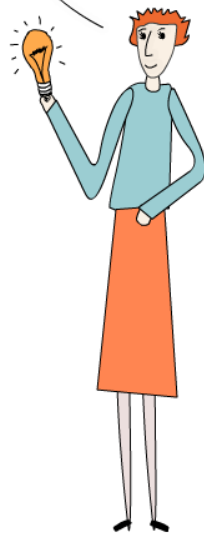


Nieustannie rozwijamy się,
by móc rozwijać innych...

Proaktywność Menadżerska

To moja postawa
polegająca na:



przewidywaniu,

działaniu z wyprzedzeniem

i wywoływaniu zmian

przez co zapobiegam
i minimalizuję skutki trudności.

A trudności... pojawiają się przecież
zawsze.

Proaktywność a reaktywność

Postawa reaktywna

Reakcja na trudności:

Dlaczego to znowu mi się przydarza? Nie daję rady.

Reakcja na wyzwanie:

To znowu problem. Nazwanie tego "wyzwaniem" to malowanie trawy na zielono

Patrzenie na przyszłość:

Będzie co ma być. Nie mam wpływu

Myślenie:

Muszę; Nie mogę; Nie wiem jak...

Efekt:

Frustracja, zniechęcenie, gorsze samopoczucie

Postawa proaktywna

*Jak sobie z tym poradzić?
Co jest mi potrzebne?*

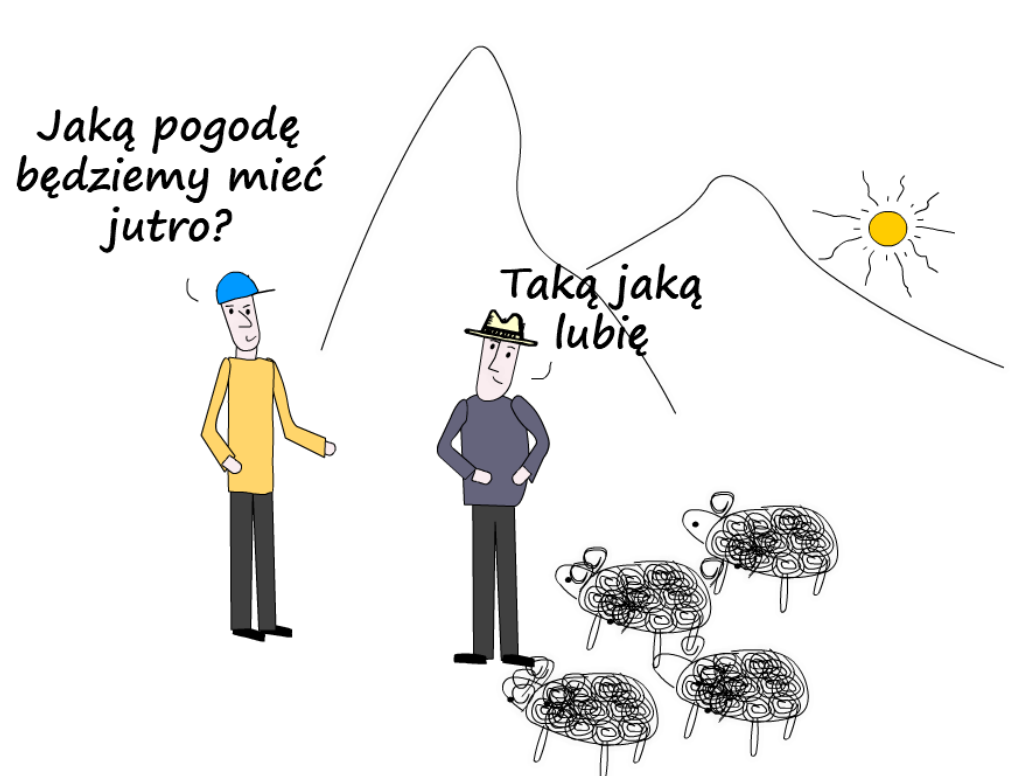
Czego mogę się nauczyć? Jakie są szanse, jakie zagrożenia. Jak wykorzystać pierwsze i poradzić sobie z drugimi

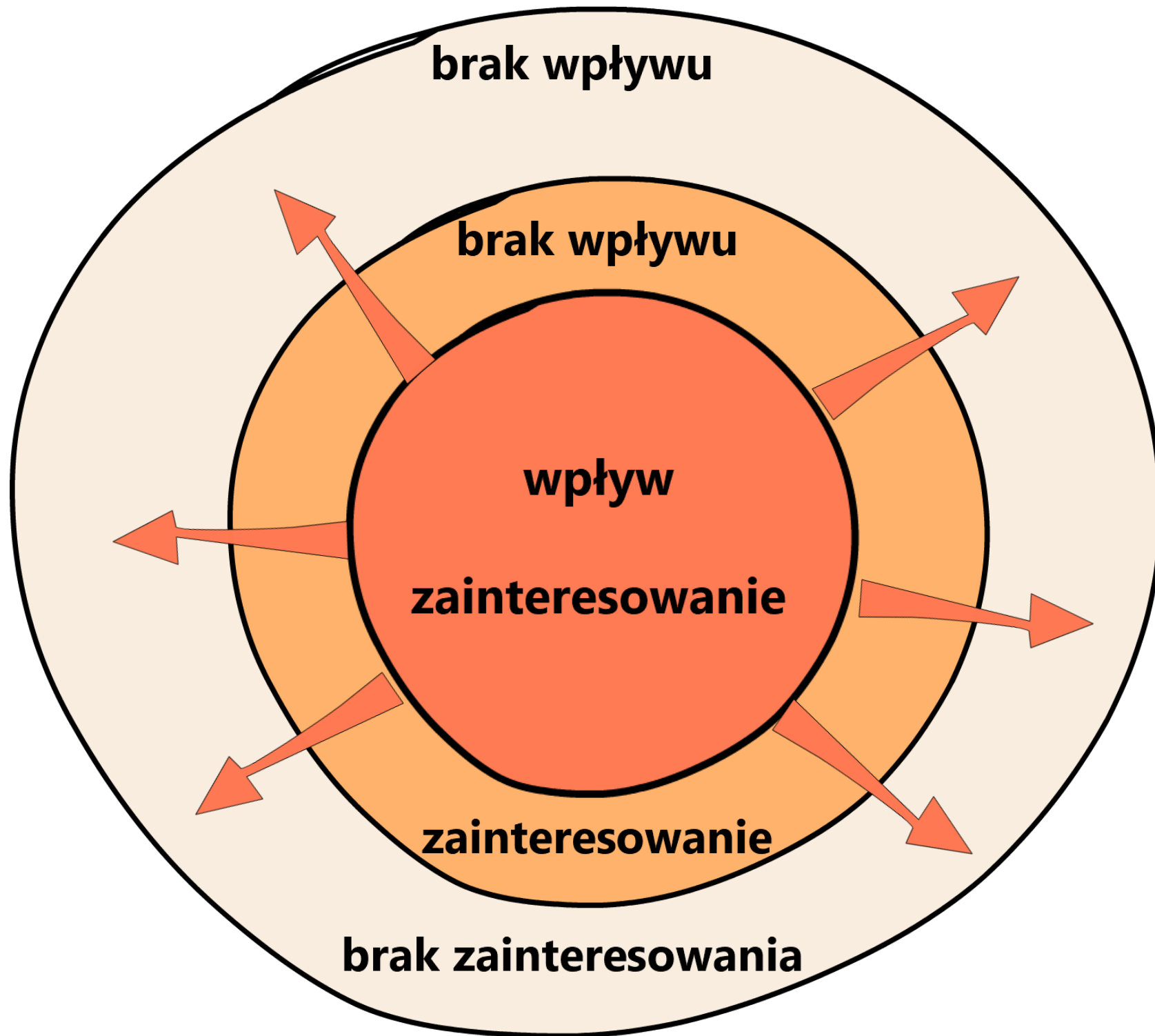
*Jak mogę kreować moją przyszłość?
Jak się przygotować na nowe rzeczy?
Jakie zmiany wprowadzić wcześniej?*

