

THE
SHIFT
LAB.

SENSING JOURNEYS

Nástroj pre vnímanie reality z rôznych
uhlov pohľadu a spoznanie kľúčových
stakeholderov

SENSING JOURNEYS

THE
SHIFT
LAB.

PREHĽAD

Sensing journeys (cesty, ktoré nám umožňujú navnímať situáciu) sú nástrojom konceptu pre transformačné zmeny zvaného Theory U. Slúžia v úvodnej fáze zmeny na hlbšie porozumenie reality z rôznych uhlov pohľadu a na spoznanie kľúčových stakeholderov.



Sensing journeys vytiahnu účastníkov z ich každodennej rutiny a umožnia im zažiť organizáciu, výzvu alebo sociálny systém z perspektívy rôznych zainteresovaných strán. Tieto cesty privádzajú účastníkov na miesta, k ľuďom a k zážitkom, ktoré sú najrelevantnejšie pre otázku, na ktorej pracujú.

Sú to cesty, ktoré podporujú rozvoj a umožňujú:

- Presunúť sa do neznámeho prostredia (iný tím, iná pobočka, iná pozícia, iná organizácia, krajina atď.)
- Ponoriť sa do rôznych kontextov
- Získať relevantné skúsenosti pre výzvu alebo otázku, ktorú chceme skúmať
- Zhodnotiť svoj súčasný mindset – nastavenie mysle, ktoré nám umožňuje vidieť len časť reality a tým aj obmedzené typy riešení, a následne objaviť nový mindset, ktorý umožní vidieť transformačné riešenia

Podstatou Sensing Journey je vytvoriť nový zážitok, ktorý účastníkom umožní prelomiť zaužívané vzorce vnímania a myslenia tým, že vstúpia do novej, neznámej skúsenosti.



POUŽITIE

Tento nástroj môžete využiť pri:

- **Transformáciách v IT:** Keď sa zavádza nový softvér alebo dochádza k digitálnej transformácii a je potrebné pochopiť, ako technológie ovplyvňujú užívateľov.
- **Zmenách vo výrobe:** Pri optimalizácii výrobných procesov alebo zavádzaní nových technológií, kde je potrebné pochopiť skutočné pracovné podmienky operátorov a líniových manažérov.
- **Spojení kultúr:** Pri fúziách a akvizíciách, kde je nevyhnutné pochopiť kultúrne rozdiely a synergie medzi tímami.
- **Vývoji inovatívnych produktov a služieb:** Keď potrebujeme úplne nový koncept.
- **Zážitkových rozvojových programoch:** Keď potrebujeme posun v mentálnom nastavení, rozvoji líderského potenciálu, komplexného myslenia.
- **Budovaní medzitímovej spolupráce:** Keď potrebujeme navnímať kde sa naše záujmy stretávajú, ako vieme vytvoriť širšie pole pre spoluprácu.

ZDROJE

- C. Otto Scharmer, (2009) Theory U: Learning from the Future as it emerges. Berrett-Koehler: San Francisco
- www.presencing.org

PRINCÍPY

Sensing journeys sú špecifické nielen formou ako ich realizujeme, ale hlavne spôsobom ako sa v rámci nich správame:

1. Kľúčovou zručnosťou je **kvalita počúvania**. Sensing journey si vyžaduje zapojenie troch typov počúvania:

- Počúvanie druhých: počúvanie toho, čo vám ponúkajú ľudia, s ktorými sa stretávate.
- Počúvanie seba samého: tomu, čo cítite, že sa vynára z vášho vnútra.
- Počúvanie vynárajúceho sa celku: tomu, čo sa vynára z kolektívneho a komunitného prostredia, s ktorým ste sa spojili.

2. Chodte na miesta s najväčším potenciálom. Stretnite sa s respondentmi priamo v ich prostredí: na ich pracovisku alebo tam, kde žijú, nie v hoteli alebo v konferenčnej miestnosti. Keď sa stretnete s ľuďmi v ich vlastnom prostredí, získate cenné poznatky jednoduchým pozorovaním toho, čo sa tam deje. Všetko, čo vidíte, berte ako podnet na kladenie otázok, ktoré vám pomôžu hlbšie pochopiť skutočný kontext vášho respondenta.



PRINCÍPY (pokračovanie)

3. **Pozorujte, pozorujte, pozorujte:** Pozastavte svoje hlasy hodnotenia (VOJ) a cynizmu (VOC) a naladte sa na schopnosť diviť sa a oceňovať iné formy riešení a spôsobov fungovania (viac o VOJ a VOC sa dozviete v 7.epizóde podcastu SHIFT HAPPENS).

