

Изграждане на Работно Пространство, Фокусирано върху Индивида

Пътната карта на BroadVoice за Положителна Промяна

Юни 2025



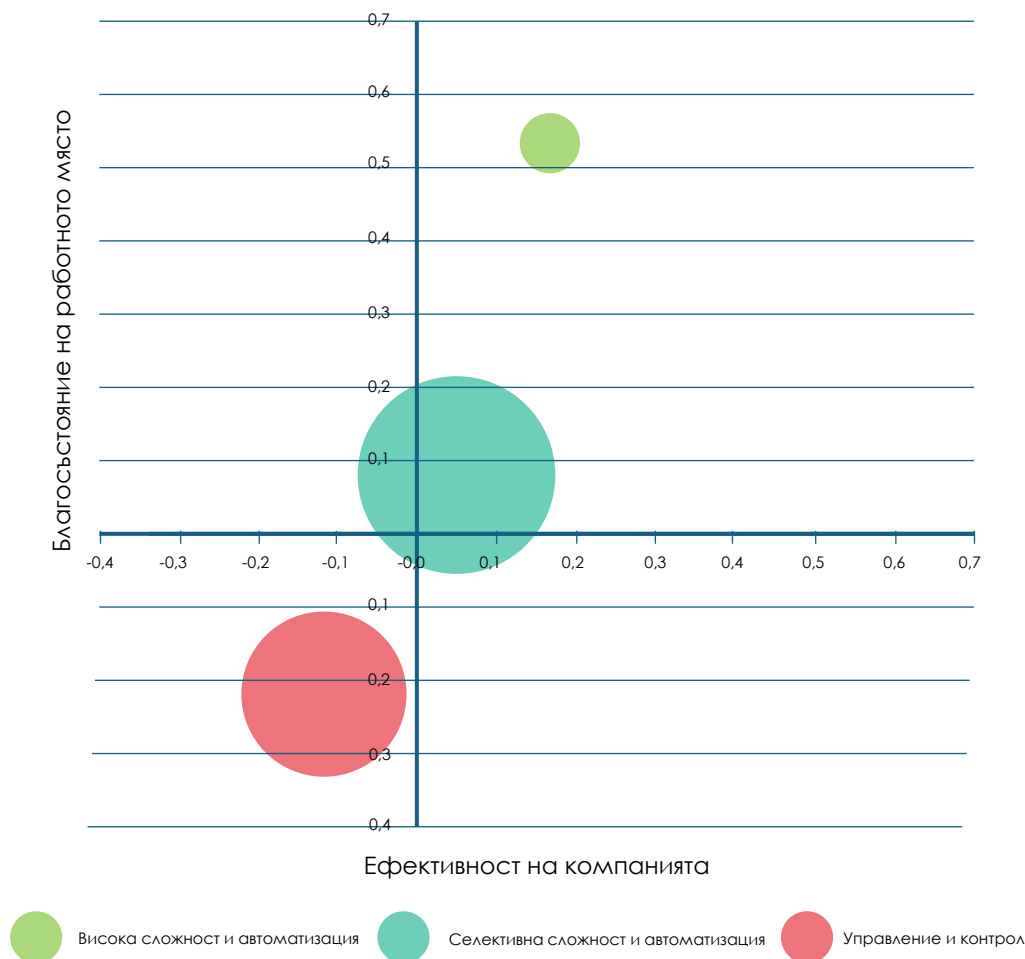
Увод

Защо пътна карта?

Доказателствата от научните изследвания и практическят опит на много организации ни показват, **че е възможно едновременно да се създаде висока производителност, по-голям капацитет за иновации и повишено качество на трудовия живот. Ключът се крие в приемането на практики на работното място, които дават възможност на работниците** на всяко ниво да упражняват автономност на високо ниво, да работят в самоорганизирани екипи, да учат и да се развиват и да привеждат идеите си в действие.

