

G

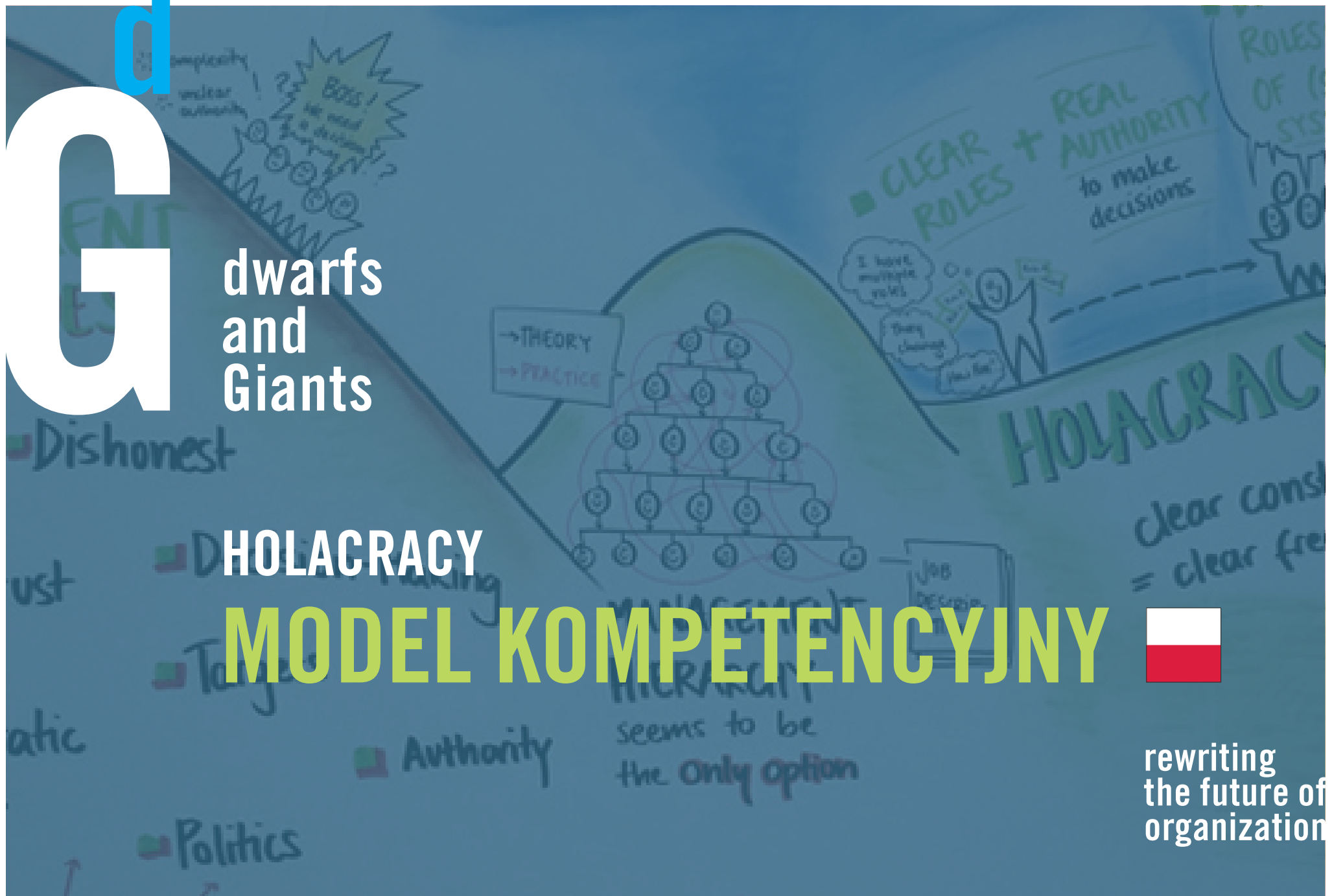
d
dwarfs
and
Giants

HOLACRACY

MODEL KOMPETENCYJNY



rewriting
the future of
organization



POCZĄTKUJĄCY

ŚREDNIOZAAWANSOWANY

ZAAWANSOWANY

<p>ZMIANA WŁADZY Praca jest przypisana i oczekuje się jej realizacji zgodnie z ustalonym kierunkiem przez Opiekuna Koła. Czuje się odpowiedzialny za rozstrzygnięcie napięć innych.</p>	<p>Zaczyna pamiętać i przypominać sobie, że zadania i informacja zwrotna są sugestiami a nie poleceniami. Zaczyna coachować innych.</p>	<p>Głęboko czuje, że wszystko co jest przekazywane przez Opiekuna Koła to tylko sugestie (pytania) a nie polecenia (stwierdzenia). Nie rozstrzyga napięć za innych.</p>
<p>ROZRÓŻNIENIE PRACY Ma trudność w przełożeniu poprzednich odpowiedzialności bezpośrednio na nowe role. Propozycje zmian struktury organizacyjnej mają wstępny charakter.</p>	<p>Rozumuje w oparciu o zakres funkcjonowania i granice ról a nie zakres i granice ludzi. Zaczyna rozumieć co to znaczy "dobra" struktura organizacyjna.</p>	<p>Jest biegły w przekładaniu pracy na odpowiedzialności ról i coachowaniu innych w tym zakresie.</p>
<p>DOPASOWANIE DO ROLI Może nie mieć dobrego wyczucia przy przypisywaniu osób do ról - "ludzie robią to co do tej pory robili".</p>	<p>Potrąfi już lepiej wyczuć możliwości partnerów oraz ich dopasowanie do ról. Swoboda w przypisywaniu i usuwaniu z ról wzrasta.</p>	<p>Potrąfi bardzo dobrze wczuć się w możliwości partnerów oraz ich dopasowanie do ról. Wypracował efektywny sposób na monitorowanie dopasowania osób do ról.</p>
