



ROZWÓJ NAPĘDZANY KULTURĄ

**NARZĘDZIE SAMOOCENY DLA
ORGANIZACJI NASTAWIONYCH NA
PRZYSZŁOŚĆ**

MANUAL DEL FACILITADOR

ROLA FACYLITATORA

A więc będziesz prowadzić proces samooceny w swojej organizacji. Świetnie! Przeprowadzimy Cię przez ten proces krok po kroku.

Twoim zadaniem jest stworzenie atmosfery, w której uczestnicy wiedzą, co robić, i czują się bezpiecznie, aby mówić szczerze, zbieranie danych w usystematyzowany sposób oraz pomoc grupie w przekształceniu wyników w konkretne dalsze kroki.

Traktuj siebie jednocześnie jako gospodarza – tworzącego odpowiednie warunki do dialogu – oraz przewodnika, który utrzymuje proces w ruchu.

Faza 1. Przygotowanie oceny

- **Narzędzie:** zapoznaj się z narzędziem i podręcznikiem użytkownika. Przejrzyj wszystkie kategorie (Cel, Proces, Praktyki) oraz trzy etapy (Rozpoznaj, Połącz, Wykorzystaj), a także pytania pomocnicze, aby móc pewnie rozwiewać wątpliwości uczestników.
- **Zakres: określ zakres analizy.** Dostępne są trzy kategorie (Cel, Proces, Praktyki). Choć pełna analiza sprzyja całościowej refleksji, niektóre organizacje mogą zdecydować się na rozpoczęcie od wybranych części, aby proces był łatwiejszy do przeprowadzenia.
- **Uczestnicy:** dobór uczestników zależy od kategorii uwzględnionych w analizie (patrz tabela na następnej stronie). Może to być jedna osoba na dział/stanowisko, ale może to być również wspólny wysiłek całego zespołu lub nawet kilku osób reprezentujących ten sam dział/stanowisko. W takim przypadku wyznacz jedną osobę odpowiedzialną za wypełnienie odpowiedzi i odesłanie ich w terminie.
- **Komunikacja:** jasno wyjaśnij cel. Zapraszając uczestników, podkreśl, że nie jest to audyt ani test. To ćwiczenie edukacyjne, które zaprasza do wewnętrznej rozmowy i ma na celu ujawnienie mocnych stron oraz obszarów do poprawy, a także zbudowanie wspólnego zrozumienia tego, jak organizacja może się rozwijać.
-

ROLA FACYLITATORA

Proponowany podział ról ma charakter orientacyjny. Dostosuj go do struktury i podziału ról w Twojej organizacji. W mniejszych organizacjach, gdzie role często się nakładają, grupy mogą być tworzone inaczej, aby zapewnić realny udział uczestników

Część narzędzia	Typowe role lub funkcje do zaproszenia	Dlaczego ich wkład jest ważny
1. Cel – Wartości, Wizja i Cele Strategiczne	CEO, Dyrektor Zarządzający, Członkowie Zarządu, Liderzy ds. Strategii lub Rozwoju Biznesu, Dyrektor HR, Dyrektorzy Jednostek Biznesowych	Kształtują wizję i priorytety strategiczne organizacji oraz mogą ocenić, jak wyraźnie różnorodność jest osadzona w misji i strategii.
2. Cel – Przywództwo	Liderzy szczebla C, Starsi Menedżerowie, Kierownicy Działów, Liderzy ds. Różnorodności i Inkluzji	Tworzą struktury zarządzania, dają przykład inkluzywnego zachowania i odpowiadają za wprowadzanie różnorodności do praktyki przywództwa.
3. Proces – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	Dyrektor HR, Menedżerowie ds. Pozyskiwania Talentów/Rekrutacji, Specjaliści ds. Szkoleń i Rozwoju, Kierownicy liniowi zaangażowani w rekrutację i awanse	Nadzorują rekrutację, wdrażanie, rozwój kariery i uczenie się międzykulturowe – kluczowe procesy decydujące o tym, jak kultywowana jest różnorodność.
4. Proces – Komunikacja	Menedżerowie ds. Komunikacji Wewnętrznej, Specjaliści ds. Komunikacji Korporacyjnej lub PR	Projektują wewnętrzne i zewnętrzne kanały komunikacji oraz dbają o to, by przekazy były inkluzywne i wrażliwe kulturowo.
5. Proces – Marketing i Obsługa Klienta	Menedżerowie ds. Marketingu/Marki/Kategorii, Menedżerowie ds. Doświadczenia Klienta lub Obsługi, Liderzy Projektowania Produktu/Usługi	Pracują bezpośrednio z różnorodnymi klientami i dostosowują produkty oraz usługi do różnych grup kulturowych.
6. Proces – Zarządzanie Innowacjami / B+R	Menedżerowie B+R, Liderzy Innowacji, Zespoły Rozwoju Produktu, Specjaliści ds. Ciągłego Doskonalenia	Budują zespoły innowacyjne i dbają o uwzględnianie różnorodnych perspektyw w tworzeniu pomysłów i rozwoju produktu.
7. Proces – Zaopatrzenie (Łańcuch Dostaw)	Kierownik ds. Zakupów, Menedżerowie ds. Strategicznego Zaopatrzenia, Liderzy Łańcucha Dostaw lub Operacji	Wybierają i zarządzają dostawcami, dbając o inkluzywne i etyczne praktyki w zaopatrzeniu oraz długoterminowych partnerstwach.
8. Praktyki (codzienne zachowania)	Przedstawiciele wszystkich działów i szczebli: liderzy zespołów, kierownicy projektów, personel pierwszej linii, funkcje wsparcia (IT, Finanse, Operacje)	Pokazuje, jak różnorodność przejawia się w codziennej pracy, współpracy zespołowej, informacji zwrotnej i zarządzaniu konfliktami.

