

BY ANDREW GRAHAM

Edward de Bono and Organizational Thinking

“There are 39,916,800 ways of getting dressed with 11 items of clothing. If we were to spend one minute trying each way, we would need to live to be 76 years old doing nothing else all our lives,” writes Edward de Bono, of *Six Thinking Hats* fame, in his most recent article on his website. He suggests it is important to think about how your organization thinks, what it includes, what it excludes, before assessing any change of direction or even trying to explain what it is actually doing. There might be a connection. Check it out at www.thinkingmanagers.com/prewp/pwmani222. Here is a reminder of those hats, courtesy of the BBC:



The ***STAT Movement

It all began with the New York City Police trying to reduce crime by pursuing performance information at a precinct level in the 1980s. This effort targeted key problem areas, by focusing scenario attention on them, concentrating resources to resolve the problem and using increasingly sophisticated electronic information to monitor results closer and closer to real time. Thus was born COMSTAT, a performance manage-

ment system now common in policing in North America. It moved into municipal and state governments through CitiSTAT and StateSTAT. You see the trend, or fad.

The STAT concept, when well executed, closes in on a key linkage often missing in performance measurement systems: a direct line between performance information and how senior management uses information to reallocate attention, resources and priorities based on changing realities. Robert Behn, in his November 2009 newsletter, offers a succinct overview of the state of STAT. As Behn writes, good performance STAT systems “provide them (senior managers) with the ability to clarify for everyone what improved results need to be produced next, to learn what is working and what isn’t, to motivate middle managers and front-line workers to focus their energy and creativity on achieving specific results.” Read (and subscribe) to his newsletter: www.hks.harvard.edu/thebehnreport/November2009.pdf.

Guides to Help Improve Organizational Performance

The Government of Queensland, Australia has developed a useful set of guides to improve organizational performance. They can be found at www.psc.qld.gov.au/page/organisational-management/performance-management-guides.shtml. The format of the information is helpful and potentially useful to organizations trying to develop their organizational effectiveness. They break down in the following way:

- **Executive Managers** - Organizational performance management - is your approach working?
- **Performance Practitioners** - Organizational performance management - bringing the business together
- **Managers** - Organizational performance management - making it work for you?

New Synthesis: thinking about the future of public service and public service of the future

Take a breath and look around government today, peak over the short term issues of how to reign in budgets and meet greater reporting requirements. The face and character of government are changing rapidly. The New Synthesis Project, led by Jocelyne Bourgon at the Canada School of Public Service, represents a brave analysis of myriad factors and rapid change in governments around the world. A consortium of six countries, led by Canada, is looking where these changes are leading us. Most managers are living this day to day, but the system as a whole has yet to catch up. For instance, the increased need for collaboration and partnerships goes well beyond consultation. Governments are trying to find ways to work with others, share power and produce improved results for citizens, who are weary of slow bureaucratic responses. But how does that square with the increasing burden of reporting short-term compliance results? Someone has to raise these issues and this group is doing a good job of it. It is a very interesting work in progress. See some of their papers at www.ns6newsynthesis.com/.

Phrase for you: Spaghetti Testing

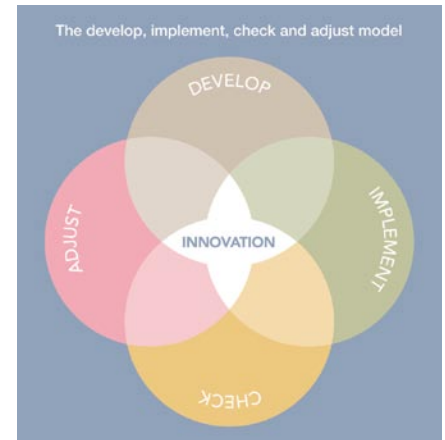
Thanks to Peter Smith, a Canadian public servant, for this. Spaghetti Testing is pretty simple: throw an idea up against the wall and see if it sticks. But think of the potential for your organization and new policy and management ideas. You need a wall to throw your ideas against. You need some spaghetti too. Get the ideas, test them out in safe places where they will get looked at, criticized and, possibly, stick. Peter has a great website on social media at <http://spaghettestesting.ca/>.