<p>ZASOBY I PRIORYTETY Alokuje zasoby i ustala priorytety w oparciu o autokratyczne metody, w bardzo niewielkim stopniu bierze pod uwagę informacje płynące z koła lub jego sens istnienia.</p>	<p>Klarownie alokuje zasoby i definiuje priorytety w zgodności z sensem istnienia koła. Zbiera informacje zwrotne od ról realizujących zadania.</p>	<p>Zasoby i priorytety są ściśle zsynchronizowane z sensem istnienia koła. Decyzje są logiczne i transparentne, podejmowane w oparciu o zebrane dane.</p>
<p>WSKAŹNIKI Brak jasności jakie wskaźniki stworzyć aby nadać przejrzystość pracy w kole (brak lub bardzo mało wskaźników).</p>	<p>Potrąfi stworzyć i monitorować wskaźniki, które nadają przejrzystość pracy w kole w realizacji jego sensu istnienia (posiada wskaźniki ale tylko nieliczne mają sens).</p>	<p>Bardzo dobrze dobrane wskaźniki i przemyślany system ich monitorowania nadający przejrzystość pracy w kole w realizacji jego sensu istnienia (zdefiniowane wskaźniki o kluczowym znaczeniu dla koła)</p>
<p>NAPIĘCIA Bierze odpowiedzialność za troszczenie się o zespół i/lub zapobiega powstawaniu napięć i ich rozstrzygnięciu zgodnie z zasadami Holakracji.</p>	<p>Zaczyna dawać swobodę wyptywania napięć na powierzchnię bez wywierania wpływu i poczucia odpowiedzialności za ich proaktywne rozstrzygnięcie.</p>	<p>Ma całkowite zaufanie do procesu rozstrzygnięcia napięć bez wywierania wpływu lub opiekowania się indywidualnymi osobami.</p>

