

Трансформация Организации



Билл Степлз

23-24 апреля 2016 года



Правила Игры
Договоритесь и сделайте!



ICA
ASSOCIATES

facilitating a culture of participation

Содержание

Драйверы
изменений

Социальный процесс



Тренды



Анализируя
организацию

Карта путешествия



Сбалансированное
изменение

Личное
изменение

Противоречия

Изменение образа

Социальный процесс

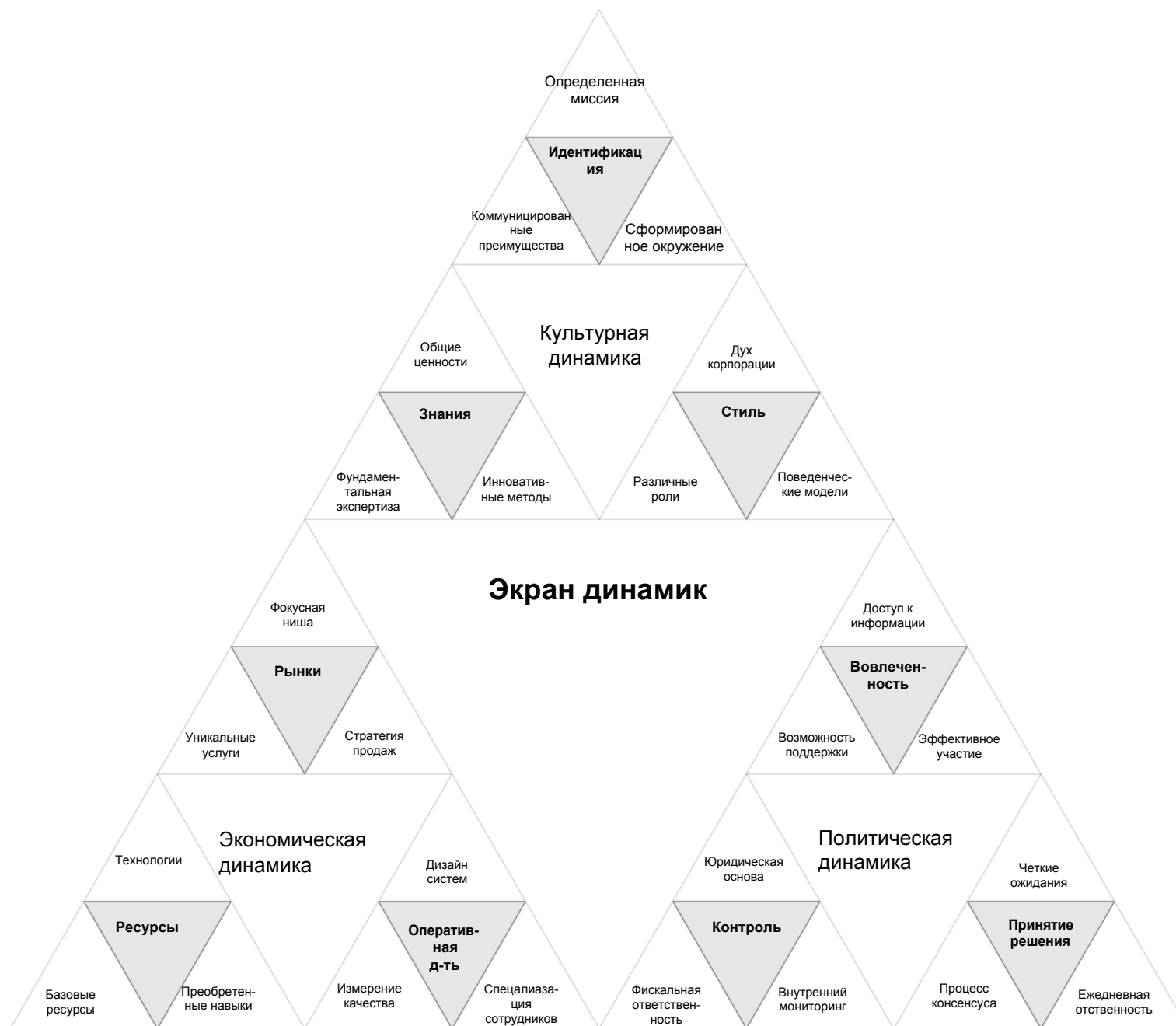
Социальный процесс

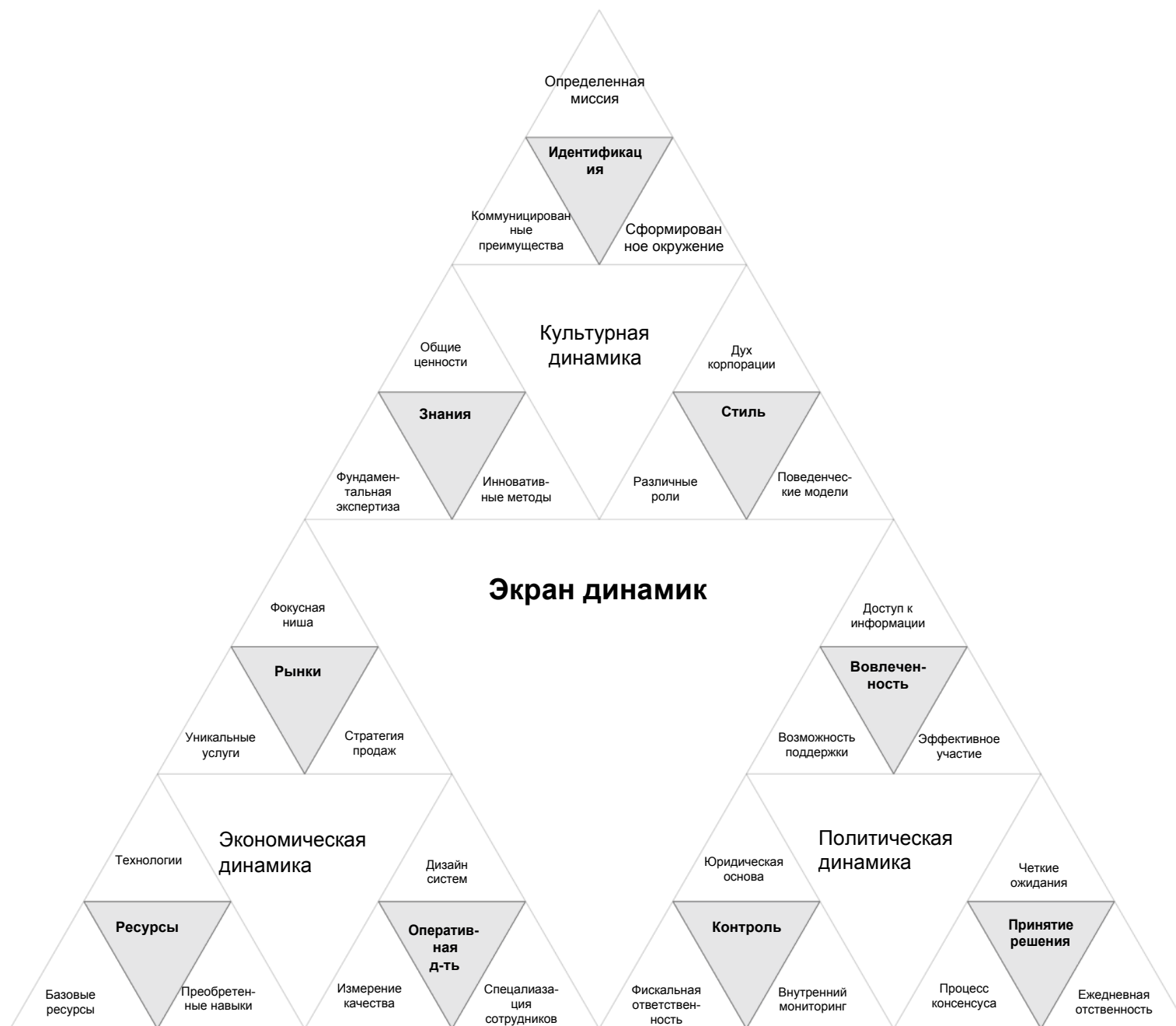
Основные изменения и преобразования в организации могут быть обусловлены внешними факторами в сообществе, регионе или мире, например:

- Изобретение новых материалов может изменить производство.
- Перемещение населения может изменить потребность в услугах.
- Отходы и загрязнение окружающей среды могут изменить окружающую среду.

Внешние изменения могут быть внезапными, как при землетрясении, или могут быть медленными, например, старение населения. Вместо того, чтобы “реагировать” на внешние факторы, организация может сделать анализ того, что происходит в обществе и может искать важные тенденции. Для изучения будущего, необходим комплексный инструмент, который может показать связи между многими вещами.

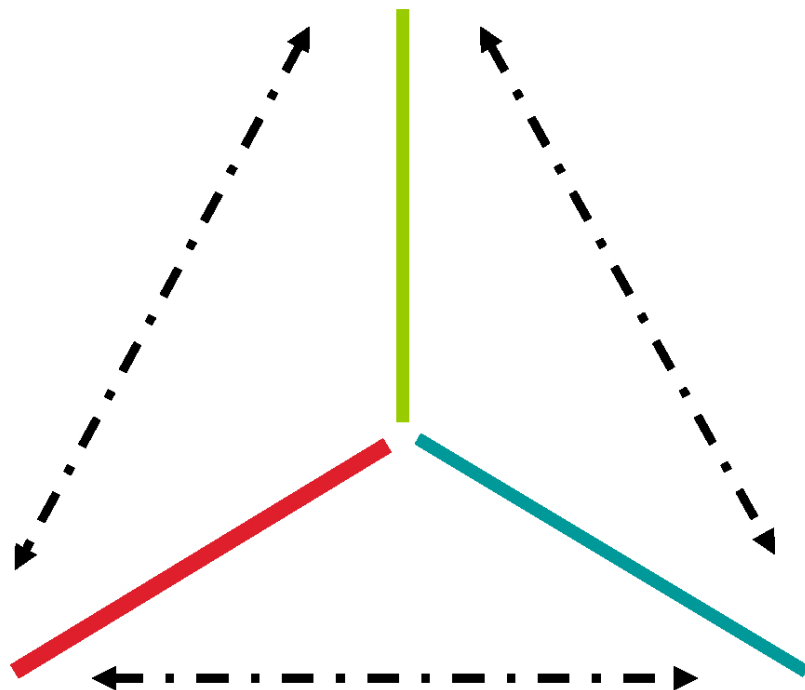
Треугольник Социальный Процесс является наиболее точным инструментом для наблюдения изменений в обществе, которые могут потребовать преобразований в организации.





