

Ustvarjanje delovnega mesta, osredotočenega na ljudi

Načrt do pozitivnih sprememb - Roadmap BroadVoice

Junij 2025



Uvod

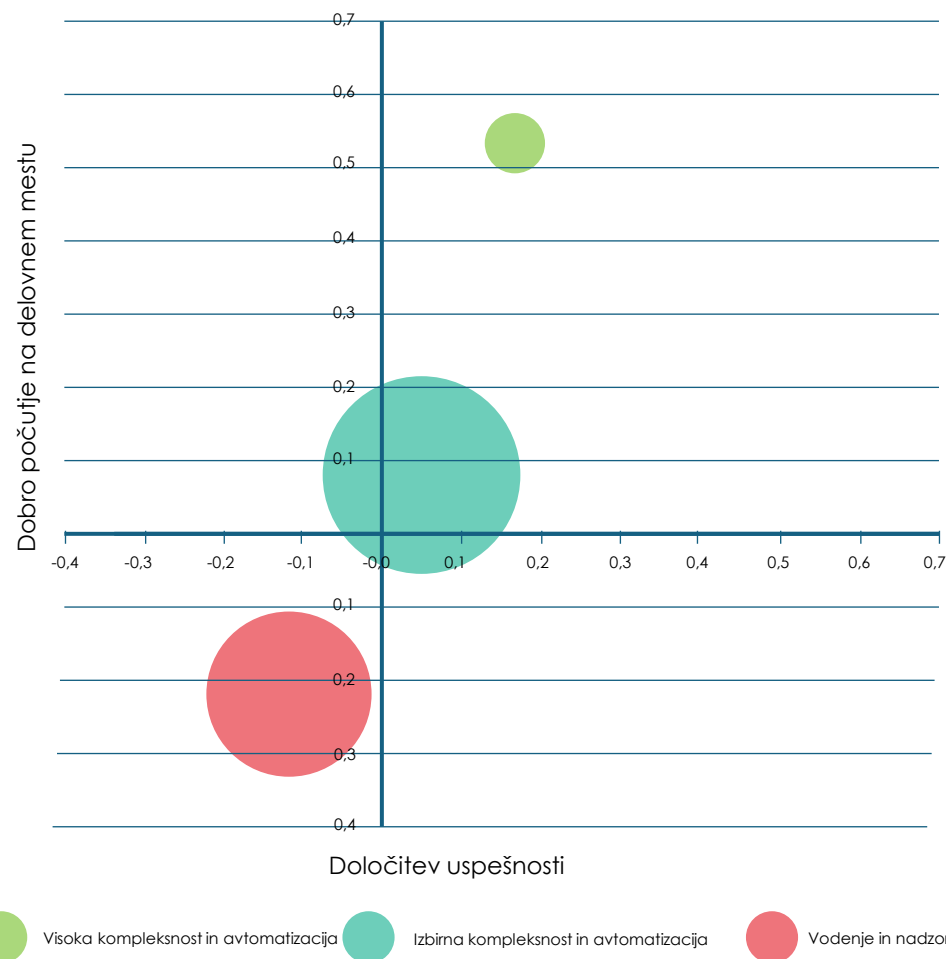
Zakaj načrt Roadmap?

Rezultati raziskav in praktične izkušnje številnih organizacij kažejo, da je mogoče hkrati doseči visoko uspešnost, večjo inovativnost in boljšo kakovost delovnega življenja.

Ključ je v sprejetju praks na delovnem mestu, ki delavcem na vseh ravneh omogočajo visoko stopnjo avtonomije, delo v samoorganiziranih skupinah, učenje in razvoj ter uresničevanje svojih idej na delovnem mestu.

Vendar pa ta obsežna zbirka dokazov in izkušenj nima velikega vpliva na večino evropskih podjetij in organizacij javnega sektorja. Številne raziskave kažejo, da le majhen odstotek evropskih delovnih mest sistematično uporablja te prakse v celotni organizaciji. Oglejte si naslednje rezultate, ki temeljijo na evropski raziskavi podjetij iz leta 2019, v kateri je sodelovalo okoli 20.000 evropskih delovnih mest:





Kot lahko vidite, **delovna mesta, na katerih zaposleni uživajo v delu z večjo avtonomijo in rednimi priložnostmi za spopadanje z novimi izzivi („visoka kompleksnost in avtonomija“), znatno presegajo druga delovna mesta v smislu uspešnosti podjetja in dobrega počutja na delovnem mestu.** Vendar področja so različna. **Visoka kompleksnost in avtonomija na delovnih mestih je značilna samo 6 za % evropskih delovnih mest.**

To pomeni znatno izgubo gospodarske rasti in inovativnosti ter zapravljjanje človeškega potenciala in blaginje. Presenetljivo je, da ta neizkoriščenost gospodarskega in socialnega potenciala ni bolj v središču pozornosti oblikovalcev politik, socialnih partnerjev, podjetij in drugih zainteresiranih deležnikov po vsej Evropi.

Ugotovitve projekta BroadVoice kažejo na omejeno znanje iz tega področja in ozaveščenost med številnimi akterji, med drugim tudi sindikati in delodajalskimi organizacijami. Seveda obstajajo v Evropi primeri dobre prakse, ki so bili ključni pri oblikovanju zamisli za ta načrt.

BroadVoice je bil ustvarjen, da bi pomagal **zapolniti vrzel med prakso, ki temelji na dokazih, in običajno prakso** na ravni podjetij ter da bi med vodstvom podjetij in socialnimi partnerji vzpostavil boljše razumevanje tega, „kaj deluje“ v praksi. **Ta načrt Roadmap ponuja sledljiv vodnik za izvajalce na podlagi naših ugotovitev.**

Vir: <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019>

Pojasnjevanje dokazov



Kako naj se torej odločevalci v podjetjih, vodje sprememb in sindikati znajdejo v obsežnem in naraščajočem korpusu rezultatov raziskav, ki segajo vsaj v 50. leta prejšnjega stoletja? In kako naj se učijo iz izkušenj evropskih podjetij in drugih organizacij, ki so uspele doseči te zmagovalne rezultate za poslovno uspešnost in dobro počutje zaposlenih?

Koncept **inovativnosti na delovnem mestu** je bil prvotno razvit, da bi pomagal razumeti te dokaze in izkušnje. To je mogoče razumeti v smislu sprememb v organizaciji dela, delovnih odnosih in tehnologijah, ki temeljijo na krepitvi vloge delavcev. Inovacije na delovnem mestu so sistemski okvir, ki temelji na rezultatih raziskav, vendar je usmerjen v ukrepanje in namenjen organizacijskim odločevalcem in vodjem na področju sprememb.

Kljub različnim velikostim, sektorjem in nacionalnim okoliščinam imajo organizacije, ki dosegajo zgledne rezultate, visoko raven inovativnosti in odlično delovno okolje, običajno eno skupno značilnost: delovna mesta in delovna okolja, v katerih zaposleni na vseh ravneh v vsakdanjem delovnem življenju uporabljajo in razvijajo vse svoje sposobnosti, znanje in ustvarjalnost. Ključ do tega je **neposredna udeležba** – omogočanje delavcem, da sami odločajo, kako bodo opravili svoje naloge, in omogočanje njihove vključenosti v odločanje, reševanje problemov, nenehno izboljševanje, inovativnost in učenje.

Vendar pa ima sodelovanje zaposlenih v obliki **participativne udeležbe** prav tako ključno vlogo. V organizacijah, ki imajo resnično sodelovalne odnose s sindikati in zaposlenimi, lahko nastanejo

partnerski forumi, v katerih se tiho znanje in izkušnje zaposlenih združijo s strateškimi spoznanji in prednostnimi nalogami vodilnih kadrov, kar vodi do novih sinergij in ustvarjalnih rezultatov.

Kot bomo videli iz irskih, italijanskih in švedskih študij primerov, lahko ti forumi spodbujajo uvedbo neposrednega sodelovanja in zagotavljajo njihovo odpornost proti zunanjim pretresom.

Določnost pristopa BroadVoice

Ostajata dve vprašanji: kako organizacije prehajajo iz tradicionalnih oblik organizacije dela in „ukazovanja in nadzora“ v obliko inovativnosti na delovnem mestu? In kakšna je vloga industrijskih odnosov pri tem?

Sodelovalni odnosi med delodajalci in delojemalci vzpostavljajo višjo raven zaupanja med vodstvom in zaposlenimi ter lahko vodijo do ozračja, v katerem spremembe in inovacije potekajo prek dialoga in ne prek konfliktov. Takšno vzdušje lahko tudi priznava delavce same kot gonilno silo sprememb na delovnem mestu in sprejema njihove ideje za nove delovne prakse.

Vendar morajo predstavniki zaposlenih ohraniti tudi kritični pogled, ki daje prednost napredku interesov zaposlenih pred zahtevami vodstva. To je bilo opisano kot »novo kolektivno pogajanje«, v katerem je »sproščanje

talentov« in ustvarjalnosti zaposlenih pogojeno z oprijemljivimi izboljšavami kakovosti delovnega življenja, zlasti z neposrednim sodelovanjem.

V državah, kot je Švedska, dolgoletni in zakonsko uveljavljeni vzorci sodelovanja na ravni podjetij predstavljajo spodbudne pogoje za neposredno sodelovanje. Odbor za sodelovanje združuje vodstvo in sindikate, da se omogočijo participativni modeli vsakodnevnega upravljanja in oblikujejo konsenzualni pristopi k spremembam na delovnem mestu, ki prinašajo pozitivne rezultate tako za delavce kot za podjetja. Vendar pa zakonska ureditev delovnih razmerij sama po sebi ne zagotavlja široke razširjenosti partnerstva na delovnem mestu.

Partnerstva na delovnem mestu so relativno redka v državah, kjer nimajo pravne podlage. Vendar pa na primer

na Irskem obstajajo primeri, ko se sporazumi o partnerstvu na delovnem mestu sklepajo od začetka, in sicer kot sredstvo za vzpostavitev potrebnih osnovnih pogojev za neposredno sodelovanje. Največja irska sindikalna organizacija SIPTU je ustanovila Inštitut za razvoj storitev za napredovanje zaposlenih (IDEAS), da bi z notranjim posredovanjem, izobraževanjem in usposabljanjem ter raziskavami uvedla novo mišljenje na delovnem mestu v korist zaposlenih in vodstva.

Irski, italijanski in švedski primeri kažejo na potencial aktivnega posredovanja sindikatov pri spodbujanju uvedbe neposrednega sodelovanja, včasih prek obstoječih forumov partnerstva, včasih pa prek ustanovitve novih odborov za sodelovanje med sindikati in vodstvom. Tudi ti temeljijo na ozračju zaupanja na delovnem mestu.

Čeprav so na voljo tudi drugi priročniki in poročila o uvajanju participativnih oblik organizacije dela, je **posebni prispevek tega načrta v tem, da ponuja praktičen pristop k spremembam, usmerjenim v ljudi, ki temeljijo na sodelovanju med partnerji na delovnem mestu.**

Korak 1

Ustvarjanje skupnega dela - Forum vodstvenega partnerstva

1

O večjih odločitvah se odprto razpravlja z zaposlenimi in povratne informacije vplivajo na rezultate

2

Zaposleni so učinkovito zastopani v razpravah z višjim menedžmentom

3

Forum nagrajuje neposredno udeležbo in zavzetost zaposlenih za inovacije

4

Deljeno učenje med sindikati, zaposleni in menedžmentom je del organizacijske kulture

Obstaja veliko razlogov, zakaj bi morali vodstveni kadri in uprave, upravni odbori in direktorji prisluhniti znanju, vpogledom in mnenjem zaposlenih na vseh ravneh organizacije, med drugim tudi zato, ker to vodi do boljšega sprejemanja odločitev.

Glas zaposlenih opisuje usklajevanje strateških prioritet in odločanja na višjih ravneh s praktičnim znanjem, izkušnjami in zavzetostjo zaposlenih v celotni delovni sili. Združuje neposredno sodelovanje, na primer prek somoorganiziranih skupin in skupin za izboljšanje, s predstavniškim sodelovanjem v obliki forumov za sodelovanje med zaposlenimi ali sindikati in vodstvom.

Partnerstvo med vodstvom, zaposlenimi in sindikati ima lahko različne oblike, vendar vedno zahteva odprtost, preglednost in dvosmerno komunikacijo. Lahko je vsaj učinkovito orodje za pozitivne odnose v panogi, saj z zagotavljanjem zgodnjega posvetovanja o plačah in pogojih, spremembah v zaposlovanju in reorganizaciji podjetja zmanjšuje konflikte in odpor do sprememb. Partnerski forumi iščejo rešitve, ki so ugodne tako za organizacijo kot za

njene zaposlene, in ustvarjajo priložnosti in prostore, kjer se vodstvo in sindikati ali predstavniki zaposlenih srečujejo, da v odprtem in zaupanja polnem vzdušju obravnavajo pomembna vprašanja.

Irska izkušnja kaže da partnerstva na delovnem mestu ne nadomešča pogajalskih vlog tradicionalnih sindikatov. Nekateri raziskovalci uporabljajo izraza „boks“ in „ples“ kot metafore za nasprotujoče si in sodelujoče odnose med delodajalci in delojemalci, pri čemer trdijo, da lahko učinkoviti sindikati spretno združujejo dejavnosti v obeh načinih, ki jih je treba obravnavati kot medsebojno podpora in ne kot kompromis. V več podjetjih sindikalni predstavniki kažejo določeno spretnost pri prehajanju med pogajanjem in partnerskimi forumi na delovnem mestu.

