliśmy nad modelem – metodologia Design Thinking.

Projektując model kształcenia oparliśmy się na metodyce Design Thinking wspierającej tworzenie innowacji. Metody projektowe włącza się tu do rozwiązywania problemów, projektowania usługi i produktów. Jest to metodyka oparta na współpracy, skoncentrowana na człowieku i powtarzalna. Charakterystyczne jest dla niej podejście bazujące na empatii, eksperymentowaniu i testowaniu.

Głównym założeniem Design Thinking jest umiejętność patrzenia na problem z punktu widzenia osób, których ten problem dotyczy. Ważną kompetencją jest tu empatia – zdolność do współodczuwania oraz umiejętność rozpoznawania uczuć i potrzeb innych osób. Według Davida Kelleya (założyciela i prezesa firmy konsultingowej IDEO, pracującej metodą Design Thinking i upowszechniającej tę metodę) istotą myślenia projektowego jest ustalanie, jakiego rodzaju problemy występują w danym środowisku, analizowanie tych problemów, wybór takich, nad którymi warto popracować, a następnie poszukiwanie rozwiązań.

Metoda Design Thinking wykorzystuje:

- myślenie dywergencyjne (rozbieżne) polegające na poszukiwaniu wielu rozwiązań (mniej lub bardziej realistycznych) tego samego problemu, generowaniu oryginalnych pomysłów i ich różnych wariantów,
- myślenie konwergencyjne (zbieżne) jego rolą jest wybór i dostosowanie najlepszego rozwiązania.

Metody w Design Thinking to techniki, zasady i narzędzia wykorzystywane w pracy. Należą do nich:

- wywiady z użytkownikami,
- tworzenie profili,
- analizowanie istniejących rozwiązań,
- tworzenie prototypów, mapy myśli,
- analiza problemu,
- zadawanie pytań (np. metoda „5 Why”, czyli „5 x dlaczego”, pozwalająca wykryć przyczynę problemu).

Model wypracowała w 2001 roku globalna firma konsultingowa IDEO, która – pracując jako agencja projektowa – wykorzystała w nim swoje doświadczenia z prac nad problemami wykraczającymi poza sferę tradycyjnego designu.

Faza inspiracji

obejmuje takie działania jak:

- definiowanie problemu lub potrzeby,
- opracowanie wstępnej koncepcji i planu działania,
- obserwacje grupy docelowej w jej codziennym środowisku.

Faza twórczego generowania pomysłów

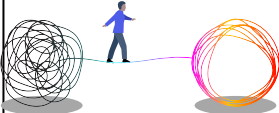
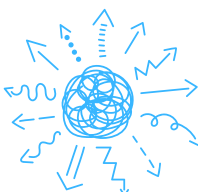
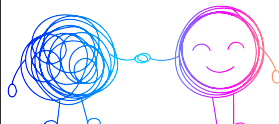
to faza, w której zespół projektowy zbiera dane i wnioski z fazy inspiracji, na podstawie których wypracowuje pierwsze pomysły i rozwiązania. Wykorzystywana jest burza mózgów, przydatne są też różne narzędzia wizualne, które pomagają zobrazować problem, potrzebę i posiadane dane.

Faza budowania prototypu

w tej fazie planuje się wdrożenie najlepszych pomysłów i rozwiązań. Prototypy tworzone są po to, by je wielokrotnie przetestować i stopniowo ulepszać bądź usprawniać. W efekcie otrzymujemy takie produkty, usługi lub rozwiązania, które w możliwie największym stopniu odpowiadają potrzebom odbiorców. Gdy finalna wersja jest już gotowa, przygotowuje się strategię komunikacji, tak aby zaprezentować produkt, usługę lub rozwiązanie zarówno wewnątrz organizacji, jak i odbiorcom finalnym.

Myślenie projektowe pozwoliło nadać naszym pracom na przestrzeni dwóch lat realizacji projektu „Erasmus+” strukturę i świadomość zarówno celu, jak i procesu. Przeprowadziliśmy wiele rozmów, wywiadów, spędzaliśmy na salach szkoleniowych i przed kamerą komputera dziesiątki godzin – łącząc elementy w poszczególne etapy. Uczyliśmy i byliśmy uczeni – to zwiększało naszą świadomość osobistą i organizacyjną pokazując nowe horyzonty i perspektywy, ale także konfrontując z ograniczeniami. Prezentując Model wierzymy, że korzystając z niego całościowo, czy z choćby tylko z elementów, przydarzy się Wam, podobnie jak nam, wejście na poziom organizacji uczących się.