Полюс предоставления смысла и значимости

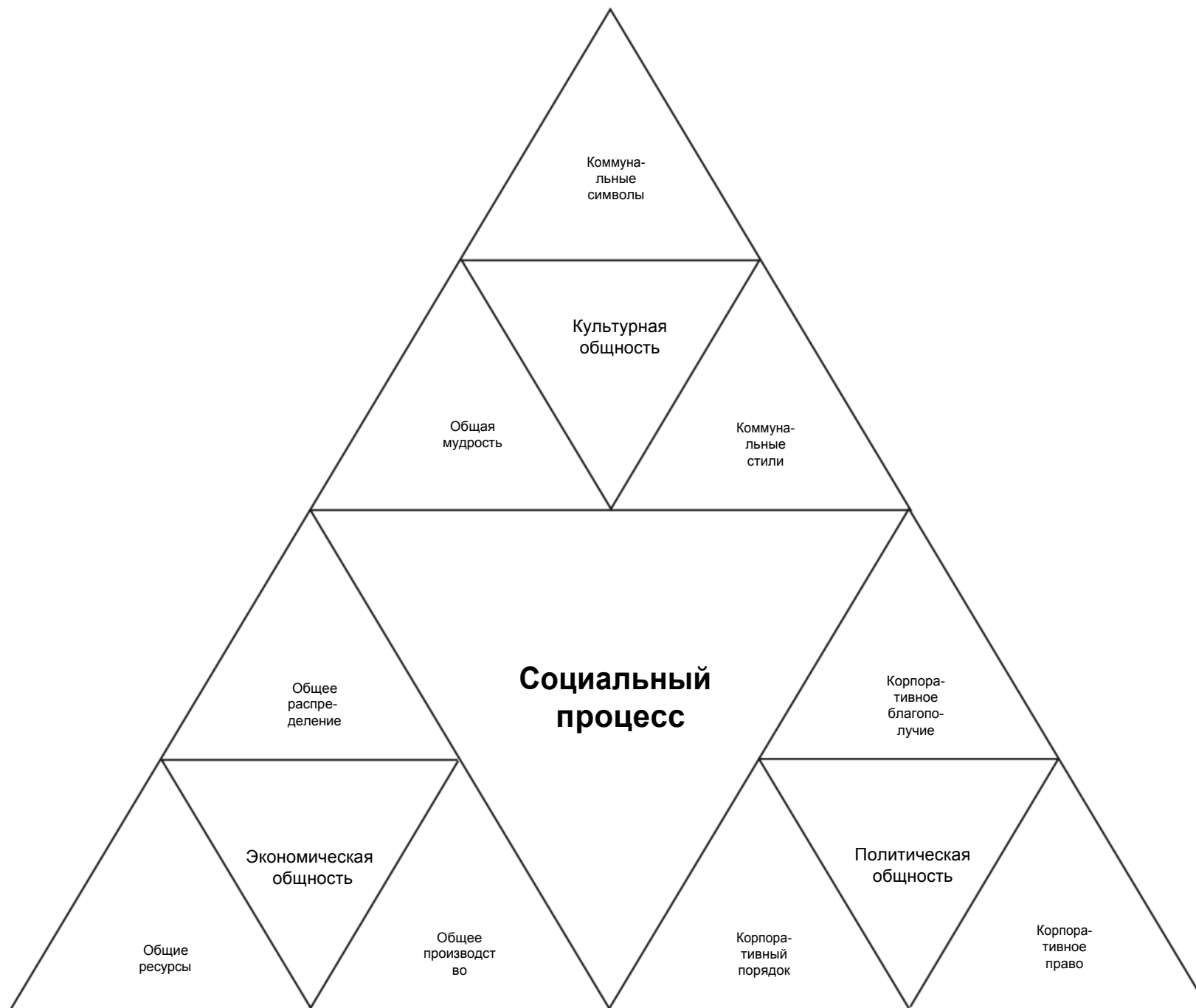
Значение
Организация
Стабильность

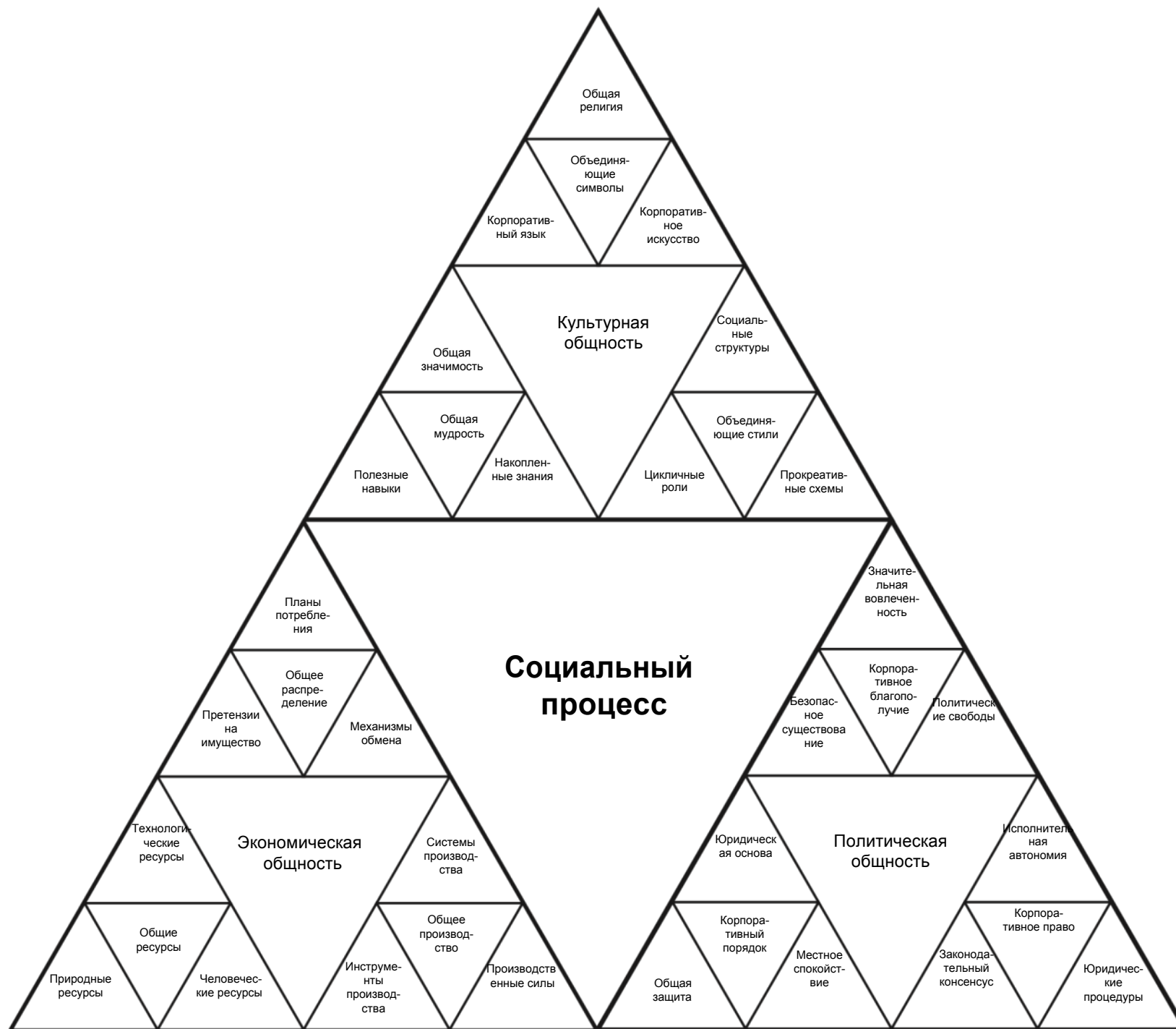


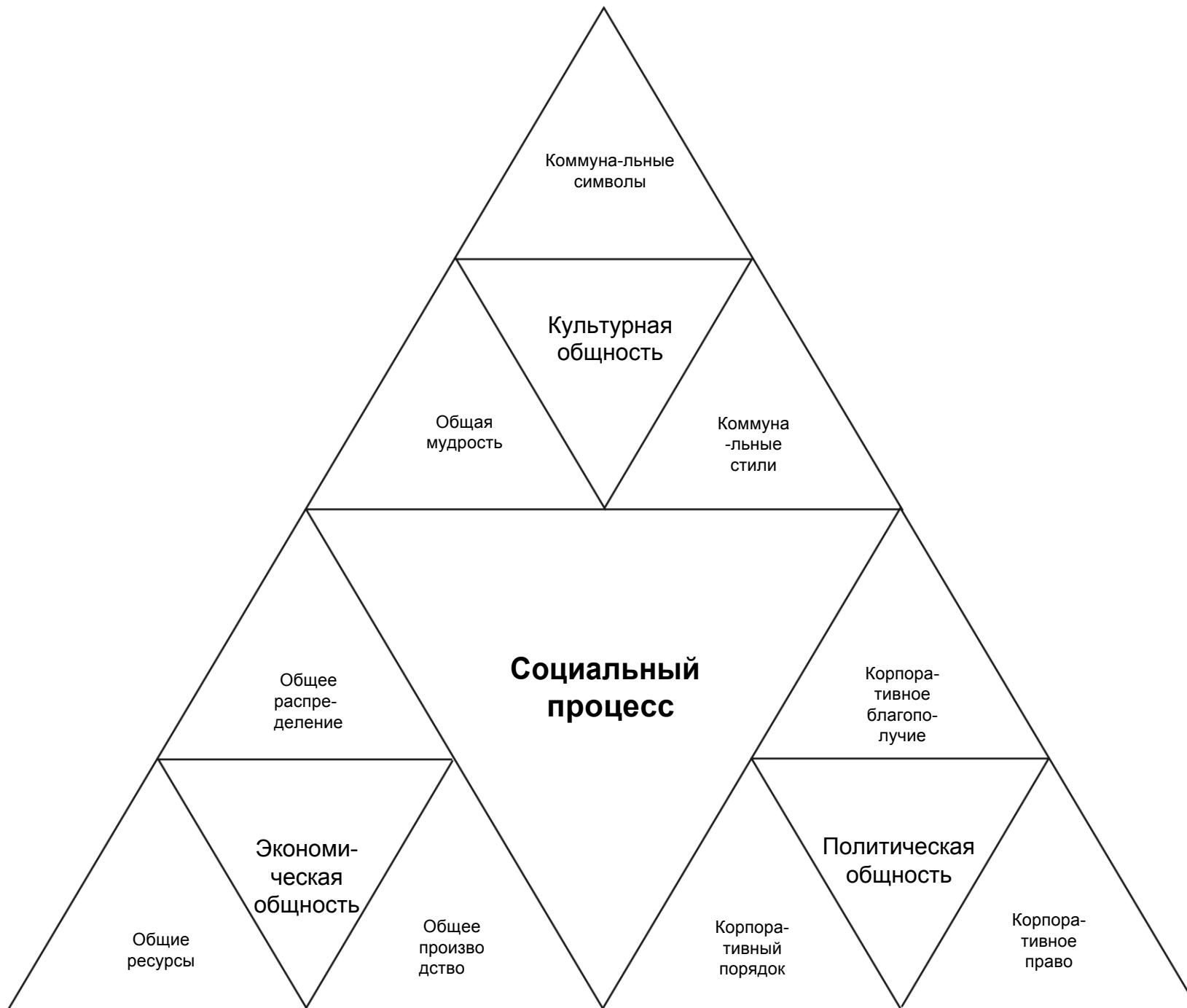
Полюс фундаментальности и
стабильности

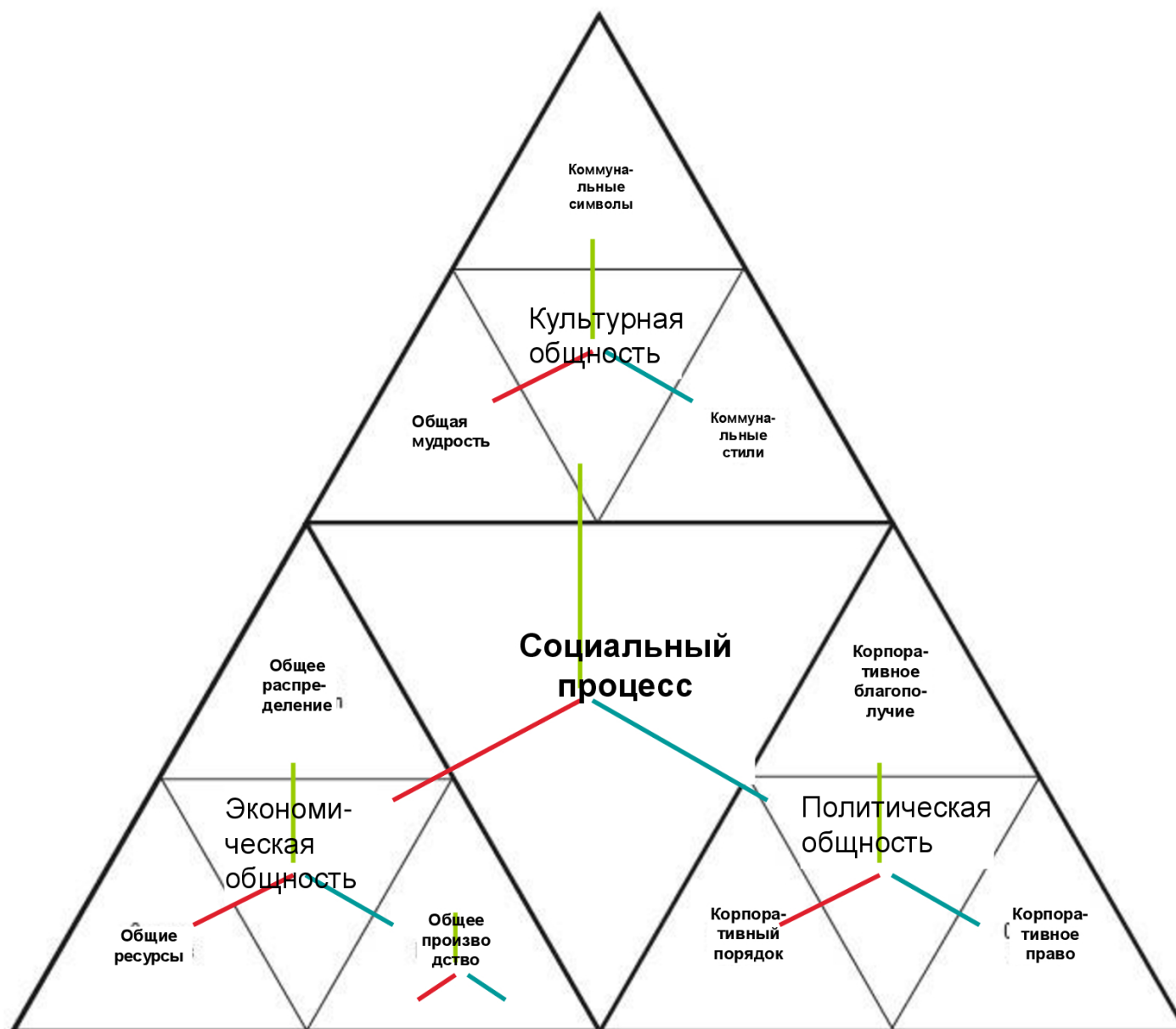
Полюс организации и
распоряжений

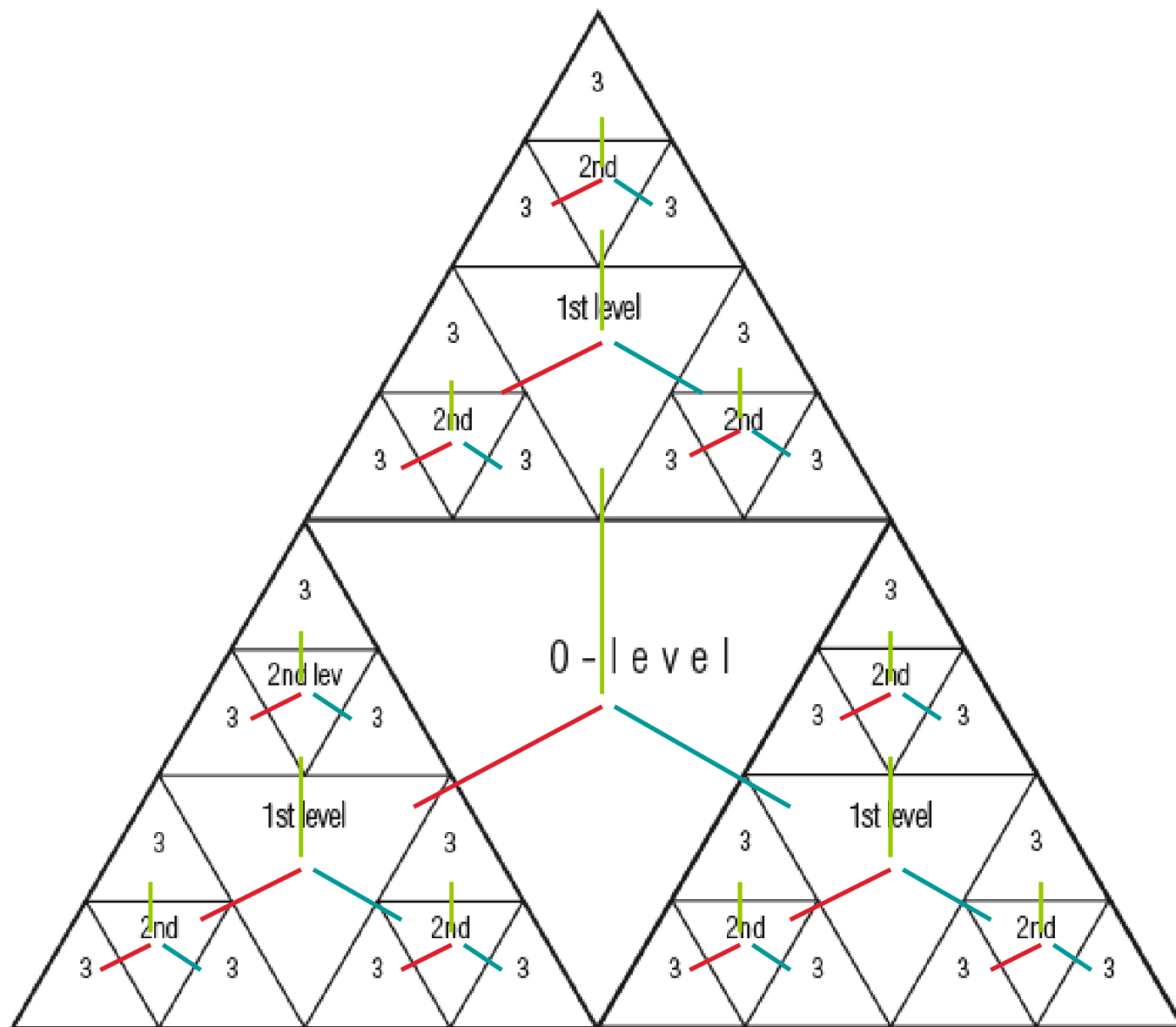


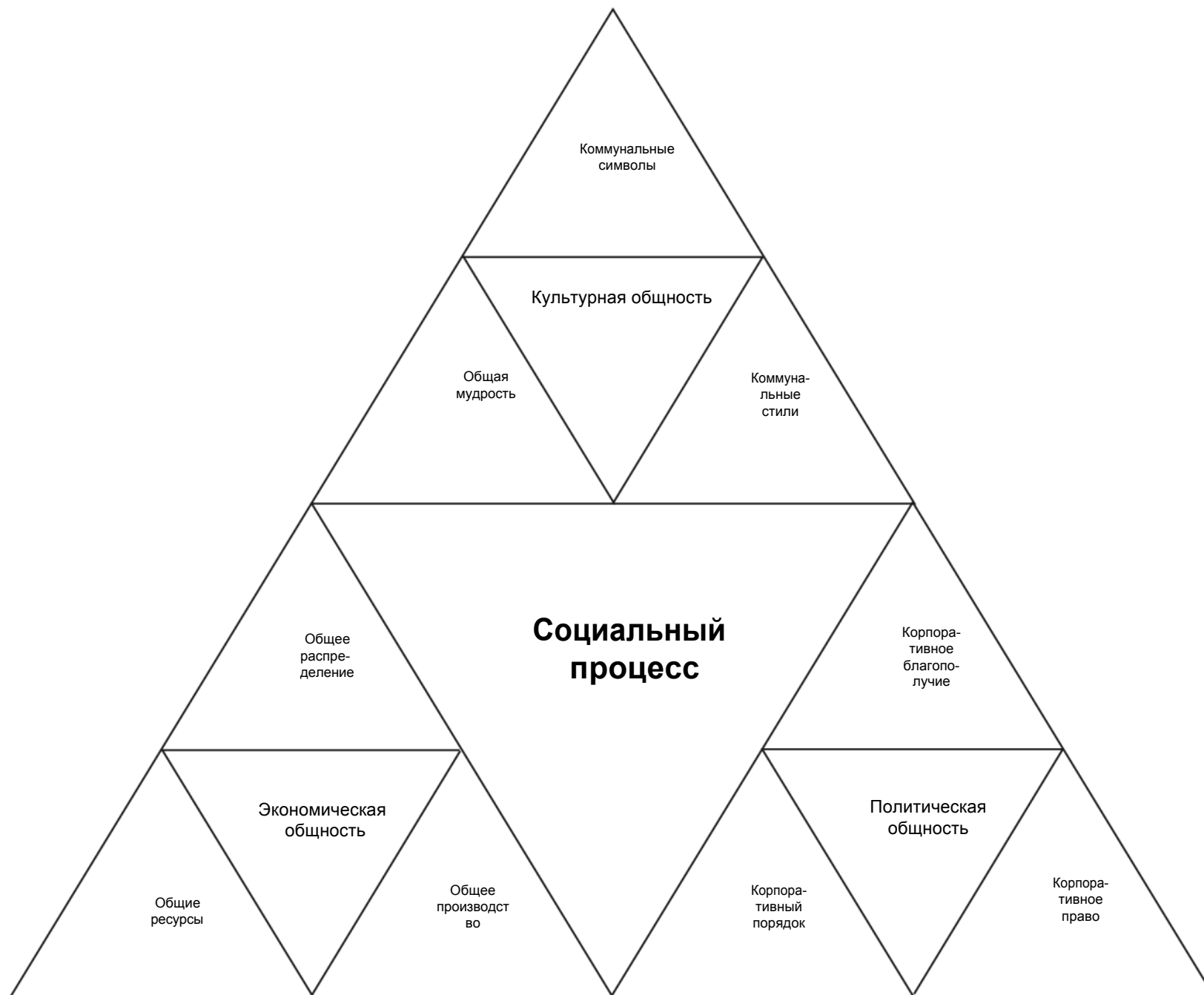


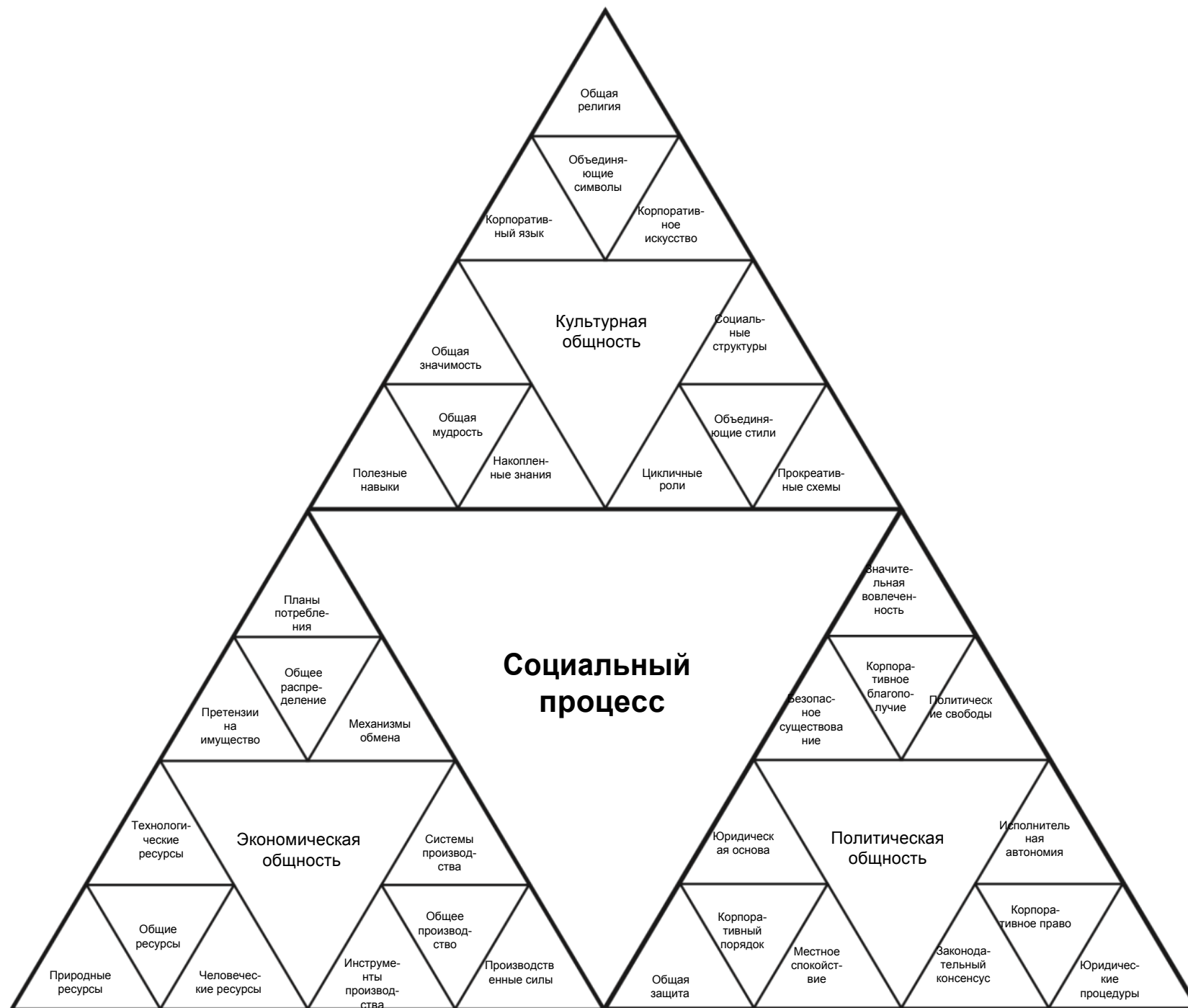


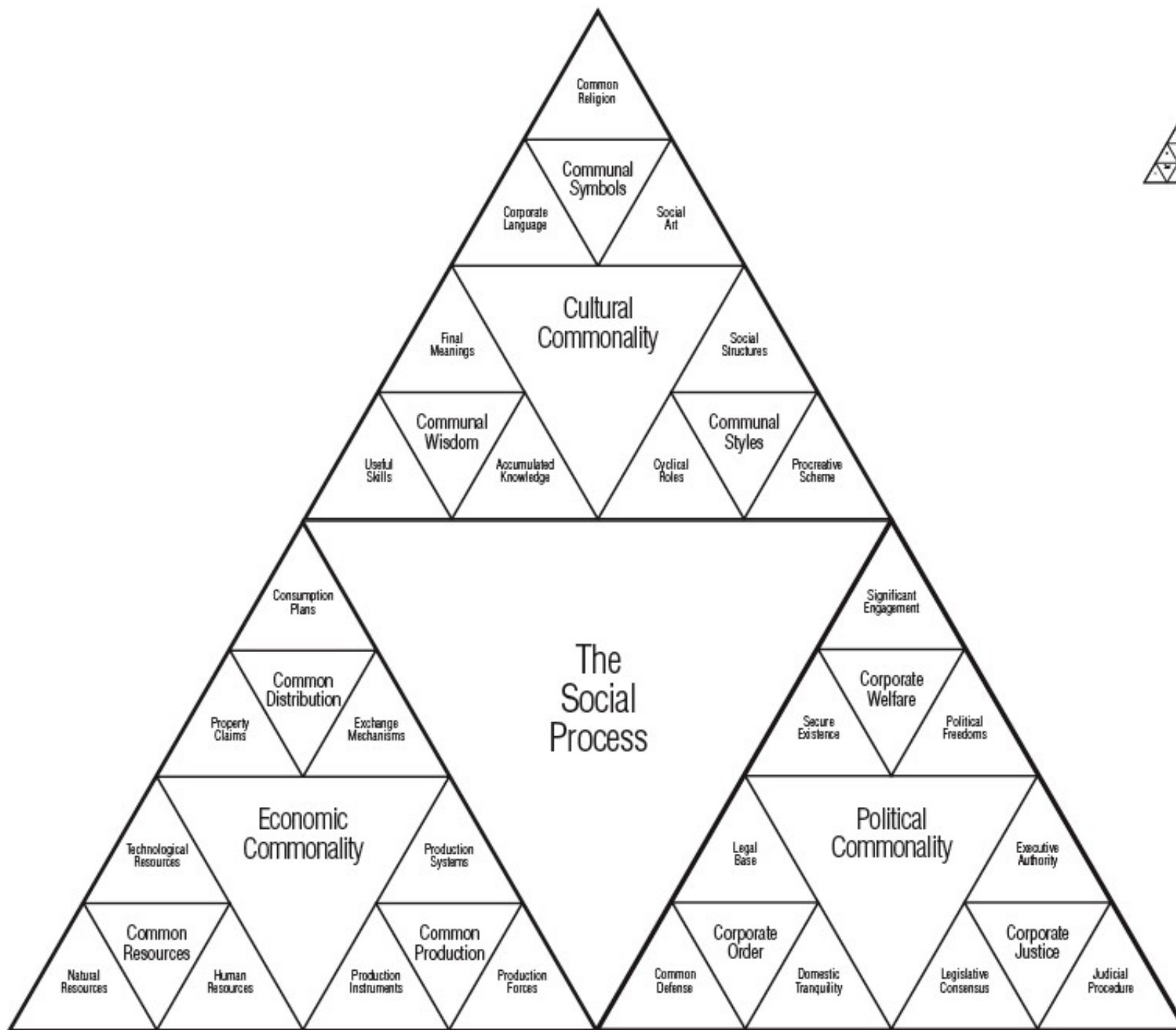












Запишите предложение о каждой концентрации

«Факты из сферы дистрибуции:

- Существует очень мало точек питания
- Есть много торговых центров и уличного движения»

Это указывает на то, что система дистрибуции в основном обслуживает питание людей за пределами сообщества.

Формулировка вызова

В сфере _____

Факты _____

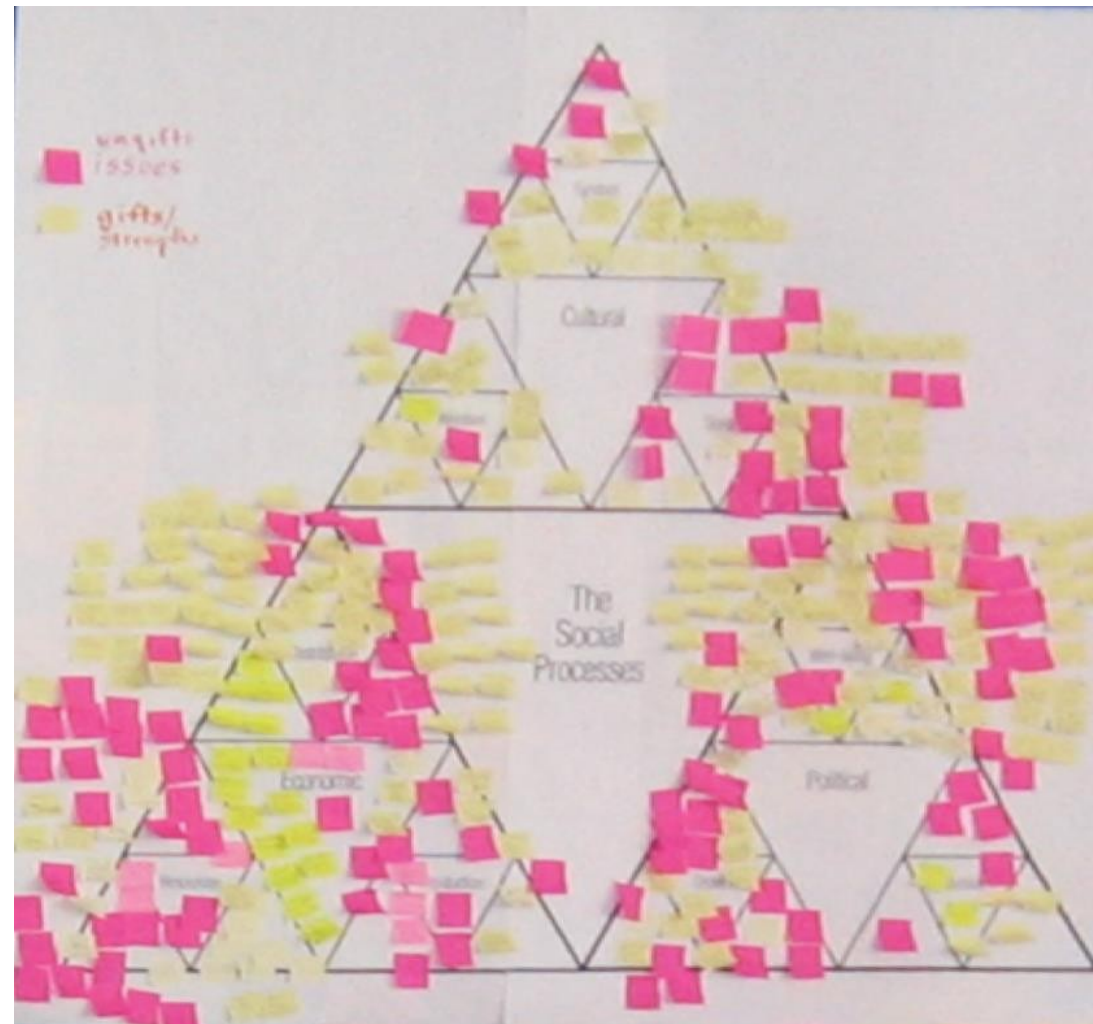
Указывают, что ключевой вызов это

Пример:

Карта ценных качеств

Желтые -
преимущества

Красные -
недостатки



Сфера: Корп. благополучие

Факты: • Нет внимания/защиты
незащищенности слоев общества
(детей, стариков, больных, инвалидов...)
• Низкий уровень участия в принятии
решений

Вызов: 1. Повышение соц-ой ответствен-
ности каждого гражданина
2. Вовлечение стейкхолдеров ~~в~~
в принятие общественно значимых
решений

В сфере: объединяющие
символы

Факты: - нет единой
обобщающей идеи(цен)
- низкая культура и
доверие

Ключевой вызов:

люди разобщены, надо
создать общенациональные ценности,
культуру в диалоге.

В сфере: Экономика

Факты: Бедность, неравенство в экономике (распредел
ресурсов (ч) Нерац. использование чел. рес (ч)
неразвит средний класс, генетика

Вызов: Изменение экономической
модели Олигархии → средний бизнес,
что повлияет на ^{продукт} чел.рес.

