



**Fundusze
Europejskie**
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

HPR GROUP SP. Z O.O. SELECTONE SP.K.

Action Learning

innowacyjna metoda podnosząca
kompetencje kadry wyższego i średniego
szczebla managerskiego

Izabela Kluzek
2018-06-11



1 Spis treści

2	Streszczenie	3
3	Opis projektu	3
4	Proces wyboru uczestników projektu	4
4.1	Ambasador projektu i komunikacja wewnętrzna.....	4
4.2	Wyłonienie grupy uczestników projektu.....	5
5	Realizacja projektu	6
5.1	Badanie Development Center	6
5.1.1	Badane kompetencje.....	6
5.1.2	Zadania w ramach sesji Development Center	7
5.1.3	Raporty i sesje informacji zwrotnej (feedback)	10
5.1.4	Wyniki badań sesji Development Center przed rozpoczęciem projektu	12
5.1.5	Wyniki badań sesji Development Center po zakończeniu projektu	16
5.1.6	Porównanie wyników wzrostu kompetencji przed i po projekcie w oparciu o wyniki uzyskane w badaniach Development Center.	19
5.2	Przyrost poszczególnej kompetencji na poziomie całej grupy.	22
6	Wyniki oceny umiejętności przez uczestników w badaniu kwestionariuszowym.....	24
7	Wynik badania zaufania w zespole.....	27
8	Prowadzenie metody.....	28
8.1	Cele wdrażania metody	28
8.2	Przygotowanie zespołu.....	29
8.3	Częstotliwość stosowania metody	29



2 Streszczenie

Poniższy materiał opisuje wdrożenie innowacyjnej metody wewnętrznego modelu pracy zespołów. Model ten umożliwia rozwiązywanie pilnych i złożonych problemów, jednocześnie ucząc się umiejętności liderkich i interpersonalnych.

3 Opis projektu

Projekt Action Learning – innowacyjna metoda podnosząca kompetencje kadry wyższego i średnio szczebla managerskiego stworzony został aby pokazać, że dostępne są już nowe metody pracy i rozwoju liderów, które odpowiadają na bieżące potrzeby zarówno liderów jak i organizacji. Dodatkowo są one nie tylko mniej kosztowne i czasochłonne niż tradycyjne metody szkolnictwa, ale również bardziej efektywne. Podkreślenia wymaga fakt, że taka forma pracy podnosi nie tylko kompetencje biznesowe, ale też kompetencje społeczne. W rezultacie sprowadza się również do podniesienia jakości, komfortu życia. Wierzymy, że dobry lider to taki który jest spełniony w różnych rolach, które pełni w życiu, a ta metoda pozwala na rozwój na różnych polach.

Projekt, o którym mowa był realizowany od września 2017 do maja 2018 roku. W ramach prowadzonego badania poddano badaniu zespół liderów zatrudnionych w międzynarodowej organizacji. W ramach badania w pierwszej początkowej fazie wzięło udział 8 managerów, finalnie cały projekt ukończyło 7 osób.

Efektom realizacji projektu jest wypracowanie wewnętrznego modelu pracy zespołu. Pozwala on na rozwiązywanie pilnych i złożonych problemów, jednocześnie ucząc się umiejętności liderkich, interpersonalnych, czy zespołowych.

Narzędzie bazuje na różnych metodach łącząc w sobie pracę w obszarze kilku elementów. Opiera się jednocześnie na zasadzie prostoty. Dzięki zastosowaniu metody, zespoły pracują nad rozwiązywaniem problemów, czy też poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań. Rozwijają kompetencje interpersonalne, doskonałą umiejętność pracy w kulturze feedbacku, a także umiejętności dostrzegania złożoności sytuacji, w której znajdują się wraz z otoczeniem.



Innowacyjne narzędzie bazuje na założeniach metody Action Learning, Case Clinic z teorii U, a także odpowiedzi na wyzwania świata VUCA.

4 Proces wyboru uczestników projektu

Projekt, który planowaliśmy zrealizować budził duże zainteresowanie wśród przedstawicieli organizacji, ale w efekcie podjęliśmy współpracę z firmą Leroy Merlin. Leroy Merlin to międzynarodowa organizacja, która jest zainteresowana rozwojem swoich liderów i ciekawa nowych metod pracy.

4.1 Ambasador projektu i komunikacja wewnętrzna

Po decyzji ze strony działu personalnego rozpoczęliśmy proces poszukiwania grupy 8 osób, która będzie brała udział w projekcie. Wraz z działem HR poszukiwaliśmy również Ambasadora projektu – osobę, która widzi potrzebę, korzyści z pracy taką metodą.

To bardzo ważny element, który ma kluczowe znaczenie w zakresie powodzenia przedsięwzięcia szczególnie jeżeli organizacja w której wdrażamy tą metodę nie ma jeszcze doświadczeń z nowoczesnymi, coachingowymi formami pracy z zespołem. Zadaniem ambasadora projektu jest przygotować komunikacje tego projektu, pokazać korzyści. To także rola osoby, która w razie trudności wierzy i wspiera projekt na każdym etapie. Jest zainteresowana i dostępna. Ambasadorem projektu został regionalny HR Busienss Partner, a projekt realizowany był w północno-zachodniej części polski.

Zadaniem Ambasadora było również wspólnie z zespołem leaderskim wyłonienie osób, które są zainteresowane wzięciem udziału w projekcie, ale również przekonanie ich przełożonych o wartości realizowanego projektu.

Aby przekonania bezpośrednich przełożonych przygotowany został webinar, a także prezentacja o projekcie pokazując korzyści, prezentującą metodę. Ten element uznany był za niewystarczający dla pracowników, którzy ostatecznie wzięli udział w projekcie. Uznali, że nie otrzymali oni wystarczającej ilości informacji.

UWAGA! To co mogłoby pomóc to dokonanie prezentacji metody w sposób bezpośredni czyli poprzez udział w doświadczeniu tej metody przez bezpośrednich przełożonych. Ten element spowodowałby większe rozumienie metody i łatwiejszą komunikację tego członkom zespołu, a w dalszej części implementacji jej do organizacji jako całości albo jej części.



Drugim elementem, na który warto zwrócić uwagę to zorganizowanie spotkania przed rozpoczęciem projektu z uczestnikami tak aby oni również mieli możliwość zapoznać się z narzędziem, dopytać o wątpliwości pojawiające się przed rozpoczęciem ich udziału w projekcie.

4.2 Wyłonienie grupy uczestników projektu

Uczestnicy projektu to osoby, które zostały wybrane z większych zespołów. Każda z tych osób wyraziła zgodę na udział w projekcie, choć jak się później okazało nie każda miała świadomości tego na czym projekt będzie konkretnie polegał.

Dobrowolność

Jest to ważny element, o który warto zadbać w organizacji. Bezpośredni przełożeni przedstawili założenia, ale na tyle pobieżnie, że nie było to jasne dla wszystkich. Odbiór uczestników był różny i różne pojawiły się wątpliwości, które ujawnili dopiero w toku dłuższej pracy. Ta sytuacja budowała niepotrzebne napięcie i mogła w rezultacie obniżyć efektywność procesu.

W ramach przygotowywania się do wdrożenia tego projektu do organizacji bardzo istotna jest weryfikacja czy zasada dobrowolności została w pełni zrealizowana. Mianowicie w tej metodzie ważna jest chęć i gotowość do pracy rozwojowej. Jest to jednocześnie największa bariera. Ta metoda może być stosowana wyłącznie w środowisku pracy, w której jest wola i przekonanie o wartości takiej formy pracy.

Różnorodność

W efekcie w projekcie wzięło udział 8 managerów średniego szczebla. Były to osoby, które piastowały stanowiska kierowników sekcji/ działów. W celu stworzenia jeszcze większej wartości dodanej do projektu zaproszono do udziału w nim, kierowników różnych działów. Były to osoby, które znały się słabo, nie mniej miały w swoich obszarach działalności sporo podobieństw, ale też wiele różnic. Taka różnorodność szczególnie ważna jest w przypadku rozwoju kompetencji innowacyjność. Ważnym ogniwem w pracy tą metodą jest dostęp do różnych perspektyw. To dzięki temu, że zespół nie jest jednorodny jest możliwość kwestionowania statusu quo i wypracowania nowych, innowacyjnych rozwiązań.



5 Realizacja projektu

5.1 Badanie Development Center

Po dokonaniu wyboru grupy przeprowadzono badanie Development Center, które miało na celu zweryfikować poziom posiadanych kompetencji przed rozpoczęciem projektu i po jego zakończeniu.

Było to istotne założenie, które miało na celu potwierdzenie, nie tylko zewnętrznie, ale też i wewnętrznie tego w jaki szybki sposób można podnieść określone kompetencje lideryckie. To badanie potwierdza uczestnikom ich realny rozwój, nie jest to tylko ich subiektywna ocena zmian ale ustrukturyzowane badanie, które stosowane jest do badania przyrostu kompetencji. To badanie powszechnego zaufania więc daje również potwierdzenie wagi projektu.

5.1.1 Badane kompetencje

W ramach projektu zostały przygotowane opisy kompetencji, które są kluczowymi kompetencjami lideryckimi w zakresie przywództwa. Na ich podstawie przygotowano ćwiczenia i case study do przeprowadzenia sesji DC.

W toku prowadzonego projektu uczestnicy pracowali nad rozwojem poniższych kompetencji.

