



Co-funded by
the European U



Podójście dialogiczne / Rezultaty projektu 1

Cel:

Przedstawienie opisu roli Grupy Zarządzającej w procesie facylitacji zintegrowanej, wielowymiarowej i skoncentrowanej na osobach pracy zespołowej na poziomie instytucjonalnym, organizacyjnym i zawodowym.

Opis:

Grupa Zarządzająca (GG) to grupa robocza, która jest odpowiedzialna za regulowanie wdrażania pracy dialogicznej i monitorowanie jej postępów w organizacji.



Co-funded by
the European U



Spis treści

1. Wprowadzenie	3
2. Jak stworzyć grupę zarządzającą	4
3. Opis Grupy Zarządzającej	6
4. Gdzie wdrażać pracę dialogiczną	7



1. Wprowadzenie

Tło projektu zostało opisane w umowie o dofinansowanie w ten sposób:

„Organizacje i władze publiczne stoją przed wyzwaniem bycia integracyjnym, innowacyjnym i refleksyjnym w kontekście bezprecedensowych transformacji i rosnących międzynarodowych współzależności, które wymagają wzmocnienia współpracy pomiędzy różnymi sektorami w społeczeństwie. Pojawiające się spostrzeżenia i doświadczenia pokazują, że aby sprostać tym wyzwaniom, konieczne jest umieszczenie profesjonalistów i ich umiejętności pracy w zintegrowany i wielodyscyplinarny sposób w centrum procesów zmian. Projekt wychodzi naprzeciw tym zadaniom i konceptualizuje szkolenie jako istotny element zmiany społecznej poprzez wzmocnienie pracy zespołowej, relacji horyzontalnych i integracji. W szczególności projekt Dialogical-Work odpowiada na wyzwania edukacyjne związane z dostosowaniem kompetencji profesjonalistów z dziedziny zdrowia, spraw społecznych i edukacji do ewoluujących złożonych potrzeb i oczekiwań w zmieniających się społeczeństwach dostarczając profesjonalistom umiejętności poprzez zorientowaną na dialog sieciowy „metodę” pracy, której wciąż brakuje w programach szkoleniowych pracujących dziś profesjonalistów.”

Zmiana organizacyjna i kulturowa

- Ugruntowana zmiana jest złożona - zapewnienie wdrożenia udanej nowej struktury organizacyjnej przy jednoczesnym skupieniu się na normalnych działaniach.
- Zmiana kulturowa wpływa na zachowania w organizacjach. W organizacjach istnieją systemy społeczne, które wywodzą się z sieci relacji i tożsamości zawodowych.



Innowacja kulturowa obejmuje zmiany wartości, postaw, oczekiwań, opinii i zachowań.

Podsumowując, innowacja kulturowa oznacza każde zachowanie, które zmienia język, zwyczaje, opowieści, symbole, etykę menedżerską, odpowiedzialność społeczną i wszystkie te wartości, które charakteryzują społeczeństwo.

Zmiany kulturowe mogą być szczególnie złożone, ponieważ ludzie są bardzo mało skłonni do zmiany swoich zachowań i sposobów myślenia.

Kluczowe jest uświadomienie sobie znaczenia, jakie zmiana może mieć nie tylko dla organizacji, ale także dla jednostki

Budowanie świadomości jest pierwszym etapem każdego procesu zmiany: ludzki intelekt musi zrozumieć powód zmiany.

Opór wobec zmian jest cechą zachowania człowieka, dlatego komunikacja będzie miała kluczowe znaczenie dla uświadomienia osobom w organizacji znaczenia zmian. Należy naświetlić wady związane z brakiem zmian, a żeby to zrobić, jedną z podstawowych rzeczy będzie wiarygodność w komunikacji oraz otwarte i szczerze omówienie przyczyn zmiany.

