



UČENJE OD KOLEGA – NETKO JE NEŠTO VEĆ NAPRAVIO

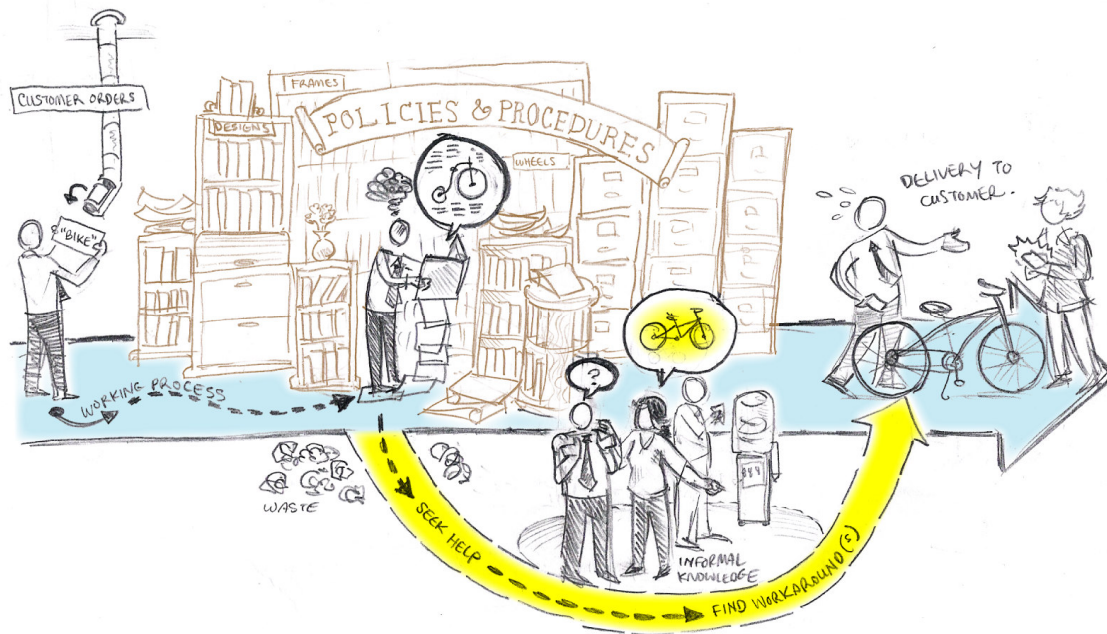
Bilo je vrijeme nakon Božića i počeo sam razmišljati o godišnjem odmoru sljedeće godine kad se kolega vratio u ured nakon ručka. Donio je sa sobom neke fotografije sa svog odmora u Pirinejima. Očito je uživao na tom odmoru i to me zainteresiralo da čujem sve detalje. Prepričavao mi je kako je turistička agencija transportirala njegovu prtljagu, kako se sretao s istim ljudima na svakom doručku i večeri, i kako su svi u hotelima u kojima je bio bili izuzetno ljubazni i prijateljski naklonjeni. S obzirom da se taj odmor prvenstveno sastojao od pješčenja po brdima i planinama (aktivan odmor), preko dana je bio samo s prijateljem upražnjavajući razne aktivnosti, ali kretali su se već danim rutama tako da ostali mogu znati gdje su.

Onda sam ja objasnio njemu svoju situaciju: djeca su odlučila otići odvojeno i raditi neke svoje stvari, a ja sam prvi put trebao sa ženom izabrati što bismo mi sami htjeli raditi neovisno o bilo kome. Kolega mi je dao sve brošure koje je on sam koristio i objasnio način rangiranja staza za pješčenje po težini. Nakon toga smo još razgovarali s prijateljicom koja je bila na istoj vrsti odmora, čuli njena iskustva, čuli što je korisno i što bi svakako izbjegla sljedeći put da ide na takav odmor.ž

Sjeo sam doma sa svojom ženom i analizirali smo sve što smo čuli i što smo mislili da bi bilo ono pravo za nas. Na kraju smo izabrali provesti svoje praznike u Francuskoj u svibnju i svoju odluku obznanili kolegici i našoj prijateljici. Oboma je bilo drago što smo iskoristili njihove savjete.