4. Bez schopnosti **pozastaviť úsudok a cynizmus** budú všetky snahy o vedenie efektívneho procesu zisťovania neúspešné. Pozastaviť hlas hodnotenia znamená prestať posudzovať a vytvoriť priestor pre skúmanie, hľadanie a údiv.

PRÍPRAVA

Organizátor alebo tím facilitátorov by mal zabezpečiť a pripraviť nasledujúce oblasti:

ZÁMER

Stanovte si jasný zámer – definujte svoju výzvu pre transformačnú zmenu, aby ste vedeli, čo je potrebné preskúmať.

ĽUDIA

Zostavte väčšiu skupinu účastníkov. Vyberte účastníkov tak, aby prinášali rôznorodé pohľady (z rôznych úrovní riadenia, funkcií, pracovísk, vekových kategórií). Následne rozdeľte túto skupinu do menších tímov, maximálne po 5 ľudí.

MIESTA

Určte viacero miest (3-4) s potenciálom priniesť nové perspektívy k vašej téme alebo zámeru zmeny. Každá podskupina by mala osobne navštíviť niekoľko z týchto miest, aby získala nové pohľady a uvedomenia, ako napríklad:

- Ako rôzne zainteresované strany vnímajú tému zmeny
- Aké aspekty témy sa prejavujú v iných tímoch alebo organizáciách
- Ako to vidia „ľudia bez hlasu“ – ľudia v systéme, ktorí zvyčajne nie sú počutí alebo videní

Pre lepšie pochopenie systému (organizácie, komunity), ktorú skúmate, je užitočné získať pohľad „extrémnych používateľov“. Môžu to byť zákazníci, ktorí služby alebo produkty využívajú intenzívnejšie alebo rôznorodejšie, alebo ľudia so špecifickými potrebami, napríklad tí, ktorí žijú v odľahlých oblastiach a potrebujú prístup k zdravotnej starostlivosti.

ČAS

Dĺžka závisí od geografickej oblasti, v ktorej sa nachádzate. Na *Sensing journeys* sa odporúča vyčleniť minimálne 1 deň v rámci seminára, a v prípade väčších projektov niekoľko dní alebo týždňov (prípadne rozložených na niekoľko mesiacov).



PRÍPRAVA (pokračovanie)

ZÁZNAM:

Ak s tím hostiteľa súhlasia, odporúča sa počas cesty fotografovať a/alebo natáčať videá. Tieto materiály môžu byť užitočné pri následných diskusiách s ostatnými skupinami a tiež slúžiť ako pripomienka pre účastníkov. Po získaní súhlasu hostiteľov môžete zbierať aj ďalšie materiály. Na zaznamenávanie poznámok počas cesty a po nej si nezapodnajte pripraviť pero a denník.

PROCES

PRÍPRAVA ÚČASTNÍKOV

1. Účastníci, buď vďaka príprave organizátora alebo prostredníctvom spoločného brainstormingu pod vedením facilitátora, identifikujú a naplánujú svoju *Sensing journey*. Počas tohto procesu vyberú miesta, jednotlivcov a organizácie, ktoré môžu im aj celej skupine priniesť nové perspektívy.
2. Každá podskupina následne pripraví svoju vlastnú cestu, pričom si prediskutujú tieto témy:
 - Aký kontext budeme zažívať?
 - Kto sú kľúčoví aktéri, s ktorými budeme hovoriť?
 - Aké otázky chceme preskúmať?
 - Aké predpoklady si so sebou prinášame?
 - Čo očakávame?

Účastníci sa podelia o svoje doterajšie skúsenosti a o to, čo im pomohlo získať nové pohľady a "otvorilo oči".

3. Vypracujú krátky dotazník (7-10 otázok), ktorý bude slúžiť na usmernenie procesu zisťovania u hostiteľa. Dotazník priebežne aktualizujú.
4. Príprava hostiteľa
 - Podelte sa s hostiteľom o účel a zámer návštevy.
 - Upozornite, že pre skupinu bude najcennejšie, ak získa pohľad na „bežné“ každodenné aktivity, a nie na pripravenú prezentáciu. Snažte sa vyhnúť situáciám typu „ukáž a rozprávaj“ – napríklad, strávte čas v back office a sledujte procesy, zúčastnite sa ranného briefingu, alebo pozorujte vybavovanie zákaznickej požiadavky.