*Jaki jest wybór? Na co mam wpływ?
Gdzie mogę znaleźć rozwiązanie?*

Więcej energii, więcej sukcesów. Mniejsze obciążenie psychiczne. Szybsza regeneracja

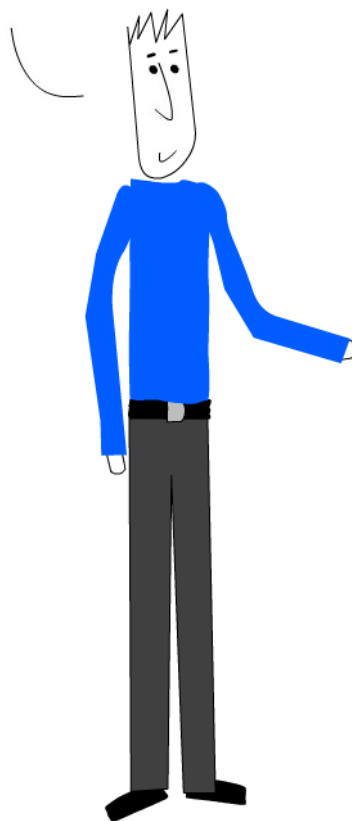
Zacznij od zwiększania poczucia wpływu...





"Daj mi siłę, bym
zmienił
to co mogę zmienić."

Daj mi pogodę ducha,
bym godził się z rzeczami,
na które nie mam
wpływu.



I mądrość,
abym potrafił
odróżnić jedno od
drugiego"

Kręgi wpływu

Kręgi wpływu to sposób pogrupowania naszej rzeczywistości pod kątem sytuacji na które mamy/nie mamy wpływu.

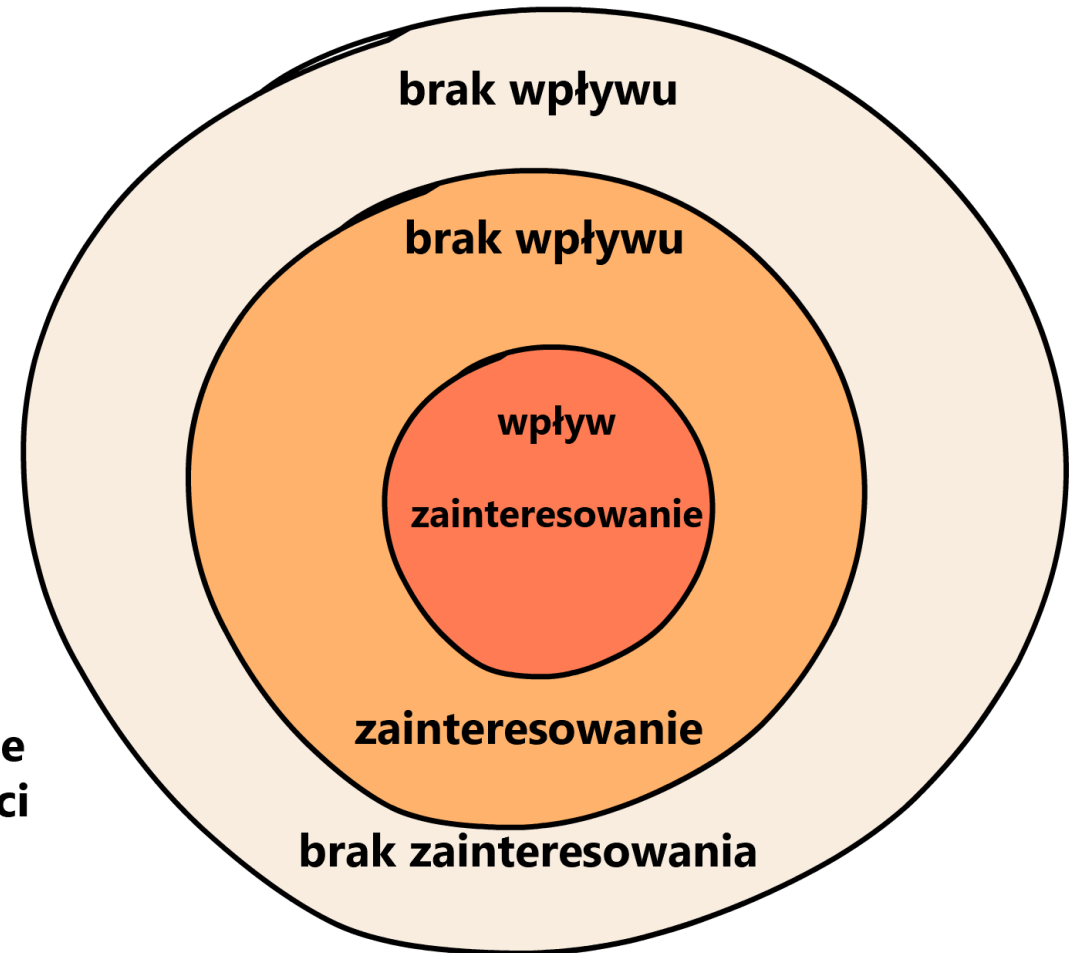
Świadomość własnego wpływu na rzeczywistość jest dla nas ważna ponieważ:

zwiększa poczucie kontroli

gdy masz poczucie kontroli, czujesz się bardziej bezpiecznie

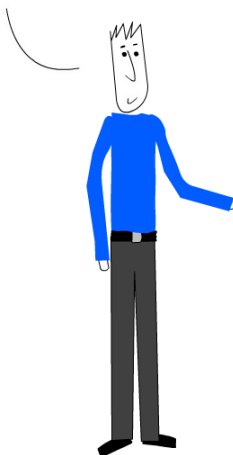
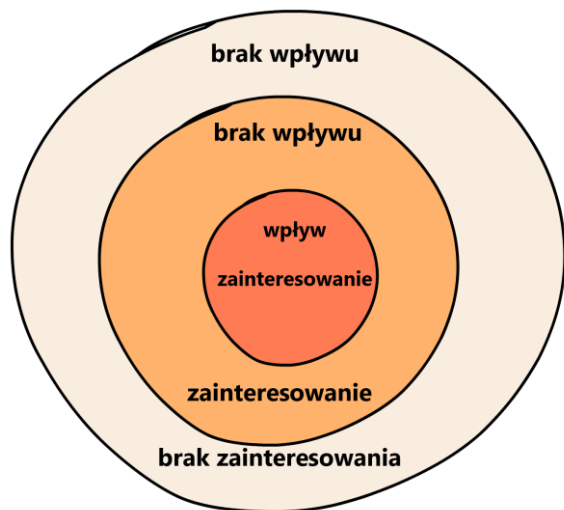
zwiększa poczucie odpowiedzialności

ludzie, którzy mają większe poczucie wpływu na rzeczywistość, czują się bardziej szczęśliwi, od tych którzy czują się bezradni



Nie na każdą sytuację
masz wpływ.

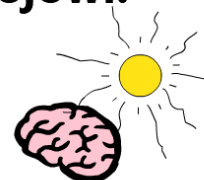
Ale masz wpływ na to jak
TY się zachowasz w danej
sytuacji.



**Nie masz wpływu na
pogodę. Ale masz wpływ na
to jak się ubierzesz**



**Nie zawsze masz wpływ na to
z jakim nastrojem przychodzą inni .
Ale zawsze masz wpływ, czy dasz się
"zarazić" temu nastrojowi.**



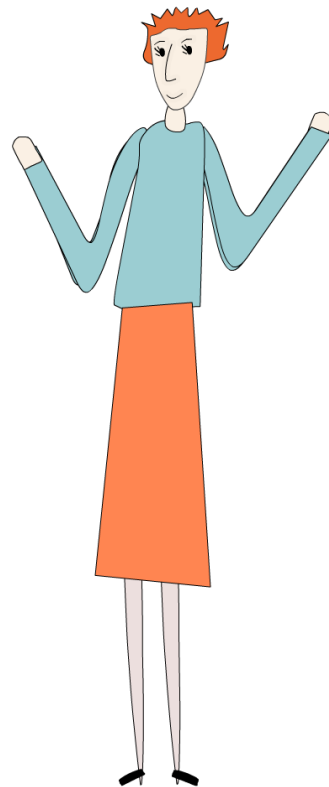
**Nie zawsze masz wpływ na cudzą motywację.
Ale zawsze masz wpływ na to, jak sam jesteś
zmotywowany/a. I możesz "zarażać" własną
motywacją.**



3 najważniejsze pytania, by mieć poczucie wpływu i czerpać z tego siłę:

1. Jak JA mogę ZMIENIĆ tę SYTUACJĘ?

2. Co JA mogę ZROBIĆ w sytuacji, tej jaka jest?



3. Jak mogę zmienić swoje PODEJŚCIE do sytuacji?

Pytania, rozmowa proaktywna

**Pytania
do osoby**

*Co dla Ciebie jest
najważniejsze?*

*Co tu jest
trudne?*

*Co o tym
myślisz?*

**Pytania
do problemu**

*Jak to
rozumiesz?*

*Jakie są
wskaźniki?*

*Po czym
poznasz, że "to
masz"*

**Pytania
do kontekstu**

*Jak zareagują
inni, kto...?*

*Co się zmieni
w otoczeniu?*

*Jakie korzyści/
konsekwencje,
dla kogo...*

**Pytania
o plan**

*Jaki będzie
pierwszy krok?*

*Jaki jest dalszy
plan działania?*

Kiedy?

Sukces to gra w BINGO czyli pomysły można zamordować....

| | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Ale... | Już to próbowaliśmy | To się nie uda... | Oni się na to nie zgodzą | <i>Robiłeś to już kiedyś?</i> |
| To będzie porażka | Taaaa.... Na pewno się uda | Za drogo... | <i>To nie jest teraz priorytet</i> | Tak... Ale... |
| A konsekwencje? | To nie zadziała.. Bo... | SUKCES! | Jedynym problemem jest... | Sprawdź, a potem wróć do nas |
| Czy to zgodne z naszą strategią? | <i>To wbrew procedurze!</i> | Żartujesz, prawda? | A kogoś to obchodzi? | O Czym ty mówisz?!! |
| <i>Jeśli się tylko nie zepsuje..</i> | W teorii może to i działa... | A ile ten pomysł jest wart? | <i>Nie mamy na to środków</i> | Cooo?!! |

Moje nastawienie czyli jak wygrać w BINGO?

Zatrzymaj się zanim „rzucisz się” na pomysł



Powiedz „TAK” – choćby na chwilę...

Zobacz, dokąd zaprowadzi Cię idea...