Agenci zmian

Agent zmiany to osoba, która wspiera wysiłki organizacji w zakresie wprowadzania pożądanых zmian, pokonywania oporu, skutecznego i efektywnego zarządzania konfliktami oraz wzmacniania aktywnych impulsów do zmian, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Agent zmiany może pracować samodzielnie lub w zespole, może zajmować różne stanowiska i może być osobą wewnętrzną lub zewnętrzną w stosunku do organizacji;

Komunikacja i szkolenia

Komunikacja i szkolenie to dwa podstawowe elementy, które należy przeanalizować, aby zmiana zakończyła się sukcesem. Pierwszy z nich jest niezbędny do poinformowania wszystkich interesariuszy o znaczeniu samej zmiany i pozytywnych aspektach, jakie ona przyniesie. Dobra komunikacja jest niezbędna, aby uniknąć nieporozumień, pretensji i niespodziewanych konsekwencji zarówno na poziomie



organizacyjnym, jak i indywidualnym. Właściwa komunikacja zapewnia proporcjonalny impuls do uzyskania wsparcia ze strony interesariuszy.

Szkolenia w procesie zmian mają kluczowe znaczenie dla wspierania pracowników oraz zapewnienia im podstaw i wiedzy, aby mogli zrozumieć i zarządzać swoją rolą.

Każda zmiana organizacyjna jest napędzana przez ludzi w organizacji. To powinno w prosty sposób podsumować znaczenie czynnika ludzkiego w samej organizacji.

2. Jak stworzyć grupę zarządzającą

Trudno jest określić ściśle kryteria tworzenia Grupy Zarządzającej pracą dialogiczną. To, co może być przydatne, to zrozumienie, jakie pytania należy zadać w pierwszej kolejności::

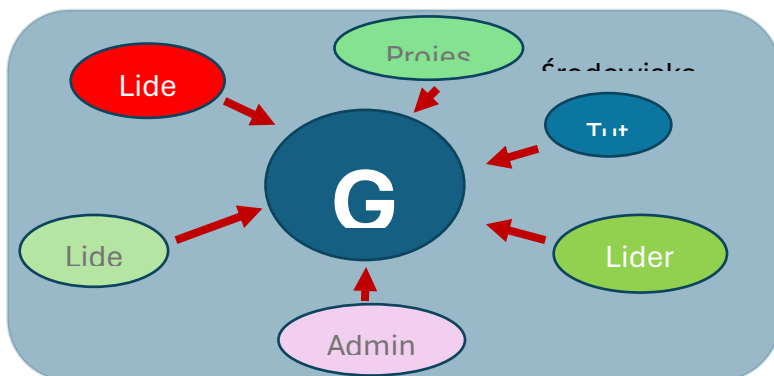
- Jakie są czynniki napędzające zmiany w kierunku podejścia dialogicznego?
- Czy pochodzą one z zewnątrz?
- Czy pochodzą z wnętrza organizacji, czy jest to proces odgórny czy oddolny?
- Czy istnieje lider lub grupa prowadząca tę zmianę kulturową?
- Czy cechy organizacji wpływają na utworzenie Grupy Zarządzającej?

Ostatnie pytanie jest szczególnie istotne, organizacje zawsze mają różne cechy. Struktury organizacyjne, organizacja pracy i zadań, procesy decyzyjne, hierarchia, formalizacja stanowisk, przywództwo są specyficzne dla każdej organizacji i określają zachowania pracujących w niej ludzi. Charakterystyka Grupy Zarządzającej, będzie więc zgodna z typem organizacji i jej specyficzną kulturą. Dlatego bardzo przydatne jest dokonanie analizy organizacyjnej własnej instytucji. Tutaj również możemy zadać sobie pytania, kilka przykładów:

- Jakie są cechy charakterystyczne naszej organizacji?
- Jaka jest nasza misja?
- Jakie działania prowadzimy?
- Czy jesteśmy organizacją formalną czy nieformalną?
- Czy jesteśmy organizacją hierarchiczną?



Ważne jest, aby mieć jasne wyobrażenie o cechach organizacji, w której chcemy realizować pracę dialogową, jej strukturze i działaniu oraz specyfice kultury organizacyjnej. Po tych refleksjach konieczne będzie ustalenie, jakie osoby powinny być zaangażowane w Grupę Zarządzającą. Skład Grupy Zarządzającej ma kluczowe znaczenie dla rozwoju jej zaangażowania w organizacji i możliwości wspierania tworzenia środowiska dialogowego (rys.1).