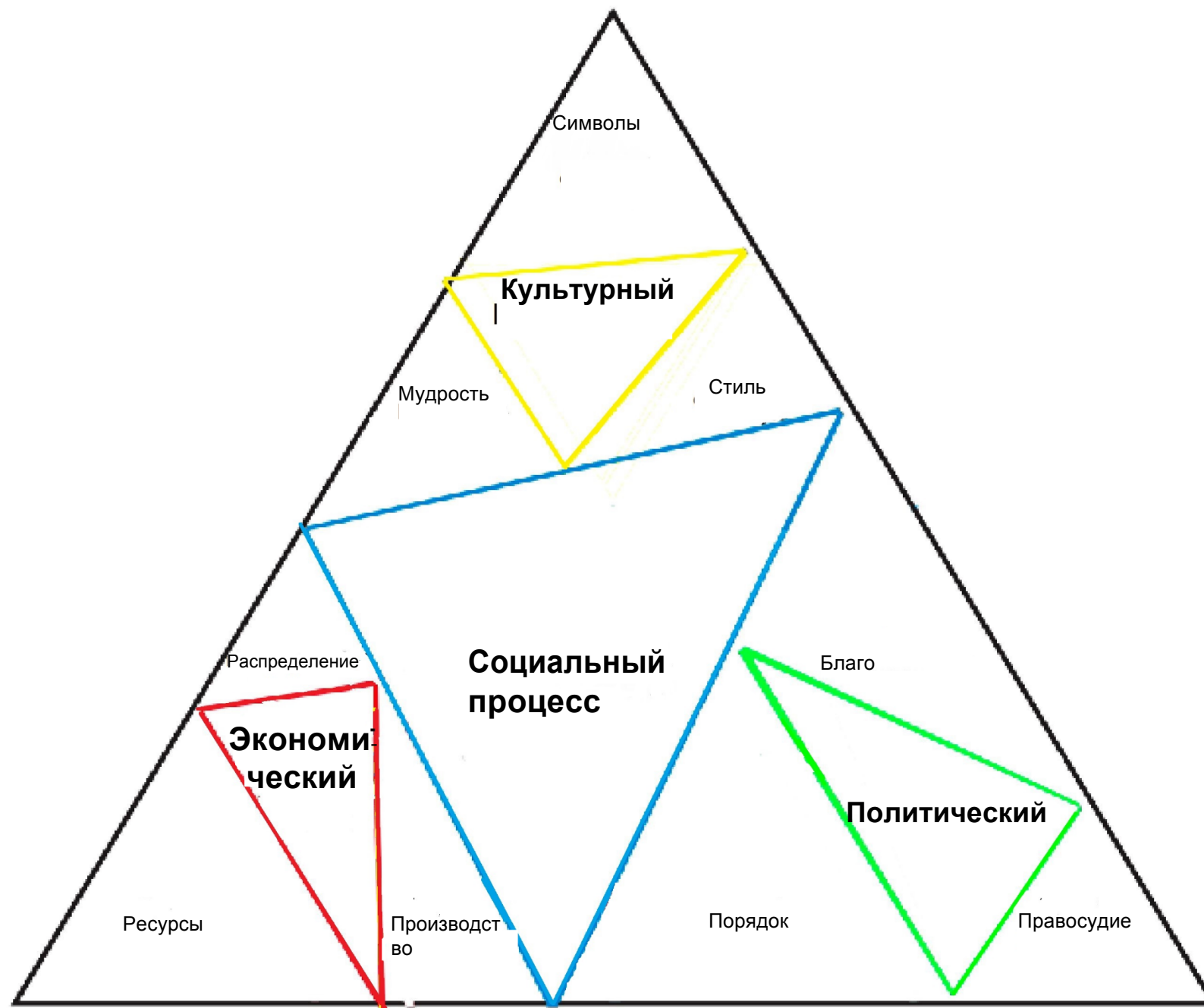
В сфере: ОБЩАЯ
МУДРОСТЬ

Факты: узкий кругозор, ↓ критичность
мышления, отсутствие полез-
ных навыков, нетоварная ценно-
стей, отсутствие профессиональ-
ной этики

Вызов: Развитие критического
мышления, EQ ⇒
необходимых для сотрудничества
и продуктивных отношений

Тренды





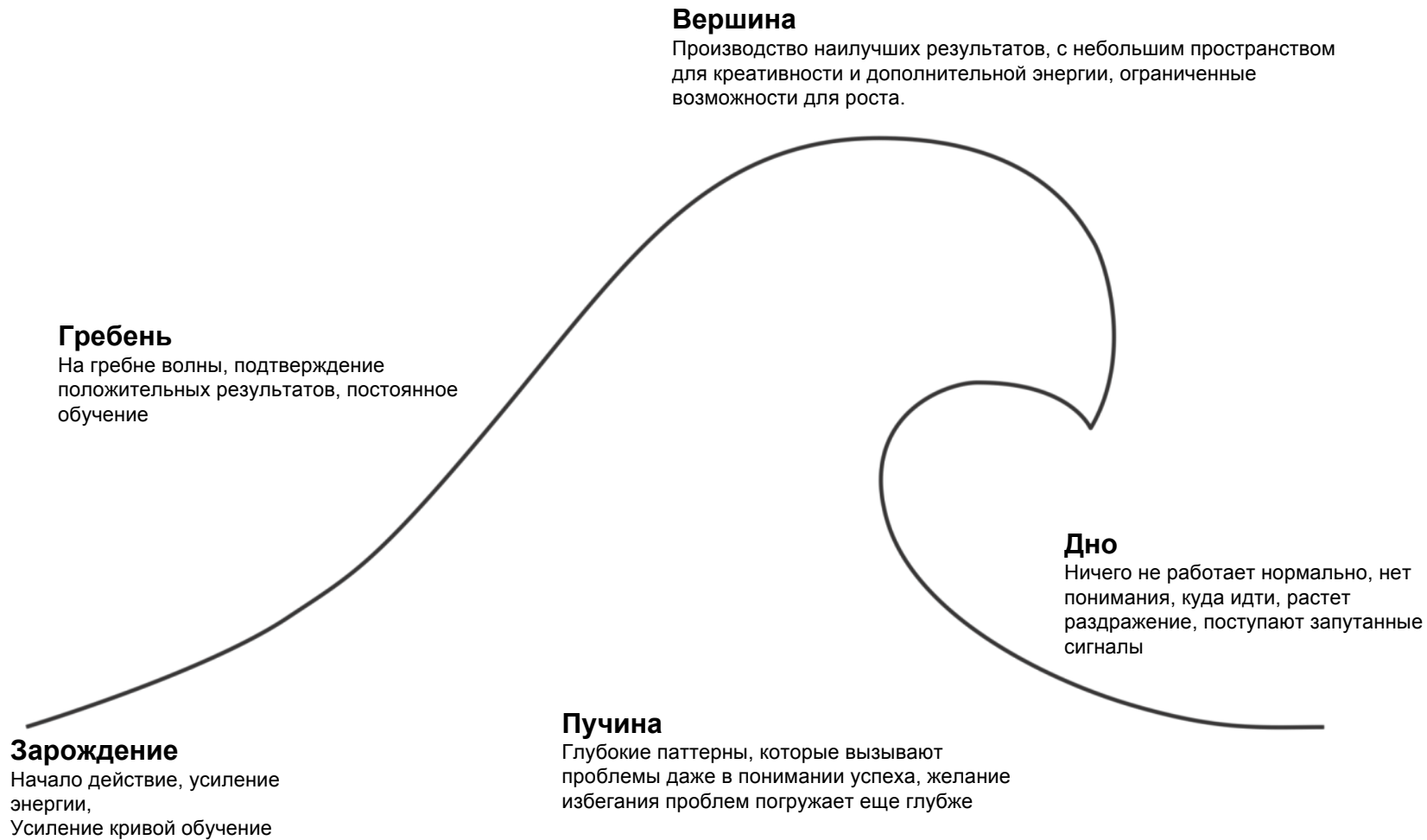
Формулировка внешнего ВЛИЯНИЯ

В сфере (общих ресурсов, корпоративного права и тд), существенной ситуацией, развивающимся общественным трендом, который на нас непосредственно влияет является

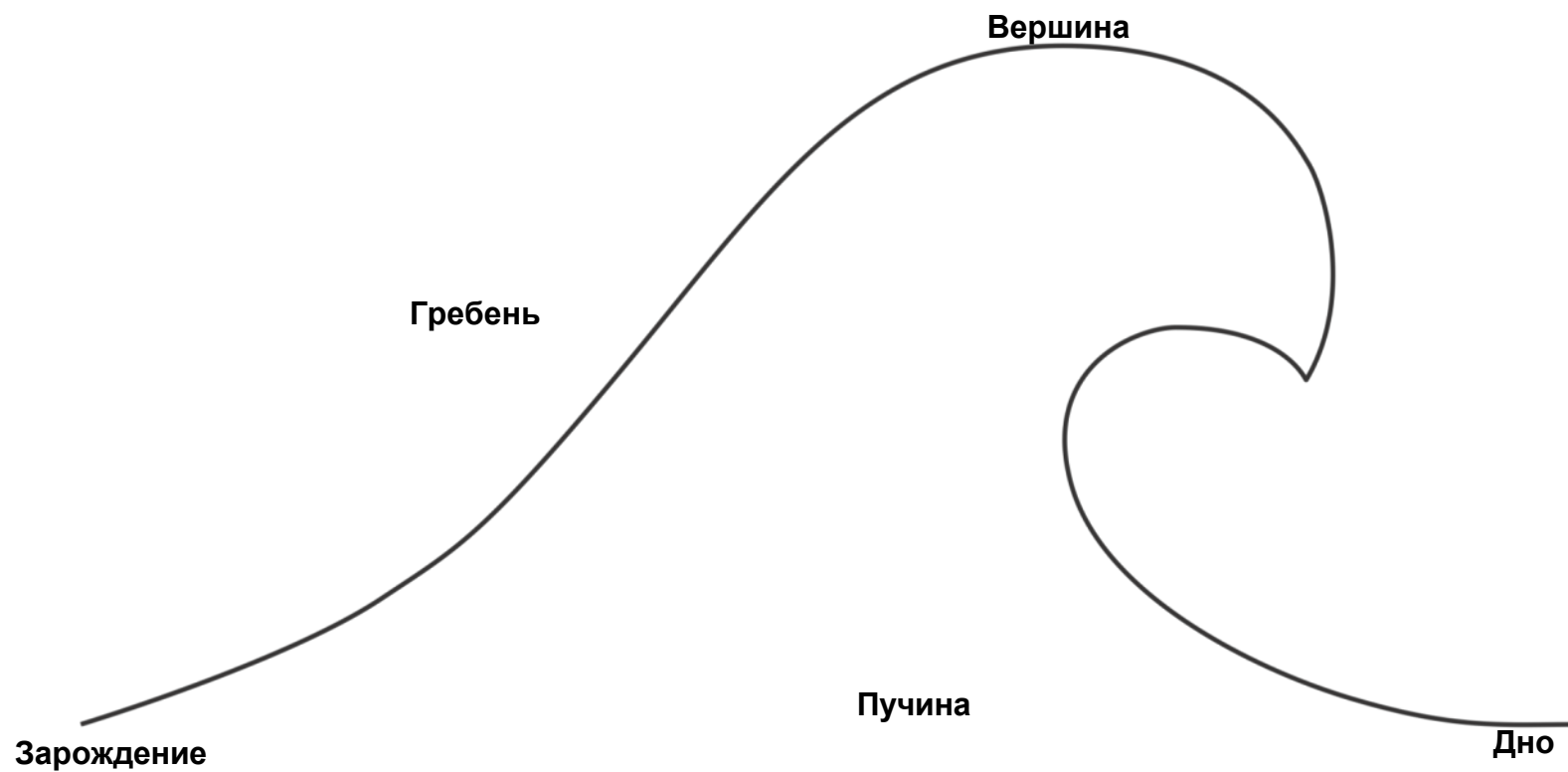
Позитивный аспект (влияние) этого заключается в ...

Негативный аспект (влияние) этого заключается в ...