Kompetencja 1: KOMUNIKACJA	
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany
<i>Rozumienie celów</i>	Rozumie cele i priorytety wspólne dla wszystkich Potrafi wartościować różnice
<i>Otwarta komunikacja</i>	Precyzyjnie komunikuje się Używa komunikatów typu "JA"
<i>Słuchanie</i>	Aktywnie słucha Zadaje pytania otwarte
<i>Empatia</i>	Daje przestrzeń innym do swobodnego wypowiedzenia się Bierze pod uwagę zdanie innych
<i>Zaufanie</i>	Prowadzi otwartą i szczerą rozmowę Nie ocenia
<i>Zarządza konfliktem</i>	Zarządza konfliktem Proponuje konstruktywne rozwiązania



Kompetencja 2: INNOWACYJNOŚĆ	
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany
<i>Doskonalenie</i>	Definiuje i inicjuje nowe procesy
	Poszukuje obszarów do doskonalenia
<i>Kreatywność</i>	Tworzy nowe nieszablonowane rozwiązania
	Jest otwarty na eksperymentowanie
	Daje przestrzeń do popełniania błędów
	Wyciąg wnioski na przyszłość
<i>Zarządzanie zmianą</i>	Inicjuje zmianę
	Z entuzjazmem wprowadza usprawnienia

Kompetencja 3: BUDOWANIE RELACJI	
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany
<i>Nawiązuje relacje</i>	Utrzymuje pozytywne relacje z otoczeniem
<i>Uzasadnia swoje stanowisko</i>	Uzasadnia wyraźnie swoje stanowisko/decyzję
	Otwarcie rozmawia o problemach (również z podwładnymi)
<i>Dzielenie się wiedzą</i>	Ma gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem
<i>Pozytywna intencja</i>	Ma zaufanie i wiarę w dobrą wolę i zdolności innych ludzi
<i>Odpowiedzialność</i>	Przyjmuje odpowiedzialność za podejmowanie decyzji
	Przyznaje się do błędów
	Inspiruje do brania odpowiedzialności przez swoich współpracowników
<i>Uzyskuje korzystne warunki</i>	Proponuje i uzyskuje rozwiązania/warunki „win-win” (zarówno on, jak i druga strona uzyskują korzystne warunki)

5.1.2 Zadania w ramach sesji Development Center

W ramach pierwszej sesji development Center uczestnicy odbyli trzy zadania, dwa grupowe oraz jedno indywidualne. Uczestniczyło 4 assesorów, którzy obserwowali uczestników naprzemiennie. W ramach poszczególnych zadań badane były wszystkie kompetencje.



Pierwsze zadanie polegało na stworzeniu metodą origami według przedstawionej instrukcji firmy produkcyjnej, wyprodukowanie jak największej ilości produktów jak najlepszej jakości. Przedmiotowe zadanie daje możliwość obserwacji nie tylko podstawowych kompetencji komunikacyjnych czy liderkich, ale jest również sporo przestrzeni na obserwację tego w jaki sposób uczestnicy są otwarci na zmianę, myślenie kreatywne czy kwestionowanie status quo.

Drugie zadanie to zadanie indywidualne, które polega na odegraniu scenki ze spotkania z pracownikiem. Scenki dotyczą bieżących problemów związanych z rolą lidera/managera. Zadaniem Assesora jest wcielić się w pracownika, który przybiera określoną postawę.

Trzecim zadaniem było tworzenie różnych kształtów, figur, budowli z klocków lego. Zadanie składało się z kilku rund. W każdej rundzie uczestnicy mieli inne zadanie do wykonania przy jednoczesnej zmianie warunków brzegowych zadania. W tym zadaniu mocno zauważalna była kompetencja innowacyjność.

Po zakończonym projekcie odbyło się drugie badanie Development Center. W ramach drugiej sesji Development Center bazowano również na trzech ćwiczeniach, dwóch grupowych i jednym indywidualnym. Podobnie jak w pierwszej sesji uczestnicy mieli za zadanie stworzyć z papieru origami określony przedmiot. Różnił się on od tego, czego doświadczali w ramach pierwszej sesji. Pojawiły się również scenki, których uczestnicy mierzyli się z wyzwaniem w rozmowie z pracownikiem.

Całkowitej zmianie uległo drugie zadanie grupowe. Ważne było, aby uczestnicy otrzymali przestrzeń na wykazanie się kreatywnością i pokazali swoją otwartość na zmiany. W tym zadaniu uczestnicy tworzyli z kart (jak z puzzli) obraz swojego zespołu.

Poniżej kilka przykładowych ćwiczeń do przeprowadzenia sesji Development Center w ramach własnych zespołów.

Przykładowa scenka do rozmowy indywidualnej:

Nowy zakres obowiązków – pracownik odrzuca ten zakres

Na skutek zmian organizacyjnych, Twój obecny zespół zostanie zredukowany o jeden etat, a dotychczasowy etat zostanie przekierowany do nowo tworzonego działu logistyki. Wyznaczyłeś Piotra jako osobę, którą przesuwasz do nowo powstałego działu. Uważasz, że Piotr ma zdecydowanie lepsze możliwości wykorzystania swojego potencjału w nowym zespole. Sprzedaż i rozwiązywanie trudnych sytuacji z klientami budzą u niego lęk, ma z



takimi sytuacjami duży problem. Piotrek wykazuje duży opór – nie chce przyjąć nowych zadań, chce dalej robić to co robi. Groził Ci, że jak nie będzie mógł wykonywać tej pracy, w której ma doświadczenie, to poszuka pracy u innego pracodawcy, który doceni jego już posiadane umiejętności.

Zadanie grupowe z użyciem klocków lego :

Niezbędne materiały:

Do wykonania tego doświadczenia niezbędne są 2 zestawy 200 klocków lego składających się z min 6-10 kolorów i 10% klocków specjalnych typu kwiaty, koła itp.

Instrukcja dla Assesora:

Ćwiczenie będzie składać się z czterech rund, każda runda będzie trwać nie więcej niż 5 min a następnie grupy będą miały 2 min czasu na omówienie.

- I RUNDA - posortujcie według kolorów klocki w jak najkrótszym czasie zadaniem grup posegregować klocki według kolorów i klocków specjalnych
- II RUNDA - zbudujcie wieżę według poniższych wytycznych
 - Wieża musi mieć wysokość minimum 20 cm
 - Klocki muszą mieć regularny naprzemienny wzór
 - Każdy nowy poziom, który dodacie do wieży nie może być większy niż poziom poprzedni
- III RUNDA - W ciągu najbliższych 30 sekund podejmijcie decyzję czy będziecie budować budynek czy pojazd. Podobnie jak w poprzedniej rundzie
 - Klocki muszą mieć regularny naprzemienny wzór
 - W danym momencie tylko jedna osoba może dotykać klocków
 - Co 1 min musicie zmienia się osoba, która układa klocki
- IV RUNDA - Bardzo podobna do poprzedniej. Tym razem musicie zdecydować, czy będziecie budować zwierzę czy roślinę. Zasada jest taka, że gdy prowadzący dotknie ramienia danej osoby, musi ona zmienić zespół.



5.1.3 Raporty i sesje informacji zwrotnej (feedback)

Każdy z uczestników otrzymał indywidualny raport zawierający szczegółowy opis badanej kompetencji, ale również swoich zachowań w ramach tej kompetencji, ocenę, a także propozycję rozwojową. Każdy z uczestników otrzymał również feedback indywidualny do raportu. Informacja zwrotna zawierała szczegółowy opis, a także była okazją aby wyjaśnić uczestnikowi wszystkie pojawiające się wątpliwości. Rozmowa z pracownikiem trwała m.in. 1 godzinę.

Wzór przykładowego raportu :

IMIĘ I NAZWISKO

Na podstawie danych, zebranych w toku sesji Development Center przez niezależnych konsultantów HPR Group, sporządzono ocenę profilu kompetencji Pana/Pani w odniesieniu do trzech kompetencji: komunikacja, innowacyjność, budowanie relacji.

Zachowanie określone (*) oznacza, że przy określeniu TAK - badany przejawia zachowanie słabiej albo w różnym natężeniu w zależności od sytuacji, rodzaju zadania, przy określeniu NIE – badany przejawia zachowanie bardzo słabo ale jest ono widoczne, niemniej jednak nie przejawia go na stałe.

Zbiorcze wyniki Pana/Paniprzedstawia poniższe podsumowanie tabelaryczne a opis stanowi uzupełnienie do poczynionych obserwacji oraz oceny.

Kompetencja nr 1

Kompetencja 1: KOMUNIKACJA			
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany	TAK	NIE
<i>Rozumienie celów</i>	Rozumie cele i priorytety wspólne dla wszystkich	X	
	Potrafi wartościować różnice	X	
<i>Otwarta komunikacja</i>	Precyzyjnie komunikuje się	X	
	Używa komunikatów typu " JA"		X
<i>Słuchanie</i>	Aktywnie słucha	X	
	Zadaje pytania otwarte	X	
<i>Empatia</i>	Daje przestrzeń innym do swobodnego wypowiedzenia się	X	
	Bierze pod uwagę zdanie innych	X	
<i>Zaufanie</i>	Prowadzi otwartą i szczerą rozmowę	X	
	Nie ocenia	X	



<i>Zarządza konfliktem</i>	Zarządza konfliktem	X	
	Proponuje konstruktywne rozwiązania	X	

Do każdej kompetencji jest przedstawiony szczegółowy jej opis na podstawie uzyskanych wyników. Poniżej przykład odnoszący się do powyższych wyników.

Pan zarówno podczas zadania grupowego jak i indywidualnego zwraca uwagę na to, co jest ważne na dany moment. Obserwuje, podąża za tym co się dzieje. Jest skoncentrowany na wspólnym celu. Komunikuje się wtedy kiedy ma do przekazania coś wnoszącego dla grupy. Komunikuje się precyzyjnie, choć nie są jeszcze widoczne komunikaty typu „JA”, ale nie pojawiają się też komunikaty ocenne.

Dużo słucha, opiera swoje stanowisko na argumentach i wzmocnieniu pracownika. Komunikat buduje wspierająco i wzmacniająco nawet w sytuacjach trudnych. Używa budujących argumentów, wykorzystuje język korzyści. Stosuje komunikację opartą na faktach. Mówi precyzyjnie, opiera się w komunikacji na wartościach. Mówi o uczciwości. Zadaje pytania i jest ciekawy drugiej strony.

Zarówno w zadaniach grupowych jak i w rozmowie daje przestrzeń innym do wypowiedzi, słucha, bierze pod uwagę zdanie innych i na tej podstawie buduje swoją argumentację.

W sytuacji trudnej z pracownikiem dobrze zarządza emocjami i proponuje różne konstruktywne rozwiązania.

PODSUMOWANIE:

Pan swoją postawą wnosi dobrą energię do grupy. Taka postawa może być mocno otwierająca dla osób, które są nastawione na relacyjność. Jest otwarty, życzliwy, pozytywnie nastawiony. Lubi żartować. Pan przyjmuje postawę nastawioną na współpracę ale też osiągnięcie wspólnego celu.

Mocną stroną Pana jest precyzyjna komunikacja i odwaga. Komunikaty są transparentne co buduje zaufanie.