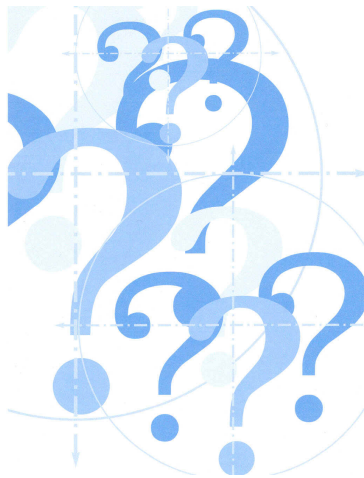
Više smo nego uživali za vrijeme našeg odmora. Da nismo znali kamo u Grčkoj je kolega s posla išao na odmor, odlučili bismo se za neki vrlo konvencionalni turistički paket aranžman. Prilagodili smo ono što smo čuli od drugih sebi sve sa željom da si osiguramo pravi odmor krojen po mjeri i drugačiji od onoga što smo do tada doživjeli.

ŠTO JE KOLEGIJALNA POMOĆ?



DIJELJENJE ISKUSTAVA, SPOZNAJA I ZNANJA

Jednostavno rečeno, **kolegijalna pomoć** je sastanak ili radionica na koju su ljudi pozvani iz drugih organizacija ili grupa da bi dijelili svoja iskustva, spoznaje i znanja s timom koji je prije zatražio pomoć vezanu za dio posla koji obavlja.



Kolegijalna pomoć:

- se se suočava sa specifičnim tehničkim ili komercijalnim izazovima
- predstavlja pomoć i spoznaje ljudi koji su van radnog tima
- identificira moguće pristupe i i nove linije upita
- promovira dijeljenje učenja jedne grupe ljudi s drugima
- razvija jaku mrežu između ljudi koji su uključeni u sve to.

Ako nije ono što ste očekivali, onda se mora reći da je kolegijalni osvrt možda bliži procesima u znanosti i medicinskim postavkama. U nekim drugim industrijama i područjima djelovanja

može se koristiti tek na kraju procesa, u zadnjoj fazi projekta kad se trebaju donijeti neke odluke. Kolege omogućuju da budemo sigurni da smo sve relevantne činjenice uzeli u obzir i da se naša testiranja mogu ponoviti prije nego se nastavi sa sljedećom fazom procesa.

NETKO JE VEĆ NAPRAVIO ONO ČIME BISMO SE TREBALI BAVITI

BENCHMARKING - „Markiranje“ (označavanje) je informacija obično skupljena na nekoj trećoj strani i mjeri postignuća i izvedbu procesa.

Benchmarking nam daje uvid u to što je već postignuto od strane nekog drugog i obično dolazi u paketu s „najboljim praksama“, sa zapisom procesa koji je najbolja postignuća. Fokus je općenito na praksi ili procesu, a prečesto se dešava da ta dobra praksa jednostavno nije prenosiva u neku drugu sredinu, situaciju... teško se može adoptirati i nekad voditi i lošijim rezultatima.

Kolegijalna pomoć se koncentrira na dijeljenje iskustava u različitim kontekstima, i onda na rad s onima koji imaju iskustvo uzimanja samo dijelova tuđih iskustava onda da bi razvili rješenje koje savršeno odgovara vlastitom kontekstu. Kolegijalna pomoć je više kolaborativni proces.

Dobro je držati se kolegijalne pomoći kad se suočavamo s izazovima koje nikad prije nismo iskusili, gdje znanje i iskustvo drugih doista pomaže, i kad potencijalne koristi premašuju troškove okupljanja ljudi.

ŠTO JE SVE UKLJUČENO U KOLEGIJALNU POMOĆ?

Koncept kolegijalne pomoći je prilično jednostavan i više je nego samo dijeljenje dobre prakse. Znanje i iskustvo je stečeno u pojedinoj situaciji ili kontekstu. Stoga je to znanje ovisno o kontekstu i ne prenosi se uvijek lako na neki drugi kontekst. Tako kolege dijele svoja iskustva, i dobra i loša, a kontekst je već sadržan u tim iskustvima. Nakon toga se uzima samo ono što odgovara iz svih praksi i razvija se rješenje koje će odgovarati novom kontekstu.

Pogledajmo matricu 2 x 2. S tim ne bismo smjeli pogriješiti u upravljanju ... ili možemo????

Što ja znam u svom kontekstu	

Prilikom postavljanja zahtjeva za kolegijalnom pomoći podijelili smo sve što znamo bazirano na kontekstu u kojem smo mi sve to naučili. Nismo forsirao prikazati svoju najbolju praksu ostalima jer je stvarnost bila to da nismo svoj posao pokušali napraviti na neki drugi način pa nismo mogao prosuditi što je najbolje.