POCZĄTKUJĄCY

ŚREDNIOZAAWANSOWANY

ZAAWANSOWANY

Wysoce zależny od kart spotkań operacyjnych i zarządczych.	Sporadycznie wspiera się i odnosi się do kart spotkań. Zaczyna wypracowywać swój styl.	Bezproblemowo potrafi zachować równowagę pomiędzy "zasadami gry", własnym stylem, podpowiedziami i pytaniami.
Niedbale lub niespójnie pilnuje procesu. Łatwo daje się zdominować przez uczestników spotkania.	Rozpoznaje i zatrzymuje zachowania wykraczające poza proces. Czasami może działać zbyt siłowo.	Utrzymuje uczestników w procesie i z wycuciem przekierowuje zachowania wykraczające poza proces.
Trudność sprawia poruszanie się pomiędzy poszczególnymi krokami procesu spotkań oraz nadążanie za treścią rozstrzyganych napięć.	Potrafi moderować spotkanie i jednocześnie nadążać za rozpatrywaną treścią. Granice nie zawsze są jasne dla uczestników spotkania.	Bezproblemowo porusza się pomiędzy strukturą spotkania i jego treścią.
Trudność sprawia zarządzanie czasem i rozstrzygnięcie wszystkich punktów agendy.	Potrafi przeprocesować wszystkie punkty agendy, czasami brakuje interwencji gdy podejmowanie decyzji zajmuje zbyt długo.	W jasny sposób kontroluje czas poświęcony na rozstrzygnięcie poszczególnych punktów agendy i podejmuje jasne decyzje aby rozstrzygać punkty szybko i efektywnie.
Facylitator potrafi zarządzać przerwami w procesie i wyjaśnić podstawowe zasady procesu spotkania. Zapewnia podstawowe wyjaśnienie poszczególnych kroków.	Facylitator potrafi wyjaśnić sens i logikę stojącą za poszczególnymi krokami procesu spotkania. Czasami wyjaśnienia zbyt dużo lub stara się przewidzieć pytania, wyjaśnienia poszczególnych kroków procesu jest zbyt obszerne.	Facylitator upewnia się czy dobrze zrozumiał pytanie, odpowiada zapewniając odpowiednią ilość szczegółów. Zachęca do używania timeout'ów, wyjaśnienia kroków są minimalne.
Rzadko, o ile w ogóle, pomaga uczestnikom spotkania nadać klarowność dotyczącą zaangażowanych ról. Zazwyczaj zakłada, że wszystko jest już znane.	Pomaga uczestnikom spotkania uzyskać klarowność dotyczącą zaangażowanych ról (np. "Której roli zadajesz to pytanie?"). Sposób nadania klarowności powoduje, że proces czasami wydaje się być sztuczny lub powolny.	Z wycuciem zapewnia klarowność dotyczącą ról zadając proste ale istotne pytania (np. "Kto posiada uprawnienia do podjęcia decyzji w tej sprawie?", "Obecnie nie masz prawa tego oczekiwać od tej roli - czy chciałbyś móc tego oczekiwać?", itp.).
Zazwyczaj zapewnia neutralną energię spotkania, czasami bywa zbyt pasywny lub zbyt agresywny.	Potrafi cały czas utrzymać neutralną energię arbitra. Czasami nieświadomie wysyła sygnały wyrażające zgodę lub brak zgody.	Utrzymując neutralną energię, potrafi jednocześnie dać wsparcie i wspomóc proces uczenia. Uczestnicy spotkania czują się zaopiekowani przez proces.
Potrafi efektywnie przeprocesować większość propozycji zarządczych, nawet jeśli czasami wygląda to niezgrabnie. Rzadko zgłasza sprzeciw wynikający z Niezgodności Propozycji z Konstytucją (eng.: NVGO).	Potrafi przeprocesować różne propozycje, również te o dużym znaczeniu lub skomplikowanej strukturze. Może zbyt często stosować przerwy w procesie. Czasami zgłasza sprzeciw wynikający z Niezgodności Propozycji z Konstytucją, jednak brakuje mu pewności siebie.	Potrafi sprawnie przeprocesować każdą propozycję wykorzystując do tego proces i minimalizując przerwy w procesie. Czuje się pewnie przy zgłaszaniu sprzeciwu wynikającego z Niezgodności Propozycji z Konstytucją i potrafi jasno zasugerować możliwe sposoby integracji sprzeciwów.