W kontekście dalszej pracy rozwojowej w ramach sesji Action Learning rekomendujemy skupić się na usprawnieniu obszaru związanej z proponowaniem nieszablonowych rozwiązań, w miejsce utartych schematów. Rozwój w tym obszarze spowoduje zmianę też w innych. Drugim obszarem do rozwoju jest definiowanie odpowiedzialności w zakresie wykonywania zadań. Powyższe kompetencje można doskonalić w trakcie sesji Action Learning.



5.1.4 Wyniki badań sesji Development Center przed rozpoczęciem projektu

Poniższe wyniki prezentują w jaki sposób można podnieść kluczowe kompetencje managerskie, w krótki sposób przy jednoczesnym rozwiązywaniu bieżących problemów operacyjnych i podejmowaniu decyzji w tym zakresie.

Aby przygotować obiektywne wyniki badania przyjęto do ewaluacji badania 7 osób, których kompetencje początkowo kształtowały się na różnym poziomie. Pojawiły się osoby, u których stwierdzono wysokie umiejętności co odbiło się w wysokich ocenach kompetencji, ale były również takie, które miały sporo kompetencji do doskonalenia.

Każda z kompetencji była oceniana przez niezależnych konsultantów HPR Group. Uczestnicy mogli otrzymać następujące oceny w zależności od posiadania bądź przejawiania w różnym natężeniach określonej kompetencji:

TAK - badana osoba posiada badaną kompetencję - przyjmowano wartość 1

TAK*- badana osoba przejawia słabiej badane zachowanie lub w różnym natężeniu w zależności od sytuacji, rodzaju zadania - przyjmowano wartość 0,5

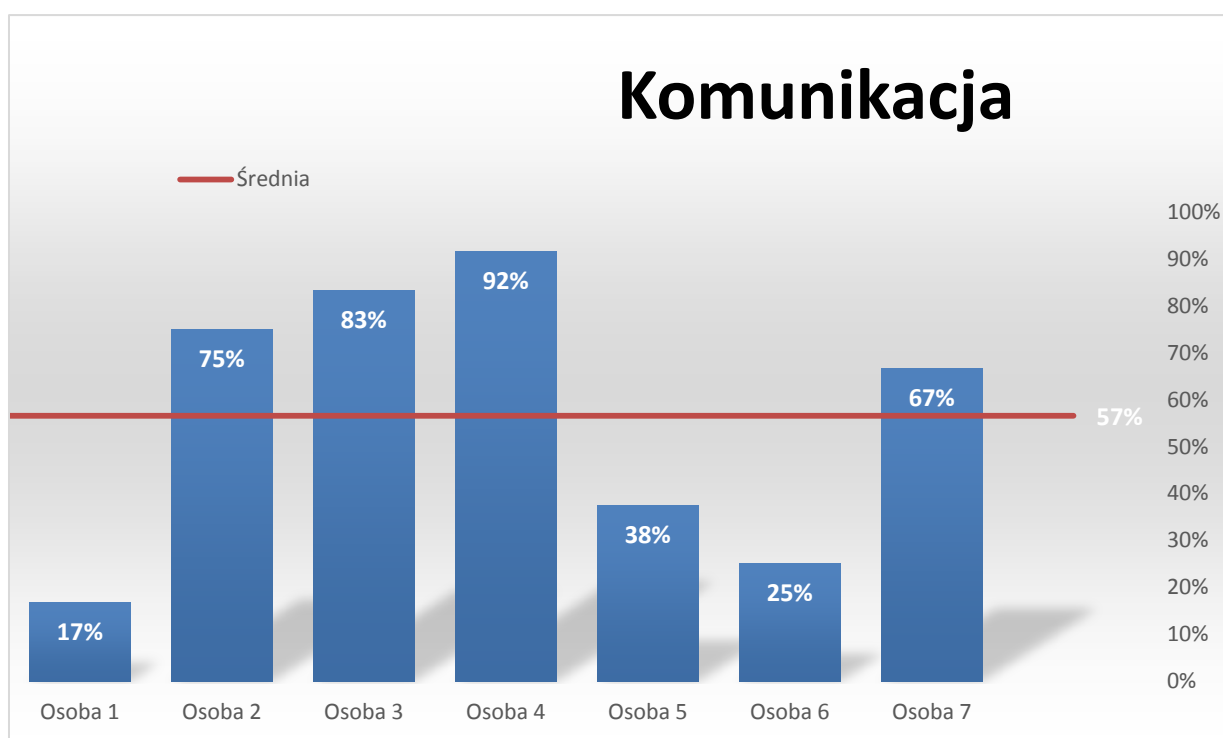
NIE – badany przejawia zachowanie bardzo słabo, ale jest ono widoczne, niemniej jednak nie przejawia go na stałe - przyjmowano wartość 0

Poniżej szczegółowe podsumowanie poszczególnych kompetencji.

Kompetencja 1: KOMUNIKACJA	
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany
<i>Rozumienie celów</i>	Rozumie cele i priorytety wspólne dla wszystkich
	Potrafi wartościować różnice
<i>Otwarta komunikacja</i>	Precyzyjnie komunikuje się
	Używa komunikatów typu " JA"
<i>Słuchanie</i>	Aktywnie słucha
	Zadaje pytania otwarte
<i>Empatia</i>	Daje przestrzeń innym do swobodnego wypowiedzenia się
	Bierze pod uwagę zdanie innych
<i>Zaufanie</i>	Prowadzi otwartą i szczerą rozmowę
	Nie ocenia
<i>Zarządza konfliktem</i>	Zarządza konfliktem
	Proponuje konstruktywne rozwiązania



Kompetencję Komunikacja oceniano na podstawie 12 podkategorii, przedstawionych w tabeli powyżej. W badaniu można było uzyskać 100 % posiadania kompetencji, jeżeli podczas wykonywania zadań bądź rozmowy indywidualnej z pracownikiem występowały wszystkie z 12 badanych podkategorii. Jak wynika z przeprowadzonych badań żaden z uczestników nie otrzymał wyniku plasującego się na poziomie 100 %. Największą zdobytą ocenę posiadanej kompetencji, zdobyła Osoba 4, która uzyskała wynik na poziomie 92% z możliwych ocen. Świadczy to o tym, iż posiada ona bardzo wysoko rozbudowaną kompetencję komunikacji. Natomiast najmniejszy uzyskany wynik wynosił 17%, a co za tym miały one spory obszar do doskonalenia w danej kompetencji.



Wykres nr 1 *Kompetencja komunikacji na podstawie badania DC przed projektem*

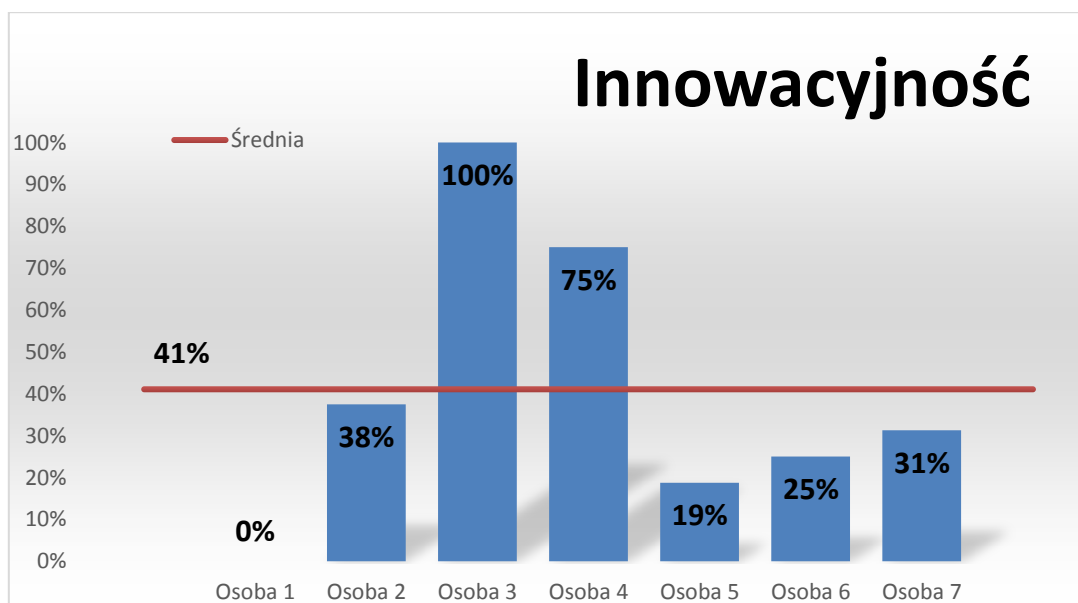
Średnia posiadania przez zespół badanej kompetencji komunikacji wynosi 57 %. Jak wynika z powyższego wykresu trzech badanych uczestników miało rozwiniętą kompetencję komunikacji znacznie poniżej średniej.



Następnie badano:

Kompetencja 2: INNOWACYJNOŚĆ	
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany
<i>Doskonalenie</i>	Definiuje i inicjuje nowe procesy
	Poszukuje obszarów do doskonalenia
<i>Kreatywność</i>	Tworzy nowe nieszablonowane rozwiązania
	Jest otwarty na eksperymentowanie
	Daje przestrzeń do popełniania błędów
	Wyciąg wnioski na przyszłość
<i>Zarządzanie zmianą</i>	Inicjuje zmianę
	Z entuzjazmem wprowadza usprawnienia

Podczas przeprowadzonego Development Center jedna z osób otrzymała maksymalną ilość wartości ocenianej kompetencji. Natomiast, jedna z ocenianych osób nie otrzymała żadnych możliwych do zdobycia punktów. Powyższe oznacza, iż osoba ta nie przejawia na stałe zachowań wskazujących na posiadanie badanej kompetencji Innowacyjności, a co za tym idzie ma bardzo duży obszar do doskonalenia.