Što ti znaš u svom kontekstu	

Onda su drugi podijelili sve što znaju, ali iz vlastitog konteksta. S obzirom da su iskustva i konteksti bili različiti, to se moralo vidjeti i u matričnom prikazu.

Zajedno smo svi skupa naučili što znamo i to je ono što će se kao principi ili procesi moći koristiti kasnije od strane tih trećih, a isto tako smo vidjeli što možemo naučiti jedni od drugih.

Što ti znaš u svom kontekstu	
Što ti i ja znamo u svom kontekstu	Što ja znam u svom kontekstu

Mi smo onda u poziciji raditi zajedno da bismo odredili što je moguće, i to ili prilagođavanjem prakse radu u novom kontekstu ili stvaranjem nečeg novog iz onoga što znamo. Naglasak je na prilagođavanju praksi svom poslu ili stvaranju nečega iz dobrih dijelova tuđih iskustava. To ruši jednu od najvećih barijera u transferu znanja – **sindrom „nije izmišljeno ovdje“**. Mi ne adoptiramo nečiju tuđu praksu u različiti kontekst već adaptiramo tuđe i radimo izbore vezane za vlastiti kontekst. To je sve skupa mnogo manje zastrašujuće za naš ego i mnogo vjerojatnije da će završiti uspjehom.

Što ti znaš u svom kontekstu	Stvaranje što je moguće zajednički
Što ti i ja znamo u svom kontekstu	Što ja znam u svom kontekstu

Iz svih tih mogućnosti možemo početi djelovati, odvojeno ili zajedno. Tipično svatko odlazi s nekoliko stvari koje može raditi drugačije, čak i oni koji su samo došli pomoći. Poduzimanjem novih akcija stvaramo novo znanje. Testiramo novi pristup i učimo iz tog iskustva.

AKCIJA



Što ti znaš u svom kontekstu	Stvaranje što je moguće zajednički
Što ti i ja znamo u svom kontekstu	Što ja znam u svom kontekstu

12 KORAKA U PLANIRANJU KOLEGIJALNE POMOĆI

Često su nas ljudi pitali kako isplanirati kolegijalnu pomoć. Nema jednostavnog pravog puta, ali često postoje metode koje se mogu koristiti i s različitim početnim postavkama i u različitim sredinama.

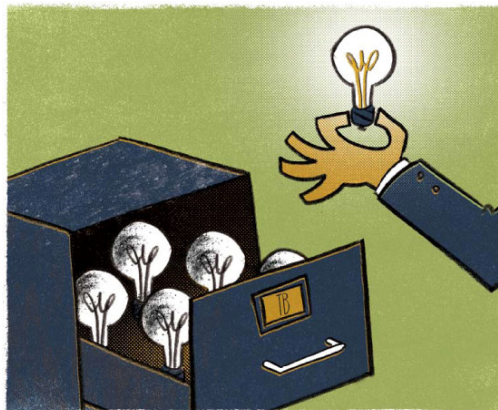
Koristan savjet: sudjelujte u kolegijalnoj pomoći koju netko drugi vodi prije nego se sami upustite u vođenje tako nečeg. Na taj način ćete iskusiti cijeli proces.

Koraci su sljedeći:

1. Razjasnite cilj, svrhu, namjeru
2. Provjerite je li već netko riješio taj problem
3. Identificirajte voditelja pomoći
4. Razmotrite tajming, utanačite datum i napravite raspored
5. Izaberite grupu učesnika
6. Budite jasni s onim što želite da bude rezultat vašeg okupljanja i kako biste to mogli postići
7. Planirajte vrijeme za socijalizaciju da biste se mogli bolje upoznati unutar grupe
8. Potrošite neko vrijeme postavljajući okruženje
9. Podijelite ukupno vrijeme koje Vam je na raspolaganju u 4 dijela, počnite s dijeljenjem informacija i konteksta
10. Ohrabrujte posjetitelje da pitaju sve što žele znati
11. Analizirajte ono što ste čuli
12. Dajte povratnu informaciju, razmotrite što je svatko naučio i tko bi još mogao pridonijeti; složite se oko akcija i izvješća o napredovanju

KORAK 1 – KOMUNICIRAJTE S JASNIM CILJEM, SVRHOM, NAMJEROM

Kolegijalna pomoć radi kad je cilj jasan i onda s tim jasnim ciljem komunicirajte s ostalim učesnicima. Definirajte specifičan problem za koji ste tražili pomoć, razmotrite je li kolegijalna pomoć najprikladniji proces i onda napišite neke reference. Probajte spojiti one koji žele učiti s onima koji su već jaki u tom području i to će stvoriti izvrsne polazišne točke za kolegijalnu pomoć. Identificirajte učesnike u koju skupinu spadaju. Moguće je uhvatiti se u koštac s kompleksnim problemima ako se stvore neke podgrupe s različitim funkcijama nakon što se zajednički prodiskutirao kontekst. Uvijek je bolje početi s nečim jednostavnijim dok ne prihvatite taj pristup problemu.