Nasza praca przebiegała wg procesu:

1. PERSONA Odkrywanie (Kim jest mój klient?)	2. Definiowanie wyzwania	3. Generowanie rozwiązań	4. Prototypowanie i testowanie	5. Planowanie wdrożenia
				
Zdobądź kluczową wiedzę o użytkowniku, jego sytuacji i problemach	Zdefiniuj punkt widzenia klienta oraz określ realne potrzeby	Wygeneruj jak najwięcej pomysłów	Prototypuj, aby doświadczyć reakcji klienta	Zaplanuj wdrożenie produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności
Dla kogo projektujemy? W jakiej sytuacji się znajduje?	Jakie są oczekiwane korzyści? Jakie są jego największe bolączki?	Jak moglibyśmy pomóc klientowi rozwiązać problem / otrzymać korzyść?	Co mogłoby stanowić rozwiązanie? Jak stworzyć i zaprezentować rozwiązanie? Co powiedzą klienci?	Jak szybko wdrożyć rozwiązanie? Jakie są minimalne elementy rozwiązania do wdrożenia?

1. Persona – kim jest lider/ka?

Stworzenie Persony, czyli archetypu osób, które będą korzystać z danej usługi lub na których dana usługa ma wpływ. Tworzy się je na początku procesu projektowania, po uzyskaniu wiedzy na temat swoich potencjalnych użytkowników. Służą one jako punkt odniesienia dla następnych etapów.

Przeprowadziliśmy 6 spotkań, wzięło udział w nich 25 osób.

Cel – poznanie stylu życia i kontekstów funkcjonowania lidera:

- Jakie ma doświadczenia w swojej roli?
- Co odczuwa, co dostrzega, jakie ma obawy, a jakie żywi nadzieje?
- Jakimi wartościami rezonuje, co okazuje się być najważniejsze?

Materiały:

plansze Persona Lidera/ki (zał.1), materiały piśmiennicze (markery w różnych kolorach i kartki post-it), flipchart.

Formy pracy:

indywidualna i grupowa.

Zebrane, powtarzające się wpisy uczestników na planszach *Persona*:

Negatywne tendencje:

biurokracja kradnąca energię pracowników, trudności z interpretacją prawa, niejasne zapisy prawne, brak stabilnych źródeł finansowania, rotacja pracowników, niskie zaangażowanie pracowników, kłopot z dotarciem do sponsorów.

Pozytywne trendy:

rozpoznawalność i rosnące zaufanie do NGO, ekonomizacja PES – możliwość, coraz więcej osób świadomie przyłącza się do organizacji, żeby coś robić w jakiejś ważnej dla siebie sprawie, a nie bronić tylko swoich interesów, możliwość współpracy międzynarodowej.

Bołączki, obawy:

o utrzymanie kluczowych pracowników, stały, przewlekły stres odbijający się na innych sferach życia, uczucie niepewności w utrzymaniu ciągłości finansowania i funkcjonowania.

Nadzieje:

na rozwój swój i pracowników, na stałe podnoszenie kompetencji w organizacji, na realizację długoterminowych planów, delegowanie obowiązków, obniżenie stresu.

Wartości w sercu:

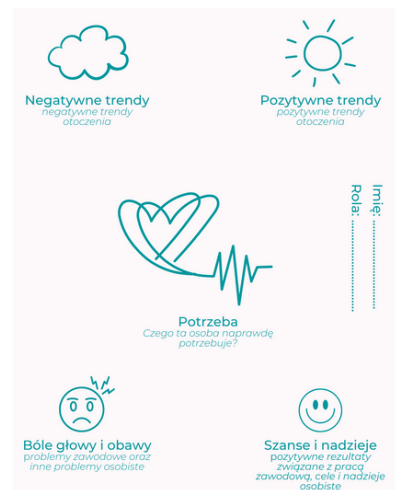
robić rzeczy ważne społecznie, pomagać tym, którzy są potrzebujący w jakiś sposób, włączyć więcej uważności i empatii.

Co widzi:

realne efekty pracy zespołu, zmęczenie pracowników, przerzucanie odpowiedzialności, obniżoną motywację.

