

REFLEKSJA PO ZAKOŃCZONYM DZIAŁANIU (AFTER ACTION REVIEWS)



Materiał został przygotowany w ramach projektu "*Ministerstwa Uczące Sie*".
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

1 Opis praktyki

Praktyka polega na podjęciu zespołowej dyskusji i refleksji po zakończeniu konkretnego działania. Podsumowanie dotyczy zarówno przebiegu zakończonych prac czy projektu, oceny efektów jak i wyciągnięcia wniosków na przyszłość (tzw. *lessons learnt*).

"*After Actions Reviews*" nazywane też "*Lessons' learnt sessions*" są wewnętrznymi spotkaniami na których pracownicy, którzy realizowali dane działanie podsumowują je. Spotkanie ma swoją osobę prowadzącą (animatora) oraz osobę robiącą notatki. Po zakończeniu spotkania podsumowanie jest rozsyłane do wszystkich uczestników w celu potwierdzenia wspólnej wersji. Ostateczna notatka jest zamieszczana w zasobach dokumentacji departamentu.

Sesja przebiega zwykle według następujących punktów:

1. Wprowadzenie - przedstawienie celu spotkania, przypomnienie o zasadzie otwartości dyskusji,
2. Jakie były wyjściowe oczekiwania względem zrealizowanego działania/projektu?
3. Co się wydarzyło? (zwykle omawiane chronologicznie, z uwzględnieniem perspektyw różnych uczestników)
4. Co się udało a co nie wyszło i dlaczego?
5. Co można udoskonalić w przyszłości i w jaki sposób?
6. Czego się z tego przypadku nauczyliśmy?

Niektóre organizacje stosują AAR po każdym działaniu (np. FBI, US Army), inne ograniczają się do kluczowych działań i projektów. Forma również może się nieco różnić - od małych, zespołowych i nieformalnych sesji prowadzonych bezpośrednio po zakończeniu działania, po duże, sformalizowane sesje dyskusyjne. Forma zależy głównie od skali i wagi analizowanego działania jak i kultury organizacji. Na przykład US Census Office, po zakończeniu spisu powszechnego, przeprowadziło kilkudniową sesję ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w projekt. Szczegółowo udokumentowane wyniki tego spotkania stały się podstawą do planowania kolejnej edycji spisu.

Podobną do ARR praktyką są sesje *Project Post-mortem*. Różnią się od AAR dwoma rzeczami. Po pierwsze dotyczą działań, które były wdrażane w formie projektów. Po drugie zwykle koncentrują się na projektach które miały poważne trudności, a sama analiza skupia się na ustaleniu przyczyn problemów i niepowodzeń.

Kluczowe dla użyteczności sesji podsumowujących są trzy rzeczy. Pierwszą jest rola animatora, który kieruje dyskusją za pomocą pytań. Drugą jest otwartość uczestników i ich zdolność (jak i zdolność animatora) do skupienia uwagi na konstruktywnych wnioskach a unikaniu kwestii personalnych. Trzecim elementem jest wspólne wyjaśnienie i zrozumienie efektów działań (przede wszystkim ustalenie na ile zaistniała sytuacja jest wypadkową czynników zewnętrznych a na ile działań organizacji).

2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)

Praktyka dotyczy pola Procedur i Zwyczajów.

Praktyka działa na Refleksję, a pośrednio na Wiedzę i Adaptację (operacyjną i/lub strategiczną).

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Olejniczak K. (2012) "Doświadczenia administracji amerykańskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka

Ta praktyka jest stosowana przede wszystkim na poziomie zespołów bezpośrednio zaangażowanych w dany proces - czyli głównie na poziomie na wydziałów jak i departamentu. Czasami, przy dużych projektach i szerokich działaniach może być stosowana na poziomie ministerstwa.

4 Zalety i ograniczenia praktyki

Główną zaletą praktyki jest zakorzenienie w organizacji mechanizmu uporządkowanej refleksji nad procesem i efektami własnych działań. To porządkuje myślenie i wrażenia uczestników, pozwala im zrozumieć mechanizmy przyczynowo-skutkowe, wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Wyzwaniem w Polsce może być zapewnienie otwartości dyskusji, zgłaszanie krytycznych obserwacji a także uniknięcie personalnych kwestii, poszukiwania winnych. Z drugiej strony wyniki MUS pokazują, że poziom psychologicznego bezpieczeństwa w wydziałach polskich ministerstw jest wysoki.

Źródła

Wywiady projektu MUS - Waszyngton 2012 r.

Carrison, D. (2009) *From the Bureau to the Boardroom: 30 Management Lessons from the FBI*. New York: AMACOM;

USAID (2006) *After-Action Review*. Technical Guidance, February 2006, Washington D.C.

Załączniki

brak