Level Headed Innovation in the Public Sector

The changing public sector dynamic demands more innovative approaches, not just in management (the how to) but also in policy (the what to). We have ample evidence of this. But public sector innovation is tricky and complex. For those considering how to innovate and live to tell the tale, you can find some good advice in an Australian report, *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions | Better Practice Guide developed by the Australian National Audit Office*. Some points that it offers are:

- o Innovation is not just about generating ideas, but about applying them;
- o Innovation is most likely to emerge and be sustained if departments and agencies encourage internally-generated innovation and actively engage with citizens, clients and stakeholders to garner external ideas and innovations;
- o There is a deep understanding of core business, government policy and aspirations, the broader external environment and internal and external sources of data and information;
- o There are mechanisms in place to assess and respond to new and emerging issues and departments and agencies to build organizational capabilities and agility; and
- o Innovation is appropriately recognized and rewarded.

Read the full report at www.anao.gov.au/uploads/documents/Innovation_in%20the_Public_Sector.pdf



Andrew Graham is Adjunct Professor, teaching public sector management and financial management at the School of Policy Studies, Queens University. He welcomes your input and reactions to Briefly Noted at Andrew.Graham@queensu.ca.

ANDREW GRAHAM

Edward de Bono et la pensée organisationnelle

« Il existe 39 916 800 façons différentes de s'habiller avec 11 vêtements. Si nous passions une minute à essayer chacune de ces combinaisons, il nous faudrait consacrer 76 ans à cette tâche » (traduction), écrit Edward de Bono, à propos du succès de son livre *Les six chapeaux de la réflexion*, dans un article sur son site Internet. Il laisse entendre qu'il est important d'adopter le mode de pensée de son organisation, ce qu'elle inclut et ce qu'elle exclut, avant même de procéder à un changement de direction ou d'essayer d'expliquer sa fonction. Il existe peut-être un lien. Vérifiez-le à www.thinkingmanagers.com/prewp/pwmani222. Voici un schéma récapitulatif de ces chapeaux, offert par la BBC :

PROCESSUS
CRÉATIVITÉ
OPTIMISME
INFORMATION
INTUITION
JUGEMENT



Une expression à étudier : le test du spaghetti

Nous remercions le fonctionnaire canadien Peter Smith pour sa théorie. Le test du spaghetti est plutôt simple, il suffit de jeter une idée sur le mur et de voir si elle y adhère. Songez un instant à ce que cela pourrait apporter à votre organisme pour ce qui est de nouvelles idées en matière de gestion et de politiques. Il vous faut un mur pour y lancer vos idées. Et vous avez aussi besoin de spaghetti. Emparez-vous de vos idées, testez-les dans un endroit sécuritaire où elles pourront être observées, critiquées et peut-être adoptées. Visitez le site fascinant de Peter Smith sur les médias sociaux : <http://spaghettitesting.ca/>.

Guides pour aider à l'amélioration de la performance organisationnelle

Le gouvernement du Queensland en Australie a mis au point une série de guides fort utiles visant à améliorer la performance organisationnelle. Vous pouvez les consulter à www.psc.qld.gov.au/page/organisational-management/performance-management-guides.shtml. Ces documents sont présentés de façon conviviale et ils peuvent s'avérer d'une certaine utilité pour les organisations qui tentent de perfectionner leur efficacité opérationnelle. Ils sont proposés dans l'ordre suivant :

- **Cadres supérieurs** - Gestion de la performance organisationnelle - votre approche fonctionne-t-elle ?
- **Professionnels du rendement** - Gestion de la performance organisationnelle - assurer la cohésion dans l'entreprise
- **Cadres** - Gestion de la performance organisationnelle - comment en tirer parti ?

