



Administracja publiczna



Historia sukcesu Przywództwa Sytuacyjnego®

Tłumaczenie na język Polski

SEKTOR PUBLICZNY

32 000+ PRACOWNIKÓW

WDROŻENIE W SKALI STANU



W niewielu profesjach przywództwo ma tak głęboki wpływ jak w **organach ścigania**. Utrzymywanie porządku, egzekwowanie prawa i ochrona społeczeństwa należą do kluczowych obowiązków, w których decyzje podejmowane w ułamku sekundy mogą albo zaostrzyć, albo rozładować daną sytuację. Tak odpowiedzialne zadania wymagają **liderów posiadających umiejętności kierowania innymi lub wzmacniania ich działania wtedy, gdy wymagają tego okoliczności - tak, aby rozwijać skutecznych wykonawców i osiągać pozytywne rezultaty.**

W tym celu klient - ogólnostanowy dostawca szkoleń z zakresu wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych - realizuje rozwój zawodowy dla około 11 000 liderów organów ścigania rocznie. Dostrzegając ścisły związek pomiędzy kompetencjami interpersonalnymi a skutecznym wywieraniem wpływu, organizacja wykorzystuje Przywództwo Sytuacyjne® do wzmacniania zdolności funkcjonariuszy do ograniczania przestępczości i ochrony obywateli, przy jednoczesnym wypełnianiu odpowiedzialności i zobowiązań wobec społeczności.

Wyzwanie

- Włączenie kompetencji rozwoju przywództwa do istniejącego programu.
- Uzupełnienie kompetencji technicznych rozwojem umiejętności interpersonalnych i koncepcyjnych.
- Utrzymanie konkurencyjności w przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych talentów.
- Ochrona inwestycji w kapitał ludzki.

Rozwiązanie

- Wzmocnienie istniejącego programu szkoleniowego metodologią Przywództwa Sytuacyjnego®.
- Szkolenie instruktorów klienta w zakresie Przywództwa Sytuacyjnego®.
- Wprowadzenie podstawowego kursu rozwoju przywództwa.
- Pokazanie przywództwa w działaniu poprzez pracę na studium przypadku.

Produkty

- Situational Leadership®: Building Leaders.
- Situational Leadership®: A Case Study Approach.

Rezultaty

- Aktualizacja programu o dwa kursy CLS.
- Przygotowanie wewnętrznych instruktorów klienta do prowadzenia kursów CLS.
- Zastosowanie Przywództwa Sytuacyjnego® w rozwoju osobistym i zawodowym.
- Zmniejszenie wypłat z ubezpieczenia dla organizacji.

Wyzwanie

Historycznie klient oferował dwa tygodniowe kursy dla przełożonych (I i II), które obejmowały podsumowanie cech wielkich liderów, ale pomijały proces ich rozwijania. Jak powiedział trener klienta: „To pozostawiało uczestników z poczuciem niedosytu”, przez co część z nich szukała możliwości rozwoju przywództwa gdzie indziej. Inni kończyli swoją ścieżkę nauki po pierwszym kursie dla przełożonych, ponieważ uznawali, że „otrzymali już wszystko, czego potrzebowali”. Dostrzegając potencjał do optymalizacji programu, ówczesny komisarz klienta zdecydował o włączeniu do oferty elementów rozwoju przywództwa, aby budować także te kompetencje. Klient zauważył również, że dotychczasowy program był w nieproporcjonalnie dużym stopniu skoncentrowany na kompetencjach technicznych istotnych dla wyspecjalizowanej grupy uczestników. Rozwój kompetencji interpersonalnych pozostawał w dużej mierze niewykorzystany, co potwierdzało potrzebę zastosowania modelu przywództwa opartego właśnie na tych umiejętnościach. W przypadku liderów awansowanych dzięki wiedzy taktycznej dalszego rozwoju wymagała zdolność sprawnego komunikowania się, prowadzenia swoich ludzi lub - gdy jest to właściwe - „zejścia im z drogi”. Potrzebne było proste i wszechstronne narzędzie, które to umożliwi.

Przy szacowanej inwestycji w jednego funkcjonariusza na poziomie 150 000 dolarów stan dążył także do przyciągania wysokiej klasy rekrutów oraz zatrzymywania doświadczonych pracowników. Trener klienta opisywał trudność w wyborze talentów, które nie tylko spełniają wymagania dotyczące przeszłości i sprawności fizycznej, ale również wykazują ponadprzeciętne wyniki. Włączenie szkolenia z rozwoju przywództwa miało zachęcić najlepiej wykwalifikowanych kandydatów do dołączania do stanowych agencji organów ścigania dzięki możliwościom awansu, a obecnych funkcjonariuszy angażować poprzez odpowiedni poziom ukierunkowania lub wsparcia.