Oglejte si navdihujoče študije primerov iz Irske, Italije in Švedske ter preučite, kako in zakaj so bili ustanovljeni partnerski forumi in kakšne ukrepe so sprejeli za spodbujanje inovativnosti na delovnem mestu v svojih organizacijah.



Ustvarjanje uspešnega foruma

Izkušnje iz več držav, v katerih deluje BroadVoice, kažejo, kako je mogoče s partnerstvom na delovnem mestu doseči velike koristi za zaposlene in vodstvo. Vendar pa je prvo srečanje predstavnikov zaposlenih in vodstva potrebno skrbno premisliti in se nanj pripraviti. Pričakujte morebitno zaskrbljenost, pomanjkanje zaupanja in skepticizem na obeh straneh. Ljudje morajo biti prepričani, da lahko govorijo odprto in brez strahu pred obtožbami.

Iskrena in odprta povratna informacija od zaposlenih na prvi liniji lahko za vodstvene ekipe predstavlja neprijetno poslušanje. Skušnjava, da bi podvomili v verodostojnost povratnih informacij, je lahko močna, vendar se jo je treba izogibati, če ne želimo spodkopati legitimnosti foruma. Učinkovito poslušanje in konstruktivna vprašanja so bistvene spretnosti, ki jih morajo pridobiti člani foruma.

Uspešno pravilo za uspešno partnerstvo je to »da najboljši argument zmaga, ne glede na to, kaj je za to potrebno«.

Zagotovitev zunanje strokovne pomoči lahko predstavlja bistveno razliko pri preprečevanju pasti in vzpostavljanju dobrih praks. Več [študij primerov](#) BroadVoice kaže pomembne prednosti, ko se vodstvo, sindikat in zaposleni člani foruma skupaj usposablajo, raziskujejo načela timskega dela, sodelovalnega reševanja problemov in čustvene inteligence ter se učijo z delom skozi praktično uporabo.

Sindikati in delodajalske organizacije v državah, kot je Švedska, lahko v proces vzpostavitve partnerskega foruma vložijo znatno strokovno znanje in vire, zlasti prek partnerskih organov, kot je [Suntarbetsliv](#), ki črpajo iz več desetletij nacionalnih izkušenj. Podobno je bilo tudi na Irskem, kot kažejo študije primerov FSW Coatings in Kirchhoff Automotive, kjer je [IDEAS](#) (podružnica SIPTU, največje irske sindikalne organizacije) izvedla obsežno usposabljanje, ki je brezhibno združevalo reprezentativno in neposredno sodelovanje, da bi dosegli ugodne rezultate za vodstvo in delavce. Vladne agencije, kot sta [Anact](#) (Francija) ali [Scottish Enterprise](#), lahko pomagajo z

zagotavljanjem tehničnega znanja ali subvencij.

Drugje lahko usposabljanje izvajajo specializirani svetovalci, v tem primeru pa je potrebna skrbna priprava:

- Skrbno izberite svoje svetovalce. Zagotovite, da imajo izkušnje z delom s sindikati in zaposlenimi ter vodstvom in da lahko spodbujajo spremembe v smeri „od spodaj navzgor“ namesto da pripravljajo tehnokratske ali zelo predpisujoče načrte.
- Bodite povsem jasni o tem, kaj si predstavljate kot uspeh. Na začetku se z člani foruma dogovorite o konkretnih rezultatih.
- Pred oddajo ponudbe se z morebitnim svetovalcem dogovorite o jasnih navodilih, vključno z navodili za postopek in rezultate.
- V izbirni postopek vključite vse stranke in zagotovite preglednost končne izbire.

Za uspeh je ključnega pomena, da se predstavnikom zaposlenih zagotovi dovolj plačanega delovnega časa in da vodstvo daje prednost partnerskemu forumu. Pomembno je tudi zagotoviti, da se dejavnosti partnerstva prednostno obravnavajo v merilih uspešnosti, kot so KPI. Neustrezno določanje prednostnih nalog je glavni razlog, zakaj partnerski forumi ne dosegajo želenih rezultatov ali sploh ne delujejo.

Uspešni partnerski forumi

- **Podprite predstavnike zaposlenih.** Vlogo naredite privlačno tako, da predstavnikom zagotovite dovolj časa in sredstev, da lahko svoje delo opravljajo ustrezno – namesto da postane breme, ki ga morajo nositi v svojem prostem času.
- **Skupaj se usposablajte,** da boste pridobili znanje in veščine za učinkovito in trajnostno delovanje foruma.
- **Določite osnovna pravila in jih dosledno uporabljajte.** Tukaj je primer partnerskega foruma:
 - To je proces, ki poteka v obeh smereh
 - Raje delite ideje in informacije, kot pa da bi delili nasvete
 - Bodite pripravljeni, da sami prisluhnete kritiki
 - Priznajte pretekle napake
 - Vsi komentarji naj bodo konstruktivni
 - Uporabite dokaze za podporo trditvi
 - Ostanite mirni in ne kričite
- **Začnite in zaključite na dnu.** Predstavniki zaposlenih potrebujejo čas in prostor, da lahko s sodelavci razpravljajo in se pogovarjajo o delovnih vprašanjih, vključno s prihodnjimi izzivi, politiko podjetja in svojimi idejami za izboljšanje. Prav tako morajo zadeve iz foruma predstaviti zaposlenim. Dostop do sestankov, oglasnih tabel in drugih virov je neprecenljiv. Brez te povezave do vseh zaposlenih, partnerski forumi hitro postanejo togi.
- **Identificirajte cilje in meje.** Bodite jasni o tem, kako se forum prilega strukturi organizacijskega sprejemanja odločitev in določite njegovo vlogo.
- **Uporabite domišljijo.** Zabavajte se, bodite kreativni in nikoli ne dovolite, da sestanki postanejo dolgočasni.
- **Poiščite hitre zmage,** da vsi razumejo, da deluje. Vendar predstavite, da se lahko z zapletenimi situacijami spopadete skupaj.
- **Ne vključujte „čaja in stranišč“ v dnevni red.** Partnerski forumi se lahko zapletejo v neskončne razprave o nepomembnih vprašanjih, ki jih je bolje rešiti drugje.
- **Razumite razliko med boksom in plesom.** Nekatere zadeve lahko še vedno povzročajo nasprotja med vodstvom in predstavniki zaposlenih, vendar partnerski forum ni primerno mesto za to. Sporna vprašanja prihranite za drugo vrsto sestanka in se osredotočite na potencialne rezultate, ki so ugodni za vse strani.
- **Učite se od drugih.** Navezujte stike z drugimi organizacijami, ki poskušajo na različne načine vzpostaviti delujoče partnerstvo.
- **Predvidite neuspehe.** Zelo malo verjetno je, da bo sodelovanje v partnerstvu vedno potekalo gladko. Spremembe so zapletene in če ugotovite, da začetni entuziazem in navdušenje začenjata pojemati, se zavedajte, da je to običajno. Če na začetku procesa predvidevate, da boste naleteli na ovire in razočaranja, boste bolje pripravljeni, da se z njimi spopadete.
- **Komunicirajte, komunicirajte, komunicirajte.** Praznujte uspehe, obveščajte vse o zastojih in pojasnite neuspehe.
- **Načrt za nasledstvo.** Preprečite propad, ko ključni zaposleni zapustijo organizacijo. Išcite najboljše talente na široko.

Razmislek

Kako lahko forum zaposlenih sproži pozitivne spremembe v vaši organizaciji?

Korak 2

Uresničevanje sprememb

1

Skupno
ustvarjanje
sprememb prek
partnerskega
forumu

2

Prepoznavanje
in
asimilacija
zunanjih
dejavnikov

3

Vključevanje
zaposlenih
v opredeljevanje
in
oblikovanje
argumentov
za spremembe

4

Okrepitev
zaposlenih za
uresničevanje
sprememb

5

Spremljanje,
pregledovanje in
ohranjanje
sprememb

Tukaj sta dva alternativna vidika sprememb:

Ljudje sovražijo spremembe: vseč jim je to, kar vedo.

Spremembe prispevajo k opolnomočenju: To je priložnost za znebitev frustracij in priložnost za osebni razvoj.

Kaj drži za vas? Vsekakor si je vredno zapomniti, da po podatkih več študij več kot **70 % pobud za spremembe propade, pogosto zato, ker ne zagotovijo aktivne udeležbe zaposlenih** in drugih ključnih deležnikov. Ko se spremembe vsiljujejo od zgoraj, obstaja veliko tveganje, da se spregledajo spoznanja, znanje in ideje, ki bi lahko zagotovili njihov uspeh. Prav tako je verjetno, da bo to povzročilo odpor in nezainteresiranost.

Uspešna sprememba se lahko spodbudi od zgoraj, hkrati pa se sprostijo ideje in izkušnje zaposlenih. Enako se lahko začne z idejami, ki nastanejo na partnerskih forumih, v skupinah ali v okviru inovacijskih skupin, ki jih vodijo zaposleni; v vsakem primeru združuje strateške vpogledе vodstvenih ekip s tihim znanjem pooblaščenih zaposlenih na vseh ravneh.

Za uspešno spremembo ni enotnega načrta. Vsako podjetje se poda na svojo lastno pot raziskovanja, odkrivanja, eksperimentiranja, neuspehov in učenja, preden končno pride do pristopa, ki odraža njegov specifičen kontekst in ambicije. Vendar lahko opredelimo več vidikov, ki so prepleteni v mnogih uspešnih procesih sprememb in ki vsi kažejo na pomembnost vključujočega dialoga, namenjenega pridobivanju kritičnih spoznanj in zavezanosti zaposlenih in drugih zainteresiranih strani.

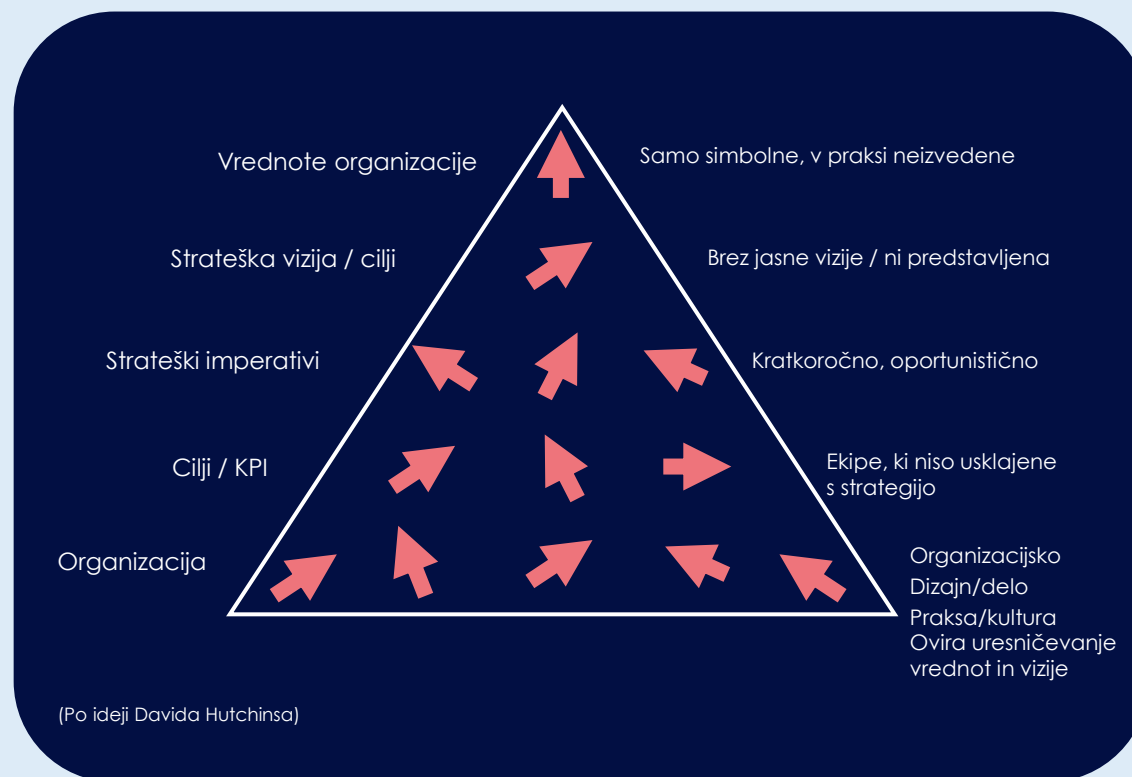
Torej, kakšna je vloga partnerskih forumov na področju sprememb?