Co słyszy:

rozmowy interwencyjne rozwiązujące jakiś problem, nowe pomysły się zdarzają, nieporozumienia pracowników, podziękowania od beneficjentów, docenienie przez inne instytucje.



2. Definiowanie wyzwania

- jakich kierunków rozwoju potrzebuje lider/ka?

Kolejnym krokiem jest sformułowanie wyzwania, które wieńczy ten etap i koncentruje na konkretnym wymiarze do dalszej pracy (Załącznik 2).

Na podstawie analizy wyzwań sformułowanych na poszczególnych sesjach, zidentyfikowaliśmy razem z liderami problem dotyczący zbyt dużego angażowania się w bieżące sprawy, kosztem planowania i myślenia strategicznego. Innym istotnym kontekstem było poczucie osamotnienia w swoich zadaniach i niemożność zaangażowania zespołu na wartościowym poziomie.

 Imię:

Punkt widzenia

Potrzebuję sposobu na:

.....

.....

.....

Ponieważ / Ale / Zaskakujące jest, że:

(wybierz jedno)

.....

.....

.....

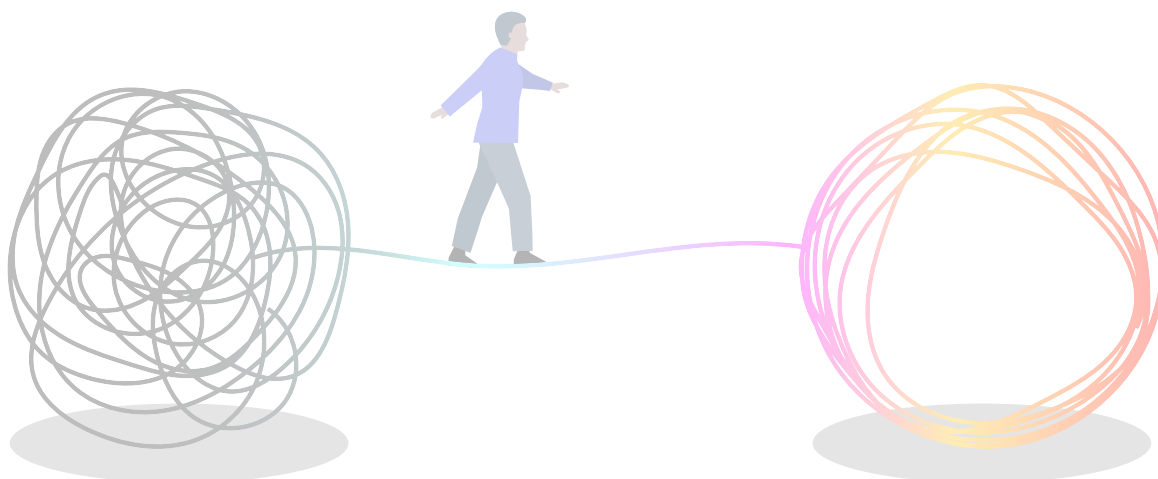
Wyzwanie, które przyjęliśmy do pracy w Modelu brzmi:

Liderzy potrzebują sposobu na wzmocnienie relacji z zespołem i rozwój swoich kompetencji liderskich, dystansując się od kontrolowania i pilnowania codziennych zadań i zwracania się ku przyszłości.

Liderzy potrzebują sposobu na rozwój kompetencji w zakresie myślenia strategicznego, ponieważ sytuacja bieżąca jest bardzo zmienna i trudna do planowania.

Liderzy potrzebują sposobu na rozwijanie i rozpoznawanie potencjału oraz rozwijanie talentów swoich pracowników, członków, partnerów.

Liderzy potrzebują przestrzeni na samoaktualizację i rozwój.



3. Generowanie rozwiązań.

Faza ta inicjuje opracowywanie rozwiązania. Członkowie zespołu rozpoczynają generowanie pomysłów, ich opisywanie, wizualizowanie i ocenianie. Narzędzia przedstawione w tej fazie mają na celu wsparcie projektantów/zespołu w opisywaniu i prezentowaniu sugerowanych rozwiązań.