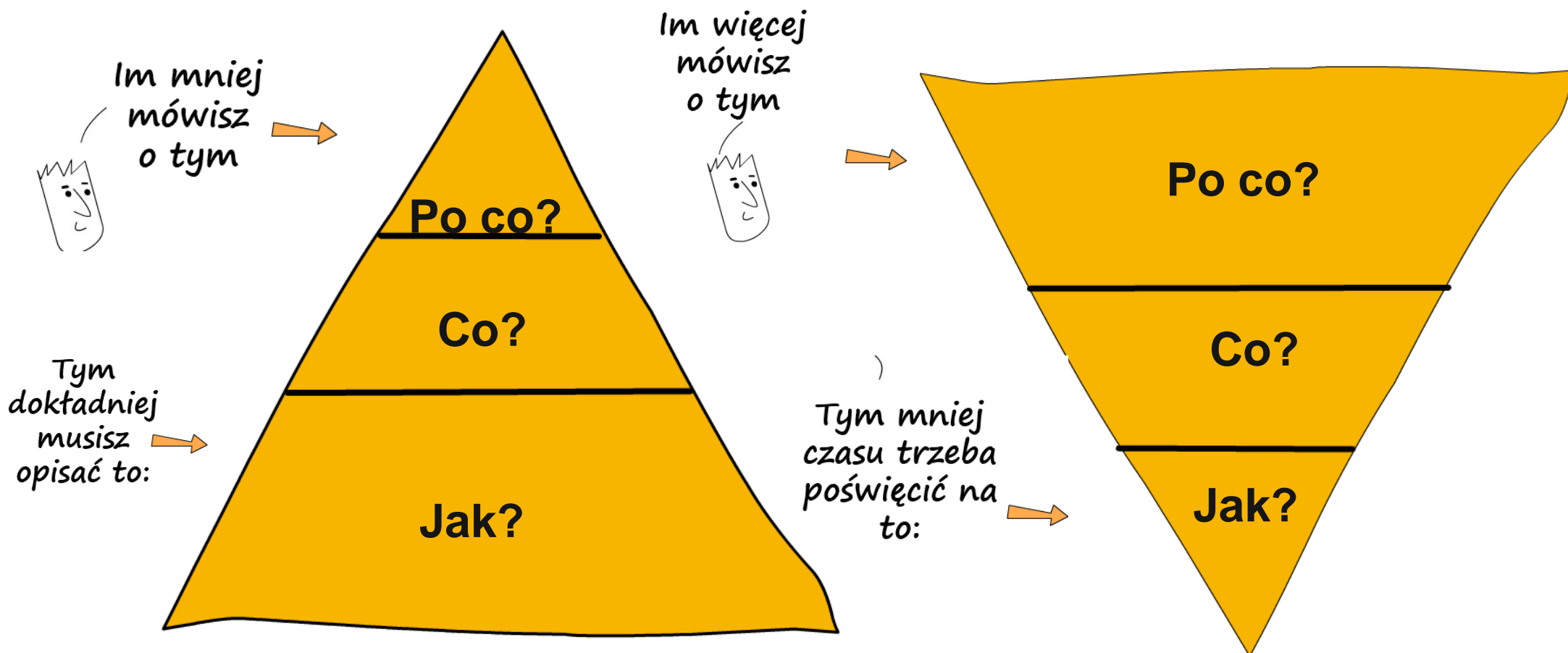
Rozwijaj ją... Lub wykorzystaj do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań



Rozwijaj pomysły

- **TAK -> Co mi się podoba w pomysle**
 - + **I JESZCZE.....**
- **Co dodaję/odejmuję/zmieniam**

Dwa sposoby stawiania zadań



Tłumacząc głównie "JAK" wzmocniasz postawę reaktywną pracownika. Będzie przede wszystkim podążał za Twoimi wskazówkami

Poświęcając czas na wytłumaczenie PO CO nie tylko pozwalasz zrozumieć SENS, ale jeszcze dajesz przestrzeń na wypracowanie nowych rozwiązań

Ocena czy szukanie rozwiązań?

Postawa wyrokującego

Czyja to wina?



Co ze mną jest nie tak?

Co z nim jest nie tak?



Mam inne zdanie



Postawa uczącego się

Co się stało?

Co można zmienić?

Czego ja chcę?



Co on myśli?

Czego on potrzebuje?

Czego się mogę nauczyć?

Za co ja jestem odpowiedzialny?



Dlaczego sobie nie radzę?

Dlaczego oni są tacy beznadziejni?



Jaki mam wybór?

Co najlepiej teraz zrobić?



Etapy spontanicznego rozwiązywania problemów



dobry trener

A jak ini to robią?

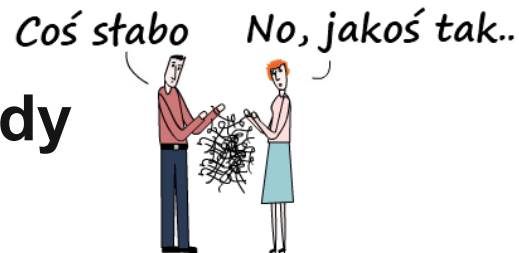
1. Zapał



5. Oglądanie się na innych



2. Próby i błędy



6. Markowanie działań



3. Zniechęcenie



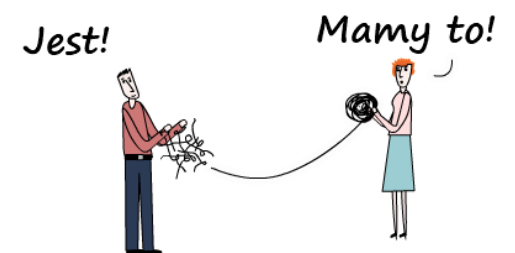
7. Przedefiniowanie problemu



4. Zwątpienie, rezygnacja



8. Rozwiązanie



**Pytanie: co zrobić, żeby się nie frustrować,
nie doprowadzać do myślenia, że się nie da?**



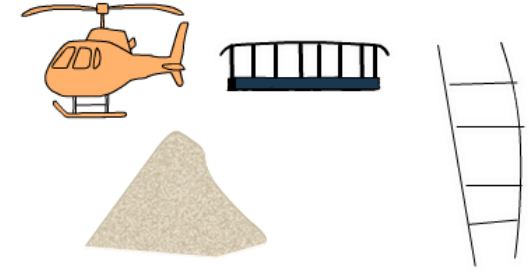
Proces identyfikacji problemu

1. Identyfikacja problemu (uświadomienie sobie istnienia problemu)

Brak przejścia



4. Poszukiwanie rozwiązań – uruchomienie wyobraźni



2. Zawężenie (zogniskowanie) i prawidłowe zdefiniowanie problemu. Analiza kontekstu i przyczyn problemu

Co tu się stało?



5. Wybór rozwiązania – podjęcie decyzji

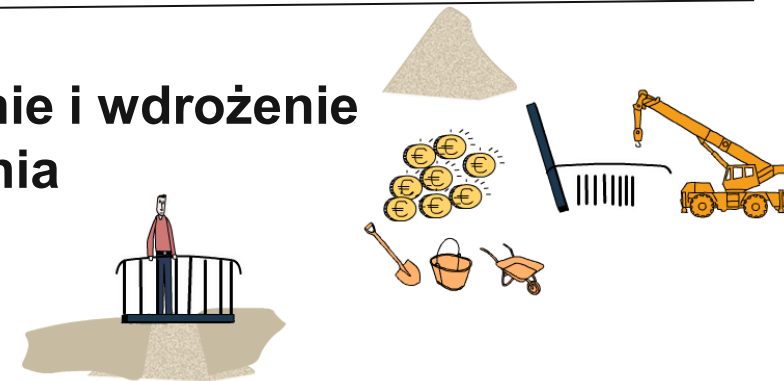


3. Ustalenie celów – co chcę mieć w zamian

Chcę mieć możliwość przedostania się na drugą stronę
Zawsze gdy będę chciał..