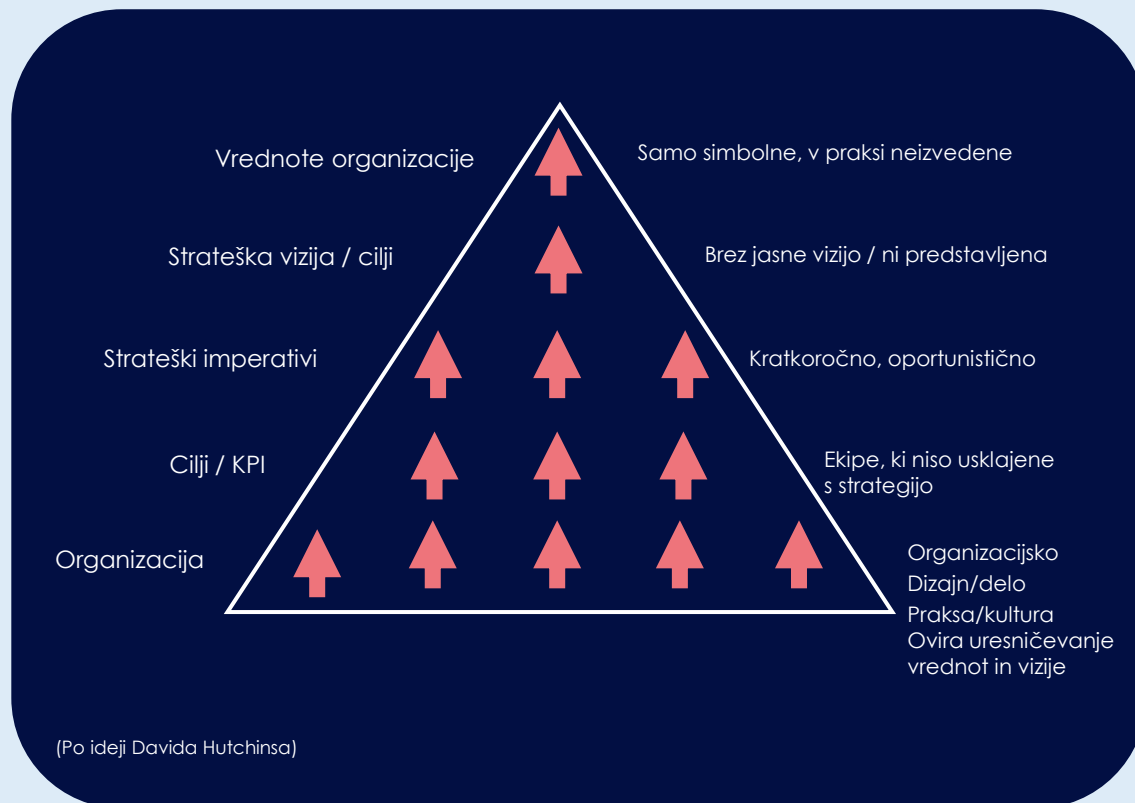
Partnerski forumi lahko igrajo ključno vlogo pri uvajanju neposrednega sodelovanja na delovnem mestu.

Prvič, lahko združijo strateške prioritete organizacije z vsakodnevnimi izkušnjami in tihim znanjem zaposlenih, ki so v mnogih primerih neusklajeni. Ni nič nenavadnega, da vodstvene ekipe izgubijo stik z vsakdanjo realnostjo delovnega življenja na frontni liniji, in takšna organizacijska razdalja lahko vodi do resničnega neskladja z vrednotami in strategijo.

Hierarhije in funkcionalne delitve znotraj organizacije lahko zlahka povzročijo neprimerno ravnanje, ki lahko ogrozi strategijo. Vsak oddelek

ali ekipa se osredotoča na svoje specifične cilje, kar ustvarja ozke miselne vzorce in nezdružljive kulture v celotni organizaciji. Različni deli organizacije začnejo delovati v različnih smereh, in čeprav vsak od njih uspešno izpolni svoje KPI-je, izginejo sodelovalno ravnanje in skupna prizadevanja, potrebna za doseganje ciljev organizacije. Temu pravimo neusklajena organizacija.





Z ustvarjanjem prostora, v katerem se lahko združijo perspektive višjih vodstvenih zaposlenih in zaposlenih na terenu, lahko partnerski forumi prek odprtega dialoga identificirajo področja neskladij, kar vodi do temeljite revizije organizacijskih praks na vseh ravneh piramide. Nekatera orodja, opisana v naslednjih poglavjih, lahko pomagajo doseči to prilagoditev.

Drugič, partnerski forumi pomagajo legitimirati spremembe znotraj zaposlenih in spodbujajo aktivno sodelovanje. To postane »naša« sprememba, namesto da bi bila nekaj, kar se »nam zgodi«. V poglavjih o vključevanju in opolnomočenju (spodaj) je to podrobneje raziskano.

Tretjič, in morda najpomembneje, partnerski forumi soustvarjajo vodstvo sprememb. Predhodno poglavje (Korak 1: *Ustanovitev skupnega foruma za partnerstvo med zaposlenimi in vodstvom*) poudarja pomen skupnih programov usposabljanja za člane foruma, v okviru katerih se ti seznanijo z načeli in ravnanji, povezanimi s participativnimi oblikami organizacije

dela, kot je samoorganizirano timsko delo. **To pomeni, da člani foruma sodelujejo kot strokovnjaki pri oblikovanju in izvajanju participativnih načinov organizacije dela**, pri čemer združujejo konceptualno znanje o na dokazih temelječih praksah na delovnem mestu s praktičnim znanjem in izkušnjami same organizacije. To združevanje konceptov in prakse omogoča organizaciji, da oblikuje inovacije na delovnem mestu, ki so natančno prilagojene specifičnemu kontekstu vsake organizacije.

Kakorkoli, pomembno je priznati, da partnerski forumi ne morejo spodbujati sprememb v izolaciji. V poglavju „Okrepitev vloge zaposlenih“ (spodaj) je obravnavana vzpostavitev širše udeležbe zaposlenih – prepoznavanje in izkoriščanje idej in energije ljudi v celotni ekipi zaposlenih, ki si strastno prizadevajo za spremembe na enem ali več področjih.

Od tukaj do tja



Vodjem na področju sprememb se pogosto mudi. Cilje je priti tja, in samo identificirati morajo in izvesti pravilne aktivnosti, da pridejo do rezultatov. Uvajanje sprememb bo v njihovem življenjepisu videti izvrstno in to lahko predstavijo kot svoje lastno delo.

Goal → Action → Result

In tudi življenje je redkokdaj preprosto, še najmanj pa takrat, kadar spremembe vključujejo ljudi. Tukaj je nekaj vprašanj, ki postavljajo pod vprašaj takšen enodimenzionalen linearni pristop k načrtovanju ukrepov:

- **Ali je bil širši kontekst v celoti analiziran in razumljen, preden je bil cilj zastavljen?** Ali odraža (na primer) nastajajoče tržne trende in priložnosti, stranke, konkurenco, tehnološki potencial in družbene dejavnike?
- **Ali je cilj usklajen s skupno vizijo, ki jo delijo zaposleni in druge zainteresirane strani?** Spremembe, ki prispevajo k vrednotam in strateškim ciljem, ki jih drugi razumejo in sprejemajo, bodo verjetneje naletele na odobravanje in aktivno sodelovanje.
- **Ali je bilo iskanje ukrepov dovolj široko in ustvarjalno?** To je priložnost za svežo miselnost. Zakaj hiteti k očitni rešitvi, če so morda na voljo močnejše možnosti?
- **Ali je prevladala moč boljšega argumenta?** Spremembe običajno okrepi odprt in vključujoč dialog ter

resnična pripravljenost sprejeti, da višji vodstveni zaposleni morda nimajo najboljših odgovorov.

- **Ali obstaja prostor za eksperimentiranje?** Vnaprej določite smer potovanja, vendar vključenim v spremembe pustite prosto pot, da uporabijo svojo presojo, preizkusijo alternative in se učijo iz uspehov in neuspehov.
- **Kako vemo, ali deluje?** Merite napredek glede na vnaprej določene mejnike in kazalnike, hkrati pa poskrbite, da ljudje na vseh ravneh dajejo povratne informacije o tem, kaj deluje, kaj ne deluje in kaj je mogoče izboljšati. Vse redno pregledujte – način izvedbe sprememb, izbrane ukrepe za uresničevanje cilja in sam cilj – ter bodite vedno pripravljeni na ponovno razmišljanje in ponovno izvedbo.
- **Kako zagotovimo, da vse deluje naprej?** Priznajte si, da inovativnost na delovnem mestu ni enkraten proces. Vsaka faza inovativnosti na delovnem mestu ustvarja skupno učenje in širi obzorje možnosti, s čimer ustvarja trajnostni zagon, v

katerem neprestano iskanje boljših načinov dela prežema delo vseh zaposlenih. Zapomnite si, da je inovativnost na delovnem mestu prav tako sistem z medsebojno podpornimi področji.

- **Ko so vse organizacijske prakse usmerjene v isto smer, to ne vodi le do izjemnih rezultatov, ampak pomaga tudi preprečiti „upad inovativnosti“, ki se pojavi, ko so novi načini dela v nasprotju s starejšimi, medsebojno odvisnimi praksami.**

Razmislek

Pomislite na prejšnjo pobudo za spremembe, ki ste jo doživeli na delovnem mestu. Ali je obravnavala ta vprašanja in, če da, kako? Če ne, kakšen je bil vpliv?

Spremembe osredotočene na ljudi

Da bi ohranili trajnostni zagon izboljševanja delovnega okolja in inovativnosti, je načrt **BroadVoice Roadmap** zasnovan na **petih medsebojno povezanih in cikličnih sklopih dejavnosti**, ki jih imenujemo *People-Centred Change* (spremembe, osredotočene na ljudi). Vsak od teh petih svežnjeve je podrobneje obravnavan v naslednjih poglavjih načrta.

Čeprav je videti, da tvorijo zaporedno verigo, kot bomo videli v poznejšem poglavju, se linearnost na koncu prekine, saj eksperimentiranje in učenje spodbujata širjenje obzorij in nenehne inovacije na delovnem mestu.



Absorbpcija

1

Iskanje
novih trendov,
priložnosti,
vodilnih praks
in izzivov na
obzorju

2

Prepoznavanje
in izkoriščanje
notranjega
znanja
in izkušenj v
največji možni
meri

3

Razumevanje
posledic
novih znanj
za poslovno
strategijo

4

Vključevanje
lekcij v vsakdanjo
prakso

Absorpcija - raziskovanje, analiziranje in asimilacija

'Organizacije rastejo skozi to, kar znajo ...'

Partnerski forumi zagotavljajo osrednjo točko za skupno učenje med sindikati, zaposlenimi in vodstvom, zlasti v obdobjih organizacijskih sprememb in inovacij. Za preživetje in uspeh je potrebna sposobnost absorpcije – sposobnost prepoznavanja vrednosti zunanjega znanja in izkušenj ter njihove uporabe za strateške ali taktične poslovne namene.

Absorpcijska sposobnost je sposobnost, da se opazujejo novosti, tržni trendi, strategije konkurentov in družbena gibanja, da se različne informacije asimilirajo v organizaciji kot celoti in da se nanje ustvarjalno odzove.

To pomeni, da je treba pogosto zastavljati vprašanja o tem, kako razvoj globalizacije, trgov, tehnologije, podnebnih sprememb, demografije in družbenih vrednot (med drugimi dejavniki) prinaša priložnosti ali grožnje in kako naj vpliva na strateško razmišljanje organizacije.

Absorpcijska sposobnost se odraža v mnogih vidikih delovanja organizacije, vendar nekateri preprosti ukrepi vključujejo:

- iskanje novih in inovativnih praks na spletu ter prek lokalnih mrež in osebnih stikov;
- spraševanje novih zaposlenih, kaj je v njihovih prejšnjih organizacijah delovalo dobro;
- ustvarjanje rednih priložnosti za vodstvo in skupine, da razpravljajo o tem, kar so izvedeli od strank, iz družbenih medijev, konferenc ali drugih virov;
- zagotovitev, da je partnerski forum sposoben oceniti, asimilirati in ukrepati na podlagi informacij, pridobljenih iz teh in drugih dejavnosti.

Absorpcijska sposobnost zahteva **nenehno odprto za nove ideje**, kar je kulturna značilnost, ki zahteva pripravljenost vodstva, da se sooči z novim mišljenjem, ter partnerski forum – in v idealnem primeru celotno ekipo

zaposlenih–, ki ga motivira zavezanost k izboljšanju in razvoju organizacije ter izvajanju funkcionalnih nalog.

Razmislek

Kako uspešna je vaša organizacija pri prepoznavanju in izkoriščanju dragocenega novega znanja, bodisi iz zunanjih ali notranjih virov?