Oto niektóre z technik:

- **Mapa podróży użytkownika**

to rozbieżność procesu na kolejne kroki, chronologicznie. Stosuje się ją w trakcie fazy badania, ale także w fazie rozwijania w celu zmapowania nowych elementów projektowanej usługi. Wykorzystaliśmy tu narzędzie coachingowe „Podróż bohatera”.

- **Scenariusze i storyboardy**

Uczestnicy wizualizują nową usługę i ożywiają ją za pomocą serii obrazów przedstawiających szczegółowo nową podróż i doświadczenia użytkownika. Ta część procesu może obejmować odgrywanie ról, aby pomóc uczestnikom lepiej zrozumieć przez co przechodzą użytkownicy (empatyzacja). Użyliśmy gry coachingowej „Podróż Bohatera”.

- **Kanwa wsparcia dla biznesu BSC (Business Support Canvas)**

narzędzie stosowane przez główny zespół projektu. Zapewnia wizualizację mapy procesu/programu, a także umożliwia ocenę etapów pod kątem mocnych i słabych stron. Narzędzie obejmuje również sesje burzy mózgów ukierunkowane na ulepszenie modelowego procesu/programu.

- **Odgrywanie ról/scenki**

Wyobrażanie sobie przyszłej usługi poprzez odgrywanie przez osoby wszystkich aspektów usługi. Najlepiej sprawdza się jako metoda testowania dla wczesnych koncepcji usługi. Przeprowadziliśmy próbne sesje coachingowe – uzyskaliśmy informację zwrotną dotyczącą doświadczenia i poczucia satysfakcji.

- **Generowanie pomysłów (ideacja)**

Sprawdza się dobrze podczas warsztatów, by wychwycić nowe pomysły. Do generowania pomysłów można wykorzystywać różne techniki burzy mózgów, ćwiczenia skojarzeniowe, szkicowanie lub przedstawianie. Ten etap pozwolił na zgromadzenie puli pomysłów na formy szkoleń, spotkań indywidualnych coachingowych, doradczych, tutorskich. Wypracowaliśmy także analogie do zebranych form, by ustalić zbiór pożądanych wartości i wyklarować kryteria oczekiwanego doświadczenia rozwojowego.

Zidentyfikowaliśmy, że model musi być:

- uniwersalny do rozwiązywania różnych problemów zarządczych oraz w obszarze zadań,
- prosty i zrozumiały, oparty o schematy powtarzalne, zawierający jednak element niespodzianki i ekscytacji.

Bardzo ważnym kryterium przyjętym do weryfikacji zgłaszanych pomysłów była zasada: „**zrób co możesz, tam gdzie jesteś, tym co masz**” – tak, by wyeliminować pomysły, które są czasochłonne, kosztochłonne i trudne do wdrożenia. Rozwiązania typu „cykl szkoleń Szkoła lidera – 6 po 7 godzin każde zostały odrzucone, właśnie z tytułu tego kryterium.

Z tego etapu, po zastosowaniu wyłonionych kryteriów zdecydowaliśmy wspólnie przetestować wybrane metody rozwoju kompetencji stosowane w formacie Action Learning i Clean Coaching.

4. Prototypowanie i testowanie – sesje Clean Coaching, Action Learning.

W tej fazie rozpoczęliśmy opracowywanie rozwiązań w odniesieniu do zidentyfikowanych wyzwań. Zasadniczym elementem tego etapu było zapoznanie się z tymi metodami i weryfikacja ich użyteczności. Zespół SGR złożony z trenerów, coachów i wolontariuszy – liderów brał udział w dwóch dedykowanych szkoleniach organizowanych przez L.E.A.R.N Institute w ramach projektu Erasmus Plus z metodyki Clean Coaching i Action Learning.