И все пак този огромен набор от доказателства и опит оказва малко въздействие върху по-голямата част от европейските компании и организации от публичния сектор. Последователните проучвания показват, че само малък процент от европейските работни места възприемат тези практики систематично в цялата си организация. **Разгледайте следните резултати въз основа на проучването на Европейските Компании за 2019 г. на около 20 000 европейски работни места:**





Както можете да видите, **работните места, в които служителите се радват на работни места с по-голяма автономност, съчетани с редовни възможности за справяне с нови предизвикателства ("Високо ниво на сложност и автономност"), значително превъзхождат другите по отношение на резултатите от установяването и благосъстоянието на работното място.** Но след това разгледайте съответните големини на различните кръгове. **Високата сложност и автономност на дейностите, характеризират само 6% от европейските работни места.**

Това представлява значителна загуба на икономически растеж и иновации и загуба на човешки потенциал и благосъстояние. Изненадващо е, че тази грешка в реализирането на икономическия и социалния потенциал не се възприема по-широко от създателите на политики, социалните партньори, компаниите и други

заинтересовани страни в цяла Европа.

Констатациите от проекта **BroadVoice** показват ограничени знания и осведоменост сред множество участници, не на последно място синдикати и организации на работодателите. Разбира се, има острови на добри практики в Европа и те са изиграли важна роля за оформянето на мисленето зад тази Пътна карта.

BroadVoice е създадена, за да помогне за **преодоляване на разликата между практиката, основана на доказателства и обичайната практика** на ниво компания и да изгради по-добро разбиране сред лидерите на компаниите и социалните партньори за това "какво работи" от практическа гледна точка. **Тази пътна карта предлага практическо ръководство, основано на нашите констатации.**

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

Осмисляне на Доказателствата



Следователно, как трябва лицата, вземащи решения в компаниите, лидерите за промяна и синдикатите да се ориентират в огромното и нарастващо количество доказателства за научни изследвания, които датират поне от 50-те години на миналия век? И как трябва да се учат от опита на европейските компании и други организации, които са успели да постигнат тези печеливши резултати за ефективността на бизнеса и благосъстоянието на служителите?

Концепцията за **иновации на работното място** е разработена за първи път, за да помогне да се осмислят тези доказателства и опит. Тя може да бъде разбрана по отношение на промените в организацията на труда, трудовите отношения и технологиите, основани на самоутвърждаването на работната сила. Иновациите на

работното място са системна рамка, основана на доказателства от научни изследвания, но тя е ориентирана към действия и е насочена към лицата, вземащи организационни решения, и лидерите на промяната.

Въпреки многообразието си по размер, сектор и национален контекст, организациите, които постигат образцови резултати, високи нива на иновации и голям трудов живот, обикновено имат едно общо нещо: дейности и работни места, в които служителите на всяко ниво използват и развиват пълния си набор от умения, знания и творчество в ежедневието си трудов живот. Ключът към това е **прякото участие** – даване на възможност на служителите да решават как да изпълняват задачите си и да им се даде възможност да участват във вземането на решения, решаването на проблеми,

непрекъснатото усъвършенстване, иновациите и ученето.

Следователно, гласът на служителите под формата на **представително участие** също играе ключова роля. В организациите, които се радват на истински отношения на сътрудничество със синдикатите и служителите, могат да се появят партньорски форуми, в които утвърдените знания и опит на служителите се смесват със стратегическите прозрения и приоритети на висшите ръководители, което води до нови синергии и творчески резултати.

Както ще видим от ирландски, италиански и шведски **проучвания на казуси**, тези форуми могат да стимулират въвеждането на пряко участие и да гарантират тяхната устойчивост срещу външни шокове.

Отличителни характеристики на подхода BroadVoice

Остават два въпроса: как организациите правят прехода от традиционните форми на организация на труда и практиките за лидерство "управление и контрол" към иновациите на работното място? И каква е ролята на индустриалните отношения за стимулиране, ресурсно обезпечаване и поддържане на тази промяна?

Да започнем с ролята на индустриалните отношения.

Кооперативните индустриални отношения установяват по-високи нива на доверие между ръководството и служителите и могат да доведат до климат, в който промените и иновациите се осъществяват чрез диалог, а не чрез конфликти. Такъв климат може да разпознае и самите служители като двигатели на промяната на работното място, приемайки техните идеи за нови работни практики.