ROLA FACYLITATORA

Faza 2. Prowadzenie fazy wypełniania

- Przekaż każdemu uczestnikowi kwestionariusz, Podręcznik Użytkownika oraz plik do oceny punktowej.
- Poproś ich o wypełnienie oceny (dla wszystkich użytkowników wypełnienie checklisty powinno zająć około 20–30 minut na kategorię, a przynajmniej 1 godzinę na przeprowadzenie rozmowy na jej temat).
- Zachęcaj wszystkich do zapisywania komentarzy lub przykładów. Przypomnij im, że szczerza refleksja jest ważniejsza niż „dobre” wyniki.
- Skorzystaj z Pomocnych Pytań na końcu checklisty, aby ukierunkować rozmowę.

Faza 3. Zbieranie wszystkich wyników

- Zbierz wszystkie wyniki (sprawdź, czy każdy przesłał prawidłowo wypełniony plik z oceną punktową).
- Wklej wyniki do pliku głównego i uzyskaj przegląd na poziomie kategorii i/lub całej organizacji.

Przygotuj plik, aby zaprezentować go podczas spotkania podsumowującego.

ROLA FACYLITATORA

Faza 4. Prowadzenie warsztatu podsumowującego

- Zaplanuj spotkanie trwające około 60–90 minut i zaproś wszystkich istotnych uczestników (jeśli w ocenie brało udział kilka osób z tego samego działu/stanowiska, aby zachować dynamikę grupy, rozważ zaproszenie jednego przedstawiciela).
- Poprowadź sesję, pamiętając, aby:
 - Przedstawić mapę wyników z pliku oceny punktowej (A_rozpoznaj, B_połącz, C_wykorzystaj), tak aby wszyscy mogli zobaczyć pełny obraz sytuacji.
 - Uzupełnić dane o wnioski jakościowe. Podziel się wybranymi komentarzami, które ilustrują istotne kwestie.
 - Zaprosić uczestników do rozmowy o tym, co ich zaskakuje, z czym się zgadzają i gdzie dostrzegają luki lub możliwości.
 - Poprowadzić grupę do wskazania dwóch lub trzech priorytetowych działań oraz ustalenia, kto będzie za nie odpowiedzialny i w jakim terminie.

Aby skutecznie przeprowadzić warsztat, możesz skorzystać z instrukcji na następnej stronie.

INSTRUKCJE DO WARSZTATU PODSUMOWUJĄCEGO

Nadszedł czas na przygotowanie prezentacji wyników i spotkania zamykającego proces. Poniższe pytania możesz wykorzystać jako inspirację lub scenariusz spotkania refleksyjnego z zespołem.