6. Planowanie i wdrożenie rozwiązania

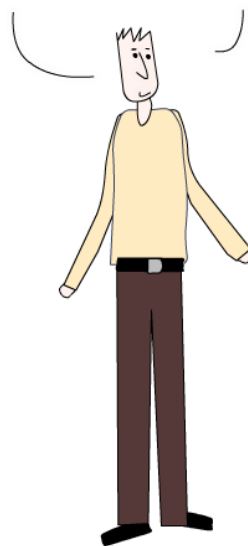


Analiza problemu – metoda 5 W 2 H

1. **What? Co?** – czyli co dokładnie się dzieje, czego dotyczy. Co nie działa?
2. **Who? Kto?** – kto jest zaangażowany w sytuację, kogo to jeszcze może dotyczyć. Na kogo wpływa?
3. **Where? Gdzie?** – gdzie sytuacja ma miejsce, czy jest to jeden obszar, czy więcej, czy klient może być narażony itd.?
4. **When? Kiedy?** – kiedy ta sytuacja miała miejsce, dokładna, czy sytuacja się powtórzyła, jak często?
5. **Why? Dlaczego?** – wydaje mi się, że często na tym etapie próbuje dochodzić się przyczyn i wchodzi się już na analizę 5 WHY. Ale my zrobmy najpierw:
6. **How? Jak?** – czyli jak problem został wykryty, w jaki sposób osoba zgłaszająca wie, że widzi problem.
7. **How many? Jak dużo?**

Często na etapie - 5. Why?
Dlaczego?- próbuje dochodzić się przyczyn i wchodzi się już na analizę 5 WHY.

Moim zdaniem to jeszcze nie czas na to.



Na tym etapie próbujemy zrozumieć sytuację.
Pytanie "dlaczego" użyłbym w kontekście:

Dlaczego według Ciebie jest to nie ok?

Dlaczego uważasz, że produkt jest niezgodny?

**Mówi co jest nie tak –
bez podawania przyczyn**

**Jest precyzyjny
i wymierny**

**Ma formę stwierdzenia
(nie pytania)**

Jest mierzalny

**Mówi o różnicy
między tym jak jest,
a jak powinno być**

**Dobrze
sformułowany
problem:**

**Nie sugeruje
rozwiązania**

**Koncentruje się na bólu
(jaki wpływ ma na
wynik, gdzie i jak ból
powoduje.)**

Diagram Ishikawy



Nazywam się
Kaoru Ishikawa
i jestem twórcą

石川 暲

czyli Diagramu Ishikawy

Też lubię liczbę 5
i w moim
diagramie jest 5M:

- manpower (people),
- machines,
- material,
- method
- measurement (process)

Teraz modyfikuje się tę metodę, dodając jeszcze E jak
environment czyli otoczenie...

Kiedy zastosować diagram Ishikawy?

Gdy potrzebujemy **globalnego przeglądu wszystkich obszarów**, ponieważ istnieje podejrzenie, że odpowiedzialnych za problem jest **kilka możliwych przyczyn**.

Skupiamy uwagę grupy na **rzeczywistych przyczynach problemu**, a **nie osobistych uwagach oraz wskazywaniu „winnego”**. Zastosowanie diagramu pozwoli na pokazanie **związków między różnymi częściami problemu**.

Diagram Ishikawy nie powinien być wykorzystywany gdy znamy przyczynę źródłową. W takim przypadku zajmijmy się eliminacją źródła problemu...

Jak stosować diagram Ishikawy?

1. Okreśćcie **problem – skutku** (np. długi czas realizacji zlecenia) + **zidentyfikuj wszystkie możliwe przyczyny**, które go spowodowały.

Najczęściej wykorzystuje się 5M + E

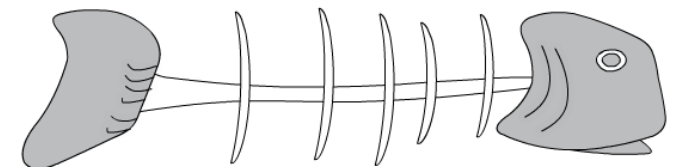
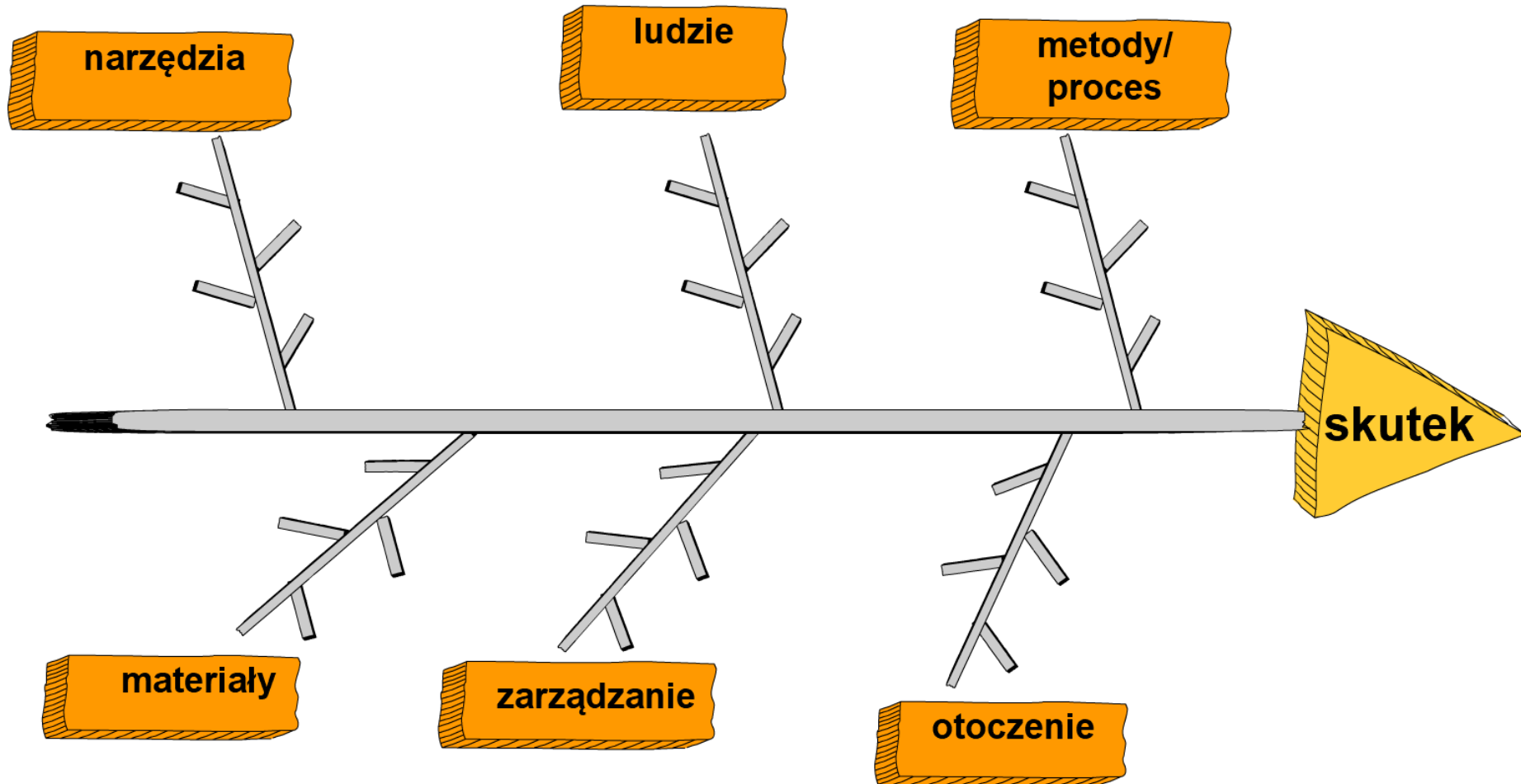
2. W każdej z **kategorii przyczyn określcie przyczyny, które stanowią problem do rozwiązania.**

Do każdej przyczyny można znaleźć jej podprzyczynę.