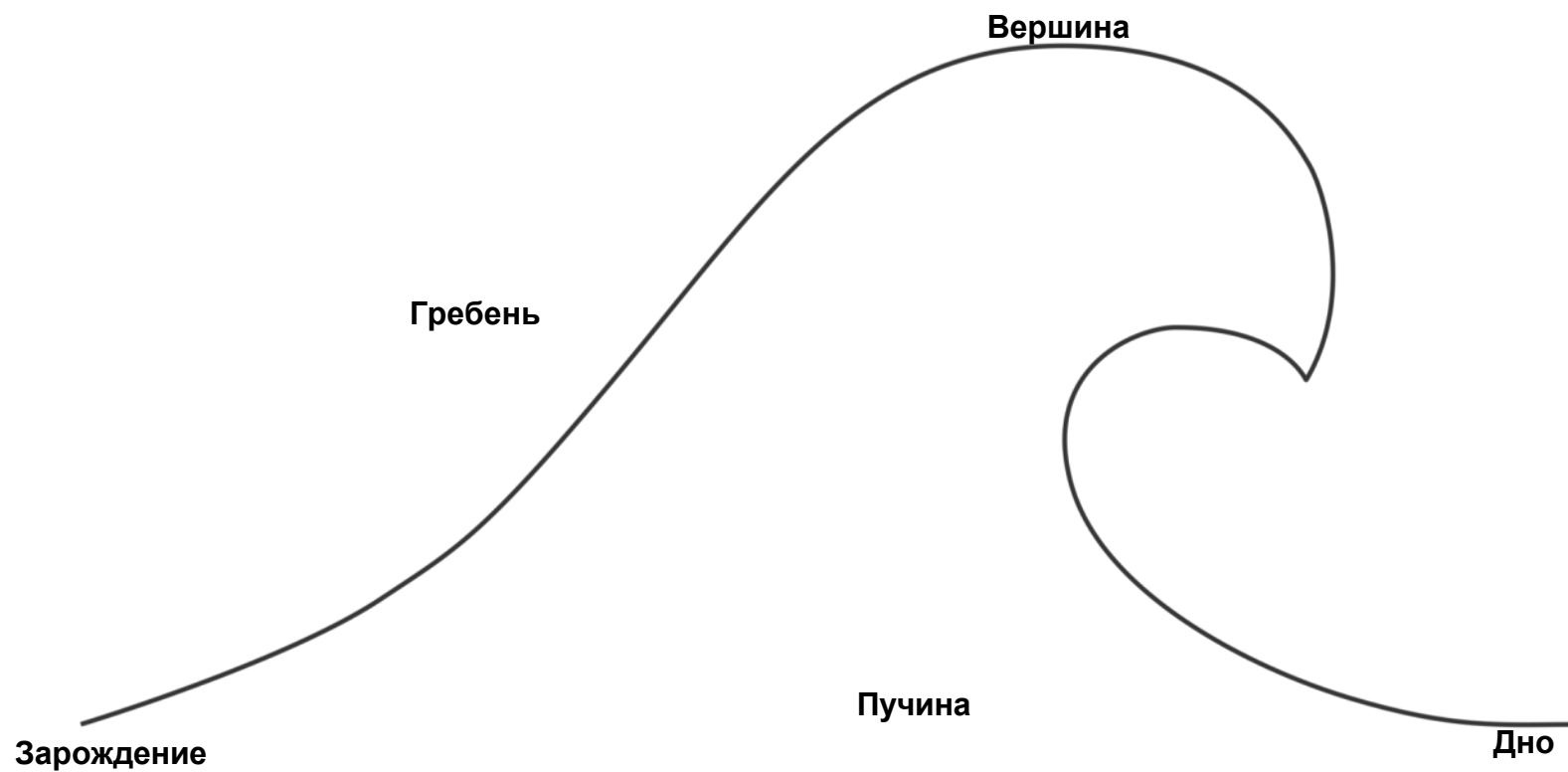
Анализ волны



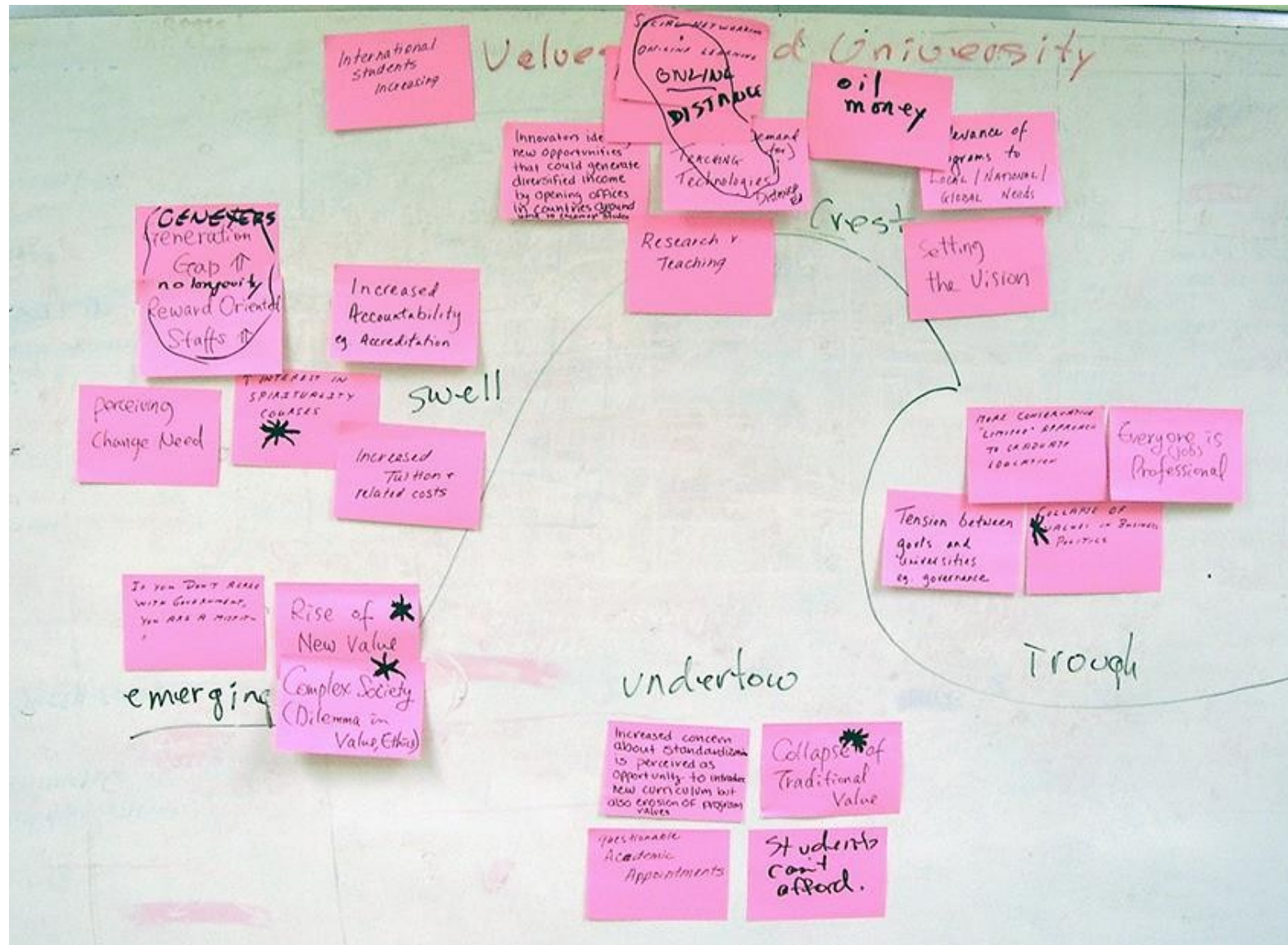
Анализ волны



Анализ волны



Пример: тренды по анализу волны



Пример: тренды по анализу волны

TRENDS

- ▲ Shift toward virtual world - away from institutional relationships
- ▲ A green revolution, anti-poverty will pay huge dividends (converging revolutions)
- ▲ T.V. → ^{broadly} integrated world
- ▲ Belief, "we need to be governed by ^{and lived by} somebody of my tribe"
- ▲ Transparency: open government
- ▲ Intergenerational living driving by economics
- ▲ 1st declaration of a global vision in millennium goals
- ▲ Decentralization - ToP enables it
- ▲ "Showers of abuse" about electing Bush-Cheney. The new story about the US around the world. Window is open for new interchange around the world
- ▲ Queen snubbed by French for Obama
- ▲ End of neo-colonialism
- ▲ Obama election gave ICA credibility
- ▲ I was a victim under the neo-colonialism era - my story - felt powerless to do anything → "I'm not gonna be a victim anymore"
- ▲ Destructive Innovation
- ▲ Collapse of commitment to capitalism
- ▲ Shift from participation to collaboration
- ▲ Cradle to cradle - sustainable living
- ▲ New way of caring for kids 0-3 as Women work globally

Карта организационного путешествия

Преобразования в организации могут быть обусловлены внутренними факторами.

Один большой внутренний фактор - то, что люди в организации узнают все больше и больше с течением времени и у них есть естественная способность взять на себя большую ответственность.

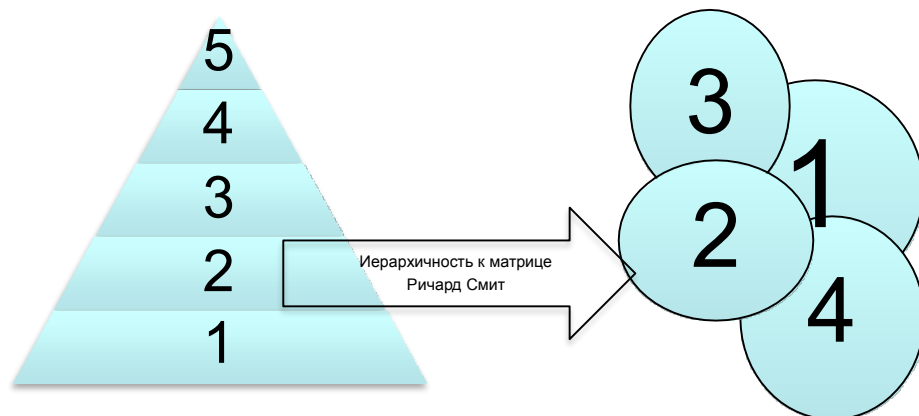
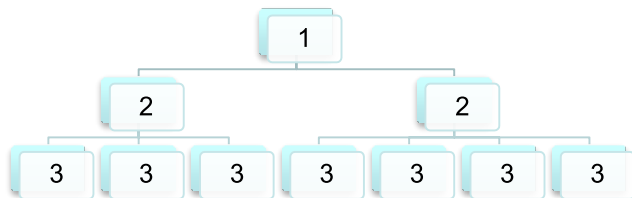
Это создает естественное развитие, которое можно увидеть и нанести на карту.

Даже если организация не преобразовывается, отделы и подразделения в организации могут пройти это развитие.

Карта организационного путешествия - это важный инструмент для понимания того, как эта эволюция происходит.

Карта организационного путешествия

- Базируется на книге Брайана Хэлла (Brian Hall) Сдвиг ценностей (Values Shift) и работах Хэррисон Оуен (Harrison Owen), Уиллис Харман (Willis Harman) и Джон Хорманн (John Hormann), Дик Уест (Dick West), Джоанне Рейнз (JoAnne Raynes), Брайан Стенфинлд (Brian Stanfield) и опыт ICA Канада.
- Преобразована ICA в визуальную модель (постер), с которой могут взаимодействовать группы.
- Модель создана для изучения предположений и ценностей в безопасном пространстве.





Организации постоянно
меняются.

Наши надежды и мечты как
правило опережают то, где
организации находятся на
данный момент.

Это может разочаровывать.
Модель организационного
путешествия помогает
преобразовать изменения и
разочарования в перспективу,
погружаясь в дискуссии на
ценностном уровне.

4 фазы организационного развития

Фаза 4: **Обучающаяся** организация

Фаза 3: **Сотрудничающая** организация

Фаза 2: **Институциональная** организация

Фаза 1: **Иерархическая** организаци

- Это четыре фазы формируют «круги» визуальной модели.
- Ни одна из этих фаз не является «хорошей» или «плохой», но...
- Тяжело преуспеть на одной фазе, не продвинувшись по предыдущей, создав необходимые системы.

Обучающаяся организация

Сотрудничающая организация

Институциональная организация

**Иерархическая
Организация**

...ORGANIZATION

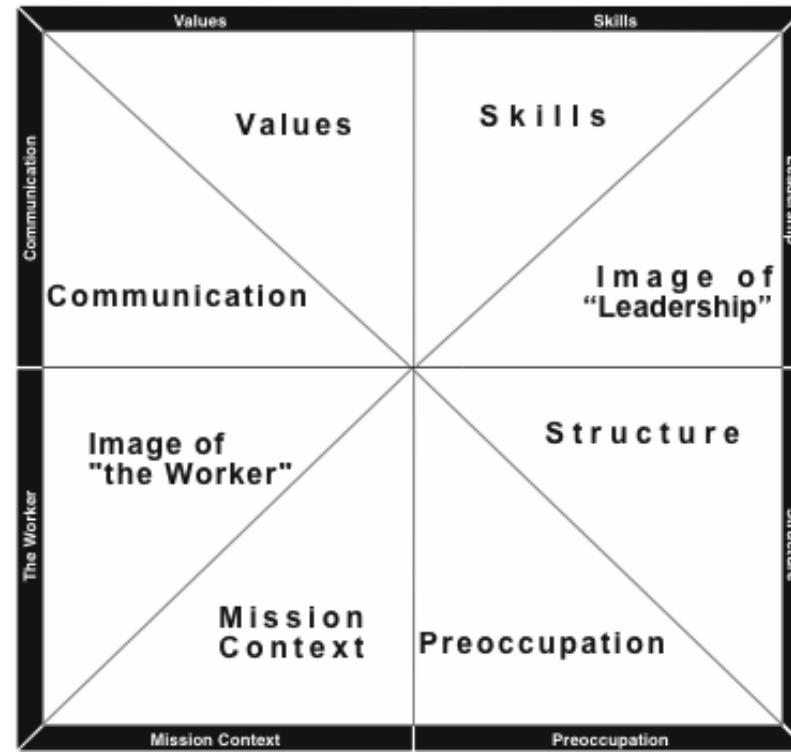
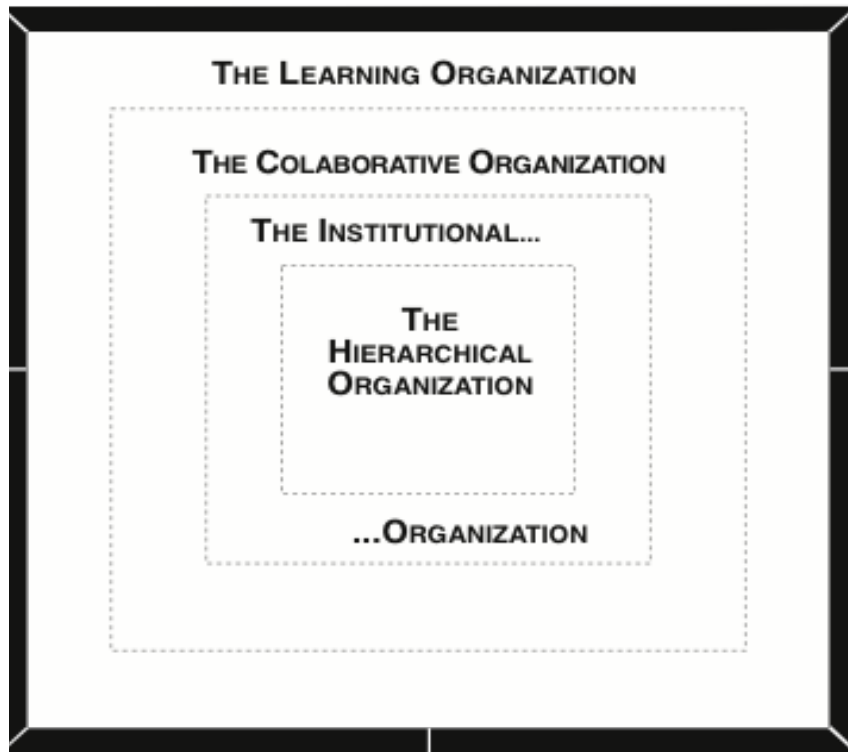
8 аспектов каждой организации

Что демонстрирует каждая организация через...

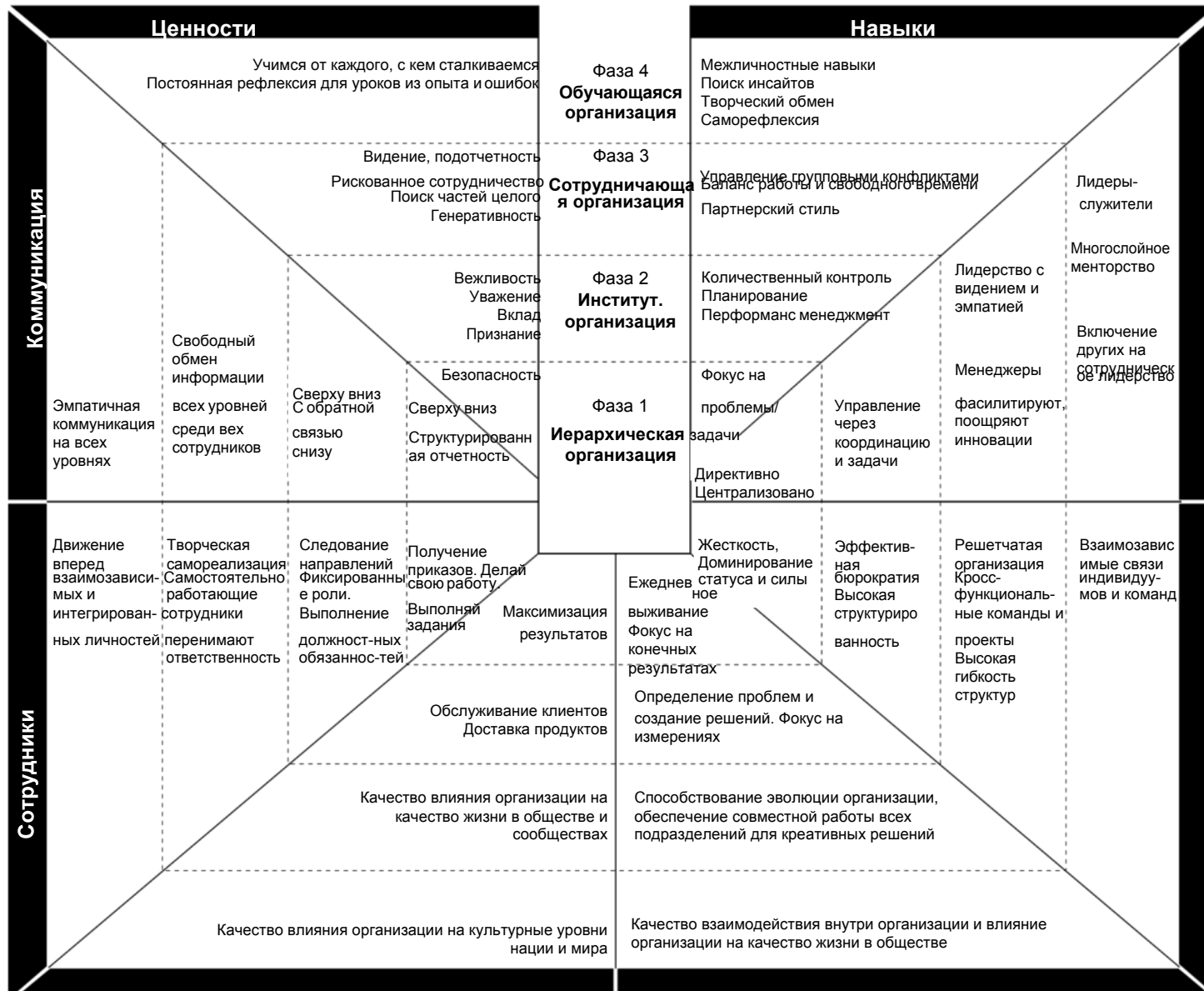
- Коммуникацию
- Ценности
- Навыки
- Лидерство
- Структуру
- Деятельность
- Контекст миссии
- Имидж «работников»



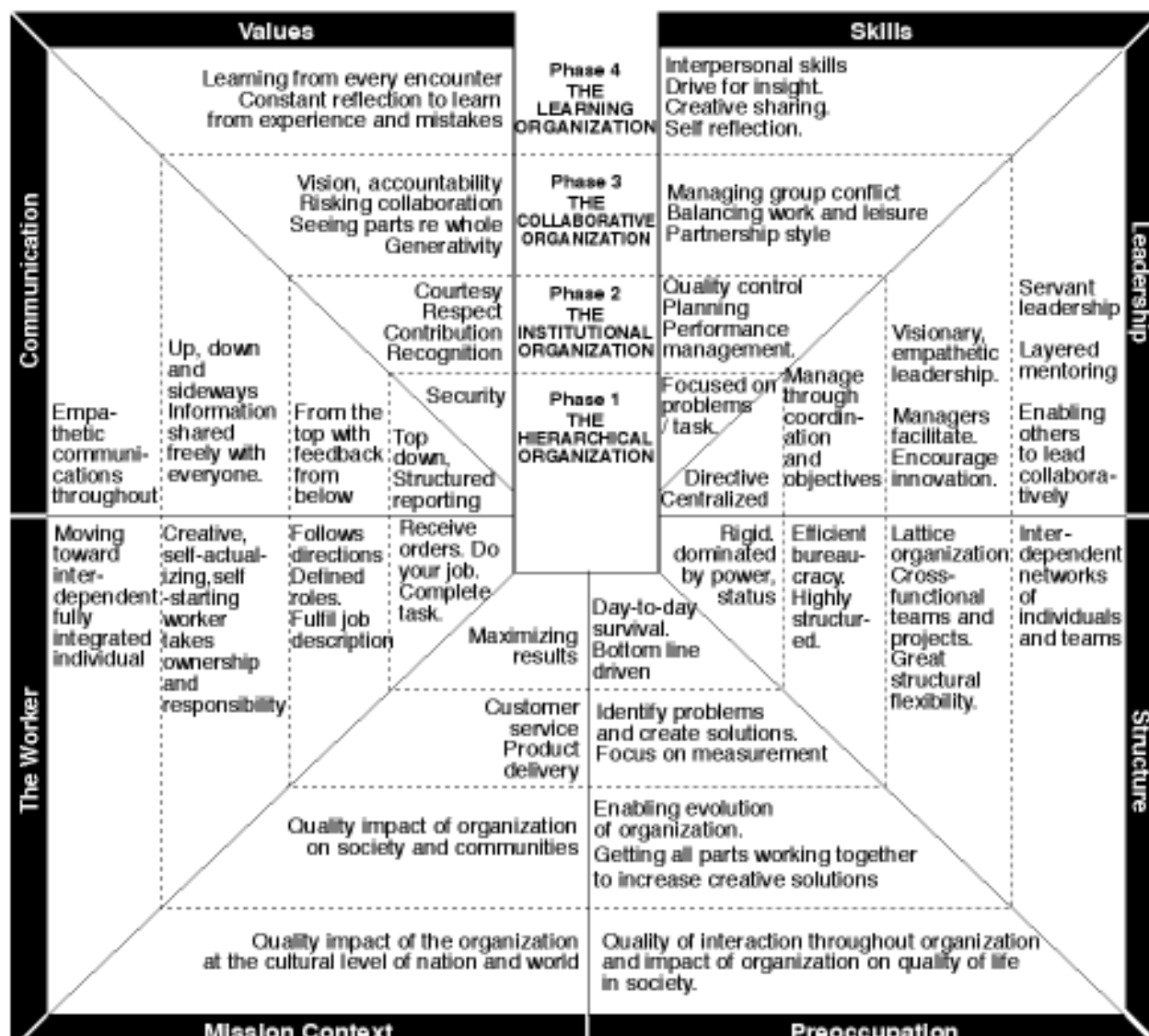
Соедините две схемы для создания одной модели