Zavzetost

1

**Kritična
ocena
sedanjih
organizacijskih
praks**

2

**Vključevanje
zaposlenih v
opredeljevanje
ciljev za
spremembe**

3

**Argumentiranje
sprememb**

4

**Ustvarjanje
deljene vizije**

5

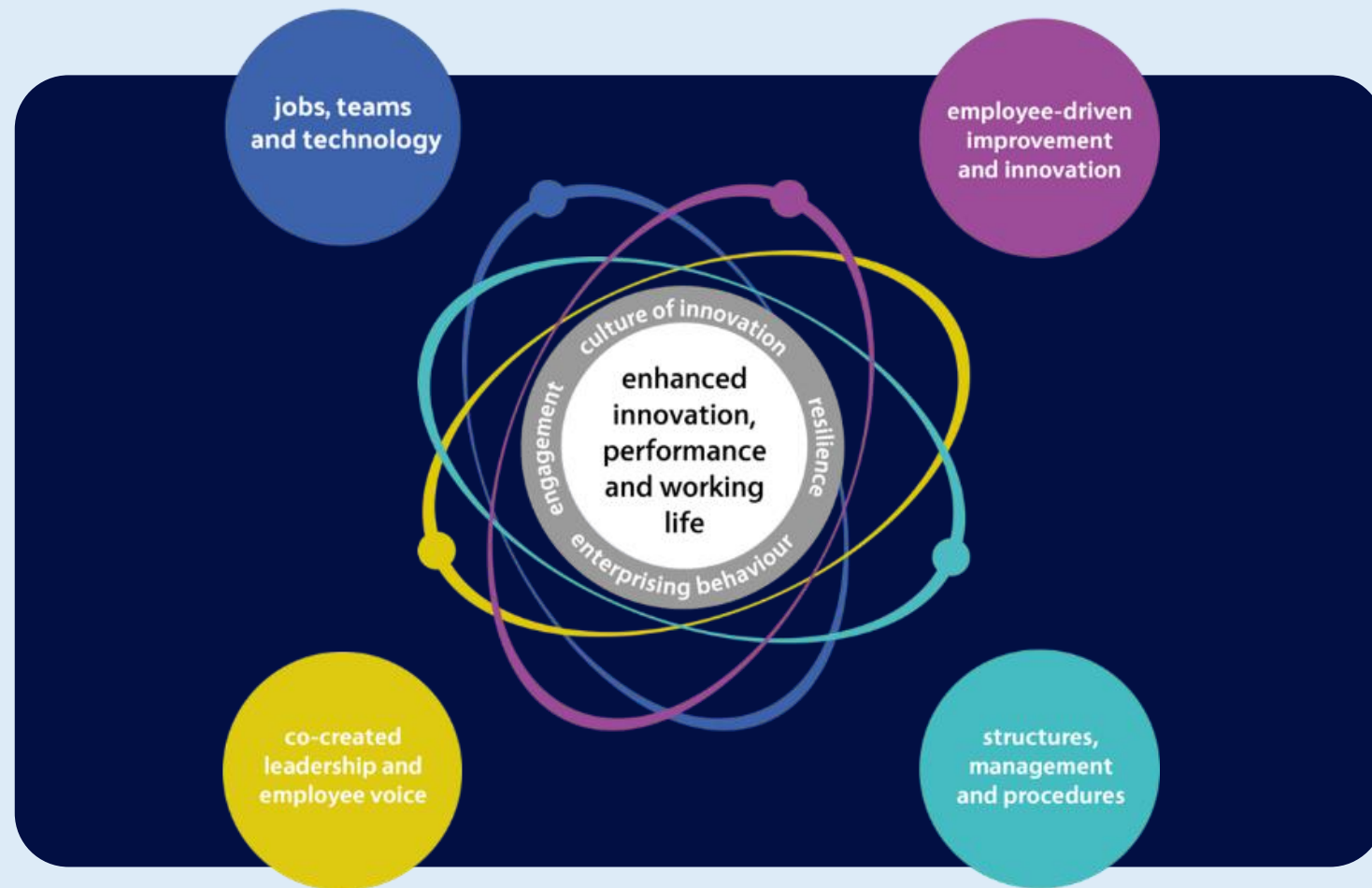
**Uokvirjanje
aktivnosti**

Zavezanost –prepoznavanje priložnosti za pozitivne spremembe

Okvir za samoocenjevanje

Močna medsebojna odvisnost partnerskih forumov na delovnem mestu in neposredno sodelovanje, ki ju opazimo v mnogih dobri praksah, močno odražata opredelitev inovativnosti na delovnem mestu, opisano v knjigi **Peti element**. V tej formulaciji trije sklopi praks na delovnem mestu zadevajo neposredno sodelovanje zaposlenih, četrti pa se osredotoča na predstavnisko sodelovanje (običajno v obliki partnerskih forumov) in skupno vodenje kot ključni dejavnik za ostale:

- Oblikovanje delovnih mest, samoorganizirane ekipe in tehnologija, usmerjena na ljudi
- Organizacijske strukture, sistemi in procesi
- Inovacije in izboljšave, ki jih spodbujajo zaposleni
- Skupno ustvarjeno vodstvo in glas zaposlenih.



Ko so štirje elementi usklajeni med seboj, ustvarijo sistem medsebojno se dopolnjujočih delov, ki vodi k samozadostnemu zagonu izboljšav in inovacij – skratka, peti element.

Usklajenost je odločilnega pomena. Na primer, samoorganizirani timi so učinkoviti le, če se neposredno vodstvo osredotoča na mentorstvo in ne na mikroupravljanje; prav tako se inovativnost, ki jo spodbujajo zaposleni, ne bo zares razvila, dokler kazalniki uspešnosti posameznikov in timov ne bodo odražali vrednosti časa, porabljenega za produktivno razmišljanje in ustvarjanje idej.

Če se tudi samo eno področje prakse ne uskladi s splošno vizijo, lahko to prehitro privede do „upada inovativnosti“ – postopnega izginjanja novih načinov dela.

Raziskave močno podpirajo sistemski pristop k spremembam in dokazujejo, da osamljene pobude za spremembe redko dosežejo pričakovane rezultate, če niso usklajene z drugimi, medsebojno odvisnimi praksami na delovnem mestu, ki obstajajo na vseh ravneh organizacije. Evropska študija iz leta 2002 je pokazala, da je eden od največjih vzrokov za neuspeh inovacij na delovnem mestu „delna sprememba“ – nepriznavanje obsega teh medsebojno odvisnih praks. Kot da bi se protitelesa lotila napada na nove in neznane ideje, ki ogrožajo uveljavljene načine delovanja.

Peti element zagotavlja okvir za razumevanje narave partnerstva in neposrednega sodelovanja ter za merjenje trenutne prakse v organizaciji v primerjavi z dokazno podprto prakso.

jobs, teams
and technology

Zaposlenim se zaupa, da pri vsakdanjem delu delujejo samostojno in po lastni presoji, vključno z reševanjem problemov in rednimi priložnostmi za soočanje z novimi izzivi. Podobno tudi samoorganizirane ekipe spodbujajo sodelovanje in medsebojno podporo ter prevzemajo odgovornost za nenehno izboljševanje. Tehnologija je izbrana in implementirana z namenom izboljšati, ne pa nadomestiti znanja in avtonomije zaposlenih.

employee-driven
improvement
and innovation

Izboljšave in inovacije, ki jih spodbujajo zaposleni, poudarjajo pomen znanja in ustvarjalnosti zaposlenih pri izboljševanju in razvoju izdelkov, storitev in procesov. Osredotoča se na praktične načine, kako lahko zajamemo in izkoristimo ideje zaposlenih, s čimer spodbujamo delavce na vseh ravneh, da spodbujajo in „prevzamejo“ praktične ideje za izboljšanje in inovacije.

structures,
management
and processes

Bolj vitke organizacijske strukture odpravljajo kopičenja, ki ovirajo medfunkcionalno delo, s čimer povečujejo prožnost, reševanje problemov in inovativnost. Vodstvo spodbudi najboljše pri ljudeh v skupini tako, jih usposablja, jim prepušča odločanje in spodbuja izboljšave in inovativnost.

co-created
leadership and
employee voice

Mnenje zaposlenih, zlasti če se izraža prek predstavniških forumov zaposlenih, je lahko močan vir. Sodelovalno vodstvo in glas zaposlenih raziskuje, kako je mogoče spodbuditi glas zaposlenih in ga uporabiti kot pozitiven vir za spremembe, ter kakšno vedenje vodstva je potrebno za njegovo podporo.



Za dosego tega je potrebna vztrajnost.

To pomeni, da je treba izkoreniniti globoko zakoreninjene odnose in vedenja, postavljati težka vprašanja in biti odprt za raznolike ideje in prakse iz širokega spektra drugih organizacij.

Vsak element lahko predstavlja izhodišče za preobrazbo. Ne glede na to, kje začnete, bo končna pot vključevala kritično preučitev in usklajitev vseh vidikov delovnih praks in kulture v celotni organizaciji.

Kot smo opisali v uvodu, je inovativnost na delovnem mestu dinamičen proces brez končnega cilja.

Začne se z uvedbo praks na delovnem mestu (kot je opisano v vseh štirih elementih), ki spodbujajo ljudi k ustvarjalnemu razmišljanju in delovanju ter vključujejo razmišljanje in eksperimentiranje v vsakdanje delovno življenje posameznikov, timov ali medfunkcionalnih forumov.

Peti element ni načrt. Vsaka organizacija se poda na svojo lastno pot notranjega dialoga, razmišljanja, raziskovanja in odkrivanja, poskusov in napak, eksperimentiranja in učenja, preden končno pride do pristopa, ki odraža njen specifičen kontekst in ambicije.

Razumevanje tega, kje se nahajamo

Organizacije lahko sprejmejo odločitve o spremembi iz različnih razlogov. Nekateri bodo k temu prisiljeni zaradi »vroče platforme«. Nekateri bodo navdihnili vrste dokazov, predstavljenih v uvodu. Za druge je to „intuicija“ (izraz, ki se uporablja presenetljivo pogosto) – z drugimi besedami, splošno nelagodje zaradi uveljavljenih načinov dela in občutek, da je sprememba potrebna za preživetje in uspeh v prihodnosti.

Za mnoge je to frustracija zaradi vztrajnih težav in očitne nezmožnosti, da bi odkrili temeljne vzroke zamud, težav s kakovostjo ali slabe produktivnosti. Dobra izhodiščna točka je brezplačno dostopno **orodje za samoocenjevanje** na delovnem mestu. Orodje, ki temelji na petem elementu, uporabnike vabi k oceni določenih praks na delovnem mestu v svoji organizaciji, ki so

tesno povezane tako z uspešnostjo kot s kakovostjo delovnega življenja.

Povratne informacije na podlagi vaših rezultatov vas usmerjajo k praktičnim ukrepom, ki vodijo k izboljšanju. Povabite vsakega člana vašega partnerskega foruma (in morda tudi zaposlene), da naredijo svoje ocene in primerjajo rezultate.

Ali se rezultati razlikujejo glede na položaj posameznega zaposlenega v organizaciji? Zakaj?

Sedaj si še enkrat oglejte odgovore, za katere ste dobili nizko oceno. Ali lahko te neučinkovitosti ovrednotite z neposrednimi finančnimi stroški? Ali pa stroški v smislu morale zaposlenih, njihovega zadrževanja in izgube talentov?



Eno najpreprostejših in najpogostejših orodij je analiza SWOT (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti), ki jo je mogoče enostavno izvesti kot vajo za samoocenjevanje. Omogočite različnim deležnikom, da izvedejo lastno SWOT analizo, saj bodo glede na svoje mesto v podjetju oblikovali precej različne perspektive.

Predvsem mora biti proces večglasen, pri čemer se mora opirati na spoznanja in znanje vodstva in zaposlenih na vseh ravneh in vseh funkcionalnih področjih.



Iskanje odgovorov

Prepoznavanje priložnosti za pozitivne spremembe na delovnem mestu ni naloga samo za vodstvene ekipe. Delavci sami imajo veliko odgovorov, ko gre za odpravljanje frustracij, ki jih doživljajo v vsakdanjem delovnem življenju. Z ustvarjanjem odprtega in zaupanja vrednega okolja lahko učinkovit forum za partnerstvo sproži bogat tok idej o tem, kako racionalizirati procese na načine, ki učinkoviteje izkoriščajo in razvijajo talente zaposlenih. Vključevanje zaposlenih v najzgodnejših fazah zasnove in načrtovanja inovacij na delovnem mestu omogoča izkoriščanje znanja in izkušenj iz celotne organizacije ter ustvarja skupno razumevanje potrebe po spremembah – in morda tudi skupno zavest o nujnosti teh sprememb.

Odprt dialog je ključnega pomena za vključevanje zaposlenih. Razmišljanje o spremembah je pogosto lažje, če nismo pod pritiskom vsakodnevnega reševanja nujnih problemov, zato so odmori tako za vodstvo kot za ekipe na terenu zelo pomembni (ne glede na to, ali gre za uradne dogodke ali pa za srečanja v lokalnem baru). Vodstvo ima ključno vlogo pri ustvarjanju in zaščiti časa in prostora, v katerem lahko poteka

odprt, vključujoč in ustvarjalen dialog o potrebah in potencialu za spremembe.

Vodstvo in zaposleni na različnih ravneh neizogibno doživljajo podjetje na različne načine in imajo različno razumevanje tega, kaj deluje in kaj je mogoče izboljšati. Za mnoge delavce na „frontni“ liniji lahko sodelovanje v dialogu pomeni pomembno spremembo v načinu razmišljanja. Vodstvo pogosto pravi, da „naši zaposleni želijo samo priti na delo, opraviti svoje naloge in se po koncu delovnega časa vrniti domov“. Ne želijo razmišljati o ničemer drugem.

Seveda je to na prvi pogled morda res, vendar se nato pojavi vprašanje, zakaj je tako. Zaposleni, katerih delovno življenje je zaznamovano z delovnimi mesti z majhno stopnjo avtonomije v organizacijah, kjer prevladujejo ukazovalni in nadzorni pristopi, in ki imajo le malo priložnosti za prispevek k izboljšavam ali inovacijam, morda potrebujejo coaching in krepitev samozavesti, da lahko svoje ideje in spoznanja prenesejo v delo.

