



1ч. 45мин.

ПЛЕНУМ И
МАЛЫЕ ГРУППЫ

ОПИСАНИЕ

«Культура ест стратегию на завтрак»,

— этим запоминающимся высказыванием руководитель Питер Друкер выразил то, что ощущают многие из нас, когда пытаются добиться больших стратегических изменений в своих организациях, но заходят в тупик по причинам, коренящимся в организационной культуре. Анализ культуры принятия решений поможет вам раскрыть и понять динамику принятия решений в вашей команде или организации. Работа с конкретным кейсом даст более глубокое понимание организационной динамики, способствующей или препятствующей стратегическим изменениям.



ПОДГОТОВКА

Нет



МАТЕРИАЛЫ

- Маркеры
- Флипчарт



ИНСТРУМЕНТЫ

Нет



СБОРЫ

ВНУТРЕННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ
И РЕШЕНИЯ

ШАГ 1
В ПЛЕНУМЕ:

Описание кейса.

Обсудите недавнее стратегическое изменение в вашей организации (решение взяться за новый проект, изменить миссию, привлечь новых благополучателей и т. д.). Каковы были изначальные предпосылки этого изменения? Как родилось решение о внесении изменений? Каков текущий результат?

Визуализируйте процесс, составив график с тремя фазами: предпосылка, принятие решения и последствия.

Черным цветом: зафиксируйте ключевые вехи (что на самом деле произошло).

Красным: отметьте впечатления, эмоции и проблемные области сотрудников, которые возникли в ходе обсуждения кейса. **[30']**

ШАГ 2
В МАЛЫХ ГРУППАХ: Обсудите точку зрения каждого участника. **[45']**

Вот несколько вопросов, которые вы можете использовать для исследования:

Участники: Кто из участников внутри и вне организации был вовлечен в процесс принятия решения и сопутствующие дискуссии? Кто не был вовлечен? Кто взял на себя инициативу? Кто был проинформирован? Где проходит граница сопричастности?

Процесс: Каким было соотношение формальных и неформальных условий, в рамках которых ответственные лица добивались или не добивались прогресса в процессе (например: соотношение между заседаниями и непринужденными беседами за кофе)? Как реальный процесс отражает стратегическое планирование организации? Как были интегрированы непредвиденные обстоятельства? Попадали ли вы в процессе в «замкнутый круг» или наблюдали многословие?

Содержание: Какие аргументы и факторы сильно повлияли на процесс? Каким принципам вы следовали, а в каких шли на компромисс?

Конфликт: Где были конфликтные точки и как вы с ними справлялись? Какие проблемы были устранены? Какие части стратегии не были реализованы? Какие решения не были приняты? Как было принято решение: единогласно, компромиссом, голосованием, единоличным решением или организованной анархией?

Порядок принятия решения: Как фаза до принятия решения (обсуждения) влияет на фазу после принятия решения (реализацию)? Какая базовая динамика наиболее свойственна процессу? Как вы можете описать культуру принятия решений в вашей организации?

ШАГ 3
В ПЛЕНУМЕ:

Обсудите, хотите ли вы использовать данный порядок принятия решений в будущем? Как можно его преобразовать, чтобы добиться более устойчивых результатов по принятым решениям? **[15']**