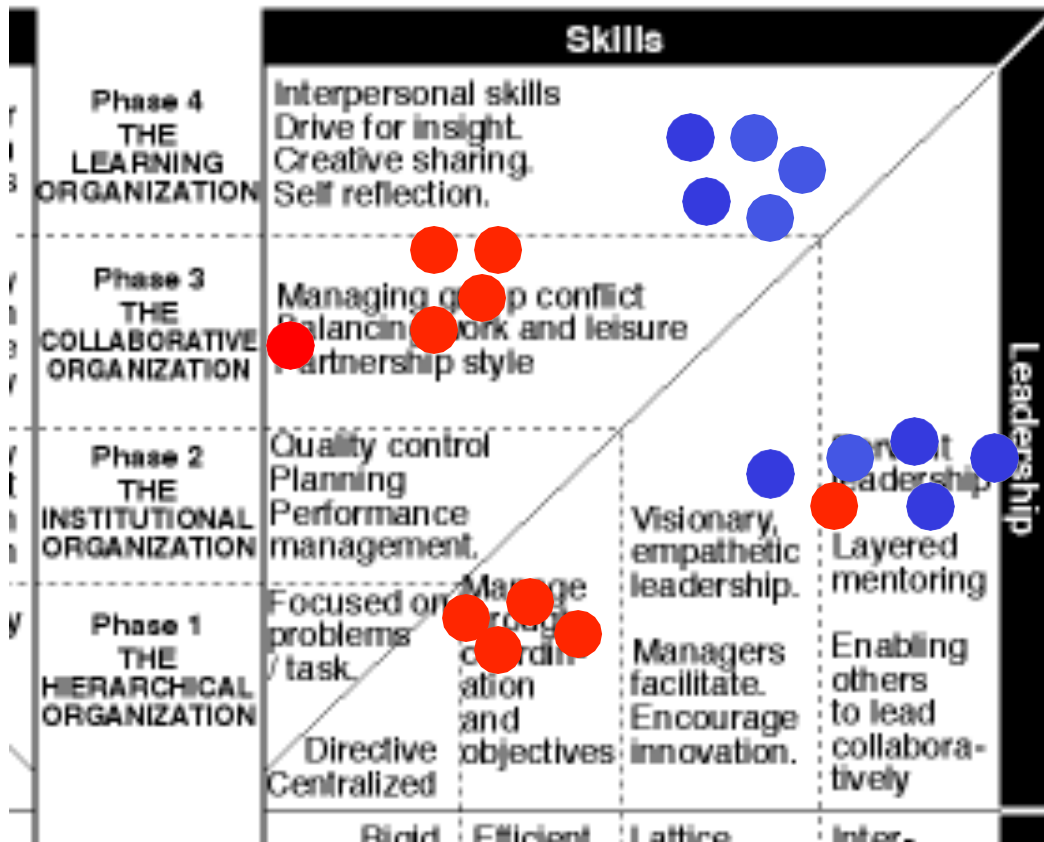
Карта организационного развития



The Map of Organization Development



Как только разноцветные пункты размещены на постере, как правило появляются новые мысли



“Хммм... что это говорит нам о том, где мы находимся как организация сейчас?”

“Хммм... что это говорит нам о том, где мы хотим быть как организация в будущем?”

Это не «пунктократия» или «голосование». Это позволяет создать картину организации.

Использование карты организационного путешествия

1. Создайте контекстную среду упражнения
2. Индивидуально оцените организацию, используя рабочий лист «карты»
3. В малых группах проясните понимание друг друга (речь не идет о достижении согласия).
4. Разместите стикеры одного цвета в каждом секторе (клин /квадрат) для определения, где находится организация на данный момент. Посмотрите на результаты группы в целом и обсудите их (для достижения цели).
5. Разместите стикеры другого цвета в каждом секторе, где вы думаете, организация должна находиться в будущем. Обсудите в группе результаты этого упражнения.



Участники обдумывают
свои варианты.



Затем в малых группах
проясняют свое понимание
(это не достижение
«согласия»).

Каждая команда размещает стикеры на постере,

- Click to add text

один цвет, где организация находится сейчас

и

другой цвет, где она должна быть в будущем.

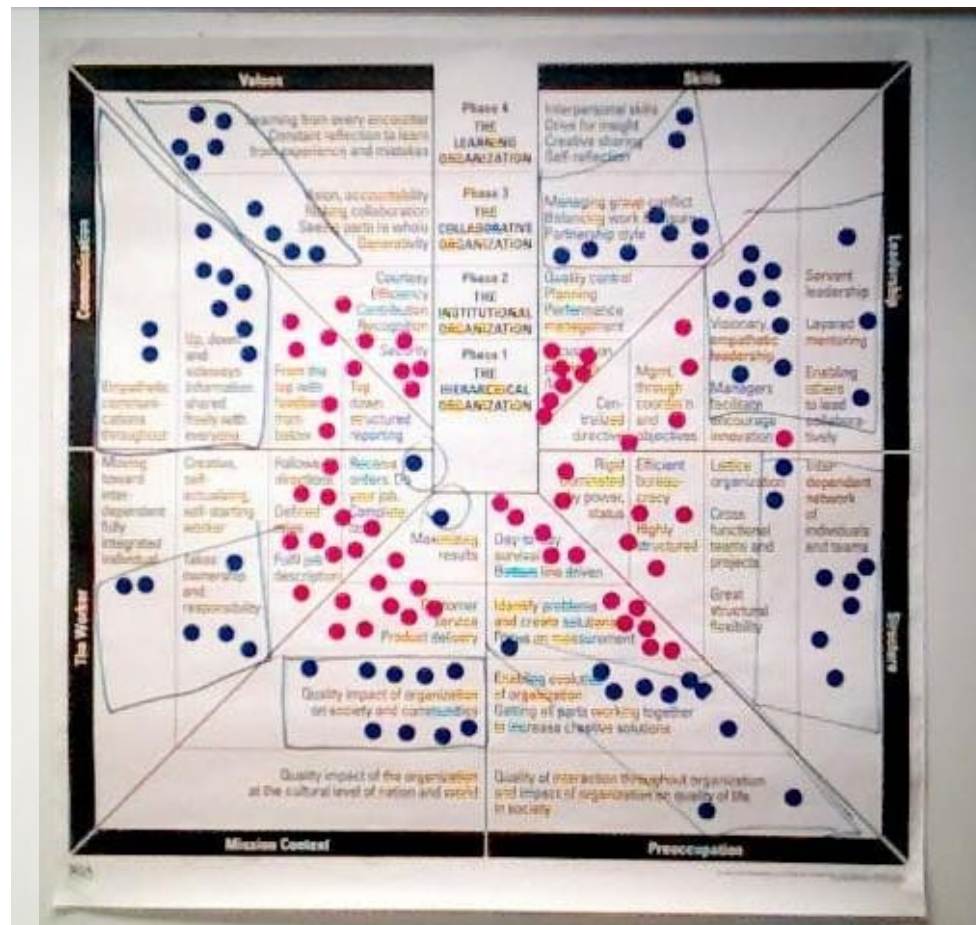
По одному стикеру в каждом из 8 секторов.



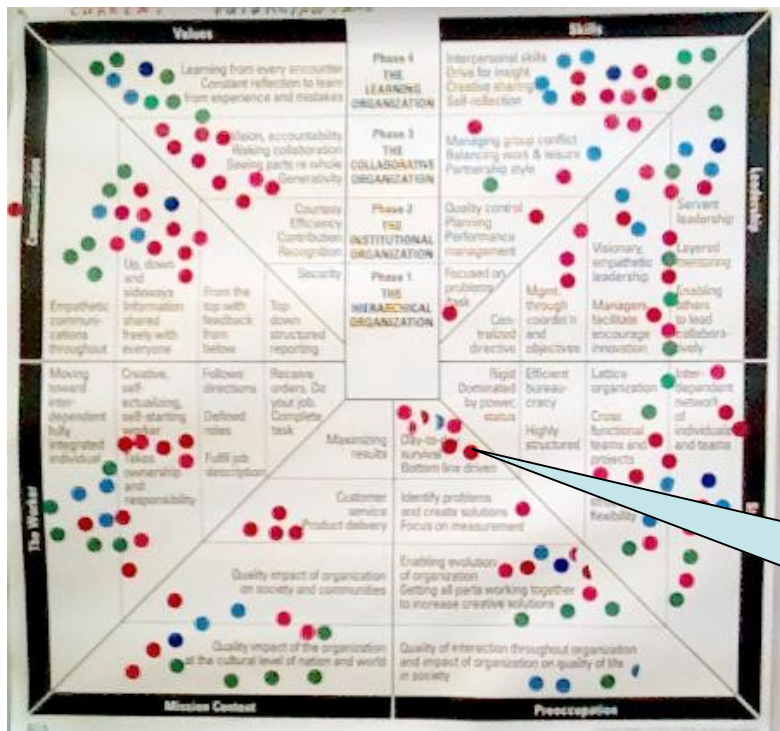
Группа совместно обсуждает «картину», которую создали участники.

Обратите внимание на кластеры, отсутствующие позиции, пересечения, (с эффектом валидности).

Какое значение группа может придать этим паттернам?



Различные организации по разному оценивают сами себя.



Потенциальная коалиция застряла в бюрократии ?

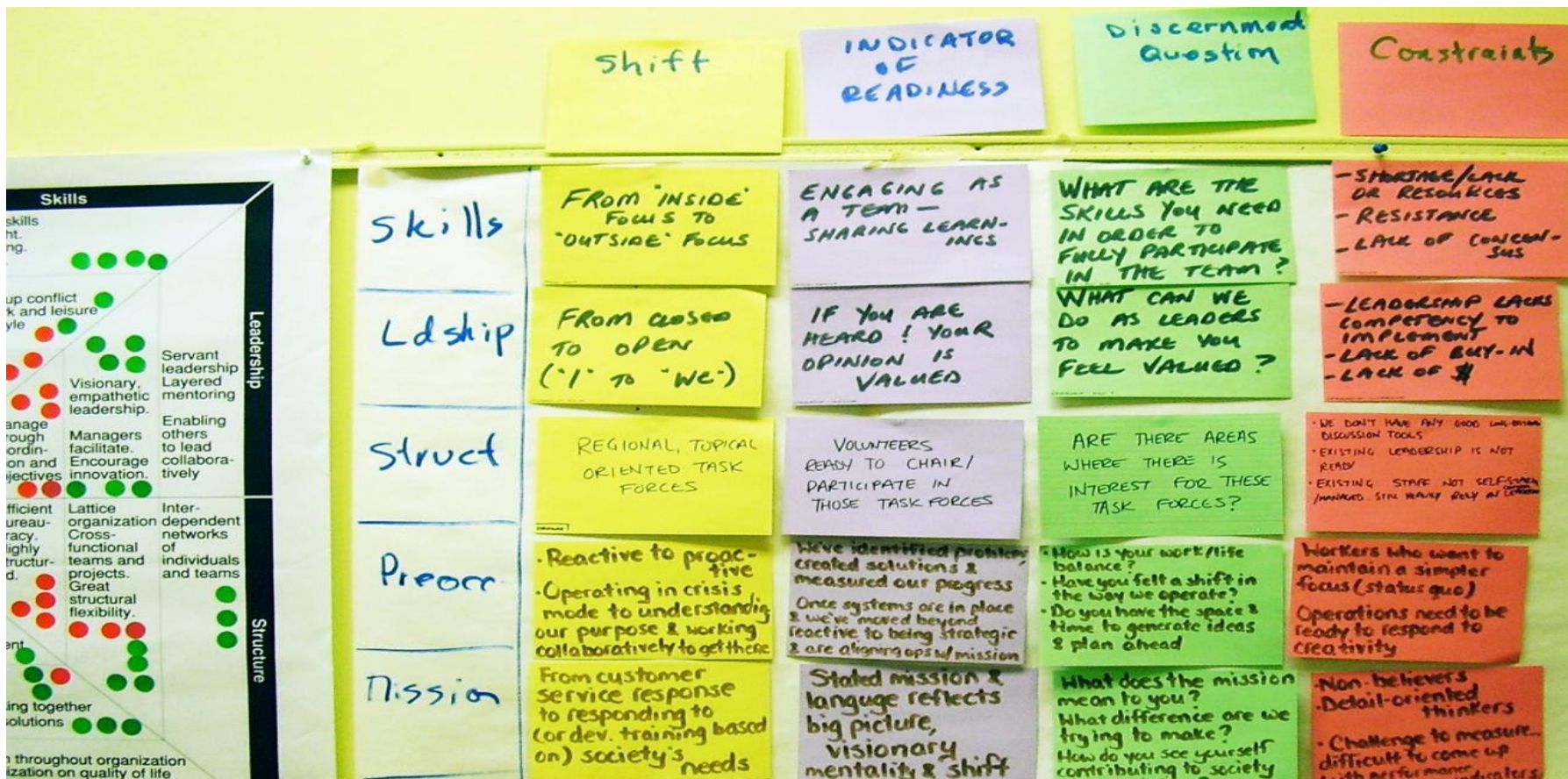
Большие мыслители вытаскили на свет неполноценные процессы и угрозы для выживания компании?

Отображение организационного путешествия через “точки” - это первый шаг, который показывает, как в настоящее время действительность отличается от желаемого будущего.

Следующий этап - анализ карты, получение представления о том, какие трансформации могут произойти, и то, что мешает им.

После этого анализа- краткий план действий, чтобы определить, какие конкретные шаги могут быть предприняты.

Сегмент	В чем заключается сдвиг	Индикаторы готовности	Вопросы на распознавание	Ограничения
Навыки				
Лидерство				
Структура				
Занятия				
Контекст миссии				
Работники				
Коммуникация				
Ценности				



ПЕРЕХОД ОТ
ИНСТРУКЦИЙ К
ВОВЛЕЧЕНИЮ
И ФОРМИРОВАНИЮ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ

РУКОВОДИТЕЛЬ
ДЕЛЕГИРУЕТ И
ОБУЧАЕТ
ПОДДЕРЖИВАЕТ
ИНИЦИАТИВЫ
ПЕРСОНАЛА

КАК ЧАСТО К ВАМ
ПРИХОДЯТ С
ИНИЦИАТИВОЙ?
ПРИВЕДИТЕ ПРИМЕР
ВАШЕЙ ПОСЛЕДНЕЙ
РЕАКЦИИ НА ОШИБКУ
СОТРУДНИКА?
КАК ЧАСТО ОШИБКА
ПОДДЕРЖАНА?