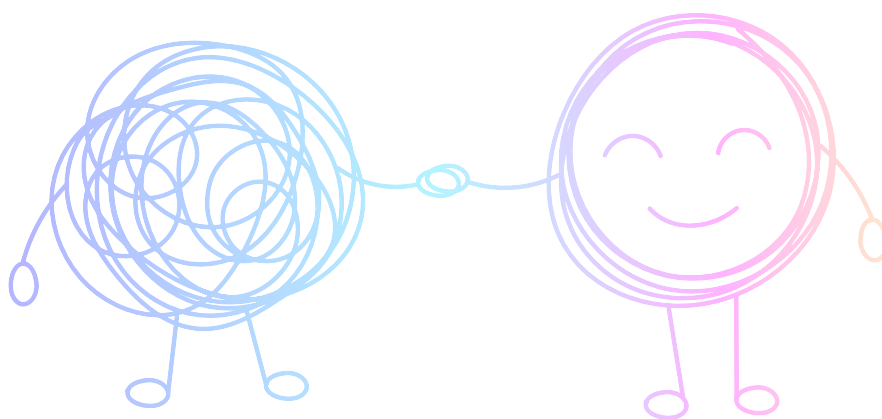
Pozwoliło to nam na przetestowanie podejścia i wybranych protokołów osiągnięcia założonych celów i rozwiązywania problemów zidentyfikowanych przez Liderów na etapie formułowania wyzwań. Na tej bazie wypracowaliśmy prototyp przewodnika do modelu, zawierającego instrukcje do prowadzenia i praktycznego wdrażania elementów tych metod zgodnie z potrzebami liderów i organizacji. Następnie przystąpiliśmy do testowania w grupach liderów. Zostały one zaprezentowane użytkownikom podczas zorganizowanych sesji, umożliwiając przyjrzenie się prototypowi z każdej strony, uwzględniając uwagi i opinie użytkowników końcowych.

Odbyliśmy grupowe spotkania testowe w duchu Action Learning w naszych 5 grupach wg scenariusza:

- Wprowadzenie do metody
- Identyfikacja bieżących tematów/ problemów
- Formułowanie celów SMART
- Sesja właściwa
- Ewaluacja

Następnie z osobami, które zgłosiły swój akces odbyliśmy indywidualne sesje Clean Coaching – wzięło w nich udział 12 osób, dzieląc się z nami swoimi odczuciami i praktyką. Wypracowane materiały instruktażowe do modelu zostały następnie przetestowane przez liderów w swoich organizacjach.

Metoda Clean Coaching, z uwagi na określoną strukturę pytań i brak ingerencji w wypowiedzi pracownika, czy klienta, znalazła uznanie wśród liderów. Po przeprowadzonych sesjach treningowych i w ćwiczeniach typu peer we własnych organizacjach (wzajemne wspieranie się pomiędzy współpracownikami w zakresie osiągnięcia celów i dążeniu do rozwoju zawodowego), zwracali uwagę na łatwość tej metodyki oraz szybką zmianę perspektywy wobec problemu, na którym zdarzyło się utknąć. Stwierdzali, że nawet samo rozpoczęcie rozmowy językiem clean (czystym) powoduje zatrzymanie schematów werbalnych i nadinterpretacji, które powodowały wzrost napięcia i poczucie niezrozumienia wśród współpracowników.



5. Opracowanie modelu - planowanie wdrożenia dla Modelu Kształcenia Liderów.

Ostatni etap obejmuje zidentyfikowanie poziomu niezbędnych ulepszeń koniecznych do wdrożenia, aby model stał się bardziej przyjazny dla użytkownika i zachęcał do skorzystania.

Tu, włączając uwagi naszych użytkowników-liderów, dopracowywaliśmy głównie stronę graficzną pod kątem przejrzystości i klarowności instrukcji.

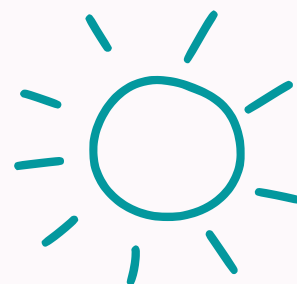
Zapraszamy do zapoznania się i wdrażania na poziomie własnych organizacji zespołowo i indywidualnie.

Załącznik 1. **PERSONA**



Negatywne trendy

*negatywne trendy
otoczenia*



Pozytywne trendy

*pozytywne trendy
otoczenia*



Potrzeba

*Czego ta osoba naprawdę
potrzebuje?*

Imię:
Rola:



Bóle głowy i obawy

*problemy zawodowe oraz
inne problemy osobiste*



Szanse i nadzieje

*pozytywne rezultaty
związane z pracą
zawodową, cele i nadzieje
osobiste*

Załącznik 2.
PUNKT WIDZENIA



Imię:

Punkt widzenia

Potrzebuję sposobu na:

.....

.....

.....

.....

.....

Ponieważ / Ale / Zaskakujące jest, że:
(wybierz jedno)

.....

.....

.....

.....

.....