Wykres nr 2 *Kompetencja Innowacyjność na podstawie badania DC przed projektem*

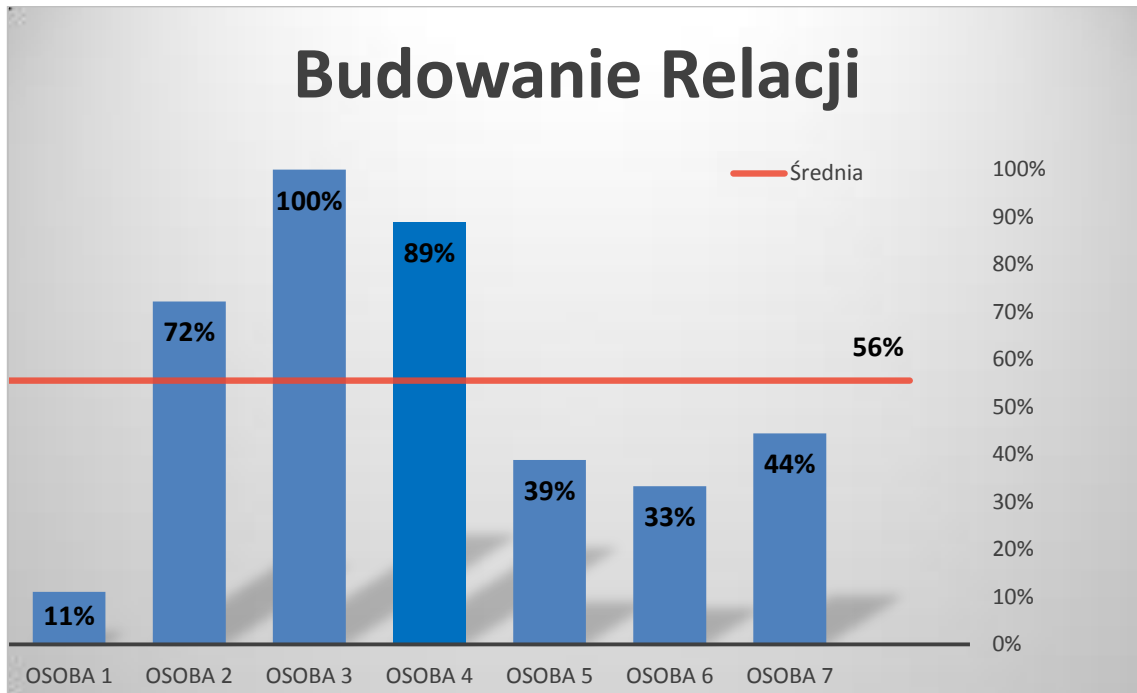


Ponadto średnia grupy posiadania kompetencji Innowacyjność wynosi 41%. Przy czym podkreślić należy, że jeden z uczestników uzyskał maksymalną wartość 100 %, a co za tym idzie średnia zespołu z pominięciem wskazanej osoby wynosi zaledwie 31%. Jak widać na powyższym wykresie wyniki poniżej średniej uzyskało 5 osób, w tym jeden z uczestników otrzymał wynik nieznacznie poniżej średniej.

Ostatnią badaną kompetencją była:

Kompetencja 3: BUDOWANIE RELACJI	
Etykiety	Poziom odpowiedni / pożądany
<i>Nawiązuje relacje</i>	Utrzymuje pozytywne relacje z otoczeniem
<i>Uzasadnia swoje stanowisko</i>	Uzasadnia wyraźnie swoje stanowisko/decyzję
	Otwarcie rozmawia o problemach (również z podwładnymi)
<i>Dzielenie się wiedzą</i>	Ma gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem
<i>Pozytywna intencja</i>	Ma zaufanie i wiarę w dobrą wolę i zdolności innych ludzi
<i>Odpowiedzialność</i>	Przyjmuje odpowiedzialność za podejmowanie decyzji
	Przyznaje się do błędów
	Inspiruje do brania odpowiedzialności przez swoich współpracowników
<i>Uzyskuje korzystne warunki</i>	Proponuje i uzyskuje rozwiązania/warunki „win-win” (zarówno on, jak i druga strona uzyskują korzystne warunki)

Podczas Development Center maksymalny możliwy wynik 100 % uzyskała Osoba 3, co warto podkreślić uzyskała ona taki sam wyniki również w badanej kompetencji Innowacyjności. Żadna z osób nie otrzymała wyniku 0%. Zaś średnia grupy w badanej kompetencji wynosiła 56 %. Wyniki poniżej średniej otrzymało 3 osoby.



Wykres nr 3 *Kompetencja Innowacyjność na podstawie badania DC przed projektem*

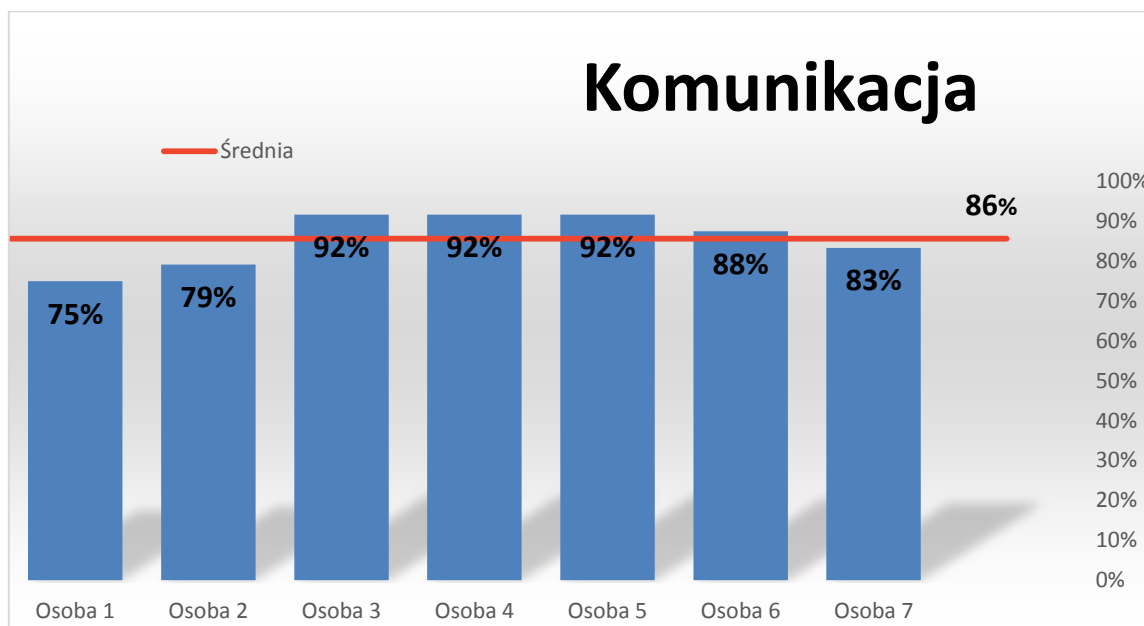
5.1.5 Wyniki badań sesji Development Center po zakończeniu projektu

Po zakończeniu projektu została ponownie przeprowadzona sesja Development Center, w której udział wzięło 7 uczestników. Podczas Development Center badane były znowu trzy kompetencje: KOMUNIKACJA, INNOWACYJNOŚĆ, BUDOWANIE RELACJI.

Zespół niezależnych konsultantów HPR Group badał powyższe kompetencje w oparciu o te same podkategorie, wyszczególnione w tabelach przedstawionych w przedmiotowym raporcie.

Pierwszą badano Kompetencja 1: KOMUNIKACJA

Jak wynika z poniższego wykresu średnia uzyskanych wyników grupy w badanej kompetencji Komunikacja wynosi 86 %. Wyniki nieznacznie poniżej średniej grupowej uzyskało jedynie dwie osoby. Natomiast 3 osoby uzyskały wynik niewiele niższy niż 100 %.

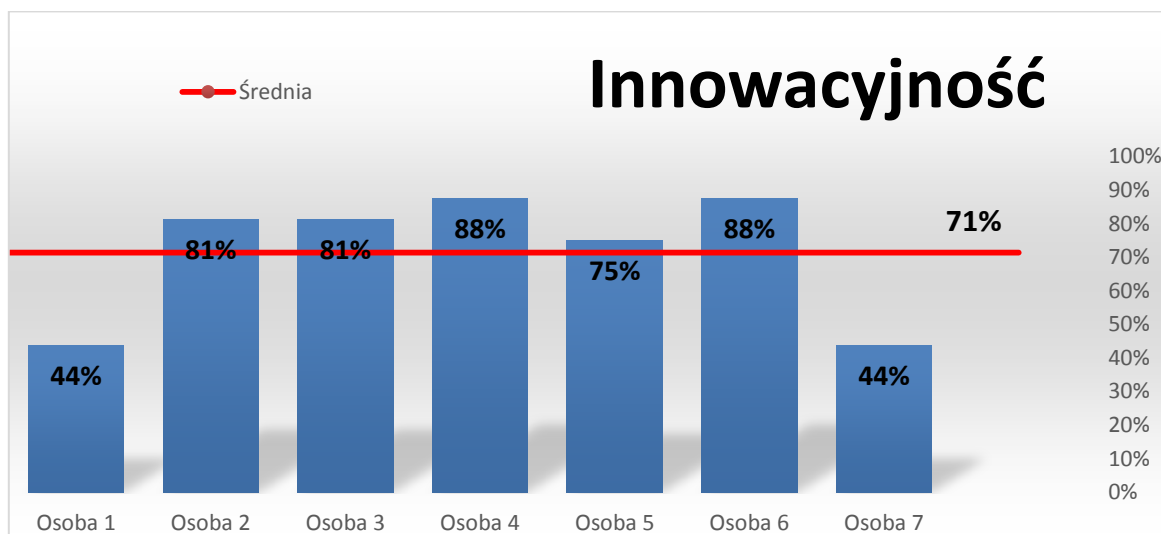


Wykres nr 4 *Kompetencja Komunikacji na podstawie badania DC po projekcie*

Następnie badano Kompetencja 2: INNOWACYJNOŚĆ

Na podstawie przeprowadzonego badania ustalono, że średnia grupy wynosiła 76%. Natomiast najniższy uzyskany wynik badanych uczestników wynosił 44 %.

Ponadto 4 osoby uzyskały wynik, powyżej średniej zaś kolejna nieznacznie poniżej średniej, bo jedynie o 1 % mniej. Podkreślenia wymaga fakt, że żaden z uczestników nie otrzymał maksymalnej liczby możliwych do uzyskania punktów.

