



# ACOMPANYANT CANVIS ORGANITZATIUS

programa modular dirigit a responsables  
de projectes i consultors/es interns

13

TRETZENA  
EDICIÓ

desembre  
2021

juliol  
2022



**Presentació**

**Capacitats i coneixements**

**Característiques principals  
del Programa**

**Estructura general**

**Distribució de les sessions**

**Àrees temàtiques**

**Staff del Programa**

**Informació i inscripcions**

**INNOVA  
Institut per a la innovació  
organitzativa i social**



## Presentació

Davant un context incert com l'actual, les empreses i institucions demanen una major agilitat i efectivitat en els seus canvis organitzatius. Els/les responsables que els impulsen o els consultors/es interns que hi donen suport, es troben en la pràctica, i de vegades informalment, acompanyant aquests processos. Tot i no ser reconeguts com a tals, les seves intervencions els requereixen de capacitats per facilitar i gestionar situacions complexes i de transició.

Molts d'aquests canvis afecten les persones i els grups: alteren formes de treball, processos, rols i provoquen reaccions amb impacte en els resultats, etc., indicant que els canvis són més profunds del que inicialment es va planificar.

El Programa ofereix un marc d'aprenentatge i pràctica per a persones que necessiten adquirir i reforçar capacitats i metodologies per tractar aquests processos de canvi a la pròpia organització.

El desenvolupament d'aquestes capacitats –diagnosticar de forma panoràmica, connectar els aspectes relacionals, estructurals i polítics dels projectes, identificar el propi posicionament consultor, dissenyar estratègies d'actuació, intervenir en grups, exercir influència, etc.– es fa a través de la participació en diversos seminaris experiencials i del modelatge dels consultors del Programa.

Per bé que aprofita l'activitat dels grups com a paradigma de les organitzacions, el procés de treball estimula la creació d'un model propi per a cada participant i un itinerari adequat a les seves característiques i entorn.

## Capacitats i coneixements

Subratllem a continuació les principals capacitats i coneixements que es treballen en les diferents sessions i mòduls:

- Diagnosticar i analitzar situacions organitzatives complexes des d'una perspectiva sistèmica.
- Identificar les potencials àrees de contribució des del rol consultor.
- Conèixer les característiques dels diferents tipus d'intervencions i la seva utilitat.
- Oferir als clients interns noves perspectives i vies d'acció.
- Anticipar dinàmiques organitzatives i intervenir proactivament en moments de canvi.
- Reconèixer les condicions necessàries per a la participació i implicació dels grups.
- Gestionar les resistències inconscients a favor del procés de canvi.



## Característiques principals del Programa

- El seu caràcter modular permet establir un itinerari propi adaptable al punt de partida, necessitats i disponibilitat de cada participant.
- Orientat a un grup reduït (màxim 6 persones) que permet un seguiment individualitzat durant el procés d'aprenentatge.
- Centrat en l'aplicabilitat a les situacions i projectes actuals de l'organització del participant.
- Equilibri durant les sessions entre praxis i marcs conceptuals.
- Desenvolupa el rol propi com a agent de canvi a partir de les característiques de cada participant.

## Estructura general

### 1. Sessió d'introducció als principals models i pràctiques de canvi organitzatiu

### 2. Mòduls de desenvolupament de metodologies i capacitats. Cada un d'ells amb un seminari experiencial i una sessió de treball posterior:

- **Seminari experiencial:** l'experiència de participació en un grup més ampli esdevé paradigmàtica d'un procés de canvi organitzatiu centrada en una àrea temàtica clau.
- **Sessió de treball:** es practiquen les metodologies i capacitats del seminari i es prepara la seva transferència a les situacions i/o projectes de cada participant.

### 3. Sessió de revisió d'aprenentatges i integració de metodologies treballades durant el programa

## Distribució de les sessions

<b>Sessió.</b> <b>Models i pràctiques de canvi organitzatiu</b>	<b>Desembre 2021</b> Sessió: dl 20 (15:30h-19h) i dm 21 (9h-18h. màxim)
<b>Mòduls.</b> <b>Desenvolupament de metodologies i capacitats</b>  <b>Mirada diagnòstica i posicionament consultor</b>	<b>Gener / Febrer 2022</b> Seminari (gener): dj 20 (9h-19h) dv 21 (9h-19h) ds 22 (8h-12h)  Sessió (febrer): dt 15 (9h-18h màxim)
<b>Millora i disseny de l'organització de treball</b>	<b>Març / Abril 2022</b> Seminari (març): dj 17 (9h-19:30h) dv 18 (9h-19:30h) ds 19 (8 h-12h)  Sessió (abril): dt 12 (9h-18h màxim)
<b>Innovar des de la generativitat</b>	<b>Maig 2022</b> Seminari: dj 19 (9h-19h) dv 20 (9h-18:45h) ds 21 (8h-12h)  Sessió: dt 31 (9h-18h màxim)
<b>Intervenció en dinàmiques organitzatives complexes</b>	<b>Juny 2022</b> Seminari: Residencial del dl 13 (13:45h) al ds 18 (13:00h)  Sessió: dt 28 (9h-18h màxim)
<b>Sessió.</b> <b>Revisió i integració d'aprenentatges</b>	<b>Juliol 2022</b> Sessió: dt 19 (9h-18h)