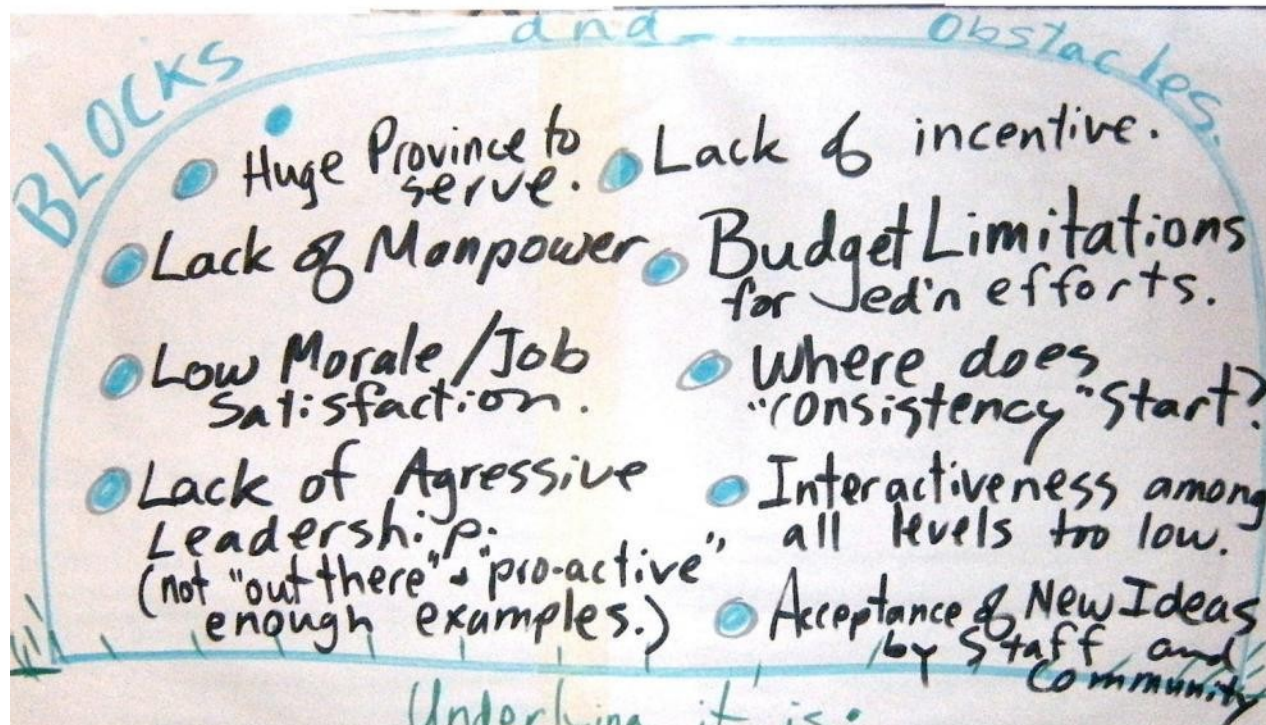
СТРАХ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПОТЕРЯТЬ АВТОРИТЕТ,
ДОЛЖНОСТЬ
НЕ УМОЖИЛИ ДЕЛАТЬ ИО-
ДРУГОМУ
ПРИВЫКА ПОДВИНУТЬСЯ
НЕ ДРАГО ОТВЕТАВ-
НОСТЬ

- РУКОВОДИТЕЛЬ
ДЕМИГУРИРУЕТ И
- ОБУЧАЕТ
- ПОДДЕРЖИВАЕТ
ИНИЦИАТИВЫ
ПЕРСОНАЛА

- КАК ЧАСТО К ВАМ
ПРИХОДЯТ С
ИНИЦИАТИВОЙ?
- ПРИВЕДИТЕ ПРИМЕР
ВАШЕЙ ПОСЛЕДНЕЙ
РЕАКЦИИ НА ОШИБКУ
СОТРУДНИКА?
- КАКИМ ОБРАЗОМ СОТРУДНИКА
ВЫ ПОДДЕРЖАЛИ? ...

- СТРАХ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПОТЕРЯТЬ АВТОРИТЕТ,
ДОЛЖНОСТЬ
- НЕУМЕНИЕ ДЕЛАТЬ ИНО-
МУ
- ПРИВЫЧКА ПОДПИСЫВАТЬ
НЕ БРАТЬ ОТВЕТСТВЕ-
НОСТЬ.

What are the real obstacles to this Accountability Framework?



Underlying it is:

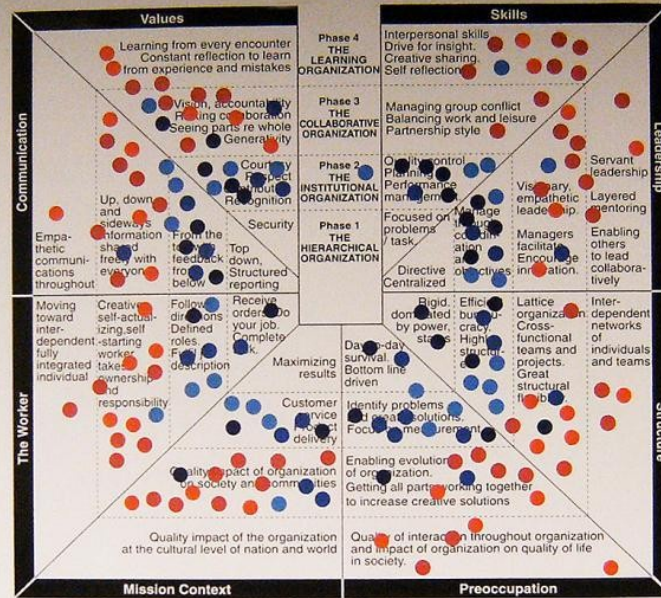
- Gap between Corporate & Operations still exists.
- Same amount of Operating to do, PLUS extra "computer" burden — great stuff — not well enough supported eg. Learn it. (same # staff) → communication
- Excellent training re: compliance BUT have to use personal time trying to keep current.

План действия для организационного путешествия

Анализ, приведенный выше				
Какие действия необходимо предпринять, чтобы были возможны изменения в развитии?	Какие действия самыми легкими? Какие действия будет привлекать большинство людей?	Что окажет самое большое положительное влияние?	Что нужно сделать в первую очередь, чтобы активизировать остальных?	Какие действия необходимо сделать вместе?
План действий: наметить первоначальные соображения относительно того, как можно действовать				

Current

- We are in the same place
- ~~Would like to be further out-reach~~
- We are a division with a lot of accountabilities to meet
- Performance Management / efficiency driven
- We are redefining how we work in relation to the bigger picture
- Are we frustrating ourselves? Is collaboration possible?
- Within ourselves we are institutional outside our selves we might be in a different circle
- We are trying to address complex problems



Map of the Journey of Organizational Development

©The Canadian Institute of Cultural Affairs, 2005

Future

- Where do we need to be?
- Flexibility - able to adapt to change
 - Capacity to have that flexibility
 - Highly collaborative and still keep autonomy

Ценности и предположения

- Анализируя данные, что можно сказать о том, на каких ценностях основывается деятельность компании.
- Какие признаки положительных изменений вы видите в компании.
- Какие стратегии возможно использовать.

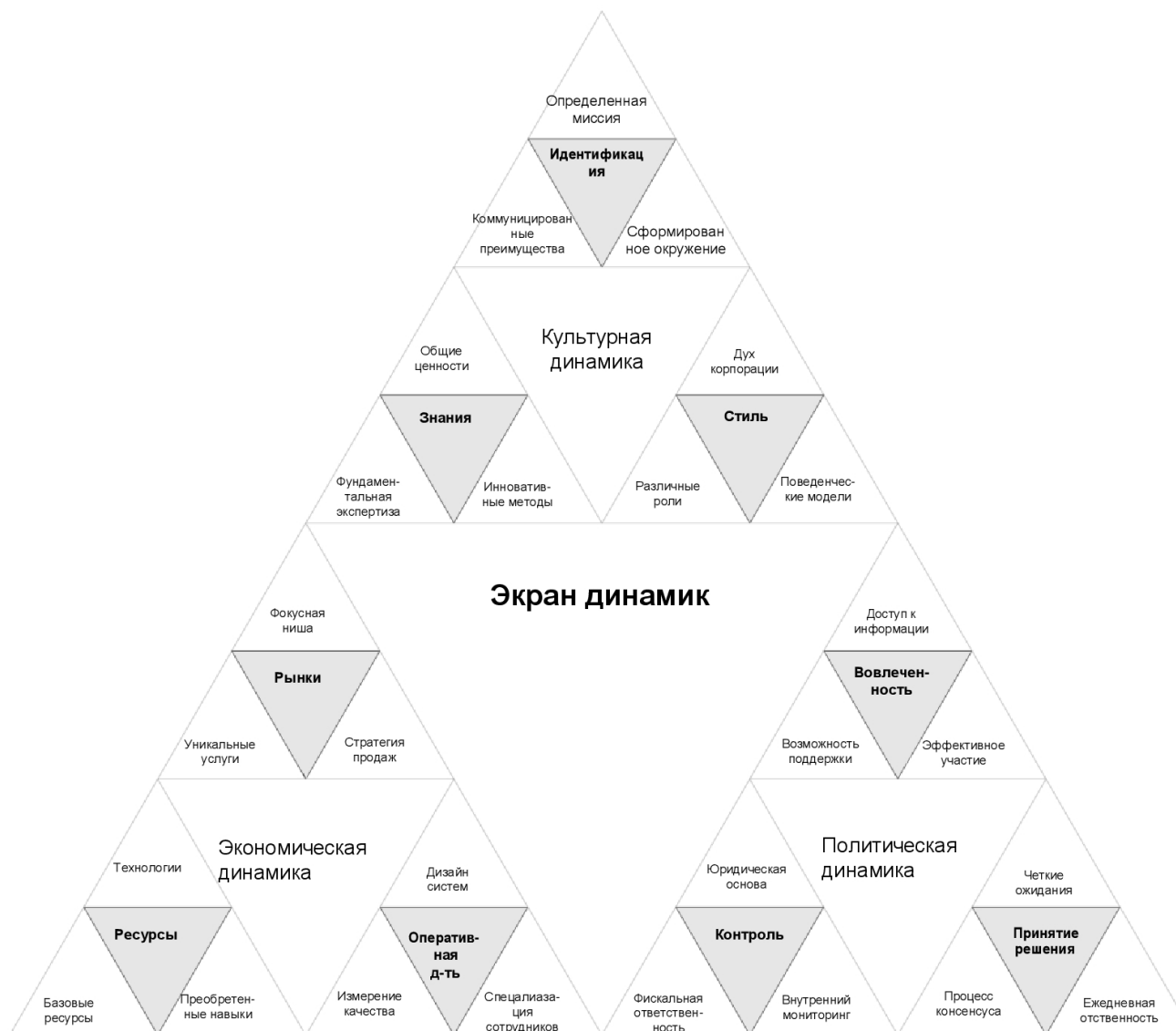
Потенциальное использование карты организационного путешествия

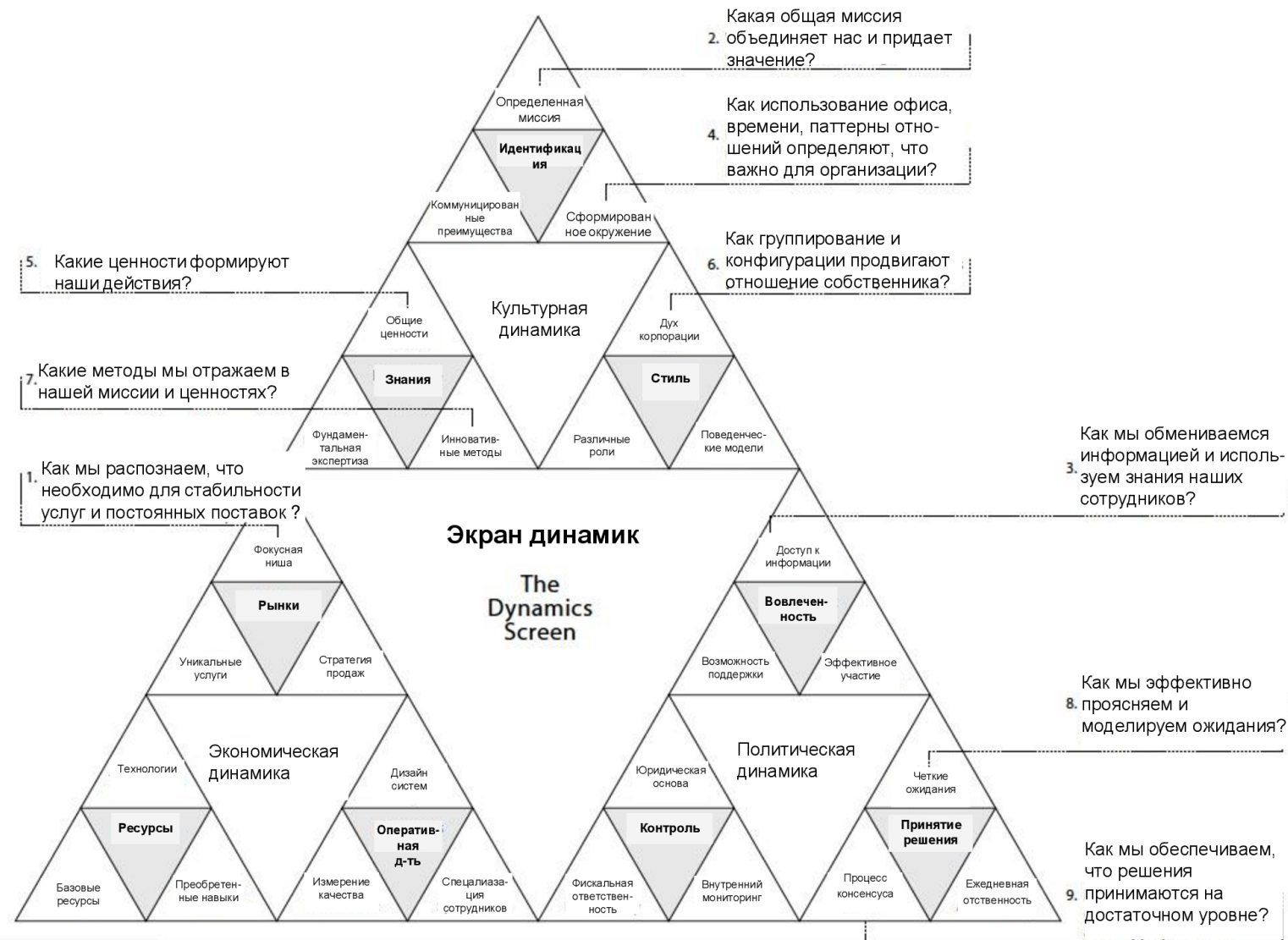
- Диагностика общих проблем
- Установление контекста для создания видения
- Озвучивание перспективы Правления или ТОП менеджмента
- Диалог во время структурной неопределенности
- Прояснение противоречивых ценностей и предположений, которые затрудняют прогресс
- *И так далее*