Rys. 1: Kto jest w grupie zarządzającej?

3. Charakterystyka Grupy Zarządzającej

GZ powinna mieć niezbędne cechy, aby wpływać na to, co dzieje się w organizacji, aby nadawać strukturę i legitymizować zmiany, Grupa Zarządzająca powinna mieć zaangażowanych interesariuszy wewnętrznych.

Po jej określeniu jej pierwszymi zadaniami będą::

- Odbycie szkolenia na temat pracy dialogicznej w zależności od potrzeb
- Refleksja gdzie wdrażać zmiany poprzez pracę dialogiczną
- Określenie strategii komunikacji w organizacji na temat pracy dialogicznej
- Wybór osób do przeszkolenia jako tutorów
- Wspieranie tutorów w ich zadaniach
- Monitorowanie wyników i rozszerzanie podejścia dialogicznego w organizacji w razie potrzeby

Decyzje i praktyki dotyczące wdrażania pracy dialogicznej są wynikiem pracy dialogicznej w samej Grupie Zarządzającej.



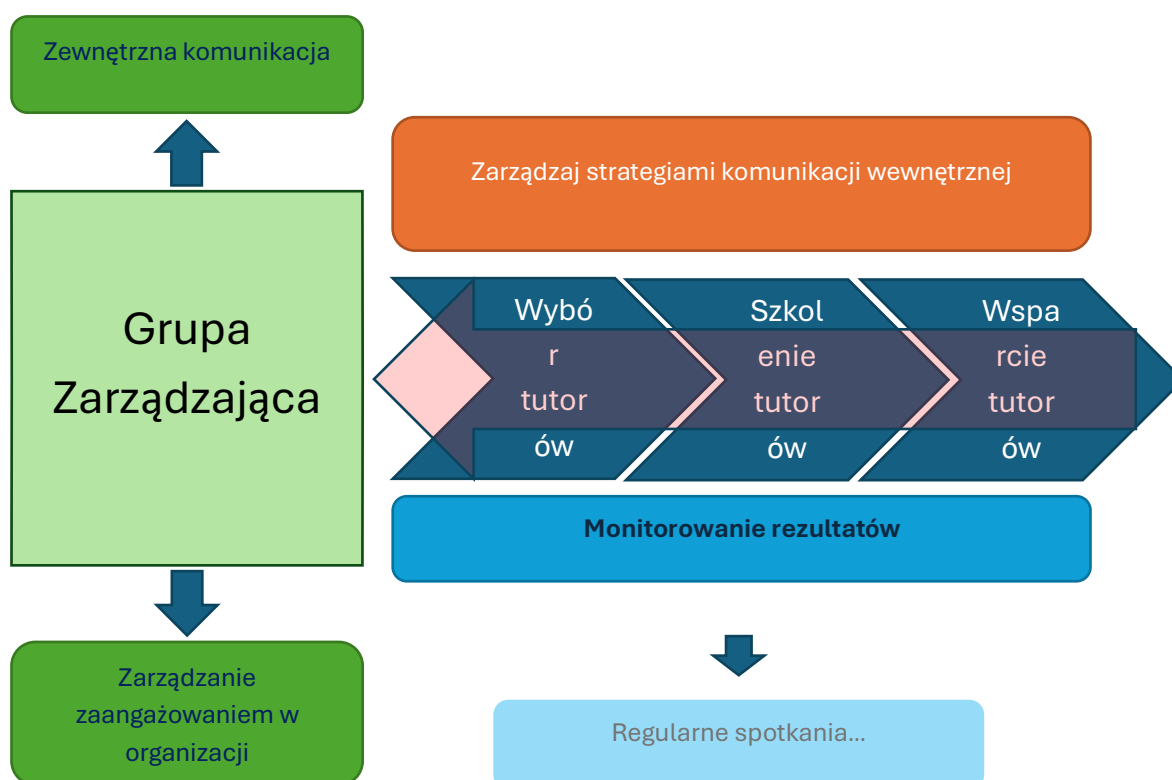
Działania Grupy Kierowniczej powinny być wspierane przez podejście dialogiczne. W tym celu członkowie Grupy Zarządzającej powinni zostać przeszkoleni, a przynajmniej mieć pojęcie o tym podejściu na poziomie teoretycznym i metodologicznym. W wykonywaniu zadań związanych z zarządzaniem członkowie mogą być wspierani przez tutorów, którzy pełnią rolę moderatorów w dialogicznym środowisku.