И все пак представителите на служителите също трябва да поддържат критична перспектива, която дава приоритет на напредъка на интересите на служителите над императивите на управлението. Това е описано като "ново колективно договаряне", при което разгръщането на таланта и креативността на служителите се поставя в зависимост от осезаеми подобрения в качеството на трудовия живот, особено включващи пряко участие.

В държави като Швеция отдавна установените и законово наложени модели на сътрудничество на ниво компании представляват благоприятни условия за пряко участие. Комитетите за сътрудничество обединяват мениджърите и синдикатите, както за да дадат възможност за модели на участие в ежедневното управление, така и за да изградят консенсусни подходи към промяната на работното място с положителни резултати както

за служителите, така и за компаниите. Законовото регулиране на индустриалните отношения само по себе си обаче не гарантира широкото разпространение на партньорството на работното място.

Партньорствата на работното място са сравнително необичайни в държавите, в които нямат правна основа. И все пак в Ирландия например има случаи на сключване на споразумения за партньорство на работното място от начална позиция, по-специално като средство за изграждане на необходимите базови условия за пряко участие. Най-големият синдикат в Ирландия SIPTU създаде Института за Развитие на Услугите за Напредък на Служителите (IDEAS), за да въведе ново мислене на работното място за взаимна полза на служителите и управлението чрез вътрешнофирмено улеснение, образование и обучение и научни изследвания.

Ирландските, италианските и шведските проучвания на казуси показват потенциала за активна намеса от страна на синдикатите в стимулирането на въвеждането на пряко участие, понякога чрез съществуващи форуми за партньорство или на други места чрез инициране на нови комитети за сътрудничество между синдикатите и ръководството. Отново те разчитат на климат на доверие на работното място.

Докато други ръководства и разкази, свързани с въвеждането на форми на организация на труда с участие, **специфичният принос на настоящата пътна карта е да предложи практически подход към промяната, фокусирана върху хората, основана на партньорство на работното място за сътрудничество.**

Стъпка 1

Създаване на съвместен форум за партньорство в областта на труда и управлението

1

Важните решения се обсъждат открито със служителите и обратната връзка влияе на резултатите

2

Служителите са ефективно представени в дискусии с висшето ръководство

3

Форумът шампиони по пряко участие и ангажираност на служителите в иновациите

4

Споделеното обучение между синдикатите, служителите и ръководството е част от организационната култура

Има много причини, поради които знанията, прозренията и мненията на служителите от всяко ниво на организацията трябва да бъдат чути от висшите управленски екипи и в заседателните зали, не на последно място, защото това води до по-добро вземане на решения.

Employee Voice описва привеждането в съответствие на стратегическите приоритети и вземането на решения на висши нива с практическите знания, опит и ангажираност на служителите в цялата работна сила. Той обединява **пряко участие**, например чрез самоуправляващи се екипи и групи за усъвършенстване, с **представително участие под формата на форуми за партньорство между служители или синдикално управление**.

Партньорството между ръководството, служителите и синдикатите може да има много форми, но винаги изисква откритост, прозрачност и двупосочна комуникация. Най-малкото може да бъде ефективен инструмент за положителни индустриални отношения, свеждане до минимум на конфликтите и съпротивата срещу промените чрез осигуряване на ранни консултации относно заплащането и условията, промените в заетостта и организационното реструктуриране. Партньорските форуми търсят печеливши резултати за организацията и нейните служители, създавайки времена и пространства, в които висшите мениджъри и синдикатите или

представителите на служителите се събират, за да се справят с големи проблеми в климат на откритост и доверие.

Опитът на Ирландия показва, че партньорството на работното място не замества традиционните синдикални роли за договаряне. Някои изследователи използват термините "boxing" и "dancing" като метафори за състезателни и кооперативни индустриални отношения, като твърдят, че ефективните съюзи могат умело да комбинират дейности и в двата режима, които трябва да се разглеждат като взаимно подкрепящи се и не включват компромис. В няколко компании представителите на синдикатите проявяват известна ловкост при преминаването между условията за договаряне и форумите за партньорство на работното място.

Разгледайте вдъхновяващите **пручвания на казуси** от Ирландия, Италия и Швеция, като обърнете внимание на това, как и защо са създадени форуми за партньорство и действията, които са били предприети, за да се стимулират иновациите на работното място в техните организации.