KORAK 2 – JE LI TAJ PROBLEM VEĆ NEGDJE RIJEŠEN

Razmotrite je li već netko do tada riješio taj problem. Može se pogledati u organizacijsku bazu znanja da bi se vidjelo što su sve drugi naučili. Podijelite s drugima Vaš plan za kolegijalnom pomoći. Možda drugi imaju iste potrebe ili relevantno iskustvo.



KORAK 3 – NAĐITE VODITELJA (FACILITATOR)

Identificirajte onoga tko će biti voditelj i pobrinite se da nije iz tima. Uloga voditelja je osiguravanje uspješnog vođenja sastanka, radionice... što znači da bi konačan rezultat trebao dati upravo ono što su učesnici tražili ili očekivali na početku. Voditelj može i ne mora bilježiti sve što se dešava, ali je važno da na početku dogovorite pravila. Isplanirajte detalje

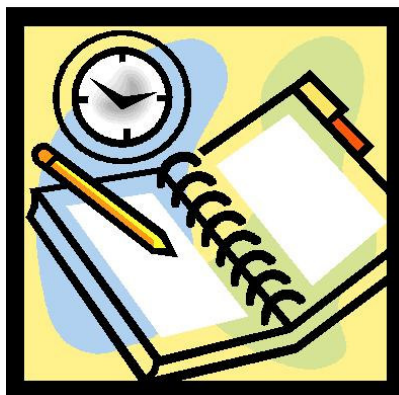
kolegijalne pomoći u dogovoru s voditeljem. Pojasnite cilje i željeni ishod, i onda isplanirajte vrijeme koje Vam je potrebno da biste to postigli.



KORAK 4 – TAJMING JE VAŽAN

Odredite datum za kolegijalnu pomoć. Pobrinite se da je to dovoljno rano da stignete probati nešto drugačije od onoga što ste naučili. Planirajte kolegijalnu pomoć dovoljno rano da Vam može pomoći u postizanju boljih poslovnih rezultata. Najčešće se griješi kad se prekasno zatraži kolegijalna pomoć i onda ona nema utjecaja na donošenje poslovne odluke ili je njen utjecaj minoran. Također si ostavite vremena da stignete primijeniti stečeno znanje i pripremiti na neočekivano.

Pazite na tajming što znači da ne zakažete kolegijalnu pomoć na neki državni blagdan, bilo Vaš ili onih koje ste pozvali. Isto tako poziv treba doći dovoljno rano, više nego na vrijeme jer ljudi su najčešće spremni promijeniti svoj raspored da Vam se pridruže ako će svi imati korist od toga.

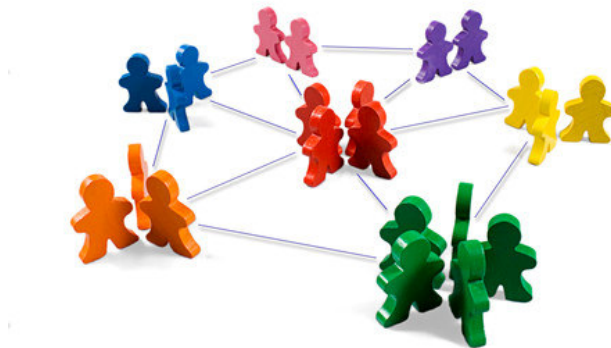


Koliko će trajati sastanak ili radionica ovisno prvenstveno o složenosti problema i koliko su članovi tima familijarizirani s kontekstom. Najbolji rezultati su ako se radi o 1-2 dnevnom događaju. Naravno da se neke stvari mogu promijeniti na licu mjesta, ali se onda najčešće radi o samo pola dana.