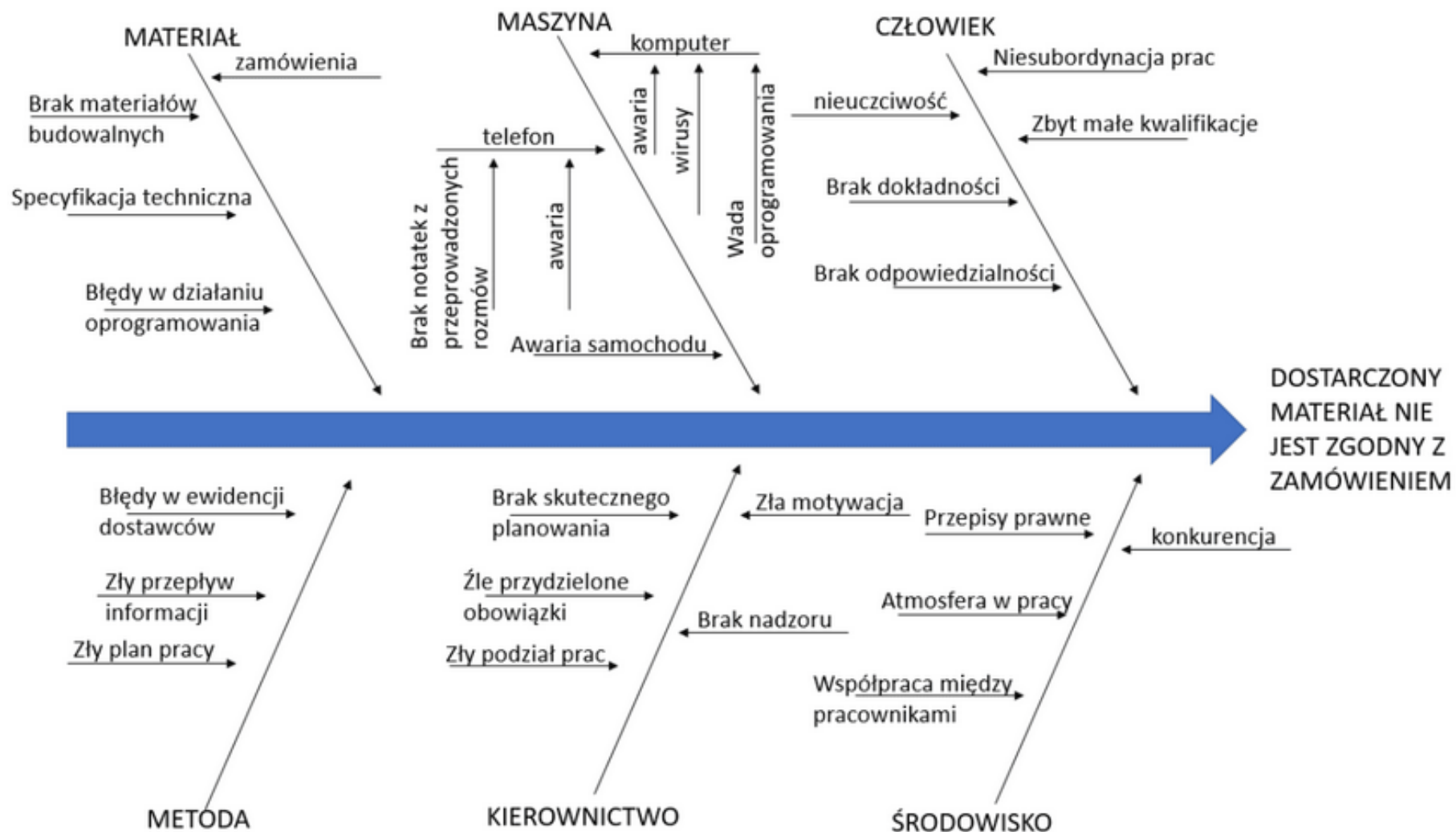
Ważne by, po kolei, skupiać się **na jednej kategorii.**

Dopiero po wyczerpaniu wszystkich przyczyn z jednej kategorii można przejść do kolejnej kategorii.

Diagram Ishikawy (diagram ryby)



Przykład diagramu Ishikawy



Metoda 5 why

おはよう



Nazywam się Sakichi
Toyoda i jestem twórcą
prostej metody

5回なぜ

czyli 5Why

Nazywam się
Taiichi Ōno



I nie chcę się kłocić,
ale to ja jestem
twórcą metody
5why...

**No cóż, na pewno nie będziemy stosować metody 5 Why do analizy,
kto tak naprawdę ją wynalazł!**

**Metoda ta służy znajdowaniu źródłowych przyczyn problemów.
A nie dociekania kto był pierwszy...**

Co oznacza metoda 5 Why i jak działa?

Metoda 5 Why to praktyka z dziedziny rozwiązywania problemów.

Opiera się na serii pytań, które pomagają dotrzeć do sedna danego problemu, a jej **celem jest ustalenie prawdziwej przyczyny braku oraz jej wyeliminowanie.**

Aby **zapobiec powtórnemu** pojawieniu się jakiegoś problemu, musimy go dobrze **zidentyfikować.**

Prawidłowa **identyfikacja** problemu, **rozłożenie go na części pierwsze** oraz jego **usunięcie** sprawiają, że ryzyko jego ponownego wystąpienia znacząco maleje.

Analiza 5 Why zawsze powinna obejmować dwa aspekty



a. dlaczego dany problem wystąpił



b. dlaczego nie został wykryty

Jak stosować metodę 5 why?

1. Zbierz jak najwięcej **informacji** o powstałym problemie

Im więcej informacji, tym więcej szans na zidentyfikowanie prawdziwej przyczyny problemu.

- Co się właściwie stało?
- Kiedy problem wystąpił,
- Jaka jest skala problemu?
- Jak problem stwarza zagrożenie?

