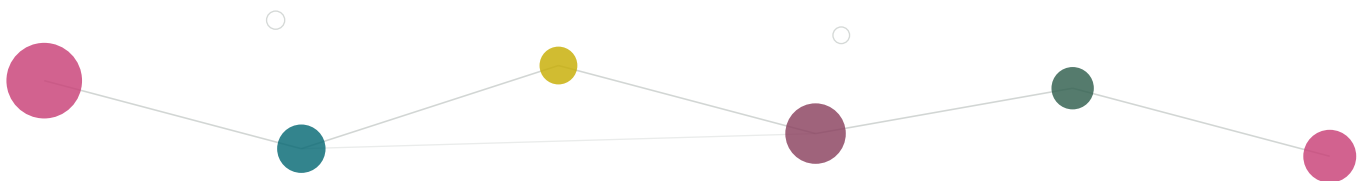




ACTIVATE BITES · REFLECTION TOOL

45 pytań dla liderów w momencie *zmiany*





Większość liderów wie, kiedy coś wymaga zmiany. Mniej oczywiste jest to, co powinno zostać objęte uwagą w pierwszej kolejności. To narzędzie wykorzystuje model Prosci ADKAR® jako punkt wyjścia i model pracy, który pokazuje, w jaki sposób ludzie przechodzą przez zmianę.

Zacznij od siebie i przejdź przez wszystkie pięć etapów z własnej perspektywy. Następnie użyj tej samej struktury, aby przyjrzeć się temu, czego potrzebuje Twój zespół oraz co może dziać się na szerszym poziomie organizacyjnym. Wykorzystaj to narzędzie, aby wyraźniej nazwać, co się dzieje, czego potrzeba i od czego zacząć.

POZIOM 1

Indywidualny

Ty jako lider/liderka.

Te pytania dotyczą Ciebie — Twojej świadomości, gotowości, wiedzy, zdolności do działania oraz tego, co pomoże Ci utrzymać obrany kierunek.

A Świadomość**D** Gotowość**K** Wiedza**A** Zdolność**R** Wzmocnienie

A ŚWIADOMOŚĆ

- 01 Co zmieniło się w Twojej roli lub kontekście, że dotychczasowe podejście przestało wystarczać?
- 02 Czy rozumiesz powody tej zmiany na tyle jasno, aby umieć wyjaśnić je innym?
- 03 Czemu unikasz się przyjrzeć?

D GOTOWOŚĆ

- 04 Czego naprawdę chcesz od tej zmiany — niezależnie od tego, czego się od Ciebie oczekuje?
- 05 Gdzie się powstrzymujesz? Co byś stracił/a, gdyby ta zmiana naprawdę się powiodła?
- 06 W skali od 1 do 10, na ile jesteś gotowa/gotow do zmiany sposobu, w jaki przewodzisz? Co stoi za tą liczbą?

K WIEDZA

- 07 Co wiesz o tym, jak prowadzić tę zmianę, a gdzie nadal działasz na podstawie założeń?
- 08 Jakich nowych umiejętności lub zachowań wymaga od Ciebie ta zmiana, których jeszcze nie rozwinęłaś/rozwinąłeś?
- 09 Czego potrzebujesz się nauczyć — i od kogo?

A ZDOLNOŚĆ

- 10 Gdzie już zachowujesz się inaczej w wyniku tej zmiany?
- 11 Co utrudnia Ci działanie w nowy sposób w praktyce?
- 12 Jaką jedną rzecz możesz zrobić w tym tygodniu, aby pokazać zmianę w działaniu?



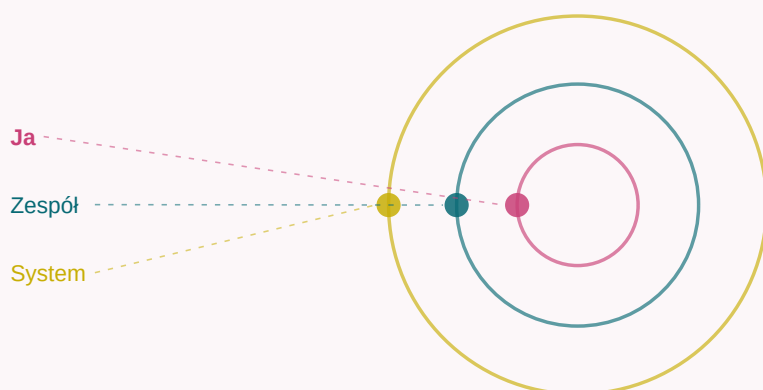
POZIOM 1 · INDYWIDUALNY

R WZMOCNIENIE

- 13 Co pomaga Ci utrzymać nowe zachowania, a co ściąga Cię z powrotem w stare wzorce?
- 14 W jaki sposób zauważasz własny postęp — nawet tam, gdzie rezultaty są jeszcze niepełne?
- 15 Kto i w jaki sposób pociąga Cię do odpowiedzialności, żebyś utrzymał/a się na właściwym kierunku?

ĆWICZENIE · TRZY KRĘGI

W każdym kręgu zapisz, jak ta zmiana wygląda z danej perspektywy — co się kończy, co pozostaje niepewne, co się wyłania.



Co się kończy?

Co pozostaje niepewne?

Co się wyłania?

Gdzie kręgi się łączą?

Gdzie ciągną w różnych kierunkach?

REFLEKSJA

“Co byś stracił/a, gdyby ta zmiana naprawdę się powiodła?”

Notatki



POZIOM 2

Zespół

Twoi ludzie i sposób, w jaki prowadzisz ich przez zmianę.