Pomemben korak je ustvariti varno okolje za poslušanje, v katerem lahko ljudje opisujejo svoje delovno življenje in frustracije, ki jih

doživljajo. Zgodbe in anekdote o delovnem življenju ponujajo dragocene vpogled v organizacijsko kulturo in prakso. Ustvarjanje prostorov, kjer lahko odprto prisluhnemo vsakodnevnim izkušnjam ljudi na delovnem mestu, vedno prinese dragocena spoznanja. Naslednji korak je, da jih vključimo v ustvarjanje idej za reševanje teh frustracij.

Na voljo je več metod za oceno obsega izboljšanja učinkovitosti ali odzivnosti na stranke v celotni organizaciji. Modeliranje procesov lahko na primer temelji na vsakodnevnih izkušnjah zaposlenih, da se analizira sedanji sistem proizvodnje blaga ali storitev, vključno z lokalnimi inovativnimi praksami ter ovirami in ozkimi grli. Prav tako lahko ponudi zabavne priložnosti za raziskovanje, kako bi lahko bile stvari drugačne, ob zavedanju, da imajo različni akterji različne izkušnje, pričakovanja in ideje. Vaje, ki vključujejo različne skupine, se lahko izvajajo, dokler ne bodo opredeljene in artikulirane široko sporazumne inovacije na delovnem mestu.

DS Smith je vodilni evropski proizvajalec embalaže po meri strank s sedežem v Lockerbie na Škotskem. Vodja poslovanja David Murdoch je želel vključiti svoje sodelavce v iskanje načinov za izboljšanje poslovanja podjetja.

Uvodna seja Mini-Fablab je bila v proizvodnem procesu organizirana s predstavniki vsake ekipe. Skupina se je odzvala na izziv in ustvarila model obstoječe proizvodne linije. . . z uporabo lepenke in papirja! Z rdečimi zastavicami so označili tista mesta, za katera so menili, da redno predstavljajo težave s kakovostjo ali ozka grla. Zaposleni so potem ponovno oblikovali proizvodni obrat z namenom odprave ali minimiziranja pojava takšnih težav.

Slika jih prikazuje v globoki diskusiji, deljenju izkušenj in ustvarjanju rešitev. Obravnavali so vprašanja proizvodnje, predlagali izboljšave za timsko delo in opredelili možnost za izboljšanje kakovosti. Nekatere ideje so bile hitre zmage, nekatere so predstavljale dolgoročne spremembe.



Načrt svojega preoblikovanja proizvodnega obrata so predstavili Davidu, ki je to sprejel pozitivno in je pokazal razumevanje za njihove ideje.

Pozdravil je njihovo idejo o pooblastilu operativnih ekip za zaustavitev proizvodnje takoj ob opaženi težavi, kar jim bo omogočilo takojšnje reševanje težave in ne šele na koncu linije, za katero se je strinjal, da bo zmanjšala odpadke in izboljšala nadzor kakovosti.

David je še naprej podpiral skupino pri sestanku vsak mesec, da bi ugotovil in dosegel nadaljnje izboljšave.

Torej, veliko kreativnih idej za uvajanje in sam proces je bil zabaven za vse!



Ustvarjanje deljene vizije

Skupno razumevanje potrebe po spremembah je osnova, na kateri lahko vodstvo, zaposleni in predstavniki sindikatov soustvarjajo vizijo prihodnjega delovnega mesta. **Dovoljenje vsem, da se vključijo in se jim prisluhne, prinaša dividende pri spodbujanju ustvarjanja idej in pobud ter zagotavljanje kasnejše "unovčitve".** Prav tako lahko partnerski forumi pomagajo analizirati ugotovitve iz zgoraj opisanih vaj z dialogom, kar prispeva k ustvarjanju skupnih teženj za boljše načine dela.

Iskanje rezultatov »zmaga-zmaga« je v osrčju trajnostne vizije. "Zmaga" ni nujno finančna, lahko pa se doseže v smislu večjega zadovoljstva z delom, večjega zaupanja in priznanja ter bolj zdravega dela.



Uokvirjanje aktivnosti

Ideje lahko prihajajo od koder koli in vsi imajo potencial, da so ustvarjalni. Pri inovacijah na delovnem mestu je proces spodbujanja ustvarjalnosti za ustvarjanje inovativnih in izvedljivih aktivnosti več kot potreben. V večini organizacij se je težko odmakniti od vsakodnevnih nalog, da bi lahko kreativno razmišljali o novih načinih početja ali o uvedbi sprememb. Srečanja s takšnimi premori so še posebej dragocena kadar gre za večje spremembe.

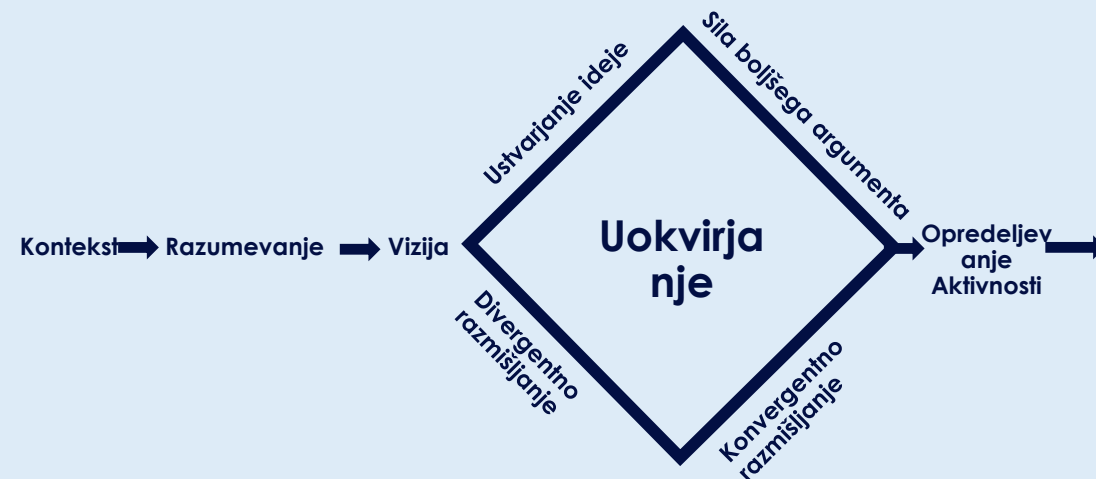
Inovacije na delovnem mestu so najučinkovitejše, ko temeljijo na znanju, izkušnjah in zavezanosti vodstva in zaposlenih v celotnem podjetju. Toda mnogi ljudje morda nimajo takšnih priložnosti ali spodbud in morda jih je treba prepričati, da je to "povsem v redu". **Višje vodstvo mora tukaj voditi**, čeprav morajo zaposleni drugje v verigi upravljanja linij prav tako posredovati pozitivna sporočila in ustvarjati posebne priložnosti za sodelovanje svojih skupin. Sprostitev ali spreminjanje ciljev za ustvarjanje neke 'ohlapnosti' za vpletenost je običajno pomemben dejavnik. Predstavniki sindikatov in zaposlenih so lahko tudi dragocen vir

prepričljivosti in spodbude.

Na splošno velja, kolikor bolj je zastopanost sodelujočih pri načrtovanju ukrepov širša in raznolika, toliko bolj inovativne in trajnostne so rešitve. Ljudje v različnih delih organizacije bodo vključili različne perspektive in bodo morda želeli preoblikovati dani problem na načine, ki vodijo do bolj vključujočih rešitev.

Pomembno je začeti s prosto presojo in preučevanjem različnih idej in rešitev pri kateri nobena ideja ne velja za slabo.

Številne možne rešitve se lahko raziščejo v kratkem času in vzpostavijo nepričakovane povezave. V teh različnih idejah je mogoče prepoznati skupne teme, ki lahko na koncu vodijo k zblíževanju v smeri enotne, soglasne rešitve. Tu je glavno osnovno načelo, da bi morala prevladati sila boljšega argumenta, ne glede na to, kdo ga predstavi. To je prikazano v diagramu.



Prav tako je lahko uporabna metodologija Googlea **Oblikovalni šprint**, kot proces za hitro ustvarjanje in testiranje idej.

Razmislek

Kako lahko vse v svoji organizaciji vključite v prepoznavanje priložnosti za pozitivne spremembe?

Opolnomočenje

1

Spodbujanje in opolnomočenje zaposlenih, da prispevajo k spremembi

2

Oblikovanje mandata za spremembe

3

Komuniciranje

4

Premislek o vodstvenih in upravljavskih vlogah

Opolnomočenje – Ustvarjanje zagona za spremembe

Spremembe so najbolj uspešne, kadar so vključujoče in temeljijo na sodelovanju.

Ljudje, ki najboljše konstruktivno razmišljajo ali predstavljajo inovacije na področju izzivov in priložnosti, morajo biti pozicionirani v različnih delih organizacije in na različnih ravneh.

V več BroadVoice študijah primerov so partnerski forumi presegli vlogo industrijskih odnosov, da so postali gonilci neposredne udeležbe. Glejte zlasti primer Kirchhoff Automotive, kjer so člani foruma opravili obsežno usposabljanje za timsko delo, program, ki se je sčasoma uveljavil med vso delovno silo. V tem primeru je sindikat sam postal strokovni partner v procesu sprememb, ki je izvajal usposabljanje in olajšal začetne pobude za spremembe. Druge študije primerov prav tako ponazarjajo gonilno vlogo partnerskih forumov ali celo svetov delavcev pri spodbujanju in obvladovanju uvedbe participativnih oblik delovne organizacije.

Obenem mora postopek participativne spremembe vključiti obsežnejši del osebja in ne samo člane partnerskega foruma, kar zagotovi večjo vključenost inovacijskega

procesa na delovnem mestu in tudi zmožnost izkoriščanja večjega obsega idej in energije. **Ljudje na vseh ravneh podjetja lahko ob pravih pogojih izkoristijo možnosti za spremembo področij, ki se nanašajo nanje ali jih vključujejo.** "Podjetniki na področju sprememb" iz celotne organizacije lahko ustvarijo ustvarjalne in nepredvidljive rešitve, pogosto v manevrskih prostorih med formalno organizacijskimi strukturami in protokoli. Večinoma so to ljudje, ki so po naravi dobri v mreženju in združevanju nenavadnih kombinacij ljudi, da jim zagotovijo nove vidike težav. Ti "naravni voditelji" pogosto izhajajo iz zgoraj opisanih procesov ustvarjanja vizije in oblikovanja.

Vendar pa sta vidna podpora partnerskega foruma in podpora višjega vodstva, skupaj z razporeditvijo časa in jasnim mandatom, ključnega pomena za spodbujanje in podporo podjetniškemu vedenju. V organizacijah, ki so tradicionalno doživljale hierarhično ali avtoritarno kulturo, bodo ljudje potrebovali spodbudo, da spregovorijo, konstruktivno izzivajo in svoje znanje in ideje delijo, ne da bi se počutili neumno. V takšnih primerih razmislite o

vključitvi zunanjega posrednika - ali nekoga drugega kot linijskega vodje.

Kombinacija ljudi, ki kolektivno poseduje dovolj navdušenja, znanja in vpliva in sodeluje kot ekipa, lahko učinkovito vodi in motivira. Partnerski forum bo še naprej odgovoren za zbiranje in določanje prednostnih nalog za potencialne inovacijske projekte na delovnem mestu, vendar lahko mnogi takšni projekti vključijo in izkoristijo ideje in energijo širših skupin zaposlenih, zlasti tistih, ki jih sprememba najbolj prizadene.

Ustvarjanje mandata

Vodenje na področju sprememb je lahko izjemno nagrajujoče, včasih pa je to lahko osamljeno in stresno delo. Člani ekipe za spremembe bodo izzivali uveljavljene prakse, postavljali zahtevna vprašanja in ljudi predstavljali iz njihovih območij udobja. Bodite pripravljeni na upor, zanikanje, kritiko in celo trenutke dvoma vase.

Kot smo razpravljali v zgornjem razdelku o vključevanju, lahko vključevanje širokih skupin ljudi v zgodnjih fazah pomaga preprečiti negativne odzive. Ljudje se

pogosto slabo odzovejo na spremembe, ko začutijo, da se jim spremembe dogajajo, lahko pa postanejo pravi šampioni, če spremembe sooblikujejo in uvajajo sami. V tem načrtu navedena orodja in pristopi so zasnovani tako, da vaši zaposleni dobijo svoj glas, kar jim omogoča izražanje svojih frustracij pri delu in iskanje ustvarjalnih rešitev.

Hkrati pa iz izkušenj vemo, da lahko manjšina zelo glasnih ljudi strašno upočasnjuje postopek sprememb, če jim to dovolite. Obravnavati jih je treba previdno - da se ne

čutijo izključene, hkrati pa jih ne privilegiramo s pretirano pozornostjo samo zato, ker so glasni in vztrajni.