REALIZÁCIA SENSING JOURNEYS

Jednotlivé skupiny prídu k hostiteľovi a počas svojej návštevy sa riadia nasledujúcimi princípmi:

1. **Dôvera v intuíciu a autentické otázky:** Nasledujte svoju intuíciu a klad'te otázky, ktoré prirodzene vyvstanú z rozhovoru. Jednoduché a autentické otázky môžu byť kľúčom k odhaleniu hlbších vhl'adov, ktoré sú podstatné pre pochopenie súvislostí a spôsobu fungovania organizácie hostiteľa.
2. **Hlboké počúvanie:** Používajte hlboké počúvanie na udržanie priestoru pre rozhovor. Keď respondent odpovie na vašu otázku, neponáhľajte sa hneď s ďalšou. Nechajte chvíľu ticha a vnímajte, čo sa z tejto chvíle vynára.

Príklady otázok pre hostiteľov:

- Aká skúsenosť alebo cesta vás priviedla na vašu súčasnú pozíciu?
- S akými problémami alebo výzvami ste sa stretli?
- Prečo tieto výzvy existujú?
- Aké výzvy sú prítomné v širšom systéme organizácie?
- Čo sú vaše hlavné bariéry?
- Aké sú vaše najdôležitejšie zdroje úspechu a zmeny?
- Ako by mal vyzerat' nový systém pre vás?
- Ktorá iniciatíva alebo aktivita by mala najväčší vplyv na vás osobne a na celý systém vašej organizácie?
- Ak by ste mohli zmeniť len niekoľko vecí, čo by to bolo?
- S kým by ste o týchto zmenách mali hovoriť?

REFLEXIA NA REALIZOVANÚ SENSING JOURNEY

Po návšteve si nájdite čas na zamyslenie a zhodnotenie situácie

Reflexia po návšteve: Aby ste zachytili a využili zistenia z vašej Sensing journey, bezprostredne po každej návšteve urobte reflexiu toho, čo ste zažili. Odložte mobilné telefóny, kým nie je debriefing ukončený. Vzorové otázky pre debriefing v malých tímoch:

- Čo vás najviac prekvapilo alebo bolo neočakávané?
- Čo sa vás osobne najviac dotklo?
- Ak by navštívená organizácia alebo komunita bola živou bytosťou, ako by vyzerala a ako by sa cítila?
- Ak by táto bytosť mohla hovoriť, čo by nám povedala?
- Ak by sa táto bytosť mohla ďalej vyvíjať, do čoho by sa chcela premeniť?
- Aké obmedzujúce faktory bránia ďalšiemu rozvoju tohto systému?

REFLEXIA NA REALIZOVANÚ SENSING JOURNEY (pokračovanie)

- Všimli ste si na sebe nejaké zmeny, keď ste boli súčasťou systému tejto organizácie?
- Aké nápady vám táto skúsenosť prináša pre možné prototypové iniciatívy, ktoré by ste mohli chcieť realizovať?

Spätná väzba pre hostiteľov: Pošlite hostiteľom e-mail (alebo inú formu správy), v ktorom vyjadríte kľúčový poznatok, ktorý ste si zo stretnutia odniesli (jedna alebo dve vety), a vyjadríte svoje uznanie.

Debriefing ako celá skupina: Naplánujte si čas, kedy sa celá skupina stretne na debriefing. Dbajte na to, aby bol tento čas naplánovaný s dostatočným odstupom od návštevy, aby postrehy zostali živé.

- a. Každá skupina by mala zhrnúť svoju cestu:
 - Kam ste išli
 - S kým ste sa rozprávali
 - Čo ste robili
 - Aké zistenia a zážitky ste získali
- b. Spoločne ako celá skupina:
 - Vyberte najzaujímavejšie zistenia a premeňte ich na inšpirácie a nápady pre vašu transformačnú zmenu.

ĎALŠIE ZDROJE

- O Sensing Journey si môžete prečítať aj v blogu [Sensing Journey: Ako vyťažiť maximum z kolektívneho pozorovania](#)
- [Theory U: Rámec pre zmenu a inováciu v komplexnom prostredí](#)
- <https://presencinginstitute.org/>

Úrovne počúvania

- Počúvať nie vždy znamená aj počuť. Úrovne počúvania vám priblížime v blogu [Počúvame svoju budúcnosť?](#)
- Zažite s nami jednotlivé úrovne pri riešení [CASE CLINIC v 6.epizóde podcastu SHIFT HAPPENS.](#)
- Čo nám bráni počúvať? Vypočujte si [5.epizódu podcastu SHIFT HAPPENS.](#)

Tento a ďalšie nástroje si môžete stiahnuť na www.theshiftlab.org/stiahnutie-suboru

Radi by ste vyskúšali Sensing Journey aj u Vás? Napíšte nám: info@theshiftlab.org

www.theshiftlab.org

THE
SHIFT
LAB.