Bez wątplenia pozytywne rezultaty mają kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa funkcjonariuszy organów ścigania oraz społeczeństwa, któremu służą. Rozumiejąc, że wydarzenia zarówno podczas służby, jak i poza nią mogą wpływać na efektywność, klient poszukiwał ram przywództwa

zakorzenionych w empatii i odpowiedzialności. Aby pomóc liderom organów ścigania skutecznie wzmacniać i wpływać na wyniki podległych funkcjonariuszy, potrzebowali oni sprawdzonego procesu diagnostycznego, który ukierunkuje ich podejście do coachingu oraz ustalania oczekiwań dotyczących wyników - zarówno na etapach rozwoju, jak i regresu. Aby odpowiedzieć na te wyzwania, klient wybrał uznanego i cenionego lidera w obszarze szkoleń z rozwoju przywództwa - The Center for Leadership Studies (CLS) - oraz metodologię Przywództwa Sytuacyjnego®. Tak rozpoczęła się wieloletnia współpraca ukierunkowana na przygotowywanie wyjątkowych liderów.

„Wiarygodność Przywództwa Sytuacyjnego® przetrwała próbę czasu.”

- Instruktor szkoleniowy klienta

Rozwiązanie

W latach 1998-2003 organizacja klienta zaktualizowała swoją ofertę, integrując Przywództwo Sytuacyjne®

z ośmiotygodniowym programem rozwoju w obszarze wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych. Stworzyło to „fundament rozwoju” ludzi i budowania biegłości przywódczej. W 2003 roku, po dalszym dopracowaniu programu, agencja uruchomiła trzytygodniową akademię dla przełożonych pierwszej linii, w której kluczowym elementem szkolenia stał się program Situational Leadership®: Building Leaders.

Jako flagowy program CLS, Situational Leadership®: Building Leaders wprowadza Model Przywództwa Sytuacyjnego® oraz kluczowe elementy świadomego i konstruktywnego coachingu. Wewnętrzni trenerzy klienta, łącząc doświadczenie z edukacją, uczestniczą w dwóch tygodniowych sesjach szkoleniowych z Przywództwa Sytuacyjnego®, realizują prezentacje zwrotne (teach-back) i uzyskują inne wymagane certyfikacje, aby zostać instruktorami stanowymi.

Pierwszego dnia akademii uczestnicy biorą udział w zadaniu typu challenge course, podczas którego trenerzy „wykorzystują Przywództwo Sytuacyjne®, aby uczyć Przywództwa Sytuacyjnego®”. Wiedząc, że temat zostanie później omówiony na zajęciach, trenerzy oceniają Gotowość do działania® uczestników oraz zapewniają kierowanie zadaniowe lub wsparcie, omawiając każde ćwiczenie po jego zakończeniu. W miarę postępów uczestników trenerzy stosują proces rozwojowy Przywództwa Sytuacyjnego®, ograniczając zachowania zadaniowe i relacyjne. Następnego dnia, podczas dyskusji o Przywództwie Sytuacyjnym®, uczestnicy odnoszą się do własnych obserwacji dotyczących wskazówek i zachęt otrzymanych od trenerów w trakcie ćwiczeń. Ta metoda namacalnie pokazuje różnicę między niedopasowanym coachingiem a skutecznymi rezultatami, pozwalając uczestnikom przyswoić logikę Przywództwa Sytuacyjnego® na podstawie własnego doświadczenia.

Jako uzupełnienie praktyki klient wykorzystuje program Situational Leadership®: A Case Study Approach w drugim i trzecim tygodniu akademii. Studium przypadku oparte jest na filmie „Z jasnego nieba” i zanurza uczestników w dramatycznym scenariuszu konfliktu międzyludzkiego z okresu II wojny światowej. Znajome elementy, takie jak łańcuch dowodzenia, kompetencje techniczne i zgodność z regulacjami, silnie rezonują z grupą uczestników. Poprzez rozwój postaci w filmie obserwują oni zaangażowanie organizacyjne, odpowiedzialność i empatię oraz to, jak bohaterowie wpływają na siebie nawzajem, otrzymując wizualny przykład przywództwa w działaniu.