Skupinam na področju sprememb pogosto svetujemo, da je vsaka skupina zaposlenih (vključno z višjim vodstvom!) sestavljena iz treh različnih skupin, od katerih vsaka zahteva drugačen odziv:

1. **Skupina oseb, ki prepoznajo potrebo po spremembi in so jo pripravljeni sprejeti brez veliko prepričevanja.**
2. **Skupina tistih, ki želijo počakati in videti, kakšen bo rezultat.**
3. **Tisti, katerih začetna reakcija sta skeptizem in odpornost.**

Izkoristite njihovo navdušenje, rekrutirajte jih kot šampione in jim zagotovite, da so slišani.

Neprekinjeno komunicirajte z njimi in jim nudite priložnosti za vključitev.

Ne zapravljajte preveč časa za posamezne argumente, ampak prisluhnite pomislekom in jih obravnavajte kolektivno s pomočjo notranje komunikacije. Posameznikom dajte možnost za pridružitve, vendar jih seznanite o morebitnem zaostanku, če se ne pridružijo.

Na spletu je mogoče najti veliko napotkov o obvladovanju razmer med spremembami, tukaj pa navajamo naše glavne predloge, temelječe na dokazih in izkušnjah:

Hitri vodnik za odpornost za člane skupine za področje sprememb

1. NAMEN

Bodite jasni o tem, kaj poskušate doseči in zakaj je to pomembno, še preden poskušate prepričati druge.

2. PERSPEKTIVA

Razumite, zakaj drugi ljudje lahko vidijo stvari drugače: situacija v vaši organizaciji oblikuje vaše doživljanje, doživljanje izzivov in priložnosti. Sprotne težave so ponavadi samo začasne: ne dovolite jim, da zaradi njih izgubite vizijo dolgoročnega cilja in prednosti, ki jih predstavlja za vas.

3. SOCIALNI KAPITAL

Spoznajte organizacijo kot celoto, prisluhnite čim več ljudem, poiščite zaveznike in prijatelje, kjerkoli lahko, in vzpostavite zaupanje skozi odprtost in dialog. In uživajte v tem!

4. PODPORA

Poiščite ljudi, ki bodo delili vaše težave, si vzeli čas, da vas bodo poslušali in slavili vaše uspehe. Odločite se, kdo med vašimi prijatelji in družinskimi člani vas lahko podpre, če bo to potrebno in se z njimi pogovorite že od začetka.

Eksperiment!

Ta načrt Roadmap vam ponuja dokaze, ideje in nekaj odličnih primerov, vendar vam ne zagotavlja osnov. Vse, kar ste tukaj odkrili, je vir splošnega svežega razmišljanja z vaše strani in vaših delovnih kolegov, tako da lahko uvajate inovacije na delovnem mestu. Ta načrt vam ponuja dokaze, ideje in nekaj odličnih primerov, vendar vam ne zagotavlja osnov. Po besedah vodje na področju sprememb:

Kultura podjetja . . - je dovoljenje za neuspeh in pričakovanje neuspeha; neuspeh se zgodi takrat, ko ne poskušamo dovolj. Zato si zagotovimo dobro pripravljenost in motivacijo. . .

Če ne bomo prikazali napak, tako individualno in kolektivno, bomo prisiljeni v povprečnost.

Izogibanje povprečnosti pomeni preseganje tistega, kar vemo, da lahko raziščemo nova področja. Inovativnost na delovnem mestu se osredotoča na zaupanje in opolnomočenje ljudi v celotni organizaciji, da preizkusijo različne načine dela in delijo naučeno, kar se potem pokaže v rezultatih - neuspešnih ali uspešnih. Nenazadnje lahko prehitro uničenje ideje okrepi odvisnost od trenutnega stanja in zapre priložnost za pridobitev novih vidikov, kakor tudi onemogoči nadaljnje inovacije. **Ljudje morajo vedeti, da je v redu poskusiti nekaj drugačnega, brez strahu pred krivdo, poniževanjem ali maščevanjem.**





Komunikacija

Člani skupine za področje sprememb morajo vključiti preostanek skupine za vodenje in osebje. Zato je pomembno, da so na splošno reprezentativni za tiste, ki so vključeni v spremembo. Toda predstavniki imajo tudi odgovornost za ohranitev dialoga s svojimi posebnimi "člani". Morda bodo za učinkovito izvedbo potrebovali pomoč, mentorstvo in razumno razporeditev časa, stran od običajnih dolžnosti.

Komuniciranje vizije in z njo povezanih sprememb tudi mora biti izvedeno na višji ravni. Popolno angažiranje partnerskega foruma je ključnega pomena, prav tako redni sestanki s pomočjo običajnih mehanizmov kot glasila, intranet, sestanki ekip in tako naprej. Strukture komunikacije in dialoga bo morda treba ponovno na novo oblikovati za ohranitev njihove učinkovitosti.

Preoblikovanje vodenja in upravljanja

Presenetljivo je, da ima usposobljeno vodstvo ključno vlogo pri omogočanju in navdihu inovacij na delovnem mestu znotraj podjetij. Teorija vodenja je zelo sporna, vendar se razvoj vodstva vse bolj povečuje.

Zgodnje teorije vodenja so bile osredotočene predvsem na razlikovanje med "osredotočenostjo na nalogo" in "osredotočenostjo na ljudi", kar ostaja koristno razlikovanje. V zadnjem času teorije poudarjajo "transformacijsko", "karizmatično", "vizionarsko" in "navdihujoče" vodenje. Pojavlja se tudi temna stran takšnih vodstvenih pristopov, vključno z možnostjo zlorabe moči, narcizma, destabilizacije, slepe poslušnosti in strahu pred dvomom.

Alternativni pristopi so se osredotočili na vodenje kot ustvarjalni in kolektivni

proces, manj zaskrbljen z osrednjim, karizmatičnim posameznikom in bolj z ustvarjanjem priložnosti za zaposlene, da prevzamejo pobudo in prispevajo k odločanju. **Ko se vodstveni vidik deli in distribuira, neposredno prispeva k opolnomočenju zaposlenih in izboljšanju organizacijske sposobnosti, kar pomaga sprostiti celoten obseg znanja, spretnosti, izkušenj in ustvarjalnosti zaposlenih.**

Takšne perspektive so popolnoma usklajene z neposredno udeležbo, ki delavcem na vseh ravneh omogoča, da prevzamejo vodstvo pri opravljanju nalog ali izvajanju dejavnosti, ki odražajo njihovo usposobljenost, ustvarjalnost in strast, medtem ko razumejo in usklajujejo svoja dejanja z dejanji drugih.



So-ustvarjalno vodenje

Edwin Van Vlierberghe je bil nekdanji izvršni direktor Bombardierjeve železniške divizije v severozahodni Evropi, ki je vzpostavljala produktivne odnose z zaposlenimi in sindikati. Tukaj je njegov nasvet za vodje:

Naj vas ne skrbi...

Karizmatičnost
Osebnost
Obsežnost strategij
Herojstvo
To, da imate vse odgovore

Skrbi naj vas...

Pospeševanje zaposlovanja
Delegiranje skupinam
Kultura linijskega vodenja
Strateško razmišljanje
Glas zaposlenih

Linjsko vodstvo kot pozitivni vir sprememb

Izsledki raziskav o linijskem vodstvu in spremembah nas pritegnejo v dve nasprotni smeri. Po eni strani gre za obsežne dokaze, ki razkrivajo vodstvo kot "pregradni greben" za organizacijske spremembe. V tej analizi se prikazane politike in pristopi, sprejete na operativni ali višjih vodstvenih ravneh, ki se razdelijo na vztrajnost in odpornost srednjega in linijskega vodstva z intenzivnimi psihološkimi naložbami v nespremenjeno stanje.

Pomanjkanje pozitivnega vključevanja v spremembe lahko prihaja v več oblikah, vključno z izrecnim razhajanjem, pretirano osredotočenostjo na skladnost s cilji sprememb na račun vključevanja novih načinov dela in organizacijskih praks in občasno celo aktivno sabotažo. To je še posebej očitno, kadar sprememba pooseblja zavezanost aktivnemu vključevanju zaposlenih, tako v postopek, kakor tudi v sam prizadevan izid. Na kratko so lahko viri odpora do sprememb močno zastopani med

vodstvom, ki meni, da njegovo trenutno stanje ogrožajo pobude, namenjene opolnomočenju zaposlenih.

Dokazi in izkušnje kažejo, da odpor linijskega vodstva izvira iz:

- preobremenjenosti z e-poštnimi sporočili in birokracijo, z malo razlikovanja med "prioritetno" in "rutinsko" komunikacijo;
- premalo poudarka na razreševanju nasprotujočih si ciljev in prioritizaciji med konkurenčnimi zahtevami in omejenimi viri;
- premalo informacij o racionalnih pobudah za nove politike, kar predstavlja težavo pri cenjenju njihove pomembnosti;
- malo priložnosti, da svoje znanje in izkušnje vključijo v proces oblikovanja politike;
- slaba seznanjenost višjega vodstva z

učinkovitimi pristopi k uvajanju politike;

- izogibanje tveganju zaradi strahu pred krivdo in slabimi ocenami uspešnosti;
- prikrajšanost za priložnosti podpore kolegov pri razpravljanju o skupnih težavah, deljenju uspešnih praks in postavljanju vprašanj o zaskrbljenosti višjemu vodstvu;
- prikrajšanost za usposabljanje in usposobljenost, potrebni za uspešno obvladovanje sprememb.

Če pa oblikovanje pobud za spremembe predvideva in obravnava ta vprašanja, je mogoče najti nepredvidljive in koristne odzive, kot je na primer pojav podjetniškega vedenja. Takšno podjetniško vedenje je povezano z usklajenostjo treh glavnih dejavnikov: Podpora na ravni uprave, upravnega odbora oziroma direktorjev za opolnomočeno ali nekonvencionalno

vedenje; zadostna ohlapnost ali dvoumnost v organizacijskih postopkih, ki omogočajo posamezno reševanje problemov in pobude; individualna izkušnja dela kot opolnomočenje in razvoj, spodbujanje ustvarjalnih in podjetniških samo-identitet.

Strukturne rešitve v zvezi z vlogo vodstva so lahko ustrezne. To lahko vključuje sploščitev tradicionalnih hierarhij in vodoravno premikanje nekdanjega linijskega vodstva (na primer) v poslovni razvoj ali specializirane vloge, s čimer ohranja znanje in izkušnje, vendar ne ovira opolnomočenja zaposlenih.

Kadar se morajo vloge linijskega vodstva spreminjati, bi morali posameznikom zagotoviti usposabljanje in podporo ter jim zagotoviti njihovo nadaljnjo vrednost v novi strukturi.

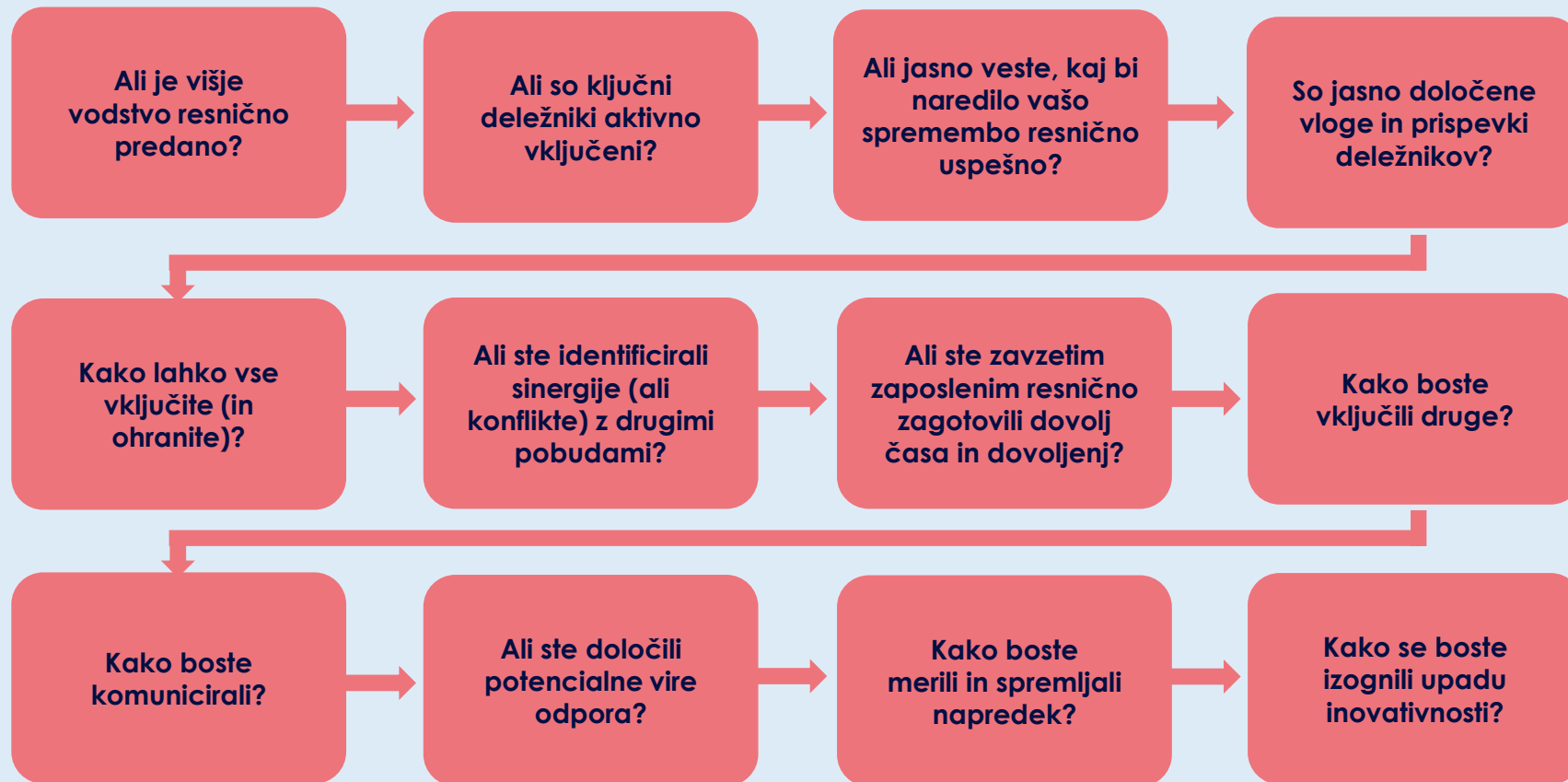
Kontrolni seznam za spremembe

Preden se odločite za pobudo za spremembe, si prosimo oglejte naslednji kontrolni seznam. Kontrolni seznam izhaja iz študij delovnih mest z neuspešno inovativnostjo zato predstavlja uporaben način za to, da se izognete pastem pri vaših načrtih in ste dovolj odporni za zagotovitev uspeha!