POCZĄTKUJĄCY

ŚREDNIOZAAWANSOWANY

ZAAWANSOWANY

REPREZENTANT

Z trudem przyjmuje napięcie wyczuwane przez innych członków koła, określa które są właściwe i jaka będzie najbardziej efektywna ścieżka ich rozstrzygnięcia.	Zadaje właściwe pytania aby uzyskać niezbędne informacje oraz upewnić się czy zrozumiał napięcie.	Z łatwością przyjmuje napięcia od innych członków koła i wie które są właściwe i jaka będzie najbardziej efektywna ścieżka ich rozstrzygnięcia.
Jest dla niego niejasne w jaki sposób może nadać odpowiedniej widoczności w super-kole dotyczącej kondycji koła.	Zaczyna brać odpowiedzialność za rozstrzyganie napięć i realizować to w taki sposób aby nadać w super-kole klarowności co do kondycji koła.	Współpracuje ściśle z Opiekunem Koła aby usprawnić przepływ informacji i wspierać rozwój koła bez rozmycia odpowiedzialności.

SEKRETARZ

Z trudnością nadąża za dynamiką spotkania. Często polega na wsparciu Facylitatora.	Nadąża za dynamiką spotkania.	Ujmuje efekty spotkania w czasie rzeczywistym. Bierze odpowiedzialność i aktywnie uczestniczy w spotkaniach aby zaspokoić pojawiające się potrzeby.
Rozumie podstawowe funkcje systemu Glassfrog. Nie zawsze wie jak zrealizować pojawiające się działania.	Biegłe posługuje się systemem Glassfrog i potrafi uchwycić złożone propozycje. Problemy techniczne dekoncentrują go.	Posiada wiedzę na temat najnowszych funkcjonalności systemu Glassfrog. Wie jak rozstrzygnąć problemy techniczne gdy się takie pojawiają.

POCZĄTKUJĄCY

ŚREDNIOZAAWANSOWANY

ZAAWANSOWANY

WYCZUWANIE NAPIĘĆ

Czasami zakłada, że inni mają obowiązek zrozumieć i wyczuwać jego napięcia (np. odgrywa rolę ofiary).

Bierze odpowiedzialność za wyczuwanie napięć, czasami niechętnie zadaje pytania aby lepiej zrozumieć napięcia innych (np. odgrywa rolę bohatera).

Posiada zdolność wczuwania się we własne napięcia, jednocześnie akceptuje, że sam może czuć się zdezorientowany lub nie wiedzieć jak klarownie opisać swoje napięcie, potrafi poprosić o pomoc.

Wiele napięć powstaje na bazie przewidywań zamiast rzeczywistych doświadczeń lub posiadanych informacji.

Odczuwa coraz więcej swobody dzięki temu, że pozwala aby rzeczywiste doświadczenia były bodźcem do zmianę.

Czasami świadomie zgłasza napięcia za innych ufając, że zostaną rozstrzygnięte.

ROZSTRZYGANIE NAPIĘĆ

Czasami szuka konsensusu lub kieruje się założeniem, że Opiekun Koła powinien rozstrzygnąć napięcie za niego.

Zaczyna podejmować autonomiczne decyzje w swojej roli, jednak czasami szuka konsensusu aby znaleźć wartościowe rozwiązanie.

Potrafi efektywnie rozstrzygnąć napięcie w grupie nie gubiąc połączenia z własnym napięciem.

ROZSTRZYGANIE ZAPYTAŃ

Nieświadomie przyjmuje zapytania od innych dotyczące projektu lub działania.

Zaczyna zadawać pytania dotyczące natury pracy niezbędnej do wykonania (np. "Czy to dotyczy mojej roli i realizuje jej sens istnienia?") i przekazuje innej roli jeśli uzna to za właściwe (np. "Nie jest to moja odpowiedzialność.").

Z łatwością przyjmuje, rozstrzyga i nadaje priorytet zapytaniom, które dotyczą jego ról oraz świadomie i konstruktywnie przekierowuje pozostałe.

ZARZĄDZANIE PRACĄ

Jest na początkowym etapie korzystania z systemu do zarządzania projektami/zadaniami. Nie przegląda go regularnie. Priorytety są często niejasne i trudno dostępne.

W dojrzały sposób korzysta z systemu do zarządzania projektami/zadaniami. Przegląda go regularnie i aktualizuje. Dbą o synchronizację z priorytetami koła.

Wysoce zorganizowany i bardzo efektywnie korzysta z systemu do zarządzania projektami/zadaniami, całkowicie zintegrowany z codzienną pracą i zsynchronizowany z priorytetami koła.