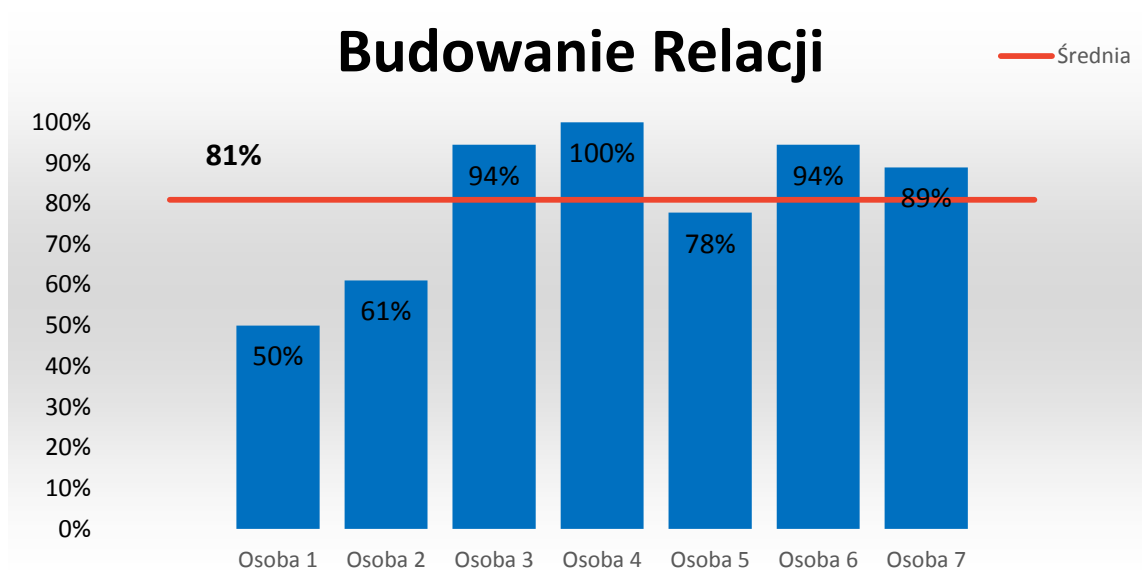


Wykres nr 5 *Kompetencja Innowacyjność na podstawie badania DC po projekcie*



Kompetencja 3: BUDOWANIE RELACJI

Grupa uzyskała średni wynik na poziomie 81%. Natomiast 4 osoby uzyskały wynik powyżej średniej. Żaden z badanych uczestników nie uzyskał wyniku mniejszego niż 50%, zaś jedna z osób uzyskała wynik nieznacznie poniżej średniej.

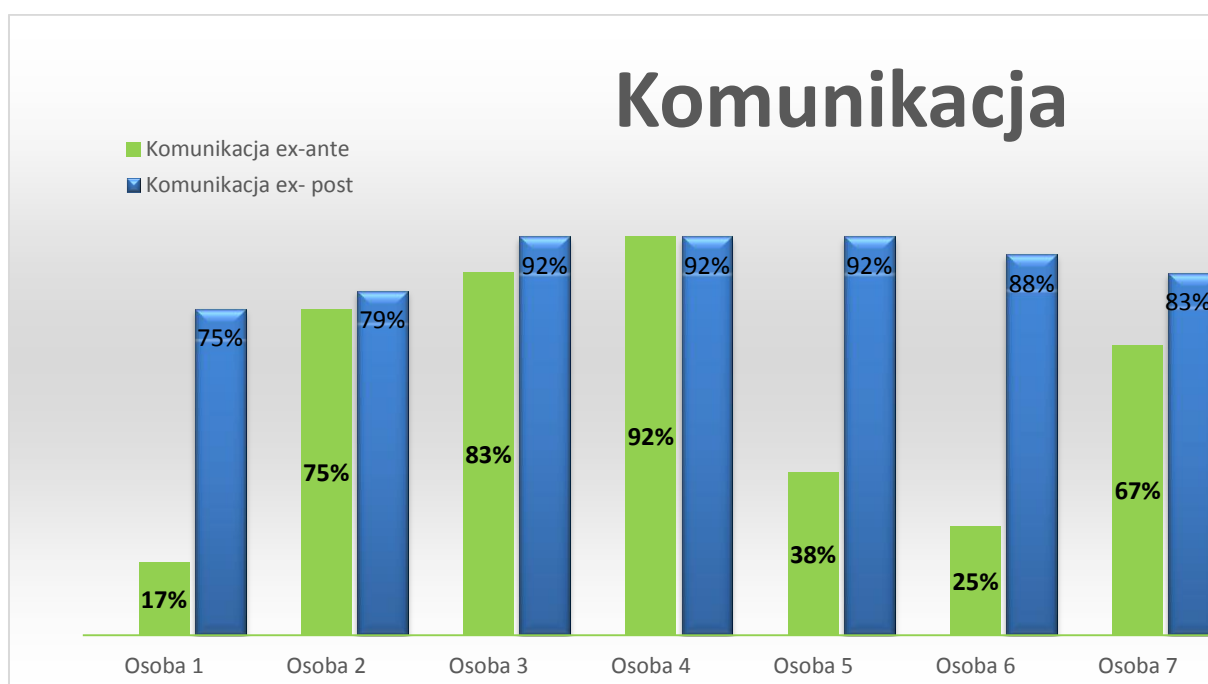


Wykres nr 6 *Kompetencja Budowanie Relacji na podstawie badania DC po projekcie*

5.1.6 Porównanie wyników wzrostu kompetencji przed i po projekcie w oparciu o wyniki uzyskane w badaniach Development Center.

Kompetencja 1: KOMUNIKACJA

Na podstawie uzyskanych wyników widać, że każda osoba, która uczestniczyła w projekcie do końca uzyskała wzrost wyników w badanej kompetencji.



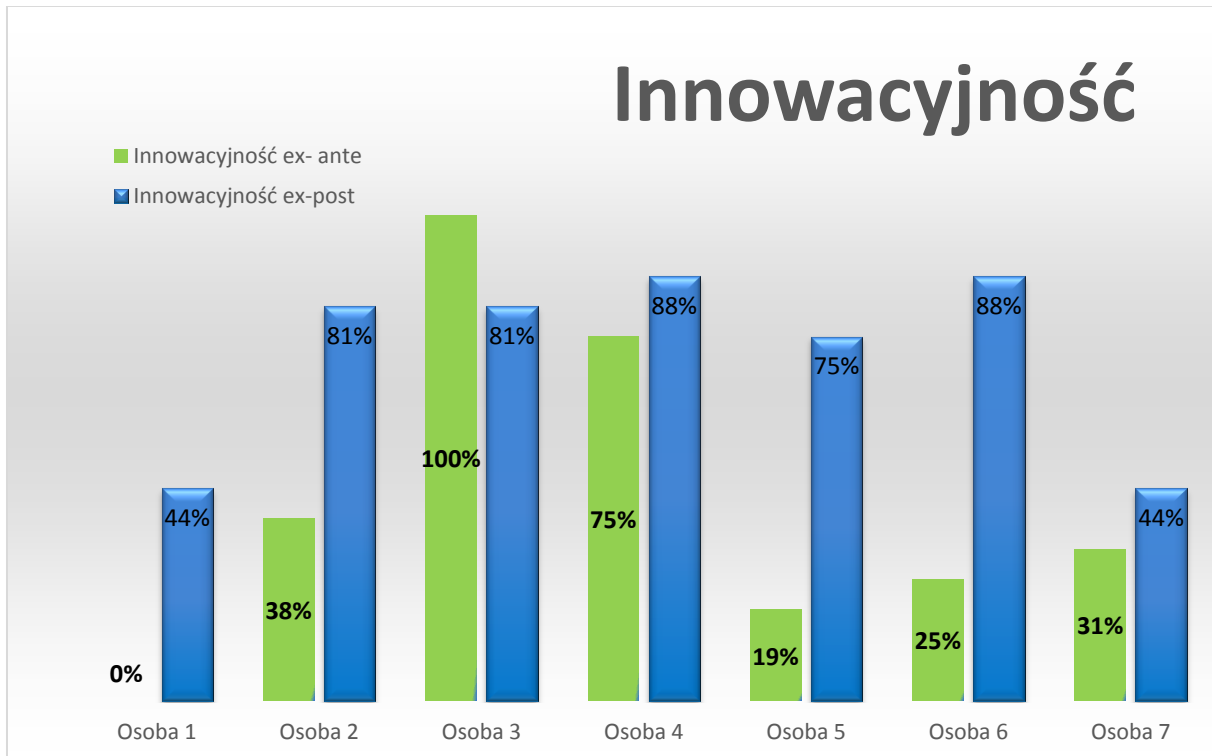
Wykres nr 7 Kompetencja Komunikacja porównanie wyników uzyskanych w badaniach DC

Jak widać na powyższym wykresie Osoba 1 uzyskała przyrost posiadanej kompetencji na poziomie 58 %. Osoba 2 jedynie na poziomie 2%, Osoba 3 na poziomie 9 %. Osoba 4, która uzyskała zarówno przed projektem jak i po w badaniu development Center bardzo wysokie wyniki w badanej kompetencji nie uzyskała żadnego przyrostu. Natomiast Osoba nr 5 uzyskała wzrost kompetencji o 54 %, zaś Osoba nr 6 aż o 66%. Osoba 7 odnotowała wzrost kompetencji o 16%.

Reasumując powyższe dane zauważyć można, że największe przyrosty kompetencji uzyskiwały osoby, które na początku projektu otrzymywały niskie wyniki i miały wiele obszarów do doskonalenia. Natomiast osoby, które posiadały na początku bardzo rozwinięte kompetencje nie uzyskały przyrostu w badanej kompetencji.