Създаване на успешен форум

Опитът от няколко държави на BroadVoice показва как могат да бъдат постигнати големи ползи за служителите и ръководството чрез партньорство на работното място. И все пак събирането на представителите и мениджърите на служителите за първи път изисква внимателно обмисляне и подготовка. Ще трябва да се предвиди потенциална тревожност, липса на увереност и скептицизъм и от двете страни. Хората трябва да бъдат сигурни, че могат да говорят открито и без страх от обвинения.

Честните и открити отзиви от служителите на първа линия могат да създадат неудобство при слушането от страна на ръководните екипи. Изкушението да се оспори автентичността на обратната връзка може да е силно, но трябва да се избягва, за да не се създаде впечатление за понижена легитимност на форума. Ефективното слушане и конструктивното задаване на въпроси са жизненоважни умения, които членовете на форума трябва да придобият.

Важно правило за успешното

партньорство е, че "най-доброто аргументиране печели, без значение кой го прави".

Осигуряването на външен експертен опит може да направи значителна разлика в избягването на уловки и установяването на добри практики. Няколко проучвания на казуси на BroadVoice демонстрират важни ползи, когато ръководството, синдикатите и служителите на даден форум се обучават заедно, изследвайки принципите на работа в екип, съвместно решаване на проблеми и емоционална интелигентност, както и "учене чрез практика" чрез практическото им приложение.

Синдикатите и организациите на работодателите в страни като Швеция могат да внесат значителен експертен опит и ресурси в процеса на създаване на форум за партньорство, по-специално чрез партньорски органи като Suntarbetsliv, въз основа на националния опит в продължение на няколко десетилетия. По същия начин в Ирландия, както показват проучванията на FSW Coatings и Kirchhoff Automotive, е било предоставено обширно

обучение от IDEAS (последовател на SIPTU, най-големият синдикат в Ирландия), безпроблемно смесване на представител и пряко участие за постигане на благоприятни резултати за мениджмънта и служителите. Правителствени агенции като Anact (Франция) или Scottish Enterprise може да са в състояние да помогнат с предоставянето на техническа експертиза или безвъзмездни средства.

На други места обучението може да бъде предоставено от специализирани консултанти, в които случаи е необходима внимателна подготовка:

- Избирайте внимателно консултантa си. Уверете се, че имат опит в работата със синдикати и служители, както и в управлението, и че могат да улеснят промяната "отдолу нагоре", вместо да предоставят технократски или с прекалено много указания чертежи.
- Бъдете наясно как изглежда успехът. Договорете осезаеми резултати с членовете на форума в

началото.

- Съгласете се с ясен инструктаж за бъдещия консултант, преди да го поканите да участва в търг, включително насоки както за процеса, така и за резултатите.
- Включете всички страни в процеса на подбор и осигурете прозрачност при окончателния избор.

Осигуряването на достатъчно платен отпуск на представителите на служителите и гарантирането, че форумът за партньорство е приоритетен от ръководството, е от жизненоважно значение за успеха.

Също така може да е важно да се гарантира, че дейностите за партньорство са приоритетни в мерките за изпълнение, като например ключовите показатели за изпълнение. Неадекватното приоритизиране е основната причина, поради която партньорските форуми се представят по-слабо или се провалят.

Успешни форуми за партньорство

- **Подкрепяйте представителите на служителите.** Направете ролята привлекателна, като дадете на представителите достатъчно време и ресурси, за да изпълняват ролята си правилно - вместо да я оставят да се превърне в тежест, която те трябва да носят в върху себе си.
- **Обучете се заедно,** за да придобиете знания и умения, за да направите форума ефективен и устойчив.
- **Определете основните правила и ги прилагайте последователно.** Ето пример от форум за партньорство:
 - Това е двупосочен процес
 - Споделяйте идеи и информация, вместо да давате съвети
 - Бъдете готови да слушате критики за себе си
 - Признание на минали грешки
 - Направете всички коментари конструктивни
 - Използвайте доказателства в подкрепа на твърдение
 - Запазете спокойствие и не викайте.
- **Започнете и завършете в долната част.** Представителите на служителите се нуждаят от време и пространство, за да ангажират колегите си в размисъл и диалог по

въпросите на работата, включително предстоящите предизвикателства, корпоративните политики и техните идеи за подобрение. Те също така трябва да предадат проблемите от форума на служителите. Достъпът до срещи на екипа, бели дъски и други ресурси е безценен. Без този мост към цялата работна сила партньорските форуми скоро остаряват.