KORAK 5 – IZABERITE UČESNIKE

Nakon što je razjašnjen cilj, napravite listu učesnika koji imaju pounu raznolikost vještina, kompetencija i iskustava potrebnih za kolegijalnu pomoć. Najčešće je najbolje imati 6-8 ljudi no to se može proširiti i na veću grupu ako se ustanovi da će biti veća korist od takvog

okupljanja. Važno je samo da dijeljenje znanja ide glatko i bez problema. U većim grupama svatko mora imati priliku da iznese svoje ideje i iskustva. Ako nije moguće drugačije izvesti, onda se veća grupa može podijeliti u nekoliko manjih.



KORAK 6 – BUDITE JASNI S REZULTATIMA OKUPLJANJA

Budite jasni sa željenim rezultatima okupljanja i korištenja kolegijalne pomoći pa si onda isplanirajte vrijeme koje Vam je potrebno da ih ostvarite. Pripreme moraju ići pažljivo; vrijeme provedeno skupa mora biti optimizirano da bi se izvukao maksimum znanja. Konačan rezultat prije treba sadržavati i opcije i spoznaje nego same odgovore na pitanja. Sve je na osobi koja je zatražila pomoć. Ona će sama na kraju odlučiti kakve akcije će poduzeti.

Svim učesnicima trebaju biti dostavljeni materijali vezani za asatanak ili radionicu dovoljno rano da ih stignu pregledati i pripremiti se. To će skratiti vrijeme potrebno za ustanovljavanje konteksta i za uvodne prezentacije, a produžiti vrijeme za dijeljenje znanja, dobre prakse i iskustava.

Treba biti jasan u artikuliranju ciljeva kolegijalne pomoći, i vezano za poslovni problem ili izazov za koji je bilo potrebno ustanovljavanje grupe koja će osigurati neke inpute. Isto tako trebamo biti spremni sve to preoblikovati ako se za to ukaže potreba.

Kod preoblikovanja često mislimo da ono što smo identificirali kao problem uopće ne treba biti to, ne korjeniti uzrok nego samo simptom.

Treba se biti spreman gledati na svijet drugim očima. Tada će se biti u stanju fokusirati na ukorijenjene uzroke, a ne samo na simptome. Nakon što se ustanovilo da svi razumiju o kakvoj se problematici radi, kolege trebaju početi raspravljati u vlastitim iskustvima. Ako se problem sagledava prvi put, često u takvim rasprava dolazi do konstruktivnih alternativnih rješenja i prijedloga.



Fokusiranje poslovnog tima ide obično u smjeru smanjenja troškova poslovanja. No ako se fokusiraju na reinvestiranje, onda je drugačiji pristup problematici i to treba imati u vidu. Iskustva kolega na jednom ili drugom području omogućit će nam bolji uvid u to što bi bio pravi pristup unutar našeg konteksta.

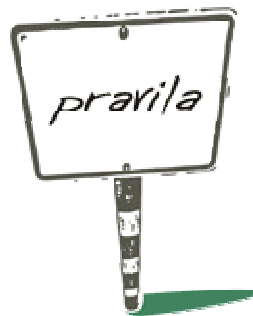
KORAK 7 – OSIGURAJTE SOCIJALIZACIJU TIMA

Ostavite dovoljno vremena u rasporedu da bi seljudi upoznali međusobno. Tim treba vremena za socijalizaciju – to može biti u obliku večere dan prije, šetnje parkom ili pauze za kavu na početku dana. Ovo vrijedi za nove timove. Oni koji već surađuju neko vrijeme, brže i lakše će proći fazu socijalizacije. Ako je moguće, dobro je organizirati večeru na kraju prvog dana okupljanja – nevjerojatno je koliko se znanja može transferirati uz dobru večeru i čašu finog pića.



KORAK 8 – DEFINIRAJTE CILJ I POSTAVITE OSNOVNA PRAVILA

Dio vremena potrošite osiguravajući adekvatno okruženje. Možete se koristiti i onim tablicama koje smo prije pokazivali da biste pospješili dijeljenje znanja. Potaknite tim domaćina na pažljivo i aktivno slušanje – da razumiju i traže mogućnosti.



Uobličite dan osiguravajući puno mogućnosti na koje se svatko može osvrnuti. To se najlakše postiže postavljanjem nekoliko jednostavnih pitanja.

Uloga učesnika u kolegijalnoj pomoći je ponuditi pomoć, pokazati ono „znati kako“ i ponuditi vlastita iskustva da bi se riješio izazov bez ikakvih opterećenja. Pratite nivo diskusije. Ako su učesnici previše pristojni, često do pravih diskusija neće ni doći.