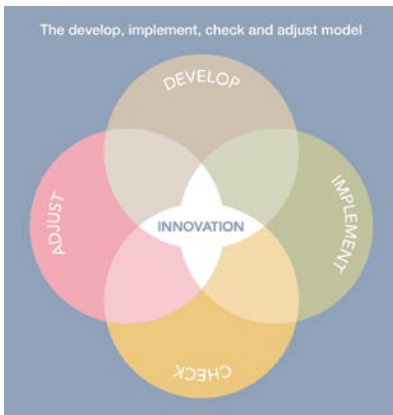


Schéma du développement, de la mise en œuvre, de la vérification et de la mise au point

DÉVELOPPEMENT
MISE AU POINT
INNOVATION
MISE EN ŒUVRE
VÉRIFICATION

Une innovation réfléchie dans le secteur public

L'évolution constante du secteur public exige des approches plus innovantes, non seulement dans le domaine de la gestion (le « comment faire ») mais aussi dans celui de la politique (le « quoi faire »). Nous en avons de nombreuses démonstrations. Cependant, innover dans le secteur public reste délicat et compliqué. Ceux qui s'intéresseraient à l'innovation et qui souhaiteraient partager leur expérience pourront trouver des conseils judicieux dans le rapport australien intitulé « Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions | Better Practice Guide », élaboré par l'Australian National Audit Office (bureau national de vérification du gouvernement australien). Ce rapport aborde certaines idées :

- o L'innovation ne se borne pas aux idées, il s'agit ensuite de les appliquer ;
- o L'innovation est davantage susceptible de se manifester et d'être stimulée si les ministères et les organismes publics l'encouragent à l'interne tout en la partageant avec les citoyens, les clients et les parties prenantes qui apporteront leurs points de vue extérieur ;
- o Il y a une parfaite compréhension des activités principales, de la politique et des aspirations du gouvernement, de l'environnement externe élargi et des sources de données et de renseignements tant à l'interne qu'à l'externe ;
- o Il existe des mécanismes pour évaluer et traiter les nouvelles préoccupations à leur apparition et qui aident les ministères et les organismes publics à bâtir des capacités et une agilité organisationnelles ;
- o L'innovation est reconnue et récompensée de façon adéquate.

Lisez ce rapport à www.anao.gov.au/uploads/documents/Innovation_in%20the_Public_Sector.pdf.

The Literary Review of Canada is “funny, annoying, interesting ... which is why I make a point of reading it.”
—John Ralston Saul



Books – Culture – Ideas
Public Affairs

For a special PSM offer, visit
www.reviewcanada.ca/IPAC

Le mouvement des ***STAT

Tout a commencé dans les années 80 lorsque la police de New York a décidé de réduire le taux de criminalité en regroupant l'information sur le rendement disponible dans chaque poste de police. L'effort a porté sur les principales zones à problèmes, concentrant toute l'attention sur elles, en rassemblant les ressources disponibles pour résoudre le problème et en ayant recours à des renseignements électroniques de plus en plus sophistiqués afin de pouvoir suivre l'évolution des résultats en se rapprochant du temps réel. Ainsi naquit COMPSTAT, un système de gestion du rendement qui est désormais couramment employé par la police en Amérique du Nord et qui s'est étendu aux appareils municipaux et étatiques sous la forme du CitiSTAT et du StateSTAT. Vous imaginez l'effet de mode ou l'engouement généré par ce système. Le concept STAT, lorsqu'il est correctement exécuté, remplit une fonction essentielle souvent oubliée des systèmes d'évaluation du rendement : il s'agit du lien existant entre l'information sur le rendement et la façon dont les cadres supérieurs utilisent cette information pour modifier la surveillance, redistribuer les



ressources et redéfinir les priorités selon l'évolution de la situation. Robert Behn, dans son bulletin du mois de novembre 2009, nous fait un résumé de la situation des STAT. Comme M. Behn nous le décrit, un bon système de rendement STAT « permet aux cadres supérieurs d'expliquer tous les prochains points à améliorer, de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, d'inciter les cadres intermédiaires et les agents de première ligne à employer leur énergie et leur créativité à obtenir des résultats spécifiques. » Je vous invite à lire son bulletin (et à vous y abonner) : www.hks.harvard.edu/thebehnreport/November2009.pdf.

Andrew Graham enseigne à l'École d'études politiques, Université Queen's. Il accueille avec plaisir vos idées et points de vue. Envoyez-lui un message à : Andrew.Graham@queensu.ca.