2. Utwórz **zespół** pracowników

W zespole powinny znajdować się osoby z różnych działów. To zwiększa prawdopodobieństwo powstania całkowicie obiektywnego spojrzenia na problem, który wystąpił. Wielofunkcyjny zespół zwiększa szansę na szybkie i skuteczne usunięcie nieprawidłowości.

3. Omówcie i **opiszcie** problem

Pomoże to w określeniu zakresu problemu, który zamierzasz zbadać.

4. Zadajcie pytania **DLACZEGO?**

Wyznaczcie osobę, która zostanie liderem i będzie zadawała pytania.

Pamiętaj, że odpowiedzi muszą być oparte na faktach oraz na rzeczywistych danych, nie na opiniach i emocjach.

Lider może zadawać nieograniczoną liczbę pytań, które okażą się pomocne w znalezieniu przyczyny źródłowej problemu.

5. Rozwiąż problem

Gdy znaleźliście przyczynę źródłową problemu?

Tak!

Czas na **podjęcie działań** naprawczych.

Przeprowadź **dyskusję** z całym zespołem i wspólnie **zaplanujcie kroki do realizacji** planu naprawczego.

Pamiętaj jednak, aby nie pozostawiać zespołu samemu sobie.

Wdrożenie -> Monotorowanie -> Wnioski -> Sprawdzenie, czy zaplanowane i zrealizowane działania rzeczywiście miały **pozytywny wpływ** oraz czy przyniosły wymierne **korzyści**.



**5 zasad Sakichi Toyody
możnaby uznać za...
przepis na człowieka
proaktywnego...**

- 1. Zawsze bądź wierny swoim obowiązkom, przyczyniając się w ten sposób do Spółki i ogólnego dobra.**
- 2. Zawsze bądź pilny i kreatywny, starając się wyprzedzać czasy.**
- 3. Zawsze bądź praktyczny i unikaj frywolności.**
- 4. Zawsze staraj się budować w pracy atmosferę domową, ciepłą i przyjazną.**
- 5. Zawsze miej szacunek dla spraw duchowych i pamiętaj, aby zawsze być wdzięcznym.**

Technika kreatywnego szukania rozwiązań – A co na Twoim miejscu zrobiłby...

Intel znany był jako firma produkująca kości pamięci – lider na rynku skomplikowanej technologii opracowywania i produkcji nowych modułów.

Jednak w 1984 r. stało się jasne, iż Intel nie jest w stanie konkurować cenowo z japońskimi rywalami.

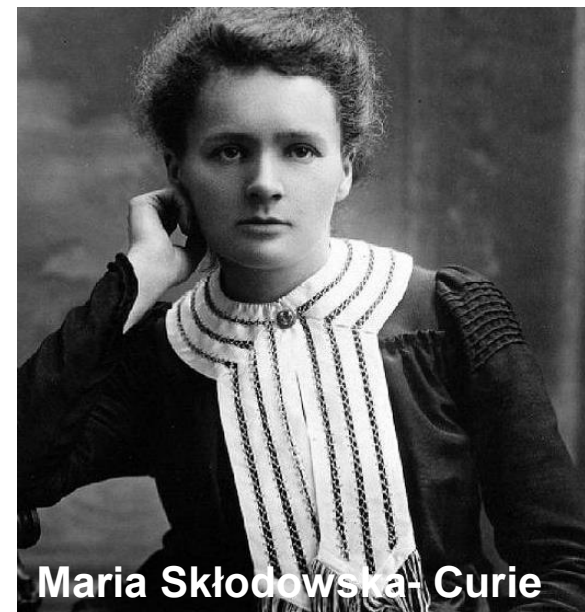
Kiedy japońskie firmy zaczęły produkować tańsze i lepsze układy pamięci, niewiele firm mogło konkurować. Wiele amerykańskich firm zajmujących się układami pamięci upadło. Taki mógł być los Intela w 1985 roku.

Jednak rozmowa w jednym ze słynnych biur firmy w Dolinie Krzemowej była początkiem radykalnej zmiany w firmie Intel.

Punkt zwrotny nastąpił w 1985 r., gdy Andy Grove zadał pytanie prezesowi swojej firmy, Gordonowi Moore'owi:



A co na Twoim miejscu zrobiłby....



Maria Skłodowska- Curie

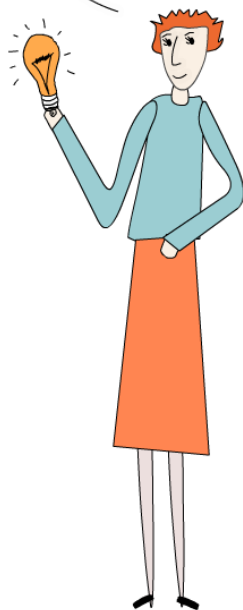


Steve Jobs

Twój autorytet/mistrz/???

Dwie pomysłowe drogi

Jeden pomysł, który
potem modyfikujemy,
rozwijamy



Działanie
jednotorowe

Od razu kilka
pomysłów, nad
którymi dyskutujemy



Działanie
wielotorowe

Jeden pomysł, który potem modyfikujemy, rozwijamy. Działanie jednotorowe

To dobry pomysł, ale...



Podoba mi się ta część..., a w drugiej bym zmienił...



A jak zmniejszyć ryzyko...



Scott Klemmer: Jeśli mam tylko jeden projekt, to moje ego jest z nim całkowicie związane.