Kompetencja 2: INNOWACYJNOŚĆ



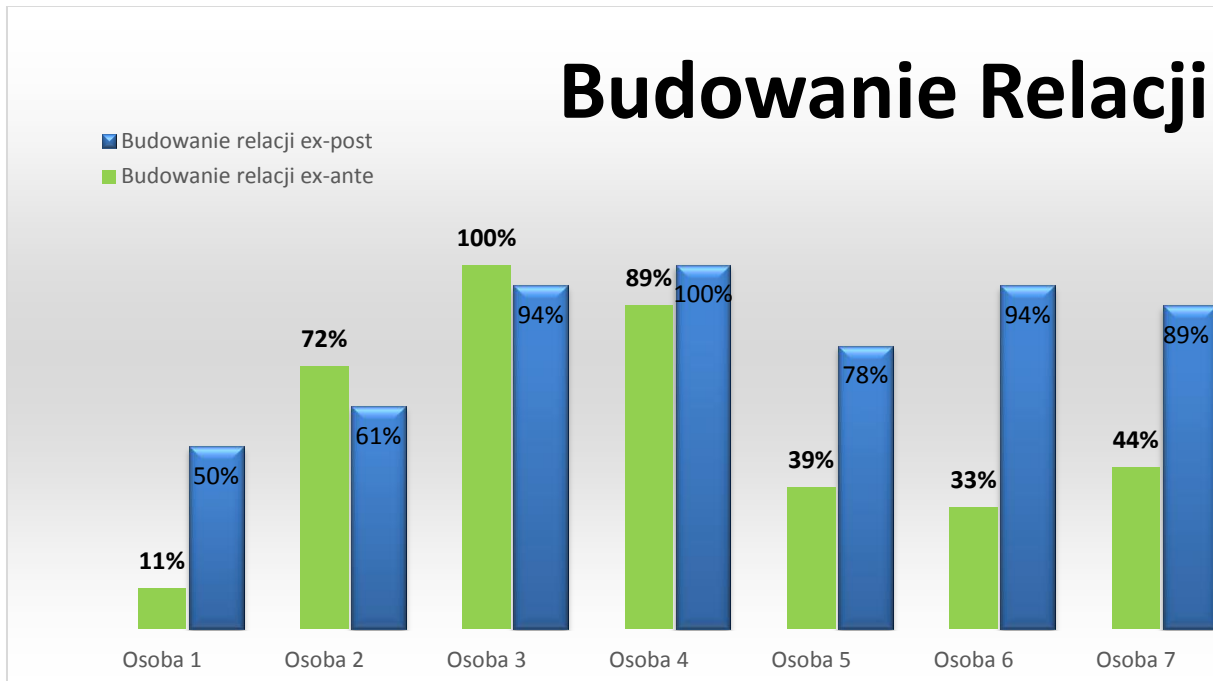
Wykres nr 8 *Kompetencja Innowacyjność porównanie wyników uzyskanych w badaniach DC*

Na wykresie widzimy przyrost bądź spadek kompetencji Innowacyjność dla poszczególnych osób. Mianowicie Osoba 1, która w pierwszym badaniu uzyskała wynik na poziomie 0% obecnie otrzymała 44%, co stanowi przyrost kompetencji aż o 44%. Osoba 2 uzyskała przyrost kompetencji na poziomie 43%. Patrząc dalej na wykres widzimy, że Osoba 3, która uzyskała w pierwszym badaniu wynik na poziomie 100% w drugim badaniu uzyskała wynik gorszy i odnotowała spadek kompetencji o 19%. Osoba 4 uzyskała przyrost kompetencji jedynie o 13%. Największy przyrost uzyskały Osoba 5, tj. wzrost kompetencji o 56%, zaś Osoba 6 aż o 63%. Natomiast Osoba 7 uzyskała również wzrost o 13%.

Jak można zauważyć osoby, które rozpocząły projekt z dużymi obszarami do doskonalenia zanotowały znaczny przyrost badanej kompetencji. Potwierdza to skuteczność badanego programu.



Kompetencja 3: BUDOWANIE RELACJI



Wykres nr 9 *Kompetencja Budowanie Relacji porównanie wyników uzyskanych w badaniach DC*

Powyższy wykres pokazuje przyrost bądź spadek kompetencji poszczególnych osób i tak. Osoba 1 zanotowała przyrost na poziomie 39%. Natomiast Osoba 2 uzyskała spadek o 9%, zaś Osoba nr 3 odnotowała spadek o 6%. Przy czym zauważyć należy, że Osoba 3 uzyskała również spadek w kompetencji Innowacyjność, gdzie w pierwszym badaniu również miała 100%.

W dalszej kolejności patrząc widać że Osoba 4 uzyskała wzrost o 11%, a Osoba 5 uzyskała przyrost kompetencji o 39%. Największy przyrost badanej kompetencji uzyskała Osoba 6 aż o 61%, niewiele mniej Osoba 7, która uzyskała przyrost o 45%.



5.2 Przyrost poszczególnych kompetencji na poziomie całej grupy.

Na podstawie otrzymanych wyników podczas badania Development Center zarówno przed projektem jak i po projekcie widać, że odnotowano przyrost średniej na poziomie całej grupy w każdej z poszczególnie badanych kompetencji.

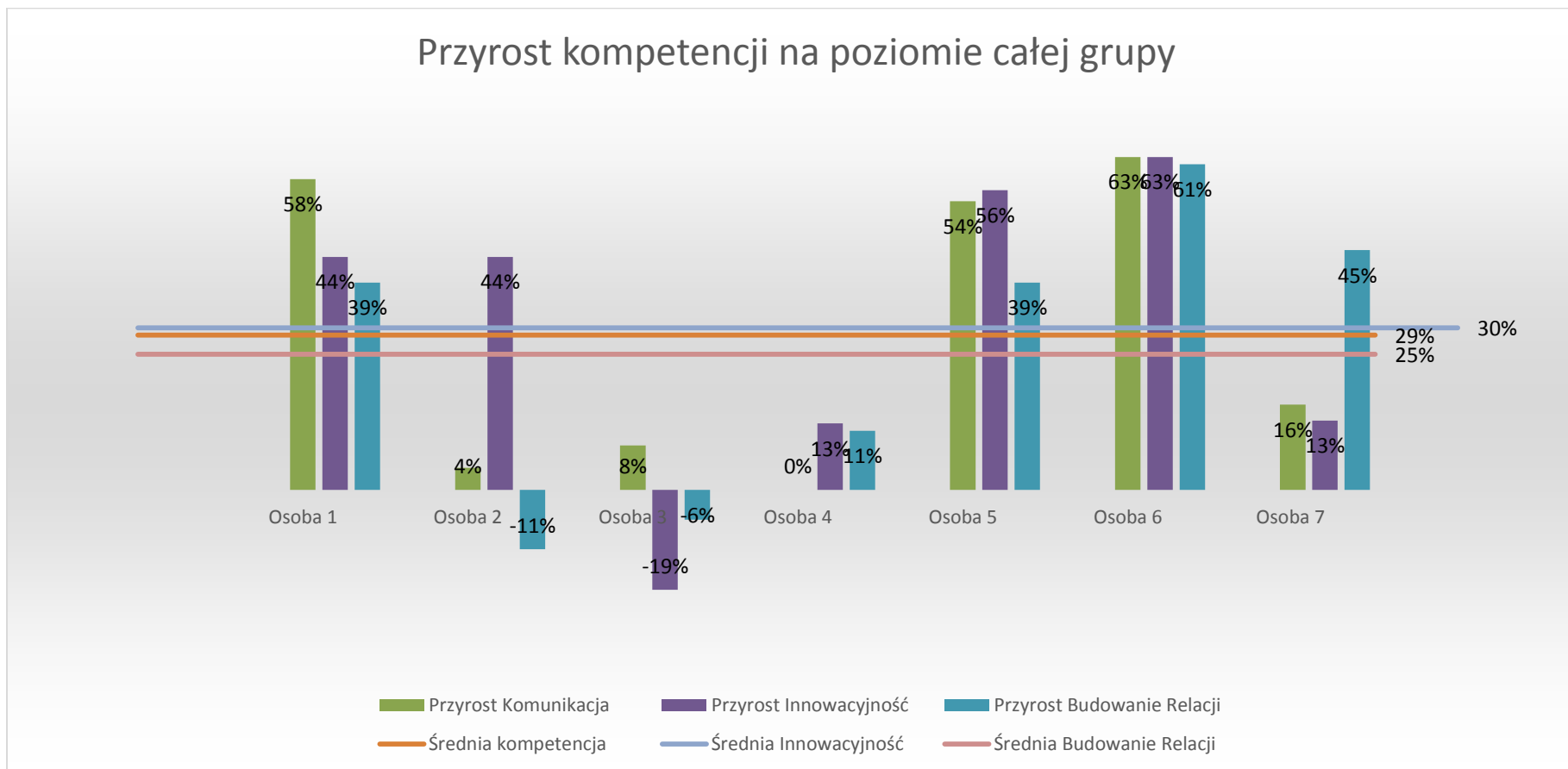
Mianowicie w badaniu kompetencji Komunikacji odnotowano wzrost średniej grupy, aż o 30%, przy czym podkreślenia wymaga fakt, iż niektóre osoby w pierwszym badaniu otrzymały wynik 0% badanej kompetencji.

W kolejnym badaniu kompetencji Innowacyjność odnotowano nieznacznie niższy wzrost na poziomie średniej grupy, tj. o 29%.

Natomiast średnia grupy posiadania kompetencji Budowania relacji wzrosła o 25%. Podkreślenia wymaga fakt, iż w badaniu przedmiotowej kompetencji, dwie osoby odnotowały spadek a nie przyrost kompetencji. Powyższe dane obrazuje poniższy wykres.



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”



Wykres nr 10 *Przyrost kompetencji na poziomie całej grupy*

6 Wyniki oceny umiejętności przez uczestników w badaniu kwestionariuszowym.

Podczas całego programu uczestników badano również za pomocą kwestionariusza pisemnego, zarówno przed jak i po programie. Celem badania kwestionariuszowego było zbadanie oceny posiadanego poziomu umiejętności uczestników w każdej z poniższych dziedzin. Uczestnicy oceniali poziom swoich umiejętności na poziomie 5 stopniowej skali.