## Àrees temàtiques

### Sessió.

#### Models i pràctiques de canvi organitzatiu

- Els principals enfoc i metodologies d'acompanyament.
- Naturalesa i fases d'un procés de canvi.
- Contribucions específiques de l'agent que acompanya processos.
- Condicions necessàries per iniciar un procés de canvi.
- Identificació de capacitats de consultoria interna (inventari)
- La dimensió política en els processos de canvi.

### Mòduls.

#### Desenvolupament de metodologies i capacitats

##### Mirada diagnòstica i posicionament consultor

- El rol d'agent de canvi, posicionament i contribucions clau.
- Pràctica d'una metodologia de diagnòstic sistèmica i multivariable vs. una anàlisi de causalitat lineal.
- Dimensions de la complexitat organitzativa: política - social - tecno-estructural - existencial (*Transnovació Organitzativa*<sup>®</sup>).
- La identificació del propi model organitzatiu i els esbiaixos perceptius en el procés d'anàlisi.
- Pràctica de la lectura de la dimensió política en situacions organitzatives.

##### Millora i disseny de l'organització del treball

- Principis socio-tècnics per al disseny de sistemes de treball autoregulats i sostenibles.
- Els efectes en els resultats de la interacció entre els aspectes socials (relacions, emocions, conflictes, etc.) i els tecnològics (mitjans, informació, processos, etc.).
- L'acompanyament des del model revealing vs. el model in-framing.
- La influència de la imatge "inconscient" del client en els resultats productius.
- La incidència de l'estructuració de les activitats en els rols i les dinàmiques socials.
- L'experiència de la utilitat o disfunció dels rols jeràrquics en el desenvolupament de la tasca.

## Intervenció en dinàmiques organitzatives complexes

- Criteris de revisió crítica del propi rol –conscient i inconscient- i en la relació psicodinàmica amb el client.
- Diferenciació persona-rol-sistema i les Representacions Imago-Afectives (RIA's).
- Les tipologies de fenòmens grupals menys evidents que emergeixen en i entre equips de treball en situacions de canvi.
- La pròpia concepció pràctica del lideratge, el poder i l'autoritat.
- Funció de les resistències, la seva identificació i canalització.
- Pràctica de l'enfoc metodològic de *l'aquí i ara* com a eina d'intervenció consultora en moments crítics.

#### Innovar des de la generativitat

- Identificació i enriquiment dels propis filtres en l'acompanyament de canvis organitzatius.
- La observació literal com a via per augmentar la gamma d'accions i d'oferir marcs de lectura generatius.
- L'ús de la intuïció i les seves bases en l'elecció de vies d'actuació alternatives.
- Pràctica de la metodologia de formulació de "dilemes" com a sistema d'intervenció i clarificació d'eleccions complexes.
- Creació de condicions per a gestionar la multiplicitat de perspectives existents.
- Característiques dels espais organitzatius per a incrementar la capacitat innovadora a les organitzacions.

### Sessió.

#### Revisió i integració d'aprenentatges

- Integració de models, principis i mètodes d'acompanyament treballats en el programa.
- Concreció de les característiques del model (*en construcció*) de consultoria propi i la seva adequació amb les característiques de l'organització present i futura.
- Condicions imprescindibles per a la sostenibilitat de l'aplicació de les capacitats i rols d'acompanyament.
- Pràctica del contrast consultor a situacions organitzatives alienes.
- Sentit de l'avaluació en els processos de transició organitzativa i mètodes utilitzats



## Staff del Programa

Staff General del Programa

### Director

#### JOAN ROMA I VERGÉS

President de l'Institut Innova. Llic. Psicologia, UAB i Filosofia i Lletres, UB. Master Organizational Development Programme, Centre of Studies of the Person, La Jolla, California. Director del Programa Avançat "De la Idea a l'Acció: gestió de la transició professional i creació de projectes viables". Membre del "International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations" i del "Organisation for Promoting Understanding of Society". Assessora a diferents polítics i alts directius en els seus rols de lideratge. Dirigeix usualment programes de *Transnovació Organitzativa*<sup>®</sup> en diverses empreses a nivell internacional.

### Coordinador

#### DAVID SIERRA LOZANO

Soci-Consultor de l'Institut Innova. Llic. Psicologia de les Organitzacions i Postgrau en RH i Consultoria de Processos, UB. Staff del Programa "Capacitats Polítiques a les Organitzacions" i del Seminari Internacional "vivint Lideratge, Innovació i Poder". Assessor en el rol de lideratge. Especialitzat en la perspectiva sistèmica aplicada a la psico-dinàmica de grups i el desenvolupament d'equips.