Pierwsze działanie Grupy Zarządzającej dotyczy fazy wdrażania pracy dialogicznej w organizacji. Grupa Zarządzająca musi więc wykazać się niezbędnym zaangażowaniem, wspierać komunikację na temat podejścia dialogicznego, identyfikować obszary lub procesy w organizacji, w których praca ta może zostać wdrożona.

Drugą fazą działalności Grupy Zarządzającej dotyczący tutorów. Wybór osób do przeszkolenia na tutorów zależy od rodzaju organizacji i tego, jaka jej część została zidentyfikowana jako odpowiednia do wdrożenia pracy dialogicznej. Można wybrać osoby w ramach działalności operacyjnej (specjaliści) lub osoby o zadaniach zwykle przekrojowych (HR lub administracyjne).

Szefostwo tych osób musi wyrazić zgodę, dlatego zaangażowanie Grupy Zarządzającej jest bardzo ważne.

Po zakończeniu fazy szkoleniowej tutorów, Grupa Zarządzająca będzie musiała wspierać wdrażanie pracy dialogicznej, wspomagać tutorów w ich roli moderatorów dialogu oraz monitorować rezultaty osiągnięte w procesie budowania środowiska dialogicznego.





Rys. 2: Działania podejmowane przez Grupę Zarządzającą

4. Gdzie wdrażać pracę dialogiczną

Wdrożenie pracy dialogicznej jest rodzajem zmiany kulturowej w organizacji. Bardzo ważna jest więc odpowiednie przygotowanie tego procesu zmian. W niektórych przypadkach właściwe może być rozpoczęcie stosowania dialogu w jednym procesie, a następnie rozszerzenie go na całą instytucję. W innych przypadkach właściwe może być zastosowanie tego podejścia tylko w odniesieniu do konkretnych procesów albo możliwe będzie zaangażowanie od razu całej instytucji.

Zależy to od charakterystyki organizacji oraz możliwości wpływania przez Grupę Zarządzającą na wybory w zakresie zmian i zachowań w pracy.

Przy wyborze zakresu środowiska dialogu można zadać pewne pytania, na przykład:

- Czy nasze działania są multidyscyplinarne?
- Czy nasze działania są rozproszone?
- Czy w naszej organizacji istnieje specyficzny język (administracyjny, techniczny...)?
- Jaka jest motywacja do zmiany, którą chcemy wprowadzić, czy chodzi o wydajność, czy o klimat organizacyjny?

Jak już powiedzieliśmy, podejście dialogiczne wnosi szczególną wartość w kontekstach multidyscyplinarnych, gdzie komunikacja i zrozumienie są utrudnione przez różne języki i subkultury. Dlatego bardzo przydatne może być rozpoczęcie budowania środowiska dialogicznego od poznania kontekstu.

Wnioski

Definiując i budując Grupę Zarządzającą można wybrać różne drogi. Bardzo ważne wydają się być cechy charakterystyczne organizacji, które wpływają na wybór osób do włączenia do grupy. Ma to na celu uzyskanie odpowiedniego zaangażowania i



Co-funded by
the European U



ułatwienia wdrożenia nowych praktyk, które nie są ściśle techniczne lub specjalistyczne, a zatem mogą nie być od razu zaakceptowane przez najwyższe kierownictwo organizacji.

Jest jednak oczywiste, że szkolenia są odpowiednie również dla osób tworzących Grupę Zarządzającą. W szczególności praca w ramach dialogu nie tylko na nowo definiuje sposób pracy w różnorodnych grupach i przyczynia się do poprawy klimatu organizacyjnego i samopoczucia ludzi, ale także ma wpływ na wyniki ich pracy. Wydajność może być mierzona i stać się narzędziem komunikacyjnym dla organizacji i jej kierownictwa wspierającym wprowadzanie zmiany kulturowej.