Zastosuj te same pięć etapów do swojego zespołu. Gdzie zespół znajduje się w każdym z nich? Co ludzie wiedzą, czego chcą i czego potrzebują — oraz za co Ty, jako lider/liderka, odpowiadasz?

A Świadomość**D** Gotowość**K** Wiedza**A** Zdolność**R** Wzmocnienie

A ŚWIADOMOŚĆ

- 16 Czy Twój zespół rozumie prawdziwy powód, dlaczego ta zmiana się dzieje, a nie to, co zostało ogłoszone?
- 17 Jakie rozmowy o tej zmianie toczą się w zespole, ale nie dochodzą do Ciebie?
- 18 Co Twój zespół potrzebuje zrozumieć, czego obecnie jeszcze nie rozumie?

D GOTOWOŚĆ

- 19 Kto w Twoim zespole jest naprawdę zaangażowany, a kto idzie z prądem bez przekonania?
- 20 Co każda osoba może zyskać lub stracić w wyniku tej zmiany — i na ile jasno to rozumiesz?
- 21 Co musiałyby się wydarzyć, aby Twój zespół naprawdę wziął odpowiedzialność za tę zmianę?

K WIEDZA

- 22 Czy Twój zespół wie, czego się od niego oczekuje w nowej sytuacji — jeśli chodzi o role, priorytety i sposoby pracy?
- 23 Gdzie ludzie wypełniają luki w wiedzy założeniami lub plotkami?
- 24 Jakiego uczenia się lub wsparcia potrzebuje Twój zespół, do którego nie ma jeszcze dostępu?

A ZDOLNOŚĆ

- 25 Czy Twój zespół potrafi pracować w nowy sposób, czy stare struktury i nawyki nadal dominują?
- 26 Czy Twój zespół czuje się wystarczająco bezpiecznie, aby próbować, popełniać błędy i korygować kierunek bez lęku?
- 27 Jaki najmniejszy eksperyment mógłby przeprowadzić Twój zespół w tym miesiącu, aby ćwiczyć nowe sposoby pracy?

R WZMOCNIENIE

- 28 W jaki sposób zauważasz i nazywasz postęp, jaki robi Twój zespół?
- 29 Jakich rozmów o odpowiedzialności nadal unikasz ze swoim zespołem?
- 30 Co spodziewałabyś/spodziewałbyś się zobaczyć za trzy miesiące, gdyby zespół pracował w nowy sposób?



POZIOM 2 · ZESPÓŁ

ĆWICZENIE · MAPOWANIE WIEDZY

Zmapujcie wspólną wiedzę w czterech obszarach. Trzeci i czwarty wskażą na największe ryzyko.

Co wiemy

Co zakładamy

Czego nie wiemy

Czego się obawiamy

REFLEKSJA

“Kto w Twoim zespole jest naprawdę zaangażowany — a kto idzie z prądem bez przekonania? Kto aktywnie angażuje się w zmianę, a kto może nadal się powstrzymywać?”

Notatki



POZIOM 3

System

Szeroki obraz organizacji i to, czego ona wymaga.

Poszerz perspektywę i spojrzysz na organizację jako całość. Te same pięć etapów zastosuj na poziomie systemowym. Gdzie znajduje się organizacja w każdym z nich?

A Świadomość**D** Gotowość**K** Wiedza**A** Zdolność**R** Wzmocnienie

A ŚWIADOMOŚĆ

- 31 Jakie sygnały z rynku, od przywództwa lub kluczowych partnerów sprawiły, że ta zmiana stała się konieczna?
- 32 Co ta zmiana ujawnia o tym, jak organizacja naprawdę działa?
- 33 Gdzie w organizacji zmiana jeszcze nie dotarła, albo jest aktywnie odrzucana?

D GOTOWOŚĆ

- 34 Gdzie w organizacji istnieje autentyczna gotowość do tej zmiany, a gdzie jej brakuje?
- 35 Jakie organizacyjne zachęty lub struktury działają przeciwko gotowości ludzi do zaangażowania się?
- 36 Kto ma najwięcej do stracenia w wyniku tej zmiany i jak to się ujawnia?

K WIEDZA

- 37 Gdzie informacje są filtrowane lub zniekształcane, zanim dotrą do osób, które ich potrzebują?
- 38 Jaka wiedza lub ekspertyza obecna w organizacji nie jest wykorzystywana do wsparcia tej zmiany?
- 39 Co organizacja potrzebuje teraz zrozumieć, aby móc ruszyć dalej?

A ZDOLNOŚĆ

- 40 Jakie procesy, struktury lub poziomy akceptacji spowalniają zdolność organizacji do zmiany?
- 41 Gdzie organizacja zmienia to, co ludzie robią, nie zmieniając warunków, w jakich pracują?
- 42 Co musiałoby zmienić się strukturalnie, aby nowe zachowania mogły naprawdę się utrwalić?

R WZMOCNIENIE

- 43 Co organizacja obecnie nagradza i czy jest to spójne ze zmianą, którą chce wprowadzić?
- 44 Co konkretnie działa na rzecz podtrzymania tej zmiany po początkowym impulsie?
- 45 Co za dwanaście miesięcy będzie inne w sposobie funkcjonowania tej organizacji i po czym to poznasz?



POZIOM 3 · SYSTEM

ĆWICZENIE · POLE SIŁ

Dwie kolumny: co popychają tę zmianę do przodu, a co działa przeciwko niej. Gdzie koncentruje się energia? Gdzie opór jest najsilniejszy?

Co popycha zmianę

Co działa przeciwko

REFLEKSJA

“Co za dwanaście miesięcy będzie inne w sposobie funkcjonowania tej organizacji — i po czym to poznasz?”

Notatki



ELEMENTS

Activate change

klaudiajaworska.co