Pamiętaj, że celem tego spotkania jest:

- **Nadanie sensu wynikom.** Upewnij się, że wszyscy rozumieją nawzajem swoją perspektywę na obecne podejście do różnorodności kulturowej w organizacji.
- **Rozpoczęcie konstruktywnej rozmowy.** Ponieważ ocenę wypełniają różne grupy w firmie, wyniki pokazują, gdzie postrzeganie jest zbieżne, a gdzie się różni. Te różnice często są źródłem najbardziej wartościowych dyskusji. Nie oznacza to, że należy narzucać wszystkim jeden wspólny sposób działania, lecz raczej zachęcać różne zespoły, działy itd. do wymiany perspektyw tam, gdzie się różnią, aby lepiej zrozumieć wewnętrzną różnorodność i sposób, w jaki się ona przejawia.
- **Określenie praktycznych kolejnych kroków.** Ocena wskazuje obszary mocnych stron oraz te wymagające uwagi, dzięki czemu można zdecydować, gdzie skoncentrować energię i zasoby.

Aby rozmowa była inkluzywna:

- Korzystaj z flipchartów lub tablicy online do zapisywania pomysłów.
- Zapraszaj do wypowiedzi ciszej osoby i dbaj o to, by żadna grupa nie dominowała.
- Utrzymuj skupienie na wspólnym uczeniu się, a nie na indywidualnych wynikach.
- Skorzystaj z pytań na następnej stronie jako inspiracji.

Wykorzystaj wyniki samooceny do zdefiniowania działań usprawniających i monitoruj je, stosując cykl PDCA (planuj, wykonaj, sprawdź, działaj), z regularnymi przeglądami, wyznaczonymi osobami odpowiedzialnymi oraz systematycznym raportowaniem (możesz skorzystać z załączonego Arkusza Planowania Działań na stronie 9).

PYTANIA FACYLITACYJNE DO WARSZTATU PODSUMOWUJĄCEGO

PYTANIE OTWIERAJĄCE

- Ogólnie rzecz biorąc, czy uważasz, że organizacja rzeczywiście wykorzystuje różnorodność, którą już posiada?

PRIORYTETY

- Która kategoria jest najważniejsza dla organizacji?
- Co jest głównym motorem zmian w organizacji?
- Co miałyby największy wpływ?
- W których obszarach jest najwięcej miejsca na poprawę? W celu, procesie czy praktykach?

IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH INTERESARIUSZY

- Kim są kluczowi interesariusze odpowiedzialni za realizację kolejnych kroków?
- Co można zrobić, aby zachęcić pracowników i liderów do postrzegania każdej interakcji międzykulturowej jako okazji do nauki?
- Jak można wspierać zmianę perspektywy – od skupiania się na różnicach do skupiania się na tym, co nas łączy?

SZUKANIE SPÓJNOŚCI

- Czy uważasz, że codzienne praktyki są powiązane z wartościami organizacyjnymi?
- Czy procesy i struktury są spójne z celem organizacji? Czy procesy umożliwiają organizacji wcielanie celu w praktykę?

WZMACNIANIE POWIĄZAŃ

- Jakie możliwości można zaoferować, aby wspierać wymianę i współpracę wewnątrz organizacji oraz z zewnętrznymi interesariuszami?
- Kto może uczyć się od kogo między różnymi grupami i strukturami, i jak można to ułatwić?
- Jakie są kluczowe momenty i interakcje? Gdzie występują? W jakim kontekście?

ROLA FACYLITATORA

Faza 5. Działania następce

Po warsztacie przygotuj krótkie podsumowanie pisemne zawierające:

- Kluczowe wnioski z dyskusji,
- Uzgodnione działania priorytetowe,
- Nazwiska osób odpowiedzialnych za dalsze działania.

Podziel się tym podsumowaniem ze wszystkimi uczestnikami i zaplanuj punkt kontrolny (np. po trzech do sześciu miesięcy), aby ocenić postępy i w razie potrzeby dostosować działania.

Aby zapewnić ciągłe uczenie się, zaplanuj kolejne działania następce lub ponowną ocenę. Pozwala to organizacji zastanowić się nad tym, co się zmieniło, zmierzyć postępy i wskazać nowe priorytety rozwoju.

ARKUSZ PLANOWANIA DZIAŁAŃ

WYMIAR	KATEGORIA	INICJATYWY	PRIORYTET	BUDŻET	ODPOWIEDZIALNY	TERMIN	WSKAŹNIK SUKCESU