Vprašanja na podlagi kontrolnega seznama si lahko ogledate [tukaj](#).

Razmislek

Ali je vaša organizacija v celoti usklajena s potrebo po spremembi? Kaj se še mora zgoditi?



Spremljanje in pregledovanje

1

**Postopek
ocenjevanja**

2

**Učenje iz
uspeha in
neuspeha**

3

**Ustvarjanje
vzdušja za
spremembe**

4

**Vračanje na
vseh ravneh**

Merjenje in učenje

Merjenje in pregledovanje vsake faze uvajanja participativnih praks na delovnem mestu je bistvena naloga partnerskega foruma, ki je del ohranjanja sprememb na pravi poti in učenja iz tega, kar deluje – in kar ne deluje.

Formalni mehanizmi in priložnosti za spremljanje in pregledovanje zagotavljajo, da se izkušnje iz neuspehov in uspehov ustrezno asimilirajo in delijo. V zgodnji fazi bo forum moral dogovoriti mejnike in cilje, ki so pomembni in dosegljivi za zaposlene na vseh ravneh organizacije.

Mejniki označujejo pomembne točke napredka ali faze v okviru projekta sprememb. To so kraji, kjer se lahko ustaviš in pogledaš nazaj, kako daleč si prišel, ter razmisliš o poti, ki si jo prehodil do zdaj. Mejniki so pomembni pri načrtovanju projekta, ker določajo cilje („do takrat bomo zagotovili . . .“) in pomagajo usklajevati prizadevanja ekipe za spremembe. Določite datume, do katerih boste dosegli določene uspehe na poti sprememb, vendar se ne bojte tega, da jih boste v rednih intervalih ponovno premislili. Za to lahko obstajajo zelo dobri razlogi.

Rezultati so konkretni cilji, povezani s ključnimi fazami izvajanja (npr. število zaposlenih, ki so se udeležili usposabljanja za timsko delo) in količinskimi ali kakovostnimi rezultati (npr. merila produktivnosti in povratne informacije zaposlenih).

Na splošno velja, da morajo biti cilji SMART (konkretni, merljivi, dosegljivi, relevantni, časovno omejeni), kar velja tudi za procese sprememb. Vendar obstajata dve opozorili:

Najprej se prepričajte, da so cilji SMART smiselni za vse zainteresirane strani – dosegljivost in relevantnost se lahko razlikujeta glede na različne položaje v podjetju.

Drugič, ne dopustite, da cilji postanejo samemu sebi namen, saj to izkrivlja ravnanje vodstva – zgolj upoštevanje predpisov pomeni konec resničnih in trajnostnih sprememb.

In:

Načrtujte in ustvarite kratkoročne uspehe, vključno z vidnimi izboljšavami uspešnosti. Ko dosežete te izboljšave, priznajte in čestitajte zaposlenim, ki so

sodelovali pri tem.

Nekatere družbe zaposlenim ponujajo finančne spodbude, da prispevajo ideje za inovacije in izboljšave. Ni veliko dokazov, da so ti ukrepi v praksi učinkoviti, poleg tega pa lahko imajo nezaželene posledice. Ustvarite kulturo, v kateri je vnašanje idej v delo nekaj normalnega in ne transakcijskega, kar je naravna posledica krepitve vloge zaposlenih. Vse finančne nagrade morajo biti povezane z uspešnostjo organizacije kot celote, pri čemer je treba poudariti pomen timskega dela in sodelovanja.

In ne pozabite slaviti uspehov!

Opazujte vzorce dejavnosti in rezultate nepovezanih incidentov. Ljudem odražajte, kaj se dogaja, tako da zajemate in širite zgodbe o spremembah, ko se pojavijo.

Uporabite lekcije in izkušnje sprememb, da izzovete uveljavljene norme.

Učenje iz uspeha in neuspeha

Učenje je ključnega pomena za ustvarjanje organizacije, ki si nenehno prizadeva za izboljšanje svojega delovanja ter izkoriščanja in razvoja talentov svojih zaposlenih. Tako uspeh kot neuspeh ustvarjata novo znanje, morda v enaki meri. Neuspeh je popolnoma predvidljiv in do njega bo prišlo, vendar ga redko smemo uporabiti kot izgovor za odlaganje ali opustitev projekta sprememb.

Nasvet Kiplinga za:

**“ . . . soočite se z zmago in porazom
In ravnajte s tema dvema sleparjema
na enak način ”**

- ima poseben pomen za tiste, ki so vključeni v organizacijske spremembe. Ta načrt predstavlja spremembe kot proces eksperimentiranja in učenja. Eksperimentiranje odpira možnost za zelo uspešne preboje v praksi na

delovnem mestu, vendar obstaja tveganje za neuspeh. Medtem ko nekateri neuspešne rezultate razumejo kot »neuspeh«, jih inovativne organizacije razumejo kot vir učenja.

Vendar pa je pomembno, da se učenje odvija le v odprtem okolju, brez obsojanja, s spodbujanjem eksperimentiranja in z odprtim deljenjem izkušenj, brez posledic. Partnerski forumi imajo bistveno vlogo pri omogočanju in zagovarjanju takšne kulture učenja.

Sprememba je navdih za več sprememb

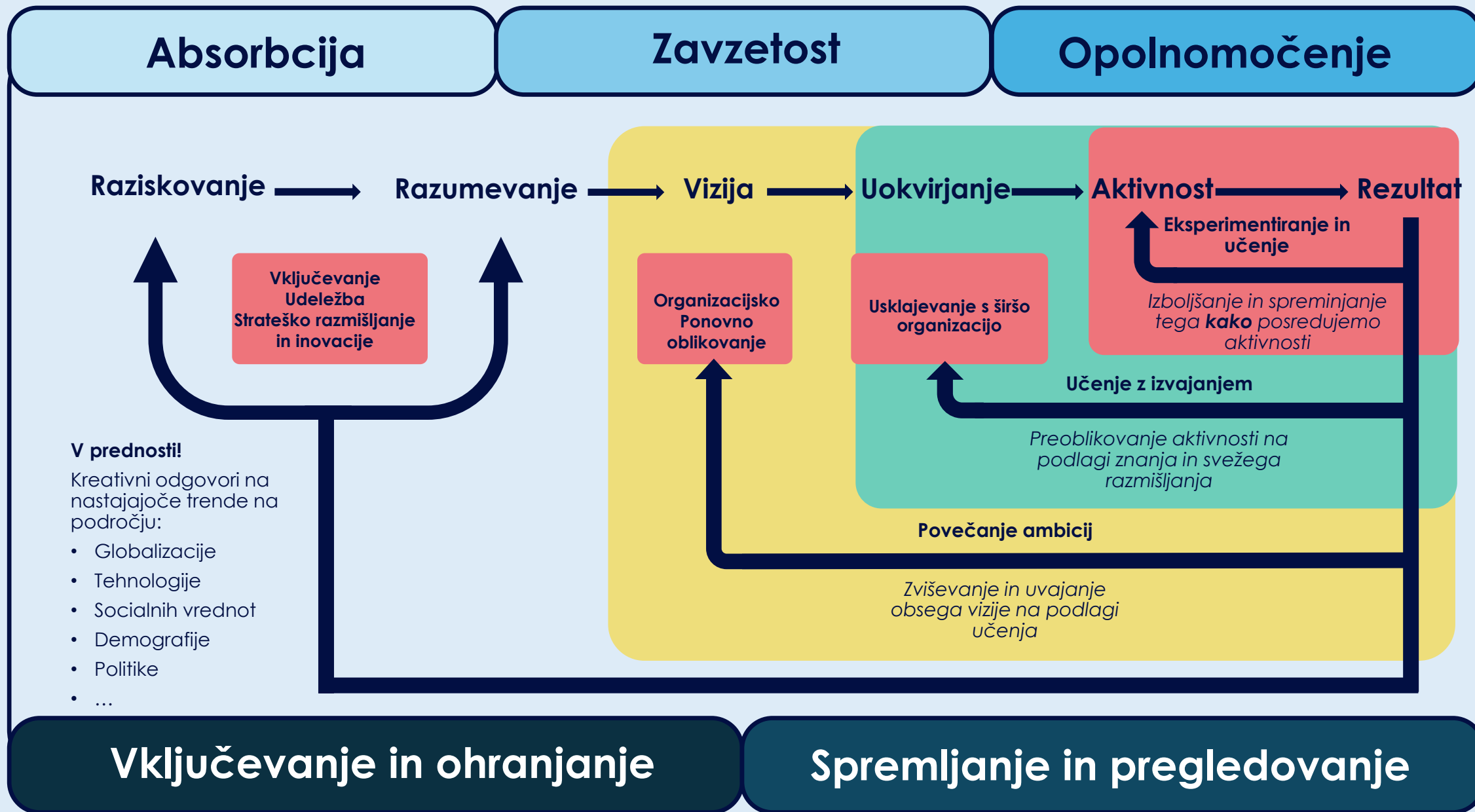
Oglejte si, na primer, **Kirchoffovo študijo primera**. Prvotni cilji skupine sindikata in uprave je bil vključitev ljudi na različnih ravneh organizacije v sodelovanje pri reševanju nujnih problemov. Na podlagi te izkušnje je podjetje spoznalo, da lahko pooblastitev zaposlenih poenostavi vsakodnevno sprejemanje odločitev in odpravi neproduktivnost srednjega vodstva, kar postopoma vodi k uvedbi samoorganiziranih. Ploska in visoko učinkovita organizacijska struktura, ki je nastala, ni bila nikoli del prvotnega načrta, ampak se je postopoma razvila skozi eksperimentiranje in učenje.

Kirchoffova izkušnja kaže, kako lahko inovacije na delovnem mestu postanejo neprekinjen proces in ne le enkraten uspeh. Čim več praks na delovnem mestu z vključitvijo ljudi v odločanje in ustvarjanje idej boste uvedli, tem bolj boste razširili obzorje za nove možnosti.

»Učenje z delom je osrednjega pomena za proces participativnih sprememb na delovnem mestu. Čeprav so zgodnje faze sprememb zaznamovane s postopnim prehodom od raziskovanja k ukrepanju, proces spremljanja in pregledovanja kmalu ustvari neprekinjene cikle dejavnosti na vsakem koraku poti.

Spodnji diagram prikazuje ponovitve posameznih faz potovanja za spodbujanje naslednjega vala sprememb:





Štiri povratne zanke na tej sliki prikazujejo neprekinjen značaj poti inovativnosti na delovnem mestu, ki nenehno pregleduje in preizkuša izvirni načrt z „zakaj“, „kaj“ in „kako“.

V tej tabeli podrobneje razložimo štiri povratne zanke, prikazane v diagramu:

Razmislek

Kakšne so po vaših izkušnjah ovire za organizacijsko učenje iz uspehov in neuspehov? Ali obstajajo prostori, kjer se lahko izmenjujejo znanja in izkušnje ter vključujejo lekcije v vaši organizaciji?

Štiri povratne informacije (4F)

F1 Eksperimentiranje in učenje. Ali so bili dogovorjeni ukrepi izvedeni na najboljši možni način, z uporabo učinkovitih metod in zadostne ravni sodelovanja in pooblastil? Ali so se pojavile nepredvidene ovire, ki so zahtevale nove ali izboljšane pristope ali širše sodelovanje?

F2 Učenje z izvajanjem. Ali je za učenje, ki je bilo ustvarjeno in deljeno med potekom sprememb, potrebno preoblikovanje prvotnih ukrepov? Ali je treba obravnavati tudi druge organizacijske prakse, da bi bile spremembe učinkovite in trajnostne?

F3 Povečanje ambicij. Kako lahko po izvedbi prvotnih ukrepov izboljšate uspešnost, inovativnost in kakovost delovnega življenja? Začetni ukrepi so bili morda usmerjeni v relativno hitre zmage, vendar ali je mogoče resnične koristi doseči z bolj ambiciozno vizijo, ki vključuje temeljito preoblikovanje organizacije za izboljšanje usposobljenosti in okrepitev vloge zaposlenih?