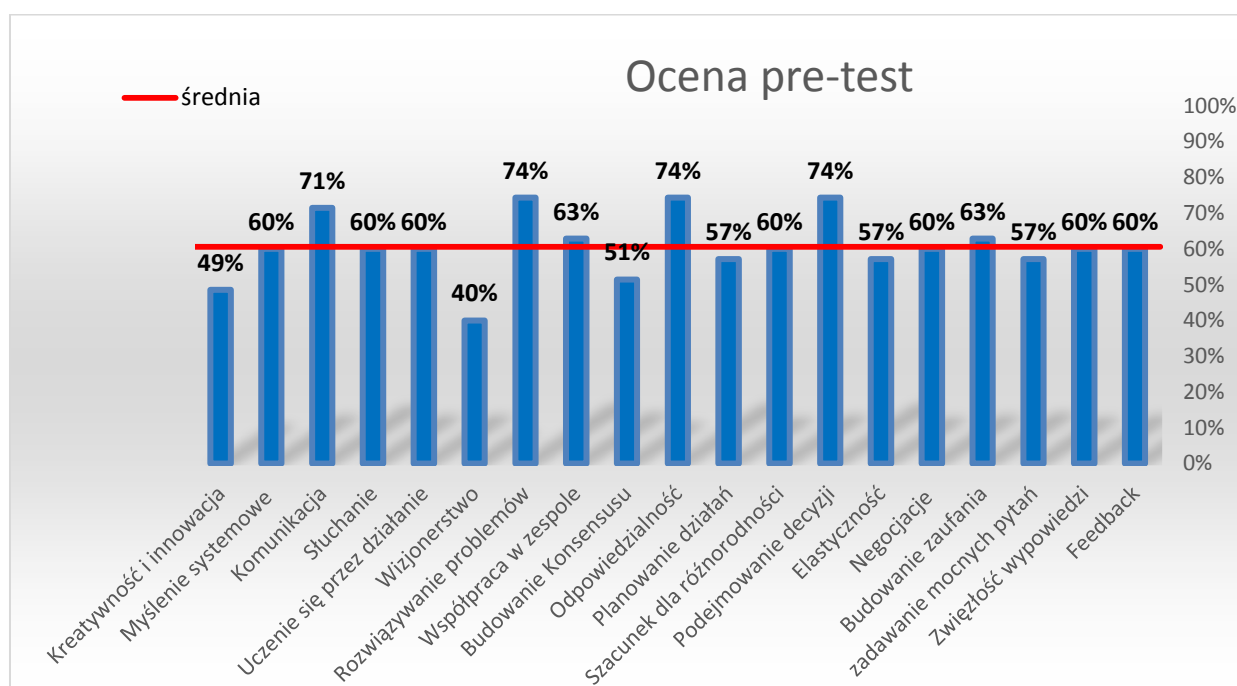
Umiejętności	Ocena				
Kreatywność i innowacja	1	2	3	4	5
Myślenie systemowe	1	2	3	4	5
Komunikacja	1	2	3	4	5
Słuchanie	1	2	3	4	5
Uczenie się przez działanie	1	2	3	4	5
Wizjonerstwo	1	2	3	4	5
Rozwiązywanie problemów	1	2	3	4	5
Współpraca w zespole	1	2	3	4	5
Budowanie Konsensusu	1	2	3	4	5
Odpowiedzialność	1	2	3	4	5
Planowanie działań	1	2	3	4	5
Szacunek dla różnorodności	1	2	3	4	5
Podejmowanie decyzji	1	2	3	4	5
Elastyczność	1	2	3	4	5
Negocjacje	1	2	3	4	5
Budowanie zaufania	1	2	3	4	5



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Zadawanie mocnych pytań	1	2	3	4	5
Zwięzłość wypowiedzi	1	2	3	4	5
Feedback	1	2	3	4	5

Na podstawie ankiety pre-test uzyskano następujące wyniki grupy, w poszczególnych dziedzinach. Jak widać żaden z uczestników nie ocenił poziomu posiadania umiejętności na poziomie 100%. Najniżej swoje umiejętności oceniła osoba na poziomie 40 %, zaś najwyżżej oceniły osoby, aż trzy osoby uzyskując wynik 74%. Średnia ocena umiejętności przez uczestników grupy wynosi 60 %. Jak widać większość wyników poszczególnych uczestników oscyluje w granicach średniej grupy.

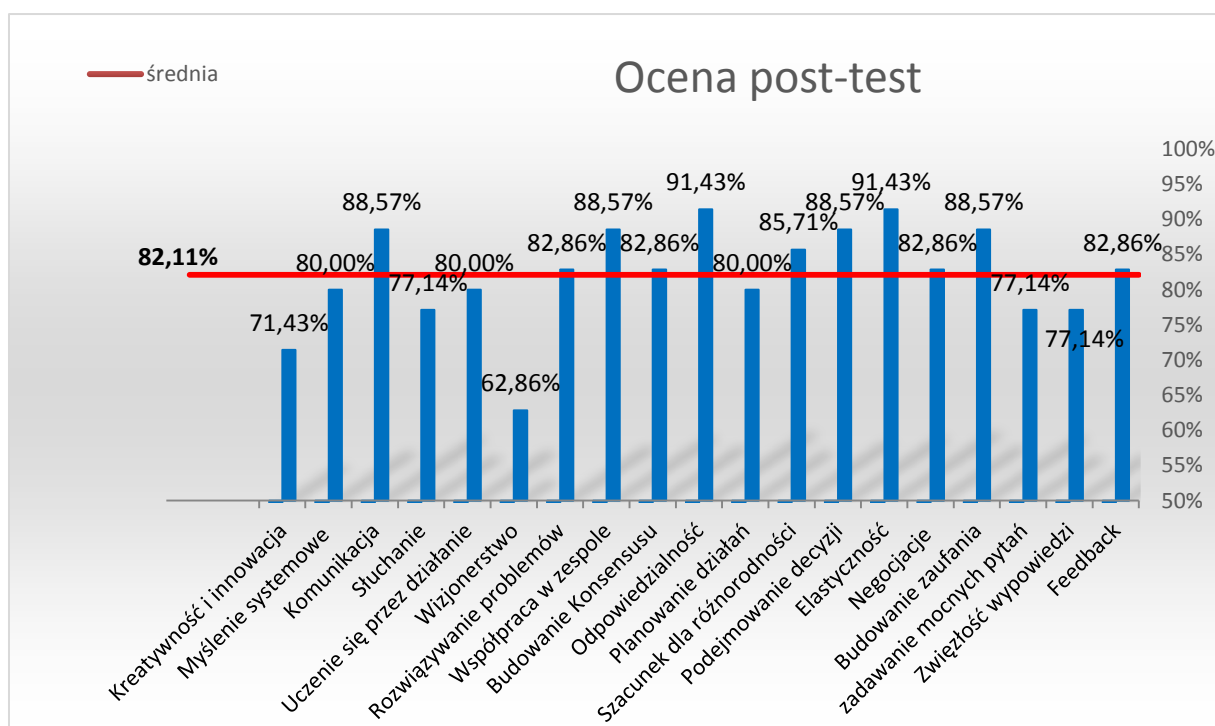


Wykres nr 11 Ocena umiejętności przez samych uczestników pre-test



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

Również po zakończonym badaniu uczestnicy otrzymali do wypełnienia ponownie ankietę oceny poziomu swoich umiejętności w określonych dziedzinach. Najniżej oceniając swoje umiejętności osoba uzyskała wynik 62,86 %. Natomiast najwyżej uzyskany wynik wynosi 91,43 %, który uzyskały aż dwie osoby. Średnia ocena grupy posiadanych przez uczestników umiejętności wynosi 82,11 %. Większość uczestników oceniła swoje umiejętności w przedziale 77 %- 88 %.



Wykres nr 12 Ocena umiejętności przez samych uczestników post-test

Analizując powyższe wykresy zauważyć można, że średnia oceny poziomu umiejętności w badanych dziedzinach przez uczestników grupy wzrosła o 22,11 % .

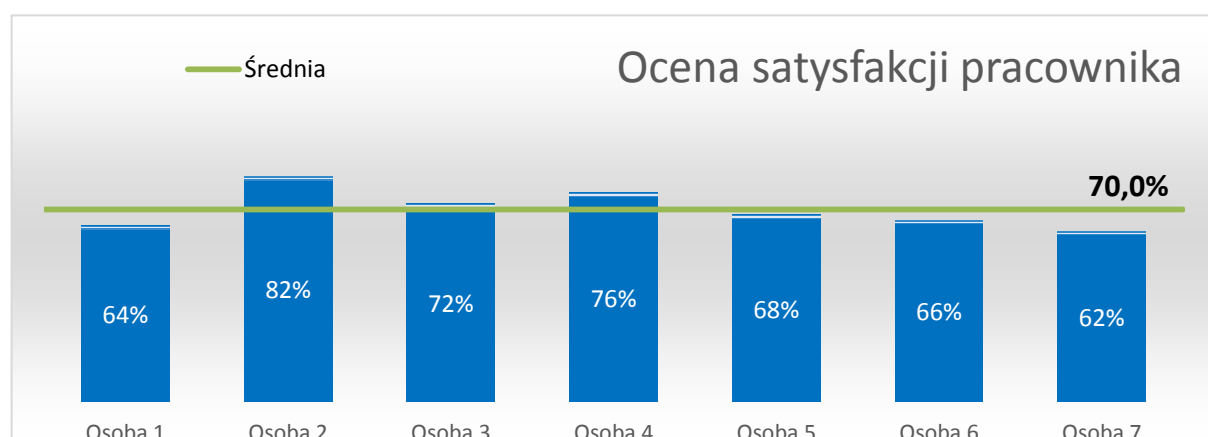
Przedmiotowe badanie miało na celu zweryfikować w ramach autooceny możliwości tworzenia nowych rozwiązań przez uczestników badania. Na podstawie autooceny swoich kompetencji niezbędnych do podejmowania szybkich decyzji i tworzenia nowych, niestandardowych rozwiązań pracownicy biorący udział w badaniu ocenili przyrost swoich kompetencji w powyższy sposób. Idąc dalej wskazać należy, że znacznie wzrosła ocena poziomu umiejętności w takich dziedzinach jak elastyczność, szacunek dla różnorodności, odpowiedzialność, ale również wizjonerstwo.

Przyrost kompetencji a tym samym zachowań, które pozwalają tworzyć innowacyjne rozwiązania pracownikom można zauważyć również na podstawie badania DC. Jak wskazują prezentowane wyniki przeprowadzonych sesji DC przyrost wszystkich badanych kompetencji na poziomie grupy wynosi 28%. Zatem założony wcześniej wskaźnik został osiągnięty, wręcz. Warto podkreślić że w oczach innych (Assesorzy) wzrost badanych kompetencji oraz poziomu oceny posiadanych przez uczestników 19 umiejętności kształtuje się jeszcze wyżej niż oceniony przez samych uczestników procesu.