Jako zaangażowany zwolennik Przywództwa Sytuacyjnego® trener klienta uważa, że model ten „naprawdę stanowi fundament przywództwa”. Sukces szkolenia przypisuje trwałości i wiarygodności Modelu Przywództwa Sytuacyjnego®, podkreślając, że „buduje on pewność użytkownika”.

„Kiedy sprowadzisz to do najprostszych elementów, naprawdę ma natychmiastowy wpływ.”

- Instruktor szkoleniowy klienta

Rezultaty

- Włączono Situational Leadership®: Building Leaders oraz Situational Leadership®: A Case Study Approach do istniejącego programu nauczania.
- Uczestnicy otrzymują od 400 do 500 godzin szkolenia z zakresu rozwoju przywództwa.
- Liczba uczestników szkolenia wzrosła z mniej niż 100 do 1 800 osób.
- Klient przypisuje mniejszą liczbę wypłat z ubezpieczenia szkoleniom z Przywództwa Sytuacyjnego®.

Po włączeniu Situational Leadership®: Building Leaders oraz Situational Leadership®: A Case Study Approach do programu akademii dla przełożonych liczba zapisów wzrosła z mniej niż 100 osób do 1 800. Uczestnicy otrzymują obecnie około 400-500 godzin edukacji przywódczej i opisują Przywództwo Sytuacyjne® jako „najbardziej otwierającą oczy i najprzyjemniejszą” część szkolenia. W pozytywnych opiniach pojawiają się komentarze takie jak: „To działa!” oraz „Chciałbym, żeby mój komendant przeszedł to szkolenie, aby pomóc organizacji rozwijać się i osiągać lepsze wyniki”. Trener klienta zauważa również, że uczestnicy rozmawiają o Gotowości do działania® oraz o właściwym poziomie zaangażowania lidera.

Jak pokazują pozytywne reakcje uczestników, Situational Leadership®: Building Leaders zmieniło sposób, w jaki myślą i mówią o efektywności, przenosząc odpowiedzialność za rozwój wykonawców na liderów. Situational Leadership®: A Case Study Approach pokazuje uczestnikom, że niezależnie od stopnia służbowego osoba współpracująca z kluczowymi ludźmi może popchnąć organizację do przodu. Uczestnicy doceniają scenki i wyciągają z nich wnioski: „Jeśli przewodzę z empatią, naprawdę mogę mieć wpływ na ludzi”. Dodatkowo możliwość udziału w szkoleniu z rozwoju przywództwa jest zachętą dla nowych funkcjonariuszy oraz istotnym benefitem dla doświadczonych oficerów, pokazując ich wartość dla organizacji i jej chęć rozwijania ich na najwyższym poziomie.

Trener klienta uważa, że to, czego uczą się uczestnicy, można zastosować również do wspierania dobrostanu funkcjonariuszy. Jako przykład klient opisał zmotywowanego, bardzo skutecznego pracownika, którego postawa i gotowość do działania wyraźnie się pogorszyły. Przełożony, przeszkolony w procesie Przywództwa Sytuacyjnego®, rozpoznał to jako regres i odkrył, że przyczyną była osobista trauma emocjonalna. Korzystając z Modelu Przywództwa Sytuacyjnego® jako wskazówki, przełożony podjął działanie, zapewnił funkcjonariuszowi wysoki poziom zachowań relacyjnych i zaobserwował poprawę jego zachowania oraz nastawienia, zapobiegając potencjalnemu samouszkodzeniu lub błędowi podczas służby wynikającym z rozproszenia.

Co więcej, korzyści ze szkoleń z Przywództwa Sytuacyjnego® zostały dostrzeżone również poza organizacją. Ubezpieczyciel klienta zaobserwował spadek poziomu wypłat w porównaniu z innymi agencjami, które nie prowadziły szkoleń z Przywództwa Sytuacyjnego®. Trener klienta ocenia, że wynika to z faktu, iż Przywództwo Sytuacyjne® wyposaża liderów w pewność potrzebną do proaktywnego interweniowania i zapobiegania błędom.

W ciągu ponad 20 lat zaangażowania organizacji w rozwój przywództwa klient udoskonalał swój program i czerpał korzyści z wykorzystania Przywództwa Sytuacyjnego®. Jako preferowany dostawca jesteśmy dumni, że możemy kontynuować tę tradycję szkoleń przywódczych, przygotowując liderów organów ścigania jutra.

Przywództwo Sytuacyjne® oraz Performance Readiness® są znakami towarowymi Leadership Studies, Inc. Copyright © 2019 Center for Leadership Studies, Inc. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tłumaczenie robocze na język polski przygotowane na podstawie dokumentu źródłowego: State Government Success Story.pdf.