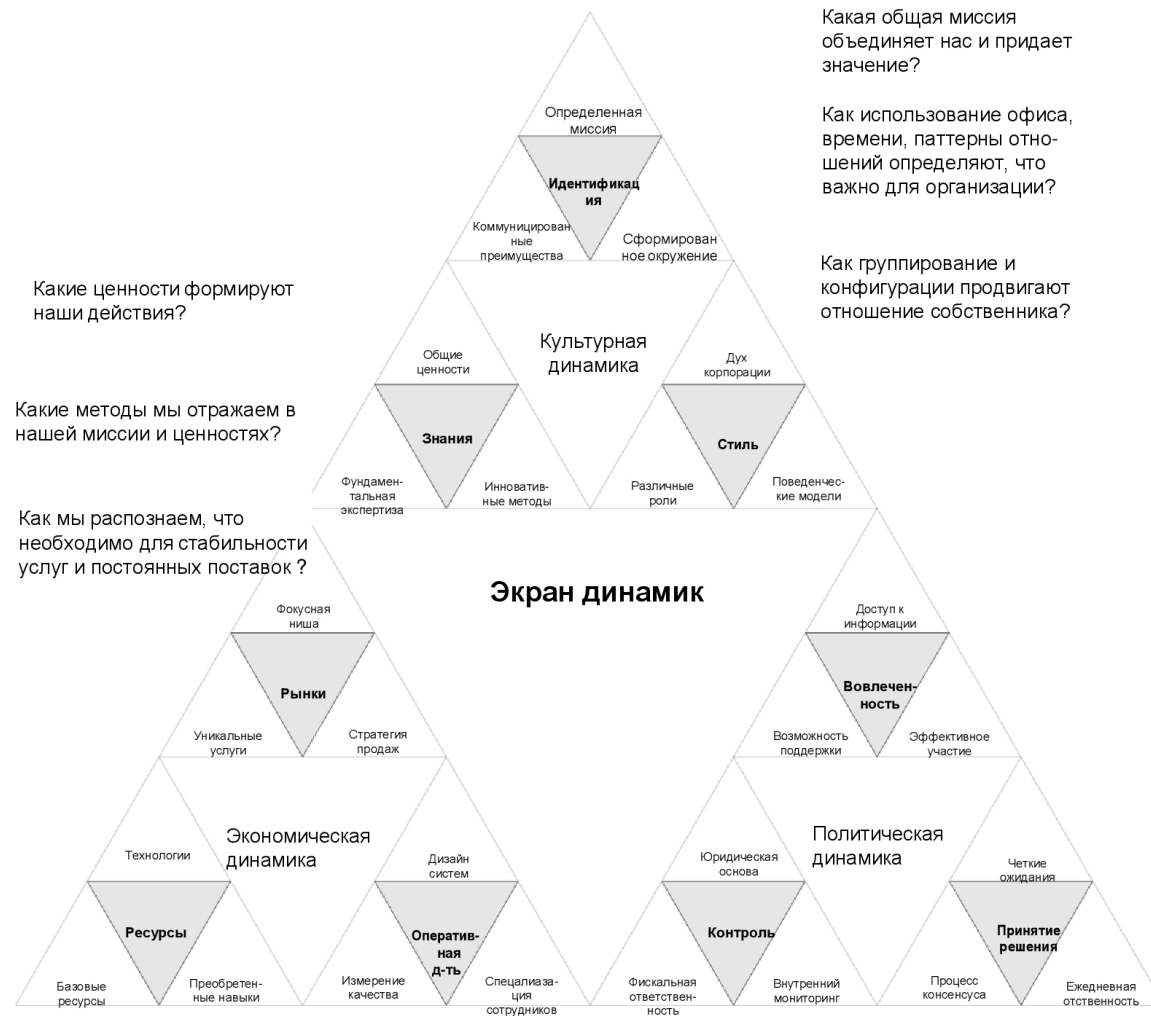
**Сбалансированное
изменение**

Экран динамик представляет собой простой вариант Треугольников Социального Процесса. ТСП -для любой группы общества, в том числе в районе, городе, регионе или стране, Экран динамик -для организации. Общий язык легче найти людьми внутри организации.

Есть определенные места в экране динамик, где фокусировка энергии определяет противоречия очень быстро. Например, Определенная миссия #2 помогает при любой трансформации.







Какие ценности формируют наши действия?

Какие методы мы отражаем в нашей миссии и ценностях?

Как мы распознаем, что необходимо для стабильности услуг и постоянных поставок ?

Какая общая миссия объединяет нас и придает значение?

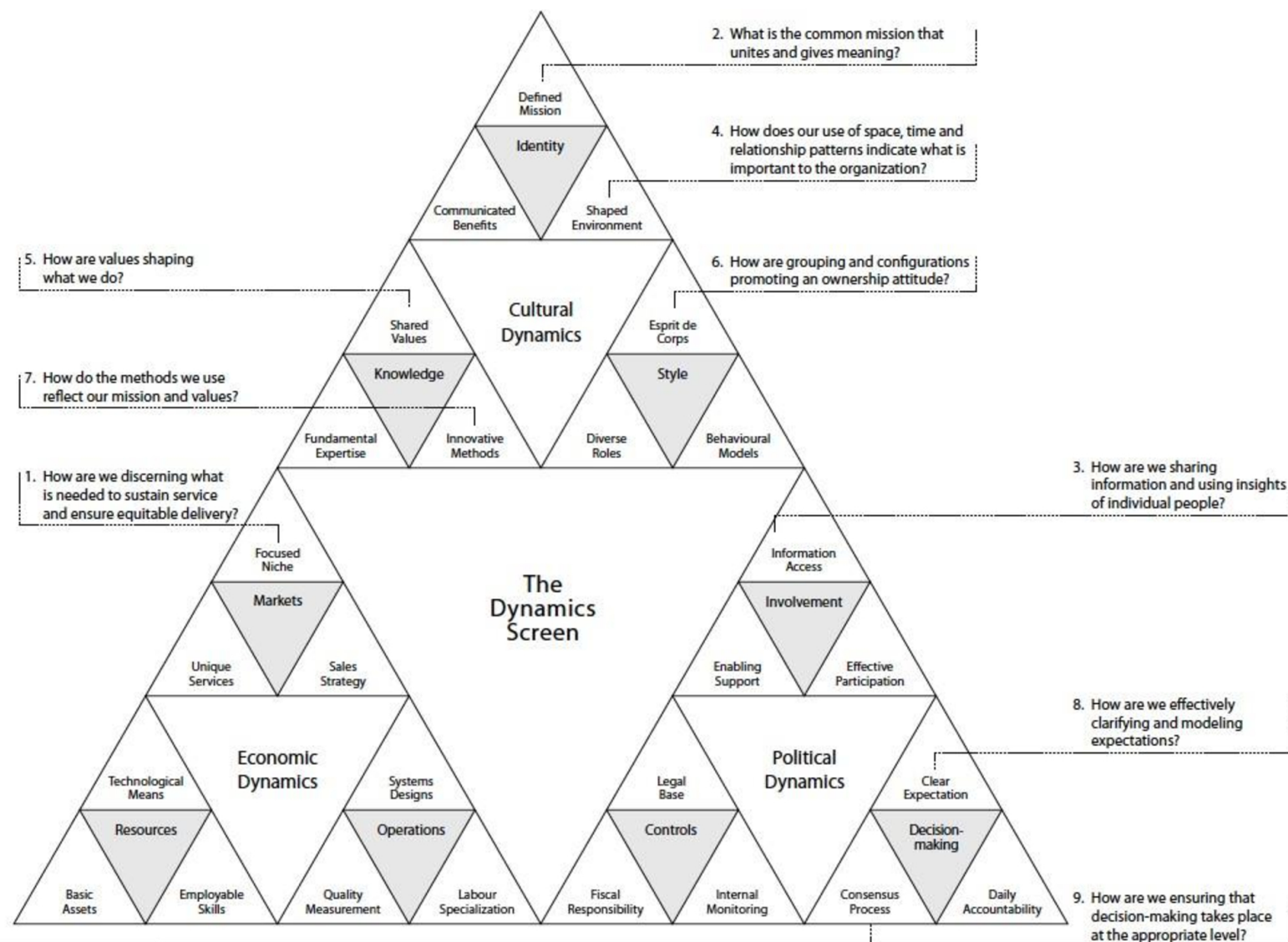
Как использование офиса, времени, паттерны отношений определяют, что важно для организации?

Как группирование и конфигурации продвигают отношение собственника?

Как мы обмениваемся информацией и используем знания наших сотрудников?

Как мы эффективно проясняем и моделируем ожидания?

Как мы обеспечиваем, что решения принимаются на достаточном уровне?



ПРОТИВОРЕЧИЯ

Понятие “противоречие” является ключом к пониманию трансформации.

Всегда существует противоречие между текущей реальностью, которая есть у людей, и желаемым будущим, которое они хотят. Они надеются на что-то новое, но не хотят отказываться от стабильности, которая у них есть.

Понимание природы напряжения (противоречие) является жизненно важным в понимании, какое преобразование возможно и вероятно.

Как только истинный характер противоречия известен, начинается преобразование, но не обязательно в сторону желаемого будущего состояния

Стратегия



Противоречия описывают дисбаланс в напряженности между текущим положением и желаемым будущим

Уровни прояснения



Заблуждение (Irritation)

Оскорбление (Blame)

Недостаток (Lack of)

Проблемы (Issues)

Преграды/блоки (Obstacles/Blocks)

Прояснение систематических блоков
(Underlying, Systemic Blocks)

Противоречия (Contradictions)

Examples of sets of contradictions from clients

Non profit organization

- Economic concerns override environmental concerns
- Addictive, comfortable habits are easier than good environmental habits
- Common belief that our small individual actions do not hurt anything.

Professional association

- Free benefits are undervaluing membership
- Invisible profession leads to low priority funding
- Foggy, technical, non-professional image subverts respect
- Perceived negativity around professional competencies

Public health department

- Powerful competing messages through media and other sources
 - “Path of least resistance” responses to barriers
 - Individual short term values
 - Anti-authority sentiment
 - Culture of invulnerability
-

Communications department (more like issues than contradictions)

- Top down fear and control
- Unfocused directions and activity
- Unclear and unclear purpose
- Not walking the talk
- Restrictive rules and mindset

ОБРАЗ

Преобразование всегда требует некоторых изменений в поведении.

Люди не могут всегда переходить легко к новому поведению, даже если они видят выгоду в нем.

Большинству людей нужен новый образ себя для того, чтобы воздействовать на новое поведение из нового поведения

Это содержится в теории образования образов, которая важна, чтобы понять, хотите ли Вы, чтобы преобразование произошло и было поддержано.



Naming organizational values

What are organizational values?

The statement of corporate values defines how things are done within an organization. This includes:

- How the organization relates to its customers
- How it relates to its products or service
- How members of the organization relate to each other
- What is valued (this may include attitudes, behaviour, style of dress, etc.) and
- What is discouraged

Process to Define Values

Brainstorm individually:

List the values you believe the organization holds in the following arenas. "What do you believe about..."

- Leadership
- Teamwork
- Communication
- Recognition
- Accountability
- Planning
- Problem Solving
- Coordination
- Innovation
- Corporate Image
- Things we always do
- Things we never do
- Things we look for in new employees
- Things we show to visitors
- One thing you would change
- The last thing we should ever give up
- Our story about why people come to our organization and why they leave

Mark 5 values from your entire list that you believe to be most critical for the organization to honour in the future.

In small groups, share your marked values and select 10-12 values to share with the entire group. Write these on cards.

As a whole group:

- *Develop* clusters of similar values
- *Name* the value that cards in each cluster are describing. It may help to capture that one word people agree on, add a colon, then describe the value for our organization, e.g. "Communication: proactive lateral and vertical two way connections." One word usually only describes the category of value.

Resolve:

When each cluster is named, for each cluster write a paragraph that describes:

- What it looks like to operate out of this value. What is in bounds and what is out-of-bounds?

What VALUES
or principles
being practiced
at EISO make
your experience
of it powerfully
positive?

- How this value affects our various systems e.g. communication, customer relations, decision making
- How the value will be implemented
- How this value will be monitored
- What happens if the value is not followed

Adapted from *Winning Through Participation* by Laura Spencer.

What VALUES
do we the
leaders of
Community Health
Services want to
Uphold and see
reflected back to
us through all
our programs and
services?

Trusting,
Respectful
Relationships

Value climate
of taking
risks

"We can do it!"
willingness to make
mistakes, be vulnerable

Trust/Integrity
(create a climate
of trust)

relationships
key to mutual
trust + respect

Communication
open, timely, relevant
multiple (between and
across levels)

Supportively
empathetic
recognize when others
need help/understanding
+ can act on needs

Trust's intentions
of others
will give teams fit
of doubt
respectful

Trust is
foundational

Engaging
Customers &
Stakeholders
in Shaping
our Services

PUBLIC VOICE
MUST SHAPE
SERVICE

Client/Family/
Community
Centred

Customer focused
orientation
(alignment across
division)

Our programs/
services are
inclusive

Collaboration (for)
Client focused planning
+ decision making

client central
orientation
is core

Supporting
innovation &
creativity
within defined
parameters

We support
innovation +
creativity

innovation
creates energy,
engagement,
ownership

Listening
Learning
Reflection
builds innovation

Innovation is
critical to an
organization

WHERE THERE ARE
BOUNDARIES - STATE
THEM
clear boundaries
stimulate innovation

Anticipating
+ Managing
Change
responsibly

CHANGE IS
POWERFUL: NECESSARY

Resilience
(adaptability,
enthusiasm about
change - opportunity)

Responsiveness
to situations, change
(flexibility)
(adaptability)

Meaningful
Collaboration

Voice is
valued

Whole is
greater than
sum of parts

ANSWERS COME
FROM THE
WHOLE

Strength based
focused
(training, skills,
growth)

~~Supporting~~
Nurturing
a healthy
work environment

JOIE
DE
VIVRE

Work life Balance
Workload Mgt.

Accountability
Enhances
Quality

Responsible
Takes ownership
takes self account

Accountability
Responsibility
to bottom line
(clearly defined)

Committed to
continuous
quality improvement

Integrity
(true to self)

BEST PRACTICE
GUIDES OUR
WORK

Creating a
culture of
creativity, collaboration
Respect, Trust
Involvement
+ Quality

Сессия: Какие ценности мы хотим видеть в нашей организации?



Список литературы

Technology Of Participation

Stanfield, R. Brian, General Editor. *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace*. Toronto: Canadian Institute of Cultural Affairs, 1997.

Jo Nelson. *The Art of Focused Conversation for Schools: Over 100 Ways to Guide Clear Thinking and Promote Learning*. Toronto: Canadian Institute of Cultural Affairs, 2000.

Staples, William. *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*, Canadian Institute of Cultural Affairs, 2013

Williams, R. Bruce. *More Than Fifty Ways to Build Team Consensus*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press., 2007

Belden, Ginny, Marcia Hyatt, Deborah Ackley. *Towards the Learning Organization: A Guide*. Toronto: Belden, Hyatt, Ackley, 1993

Jenkins, Jon. *The International Facilitator's Companion*. Groningen, the Netherlands: Imaginal Training, 1996

Troxel, James, Editor. *Participation Works: Business Cases from Around the World*. Alexandria, Virginia: Miles River Press, 1993

Troxel, James, Editor. *Government Works: Profiles of People Making a Difference*. Alexandria, Virginia: Miles River Press, 1995

Burbidge, John, Editor. *Beyond Prince and Merchant*. New York: Pact Publications, 1997

Stanfield, R. Brian.. *The Workshop Book: from Individual Creativity to Group Action*. Toronto: The Canadian Institute of Cultural Affairs, 2002

Owen, Harrison. *Spirit: Transformation and Development in Organizations*. Abbott ,1987

Harman, Willis and Hormann, John. *Creative Work: The Constructive Role of Business in a Transforming Society*, Knowledge Systems, 1990

Hall, Brian P. *Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation*. Wipf and Stock, 2006

Chris, and Schon, Donald A. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Argyris, 1978: Reading, MA: Addison-Wesley

Greenleaf, Robert. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Berrett-Koehler, 1998

The Facilitative Way: Leadership that Makes the Difference, by Priscilla H. Wilson, Kathleen Harnish and Joel Wright.

Other Useful Books On Facilitation

Bens, Ingrid: *Facilitating with Ease*, Participative Dynamics, 1997

Brown, Juanita and Isaacs, David, *The World Cafe*, Barret-Koehler, 2005

Kaner, Sam with Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Philadelphia: New Society Publishers, 1996

Heron, John. *The Facilitators' Handbook*. Kogan Page: John Heron, 1989

Owen, Harrison, *Open Space Technology: A User's Guide*, Barret-Koehler, 2008

Rees, Fran. *How to Lead Teams: Facilitation Skills*. San Diego: Pfeiffer and Co., 1990

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Peter M. Senge, 1990

Schwarz, Roger, *The Skilled Facilitator*, Jossey-Bass, 1994

Whitney, Diana and Trosten-Bloom, Amanda, *The Power of Appreciative Inquiry*, Barret-Koehler, 2003