### Consultors

#### JAUME BENAVENT GUARDIA

Director de Projectes de l'Institut Innova. Llic. Pedagogia i Màster en Direcció de RH i Consultoria de Processos a les Organitzacions, UB, Barcelona. The Professional Development Programme, IOD, Bèlgica. Acompanya emprenedors i equips directius d'organitzacions de professionals. Consultor del Programa per a Empreses de Propietat Familiar, Institut Innova.

#### SANDRA CARRAU PASCUAL

Sòcia-Consultora de l'Institut Innova. Llic. Sociologia, UB. Postgrau en "Gestió de RH i Relacions Industrials", IDEC-UPF. Directora Associada del Cicle "Bion a les Organitzacions" i Co-Directora del Seminari "Organitzar-se en Col·laboració: establint xarxes, desfent organigrames". Especialitzada en el disseny de metodologies generatives per a grups interdisciplinars. Assessora equips directius i els seus membres en els rols de governança i lideratge.

#### DAVID SIERRA LOZANO

#### JOAN ROMA I VERGÉS

Staff Consultor per a contribucions específiques

### LUC HOEBEKE

Soci-Cooperant de l'Institut Innova. Enginyer en Electrònica i Ciències Nuclears, Universitat Catòlica de Lovaina (Bèlgica). Director de Hoebeke, Staes & Partners. Investigador en l'àrea de l'ús de noves tecnologies i les seves implicacions organitzatives. Va integrar els sistemes informàtics a les plantes d'Ermua (País Basc), St. Truiden (Bèlgica) i Monroe (EEUU). Contribueix al MBA de la Facultat d'Economia de la Universitat d'Amsterdam i Ciutat del Cap (Àfrica del Sud).

### ANAT HORNUNG ZIFF

M.A., professora i consultora d'Estudis Organitzatius (Organizational Studies). Membre de la Facultat de IE University, especialitzada en Anàlisi i Transformació de Conflictos. Sòcia-cooperant de l'Institut Innova. Fundadora de B'esod Siach Israel i Fundadora de Innovació Perú. Viu a Washington DC, EEUU.

### MARCELO MAUAS

B.A. Psicologia i Humanitats. Màster en Administració d'Empreses (MBA). Consultor d'organitzacions en àrees de gestió de transicions, lideratge i equips executius. Desenvolupament organitzacional d'empreses familiars i emergents. Supervisor de professionals de desenvolupament organitzacional. Soci-Cooperant de l'Institut Innova. Soci de la Israeli Association for Organizational Development i d'OFEK - Israeli Association for the Study of Group and Organizational processes.

---

## Informació i inscripcions

El nombre de participants és limitat a un màxim de 6 persones. Les reserves de plaça s'atendran per ordre de sol·licitud.

Una entrevista prèvia amb un membre de l'Staff permetrà estimar la conveniència de la seva participació.



# innova

Institut per a la innovació  
organitzativa i social

Des de 1994 l'**Institut INNOVA** acompanya a organitzacions i persones en els seus processos de transició, oferint-los consultoria organitzativa, assessorament en el rol i desenvolupament de capacitats.

L'Institut organitza regularment programes oberts d'aprenentatge sobre lideratge, nous marcs organitzatius, consultoria, capacitats polítiques i el treball amb la diversitat. En la seva vessant comunitària, co-organitza activitats de reflexió social i desenvolupament de la capacitat d'agència de la ciutadania. Així mateix duu a terme una recerca aplicada en aquests àmbits que fonamenta les accions anteriors i impulsa la seva innovació.

La metodologia de la *Transnovació Organitzativa@*, creada i desenvolupada per l'Institut, aborda l'organització com una realitat complexa tenint en compte les seves dimensions tecno-estructurals, psico-socials, polítiques i estratègic-existencials. Part d'aquesta concepció organitzativa s'expressa en la col·lecció editorial "Innovació Organitzativa", impulsada i dirigida per l'Institut.

La seva pràctica beu, entre d'altres, de fonts com: l'aproximació humanista, la teoria del coneixement de Freire i de l'aprenentatge de Bateson, l'enfocament del co-desenvolupament, les aportacions de la tradició analítica (Group Relations, Transformació Institucional i Socio-Anàlisi) i les perspectives socio-tècniques i de sistemes viables.

Connatural a la seva pràctica, INNOVA promou xarxes amb altres institucions internacionals amb les que investiga i realitza projectes conjunts.

[innovaccio.net](http://innovaccio.net)



ORGANITZAT PER:

**innova**  
institut per a la innovació  
organitzativa i social

**25<sup>è</sup>**  
1994  
2019 ANIVERSARI

c/ Tarragona 102, interior  
08015 Barcelona

Tel.: +34 93 415 30 99

innova@innovaccio.net

[innovaccio.net](http://innovaccio.net)