F4 V prednosti. Ali akcijski načrt še vedno predstavlja učinkovit odziv na zunanje dejavnike, kot so globalni trendi na trgu, tehnološke inovacije ali konkurenti? Absorpcijska sposobnost, strateško razmišljanje in odzivnost morajo prežeti celotno organizacijo, če želi ta ostati v vodilnem položaju.

Vključevanje in ohranjanje

1

**Sistemiški
pristop k
spremembi**

2

**Izogibanje
propadanju
inovacij**

3

**Zapolseni kot
varuhi
neposredne
udeležbe**

Sistemiški pristop

V številnih organizacijah, kjer ljudje vsak dan prihajajo na delo, da bi izboljšali poslovanje in opravili svoje običajne naloge, je zagon inovativnosti na delovnem mestu vgrajen v način delovanja:

- **visoki vodstveni zaposleni** kot vidni zagovorniki kulture inovativnosti, ki zagotavljajo sprejemljivost in produktivno razmišljanje na ravni najvišjega vodstva, linijskega upravljanja in drugih ekip;
- **partnerski forumi** kot gonilna sila in varuhi praks za krepitev položaja na delovnem mestu in inovativnosti, ki jo spodbujajo zaposleni;
- **usposobljeni zaposleni**, ki se ukvarjajo z inovativnimi dejavnostmi.

Izogibanje propadanju inovacij

Zastoj inovacij je pogost vzrok za dolgoročni neuspeh inovacij na delovnem mestu. Kot je navedeno v uvodu tega načrta, je eden najpogostejših vzrokov za to „delna sprememba“, skratka nepriznavanje dejstva, da lahko nekatere preostale prakse iz preteklosti delujejo kot protitelesa proti inovacijam na delovnem mestu. Na primer, samoorganizirano timsko delo verjetno ne bo uspešno, če linijsko vodstvo ne bo prevzelo novih vlog mentorjev ali razvojnih vodij, namesto da bi še naprej mikroupravljali vsakodnevne dejavnosti.

Ekiye za spremembe morajo imeti ne le sistemiški pogled na organizacijo, če želijo, da neposredno sodelovanje uspeva in preživi, ampak morajo tudi predvideti in ublažiti prihodnje grožnje. Ko se zagon sprememb izgubi, se pogosto pojavi neizogibna težnja po vrnitvi k starim navadam.

Krize in nepričakovani problemi pogosto vodijo ljudi k vrnitvi k varnosti „tradicionalnih“ načinov.

Novi zaposleni, ki niso vključeni v prehod, morda ne razumejo razlogov za nove načine dela.

Novo vodstvo pogosto kaže posebno nagnjenost k vračanju k „temu, kar poznajo“, namesto da bi sprejeli drugačne načine dela.

Ni enotne rešitve za preprečevanje upada inovativnosti, vendar se začne z zavedanjem, da je treba pozitivne spremembe na delovnem mestu nenehno negovati. **Neposredno sodelovanje pooblaščenih zaposlenih je živ proces, ne pa fiksno stanje.**

Zaposleni, fit za prihodnost

Neposredno sodelovanje pooblaščenih zaposlenih je živ proces, ne pa fiksno stanje. Preoblikovanje delovnih mest na način, ki vsem zaposlenim omogoča, da odkrijejo in razvijejo svoje prednosti na delovnem mestu, lahko ustvari „prvake“ za neposredno sodelovanje med vsemi zaposlenimi, kar zmanjša tveganje upada inovativnosti.

Neposredno sodelovanje je resnično vgrajeno v kulturo in prakso organizacije, ko večina zaposlenih redno kaže naslednja vedenja:

Agilnost

Se z lahkoto giblje med posameznimi vlogami, pri tem pa se uči pri samem delu.

Čustvena inteligenca

Samozavest, reflektivnost, poslušanje, zavedanje čustev in perspektiv drugih, sodelovanje, odprtost za izzive.

Reševanje težav

Prevzema odgovornost za napake in uvaja kritično razmišljanje.

Kreativnost

Radovednost, izzivanje trenutnega stanja, podjetnost, delovanje preko meja in sprejemanje svežih idej.



Kaj pomeni to v praksi?

Sprememba od osredotočenosti na vloge posameznih delovnih mest do osredotočenosti na posamezne naloge in agilnost.

V preteklosti smo omejevali uporabo in razvoj posameznih talentov, tako da smo ljudi vezali na relativno ozke funkcionalne vloge – to je povzročilo znatno nezadostno izkoriščanje znanj in potenciala zaposlenih ter razdrobljene organizacijske kulture. Prihodnje delovno mesto bo moralo temeljiti na večstranskih veščinah in usposobljenih zaposlenih, ki bodo pri opravljanju dela pokazali prožnost in pobudo.

Vključite učenje in osebni razvoj v vsakdanje delo z zagotovitvijo, da delovna mesta vsebujejo dovolj izzivov in priložnosti za reševanje problemov, in sicer z rotacijo delovnih mest, zagotavljanjem „časa

za raziskovanje“ in mentorstvom – pa tudi s formalnim usposabljanjem. Zagotovite, da naložbe v tehnologijo izboljšujejo individualne sposobnosti in avtonomijo, namesto da jih nadomeščajo.

Osredotočite se na »zaposlovanje na podlagi odnosa in usposabljanje za pridobivanje veščin«.

Skupna odgovornost je ključna lastnost. Zaposlujte ljudi, ki menijo, da »moje delo ni končano, dokler ni končano delo vseh«. Čustveno inteligentni ljudje, ki jih navdušuje učenje in odkrivanje, spodbujajo inovativnost in sproščajo vsestranskost, ki jo podjetja potrebujejo za preživetje in uspeh v hitro spreminjajočem se okolju.

Zastopanje zaposlenih in kolektivna pogajanja lahko na tem področju igrajo pomembno vlogo, na primer z dopolnitvijo sistemov razvrščanja

delovnih mest, da bodo odražali sodobnejše organizacijske strukture, s spodbujanjem kulture neprekinjenega usposabljanja na delovnem mestu in z uvedbo inovativnih metod finančnega nagrajevanja, ki niso povezane izključno z delovnim časom, ampak tudi z znanjem in doseženimi cilji. Pogodbene spremembe so lažje izvedljive, če so zaposleni vključeni v proces že od samega začetka.

Uvajanje novih zaposlenih

Vodje, menedžerji in zaposleni, ki so doživeli uspešen prehod na inovativno delovno okolje iz tradicionalne kulture ukazovanja in nadzora, so se veliko naučili, morda več, kot se zavedajo, in spremenili svoj način razmišljanja in dela na načine, ki so tako opazni kot neopazni. Poleg tega je transformativna izkušnja sprememb kolektivna, deljena z zaposlenimi v celotni organizaciji.

Novi vodje, menedžerji in zaposleni ne bodo imeli koristi od te kolektivne izkušnje. To lahko povzroči, da se lahko počutijo nekoliko osamljene. Sčasoma lahko to pomeni tudi, da novinci postopoma spodkopavajo ustvarjeno kulturo in prakse – ne nujno namerno, ampak zato, ker niso uspeli intuitivno razumeti, v čem je bila sprememba.

Sprememba postopkov uvajanja novih zaposlenih, da odražajo novo kulturo in prakse, ki so nastale med procesom sprememb, je zato pomemben vidik

trajnosti. Zaposleni na vseh ravneh lahko pomagajo opredeliti, kaj je pomembno v sporočilih za nove zaposlene.

Produktivno razmišljanje

V tem priročniku smo poudarili pomen priložnosti za razmislek, ki vodijo k izboljšavam in inovacijam. Ko so enkrat preseženi pomembni mejniki, lahko zainteresirane strani z razmišljanjem o »takrat in danes« spoznajo, kako daleč so prišle, in to

jim pomaga, da spremembe vključijo v »način, kako delamo stvari tukaj«. Takšni prostori za razmislek lahko hitro postanejo nepogrešljiv del poslovne prakse.

Razmislek

Kateri so potencialni vzroki za upad inovativnosti v vaši organizaciji in kako jih je mogoče odpraviti?

Zaključne misli

Ta načrt Roadmap je namenjen za navdih in provokacijo. Dokazi in izkušnje nam kažejo, da lahko s sodelovanjem ustvarimo boljša in produktivnejša delovna mesta ter bolj zdrava in bolj zadovoljujoča delovna mesta. Podpira ga preprosto vprašanje:

Če inovativnost na delovnem mestu deluje, zakaj je ne izvajate?

V načrtu boste našli veliko idej in navodil, vendar to ni podrobni načrt.

Spodbuja vas, da se učite na široko, tako iz nastajajočih trendov kot tudi iz inovativnih praks v drugih organizacijah (tudi tistih iz drugih panog in držav).

Spodbuja vas, da postavljate težka vprašanja o tem, zakaj so stvari na delovnem mestu takšne, kot so, in da k temu povabite svoje vodstvene in neposredne sodelavce.

Vabi vas k eksperimentiranju, saj se zaveda, da tako uspeh kot neuspeh prinašata dragoceno znanje in spoznanja.

Vabi vas in vse v vaši organizaciji, da se lotite dela za izboljšanje poslovanja in opravljanje vsakodnevnih nalog.

In navsezadnje, navdih in učenje se tu ne končata. Na platformi Fresh Thinking Labs (Laboratoriji svežega razmišljanja) lahko dostopate do bogatega portfelja virov in postanete del skupnosti BroadVoice. **Prijavite se sedaj.**

Projekt BroadVoice

- Spletna stran: <https://workplaceinnovation.eu/broadvoice/>
- Študija primera in video Kirchhoff: <https://bridges5-0.eu/kirchhoff-case-study/>
- Pridružite se skupnosti: <https://freshthinkinglabs.com/broadvoice/>

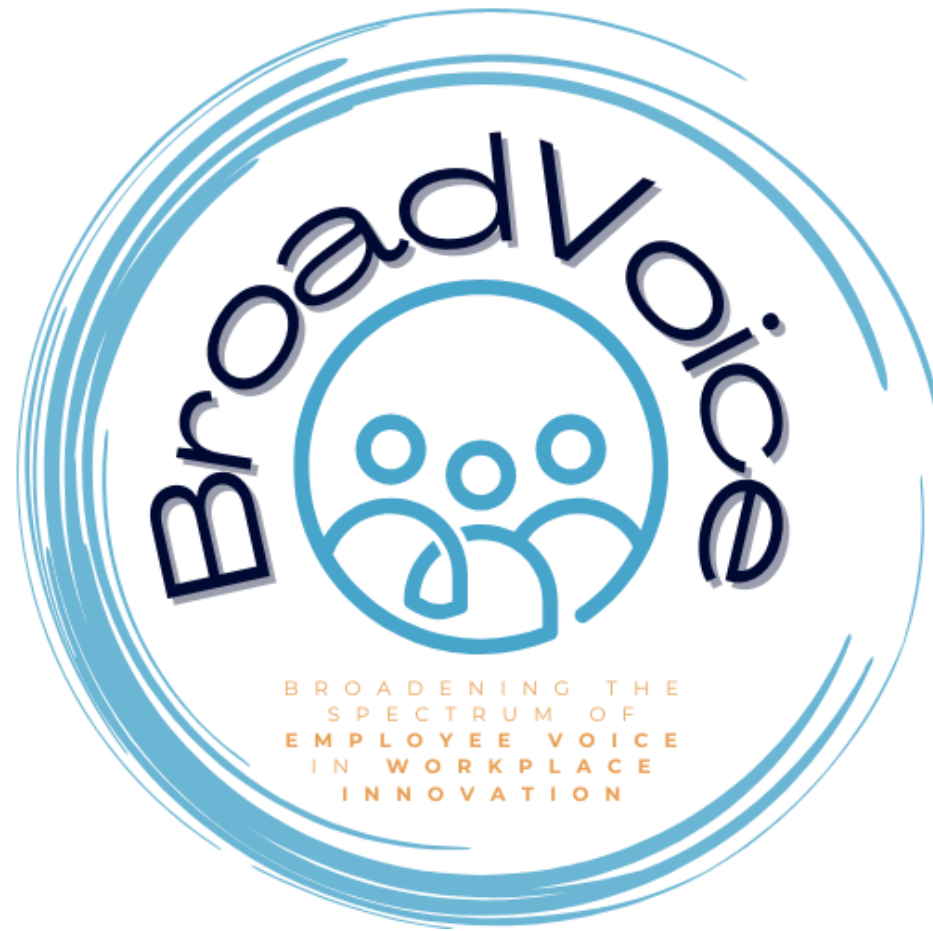
Inovativnost na delovnem mestu

- Povzetki in prenosi: <https://workplaceinnovation.eu/this-is-workplace-innovation/>
- Video posnetki: <https://workplaceinnovation.eu/category/our-videos/>
- Peti element: <https://journal.uia.no/index.php/EJWI/article/view/166>
- Evropska revija inovacij na delovnem mestu: <https://journal.uia.no/index.php/EJWI>
- Orodje lastnega ocenjevanja: https://workplaceinnovation.eu/short-survey/?survey_id=1
- Kontrolni seznam za spremembe: https://workplaceinnovation.eu/wp-content/uploads/2025/07/Change_Checklist.pdf

Evropska anketa podjetij 2019

- <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019>





Co-funded by the
European Union

Views and opinions expressed are those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them.