NAWIGOWANIE W SYSTEMIE GLASSFROG

Rozumie podstawowe funkcje systemu Glassfrog. Potrafi wyszukać role i nadąża za zmianami w trakcie spotkań.

Regularnie przegląda i z łatwością wyszukuje informacje (np. domeny, reguły, notatki).

Potrafi szybko znaleźć informacje i z łatwością korzysta z zaawansowanych funkcji.

POCZĄTKUJĄCY

ŚREDNIOZAAWANSOWANY

ZAAWANSOWANY

SPOTKANIA ZARZĄDCZE

Potrzebuje kilku przerw w procesie aby uzyskać wyjaśnienia i zdefiniować kwestie właściwe do rozstrzygnięcia na spotkaniu zarządczym. Często pojawia się poczucie bycia ograniczonym przez proces.	Liczba przerw w procesie znacznie się zmniejszyła. Uczestnicy doceniają proces i spotkanie toczy się bardziej bezwysiłkowo.	Przerwy w procesie występują bardzo rzadko lub wcale. Proces może być odbierany jako wyzwalaający dzięki czemu toczy się swobodnie.
Sprzeciw i ich integracja są rzadkością. Nie jest jasne co czyni sprzeciw nieważnym a integracja sprzeciwów jest kłopotliwa.	Kilka sprzeciwów/integracji miało miejsce i zostało skutecznie rozstrzygniętych.	Sprzeciw/integracja są sraktowane jako naturalna część procesu i skuteczny sposób integrowania różnych podejść i pomysłów.
Nie jest jasne czy role w kole są prawidłowo ujęte i czy wystarczająco pokrywają niezbędną do wykonania pracę.	Przeważa poczucie, że role są adekwatnie ujęte (zgodnie z oceną członków koła, którzy wiedzą gdzie realizowana jest konkretna praca). Odpowiedzialności koła są ujęte w jednej lub kilku rolach.	Pewność, że role pokrywają procesy i pracę niezbędną do wykonania i jednocześnie umożliwiają rozwój struktury organizacyjnej.
Rozpoczął się proces poznawania zasad związanych z regułami, np. poprzez zaimportowanie dotychczasowo funkcjonujących regulaminów, standardów, reguł, itp.	Koło eksperymentowało z tworzeniem reguł i/lub jakieś przyjęło.	Reguły zostały całkowicie dostosowane do potrzeb tak aby uzyskać przejrzystość i spójność struktury organizacyjnej.

SPOTKANIA OPERACYJNE

Agenda jest niejednolita. Zespół nie jest zaznajomiony z Działaniami Cyklicznymi i Wskaźnikami. Często pojawia się poczucie bycia ograniczonym przez proces.	Wprowadzenie do spotkania odbywa się płynnie, koło nie szuka perfekcyjnych rozwiązań, proces spotkania jest jasny i nie stanowi przeszkody.	Zapoznanie się z danymi, budowa agendy i rozstrzygnięcie kwestii odbywa się szybko i sprawnie.
Facylitacja spotkania zabiera dużo czasu i często nie wszystkie kwestie zostają rozstrzygnięte.	Uczestnicy mają zaufanie do Facylitatora, że wszystkie kwestie ujęte w agendzie zostaną rozstrzygnięte w wyznaczonym ku temu czasie.	Uczestnicy spotkania wspólnie z Facylitatorem dbają o to aby ująć wszystkie kwestie w agendzie i rozstrzygnąć je szybko i sprawnie.
Powątpiewanie co do sensu zwracania się do ludzi używając nazw ról a nie ich imion. Wydaje się to dziwne lub sztuczne.	Rozróżnianie pomiędzy rolami a indywidualnymi osobami wydaje się być niekomfortowe. Brak pewności kiedy która wersja jest właściwie używana.	Płynność i łatwość w zwracaniu się do ludzi używając nazw ról lub imion w zależności od tego co w jakiej sytuacji jest właściwe.
Bardzo często korzysta się z przerw w procesie aby go zrozumieć.	Dość rzadko stosuje się przerwy w procesie. Uczestnicy mają dobre rozumienie poszczególnych kroków procesu spotkania.	Bardzo rzadko stosuje się przerwy w procesie. Uczestnicy coachują się nawzajem i sprawnie wdrażają nowych członków.