7 Wynik badania zaufania w zespole

Badanie zaufania w zespole miało na celu prezentacje oddziaływania narzędzia na poczucie satysfakcji. Niewątpliwie zmiany, które ostatnio dotknęły organizacje nie pozwalają na jednoznaczne określenie realnego wpływu narzędzia na satysfakcje pracownika i co za tym idzie motywacje. Badana organizacja jest organizacją handlową, gdzie w okresie badania dokonano zmiany w ustawodawstwie dotyczącej pracy w niedziele co pociągnęło za sobą szereg zmian. Organizacja i jej pracownicy stoją obecnie przed dużymi wyzwaniami, dokonuje się wiele zmian, co wpływ na destabilizację poczucia satysfakcji więc nie można w sposób jednoznaczny interpretować poniższych wyników. Ponadto uczestnicy projektu deklarują zdecydowany wzrost zaufania wzajemnego do uczestników projektu, ale nie było to przedmiotem badania.

Poniższe wykres obrazuje poziom satysfakcji pracowników przed rozpoczęciem programu. Średnia ocena poziomu satysfakcji to 70% procent.



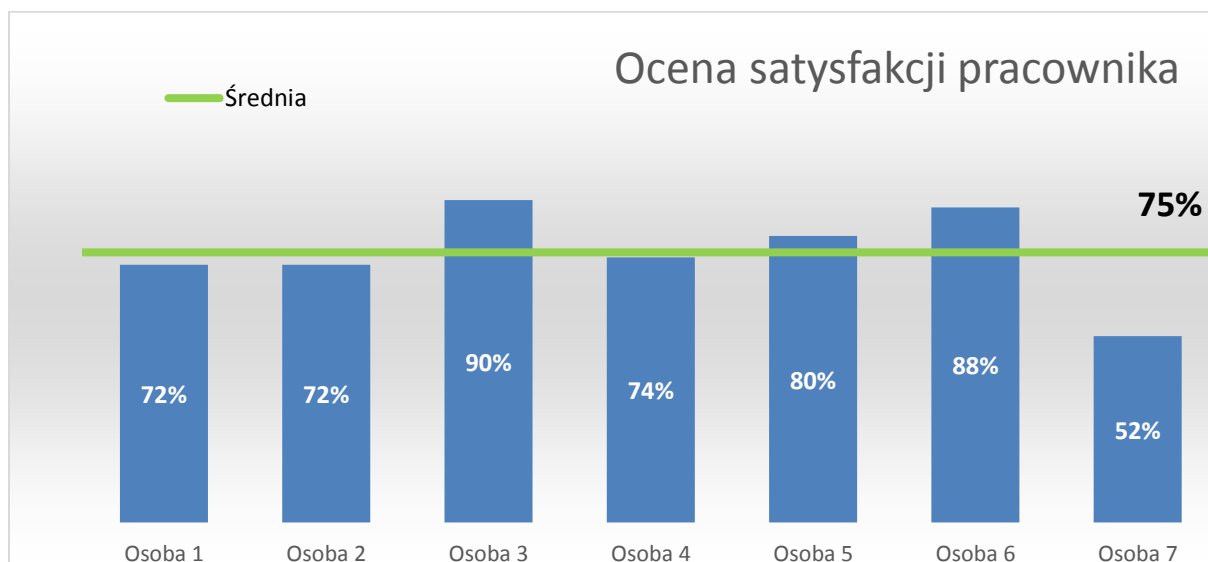
Wykres nr 13 Ocena satysfakcji uczestników przed projektem

Poniższe wyniki to wyniki badania satysfakcji pracownika po projekcie. Średni wynik to 75%. Odnotowano przyrost o 5%, nie mniej w naszej ocenie nie jest to wynik miarodajny i nie może być w



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

żadną ze stron interpretowany na korzyść lub przeciw metodzie gdyż duża ilość zmiennych nie pozwala się odnieść bezpośrednio do pracy metodą.



Wykres nr 14 Ocena satysfakcji uczestników przed projektem

8 Prowadzenie metody

W trakcie projektu uczestnicy odbywali 4 godzinne spotkania raz w miesiącu (4 godziny) przez okres 6 miesięcy. W ramach programu spotykali się po to aby wspólnie rozwiązywać bieżące złożone problemy i jednocześnie doskonalić kompetencje liderские. Spotkania odbywały się według metody, której szczegółowy opis znajduje się w osobnym manualu, który stanowi załącznik do dokumentu.

8.1 Cele wdrażania metody

Metoda, którą pracowali uczestnicy wspierała ich w rozwoju kompetencji i rozwiązywaniu złożonych problemów. To co jednak pojawiło się jako element dodatkowy to fakt bardzo dużej integracji zespołowej przy jednoczesnym zbudowaniu sporego zaufania do członków tego zespołu. Choć jak rozpoczynali byli grupą osób pracujących na rzecz jednego pracodawcy w efekcie spotkań stali się zespołem, który nie pracuje ze sobą w sposób bezpośredni ale stanowi grupę wsparcia w różnych tematach biznesowych.



W ramach projektu uczestnicy rozwinęli umiejętności komunikacyjne ale też podnieśli kompetencje związane z innowacyjnością co w efekcie przekłada się na bardziej kreatywne rozwiązywanie problemów.

8.2 Przygotowanie zespołu

Aby korzystać z metody Action Learning nie jest konieczne przeszkolenie uczestników z tej metody lub też posiadanie certyfikatów trenera bądź coacha. Nie są potrzebne też żadne zaawansowane kompetencje interpersonalne, nie mniej jednak ich brak może w początkowej fazie stosowania narzędzia obniżać jej skuteczność. Wraz ze zdobywaniem doświadczenia i stosowaniem narzędzia uczestnicy samoczynnie zaczynają doskonalić kompetencje, uczyć się wzajemnego słuchania, szacunku i komunikacji do siebie nawzajem.

Jeżeli jednak zespół bądź organizacja chciałaby uzyskać szybsze efekty lub też upewnić się co do poprawności stosowania metody wówczas można zaprosić do facylitowania tego procesu doświadczonego coacha, moderatora bądź osobę posiadającą rozwinięte kompetencje coachingowe. Zespół wówczas uczy się metody pod okiem doświadczonego obserwatora, może uzyskać wsparcie w postaci interwencji coachingowych, wiedzy i wyjaśnień pewnych naturalnych procesów interpersonalnych.

Te obserwacje potwierdzają uczestnicy, nie mniej twierdzą również że dodatkowe przeszkolenie (program train the trainer) z prowadzenia samej metody byłoby dla nich wskazane, aby mogli ją bardziej upowszechnić w organizacji. Stosują elementy metody w pracy ze swoimi pracownikami, wykorzystują nabyte kompetencje, ale nie mają gotowości do prowadzenia tej metody w całości samodzielnie. Warto też nadmienić, że większość uczestników, nie ma przeszkolenia z zakresu prowadzenia szkoleń, procesów grupowych, nie ma też kompetencji coachingowych.

8.3 Częstotliwość stosowania metody

Nie ma żadnych ograniczeń co do częstotliwości stosowania tej metody. Można ją stosować każdorazowo wtedy, kiedy pojawia się jakiś problem. Warto jednak na początku wprowadzić pewną regularność. Na przykład: raz w tygodniu, raz na dwa tygodnie, czy raz na miesiąc. Ważne jest to z punktu widzenia procesu uczenia się metody i tworzenia nawyku wykorzystywania jej do pracy. Aby skutecznie nią pracować trzeba jej doświadczać w systematycznym czasie.

To co ważne to aby jasno określić cel do którego wykorzystujemy tą metodę. Jeżeli metoda ma rozwiązać pilny i ważny problem warto zdefiniować ten problem, ale też jego



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”

ramy tzn. określić do kiedy ten problem ma zostać rozwiązany? Co powoduje, że jest on ważny? W jaki sposób ten problem wpływa na funkcjonowanie organizacji? Itp.

Jeżeli natomiast to narzędzie ma pomóc we wprowadzeniu innowacyjnego rozwiązania, dokonania usprawnień to wówczas określenie ram czasowych nie jest konieczne, ale ważne żeby uczestnicy mieli świadomość, że wygenerowanie rozwiązania to etap nie oznaczający jednocześnie wdrożenia tego rozwiązania. Do tego potrzebny jest proces implementacji w trakcie którego pojawić się mogą jeszcze dodatkowe informacje zmieniające pierwszą wersję rozwiązania. Ta metoda pracy to metoda procesowa i warto aby zespół miał tego świadomość. Interwencyjna praca tą metodą jest możliwa i przynosi korzyści, ale są one jednostkowe i wybiórcze. Zastosowanie metody w procesie pozwala dokonać silniejszej, bardziej osadzonej zmiany.

Zalecana ilość sesji to 6-8, choć niewątpliwie ważne jest określenie czasu realizacji projektu. To daje możliwość optymalnego zarządzania procesem.

Prezentowana metoda docelowo nie wymaga pracy dodatkowego coacha zewnętrznego, aczkolwiek rekomendowana jest taka osoba na początku. Wynika to z faktu uczenia się zespołu pracy tą metodą, zdobywania kompetencji zadawania pytań otwartych, słuchania, budowanie zaufania w zespole i nauki otwartej komunikacji. To czas kiedy różne sytuacje mogą się wydarzać. Doświadczony coach może wówczas dokonywać interwencji i pomóc w trudnych sytuacjach grupowych czy zespołowych. Takie sytuacje pozwalają też zobaczyć zespołowi jak sobie z nimi radzić. Uczą ich nowych kompetencji.

W jakich sytuacjach można zastosować pracę metodą Action Learning

Dla organizacji, które nastawione są na rozwój, chcą być w ciągłym procesie doskonalenia tą metodę można wykorzystywać przy każdym spotkaniu zespołowym.

Ciekawym rozwiązaniem jest wypracowanie wewnętrznych grup liderkich lub specjalistycznych, które spotykają się raz na miesiąc bądź raz na dwa tygodnie i w wyznaczonym czasie np. 1,5 h rozwiązuje problem pilny i złożony tej grupy. Rekrutacja do grupy wówczas jest dobrowolna co podnosi jeszcze wartość uczenia się. Przy dużej motywacji i świadomości narzędzia uczestnicy czerpią więcej i są otwarci na większą ilość informacji pochodzących z różnych sposobów pracy. Takie osoby to też świetni ambasadorowie metody. Elementy metody lub jej całość będą mogli później przenosić do pracy z własnymi zespołami. To co ważne to fakt iż nie jest metoda wyłącznie dla liderów. Każdy pracownik może korzystać z tej metody.



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



„Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”