Koristan savjet: osigurajte da je argument fokusiran prije na aktivnost nego na osobu, i potaknite ljude da razmotre alternativne načine kompletiranja akcije.

Učesnici bi trebali preporučiti domaćinskom timu s kakvim aktivnostima treba prekinuti i što bi još extra mogli napraviti. S obzirom da im je vrijeme limitirano, važno je napraviti prioritete i fokusirati svoja nastojanja na ono što će donijeti promjene.

KORAK 9 – POČNITE S DIJELJENJEM INFORMACIJA I KONTEKSTA

Većina onih koji sudjeluju u kolegijalnoj pomoći su već bili uključeni u slične aktivnosti. Stoga je važno podijeliti ukupno vrijeme sastanka ili radionice na 4 podjednaka dijela.



Jasno artikulirajte ciljeve i razjasnite zahtjevtima koji je tražio pomoć. Za vrijeme prve četvrtine, dajte lokalnom timu vremena da prezentira kontekst, povijest i planove za budućnost. Naravno da postoji opasnost da toga bude previše, ali se treba ograničiti na ono što je sudionicima kolegijalne pomoći važno da bi mogli početi djelovati.

Isto tako se učesnicima treba dati dovoljno vremena da prezentiraju što je važno i treba ih se slušati pažljivo.

Koristan savjet: neka prezentacija konteksta bude kratka i jasna s naglascima na ono što je važno učesnicima.

KORAK 10 – OHRABRUJTE POSJETITELJE DA POSTAVLJAJU PITANJA I DAJU POVRATNE INFORMACIJE

U drugom dijelu počinju diskusije o tome što su čuli i o „tome što su naučili i što ih je iznenadilo“, te „što nisu čuli, a očekuju čuti“. Treba se razmotriti što još domaćinski tim treba znati i koga znaju da zna nešto o tom kontekstu ili o toj problematici. To mogu biti razgovori s ljudima iz operative ili s ekspertima, kupcima ili državnim službenicima. No treba zapamtiti da zadatak kolegijalne pomoći nije riješiti dotični problem već ponuditi više opcija i spoznaja baziranih i na njihovim jedinstvenim iskustvima.



Koristan savjet: Povratna informacija je dio procesa učenja.



KORAK 11 – ANALIZIRAJTE ŠTO STE ČULI

Treći dio sastanka ili radionice je analiza i osvrt na ono što smo naučili do tog trenutka. To znači da domaćinski tim ne smije prebrzo se odreći raznih opcija, odnosno prebrzo doći do željenog rješenja, cilja, rezultata. Oni trebaju slušati i učiti. U ovoj fazi se preispituju sve opcije.



Kako se ide kraju ove faze, tako se treba biti bliže ideji što se naučilo, koje su opcije na vidiku i što se po tom pitanju napravilo drugdje.

KORAK 12 – PREZENTIRAJTE POVRATNE INFORMACIJE I ZALOŽITE SE OKO DJELOVANJA

Zadnji korak je prezentirati povratnu informaciju timu i odgovoriti na pitanja. Izbjegnite ulaženje u debate u ovoj fazi. Počnite s tim što je učinjeno dobro i koje su opcije da se stvari riješe na drugačiji način. Fokusirajte se na aktivnosti, a ne na ljude. Završite s nekim općim pozitivnim stavom. Ne očekujte srebrni metak na kraju, jednostavno rješenje za sve Vaše probleme, izazove... prije bljeskove inspiracije kako riješiti probleme. Najčešće domaćinski tim misli da nije čuo ništa novo, ali se pokaže da čak i ako je to istina, kolegijalna pomoć Vam je pokazala da ste na dobrom putu bez obzira što oni rade u nekom drugom kontekstu. Pozitivan rezultat može biti i da si na drugi način posložite prioritete što će kasnije utjecati na Vaš pristup određenom kontekstu ili problematici. A vjerojatno ćete zahvaljujući svemu ovome na kraju ipak lakše donijeti poslovnu odluku.



Na kraju učesnici izlože što su naučili, što će ponijeti sa sobom i što će u budućnosti primjeniti. Učenje nikad nije jednosmjerno premda se to ne čini takvim na početku.

Razmotrite tko sve može imati koristi iz novih spoznaja, znanja... pa podijelite svoja iskustva s njima, bili to pojedinci ili grupe. Razmijenite adrese i kontakte za nastavak diskusija ako bude za to postojala potreba.



Ponovno korištenje znanja je pametan način izbjegavanja dupliciranja nastojanja da se nešto napravi, riješi...