Od razu kilka pomysłów, nad którymi dyskutujemy. Działanie wielotorowe

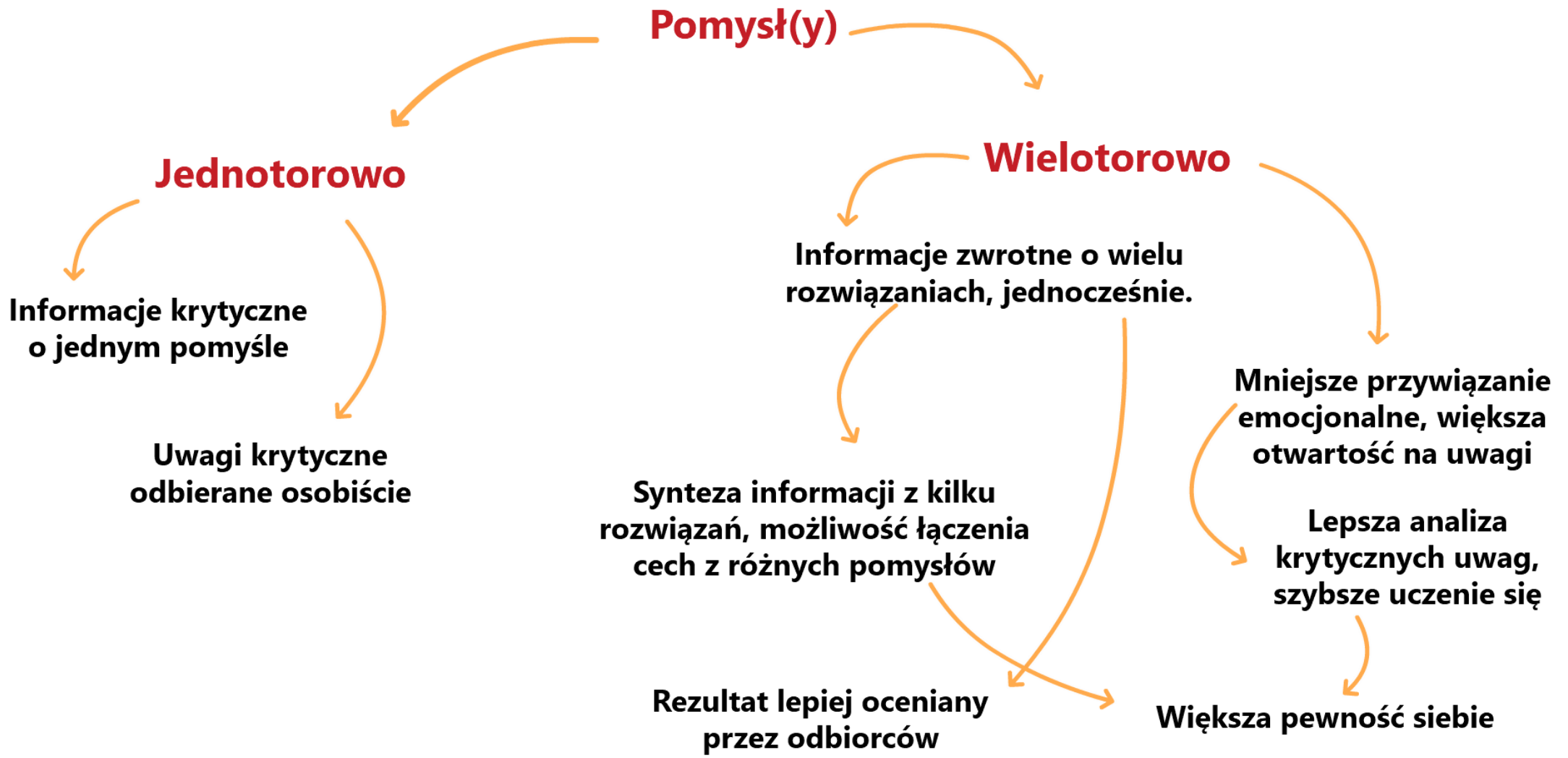
Fajne pomysły,
ale...

Przegadajmy to...

A jak zmniejszyć
ryzyko...



Scott Klemmer: Jeśli mam tylko jeden projekt, to moje ego jest z nim całkowicie związane. Jeżeli jednak mam kilka projektów, to jestem w stanie odseparować te dwie rzeczy



Pytania paradoksalne



*<https://pl.wikipedia.org/wiki/Paradoks>

Pytania paradoksalne



JAK WYKORZYSTAĆ PYTANIA PARADOKSALNE?

I etap:

Schemat pytania paradoksalnego:

Pierwsza część pytania odnosi się do procesu.

Jak... (proces, działanie)....,

Druga do wyniku

aby (odwrotny efekt, wynik

II etap:

Wyciągnięcie wniosków z błędów:

Na czym polega błąd?

Co nie działa?

Jak to zmienić?

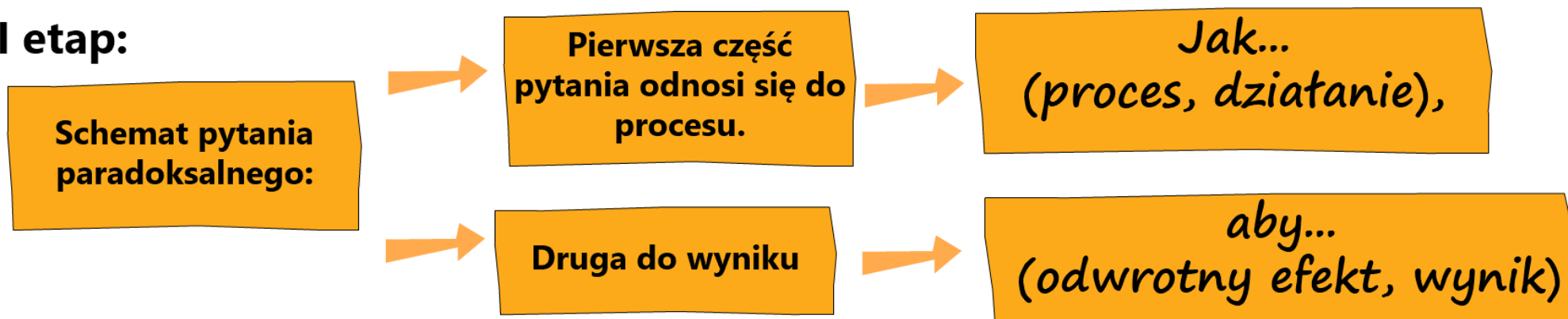
Jakie rozwiązania będą działać?

8

Chcesz dowiedzieć się więcej o pytaniach paradoksalnych?
Przeczytaj "Paradoksalną psychologię" Sławomira Jarmuża .
Korzystałam z tej książki, robiąc dla Ciebie pigułkę.

JAK WYKORZYSTAĆ PYTANIA PARADOKSALNE?

I etap:



II etap:

Wyciągnięcie wniosków z błędów:

Na czym polega błąd?

Co nie działa?

Jak to zmienić?

Jakie rozwiązania będą działać?

Więcej o pytaniach paradoksalnych w: "Paradoksalna psychologia" Sławomir Jarmuż .

W jaki sposób wzmacniać
cierpliwość,
aby szybciej się irytować?

Jak rozmawiać
z nastolatkiem,
by słuchał jeszcze mniej?

W jaki sposób oszczędzać,
by wydawać więcej
pieniędzy.

Przykłady pytań
paradoksalnych:

proces, działanie
+
odwrotny efekt,

Jak łagodzić konflikt,
by bardziej się pokłócić?

W jaki sposób
przekonywać,
by wzmacniać opór?

Jak zapobiegać problemom,
by zwiększać ich ilość?

???

???

**Nasze przykłady pytań
paradoksalnych:**

**proces, działanie
+
odwrotny efekt,**

???

???

Na czym polega błąd?

Co nie działa?

Wyciągnijmy wnioski:

Jak to zmienić?

Jakie rozwiązania będą działać?

Wnioski dla MNIE:

Jakie działania JA mogę od jutra rozpocząć, zmienić, by uzyskać rezultaty jakich potrzebuję?