- **Определете целите и границите.** Бъдете наясно как форумът се вписва в структурата за вземане на решения на организацията и определете неговата компетентност.
- **Бъдете изобретателни.** Забавлявайте се, бъдете креативни и никога не позволявайте срещите да станат скучни.
- **Намерете бързи победи,** за да покажете на всички, че това работи. Но демонстрирайте, че можете да се справите и с досадни проблеми заедно.
- **Не включвайте "чай и тоалетни" в дневния график.** Партньорските форуми могат да бъдат заключени в безкрайни дискусии по дребни въпроси, които се решават по-добре на друго място.
- **Разберете разликата между метафорите "boxing" и "dancing".** Някои въпроси все още могат да доведат до състезателно договаряне между ръководството и представителите на служителите, но

форумът за партньорство не е мястото за това. Запазете спорните въпроси за друг тип среща и се съсредоточете върху потенциалните печеливши резултати.

- **Учете се от другите.** Установете контакт с други организации, опитвайки се по различни начини да направите така, че партньорството да работи.
- **Предвидете неуспехите.** Малко вероятно е партньорската работа винаги да протича гладко. Промяната е объркваща и ако установите, че първоначалният ентузиазъм и вълнение започват да намаляват, признайте, че това е често срещано. Ако в началото на процеса очаквате, че ще срещнете препятствия и разочарования, ще бъдете по-добре подготвени да се справите с тях.
- **Общувайте, общувайте, общувайте.** Празнувайте успехите, информирайте всички за проблемите и обяснявайте неуспехите.
- **План за следване.** Избягвайте срыв, когато ключови хора напуснат организацията. Търсете обстойно за най-добрите таланти.

Размисъл

Как един форум на служителите може да доведе до положителна промяна във вашата организация?

Стъпка 2

Осъществяване на Промяна

1

Съвместно
създаване на
промяна чрез
форума за
партньорство

2

Идентифицир
ане и
асимилиране
на външни
драйвери

3

Ангажиране
на работната
сила в
дефиниранет
о и
изграждането
на каузата за
промяна

4

Самоутвържда
ване на
служителите
за постигане
на промяна

5

Наблюдение,
преглед и
поддържане
на промените

Ето два алтернативни възгледа за промяната:

Хората мразят промяната:
харесват това,
което знаят.

Промяната дава възможност:
това е шанс да
се отървете от
разочарованията
и възможност за
личностно
развитие.

Кое е вярно за вас? Със сигурност си струва да си припомним, че според няколко проучвания **над 70% от инициативите за промяна се провалят, често защото не осигуряват активното участие на служителите** и други ключови заинтересовани страни. Когато промяната се налага от върха, тя е изложена на висок риск да пропусне прозренията, знанията и идеите, които биха могли да осигурят нейния успех. Също така е вероятно да създаде съпротива и неангажираност.

Успешната промяна може да бъде вдъхновена от върха, като същевременно отприщи идеите и опита на работната сила. По същия начин тя може да започне с идеи, генерирани от партньорски форуми, екипи или чрез ръководени от служители иновационни групи; така или иначе тя съчетава

стратегическите прозрения на висшите екипи с мъчаливото познание на упълномощени служители на всички нива.

Няма общ план за успешна промяна. Всяка компания предприема свое собствено индивидуално пътуване на проучване, откриване, експериментиране, провал и учене, преди в крайна сметка да достигне до подход, който отразява собствения ѝ специфичен контекст и стремежи. И все пак можем да идентифицираме няколко направления, които са преплетени чрез много успешни пътища за промяна, всички от които сочат значението на приобщаващия диалог, предназначен да генерира критични прозрения и ангажираност от страна на работната сила и други заинтересовани страни.

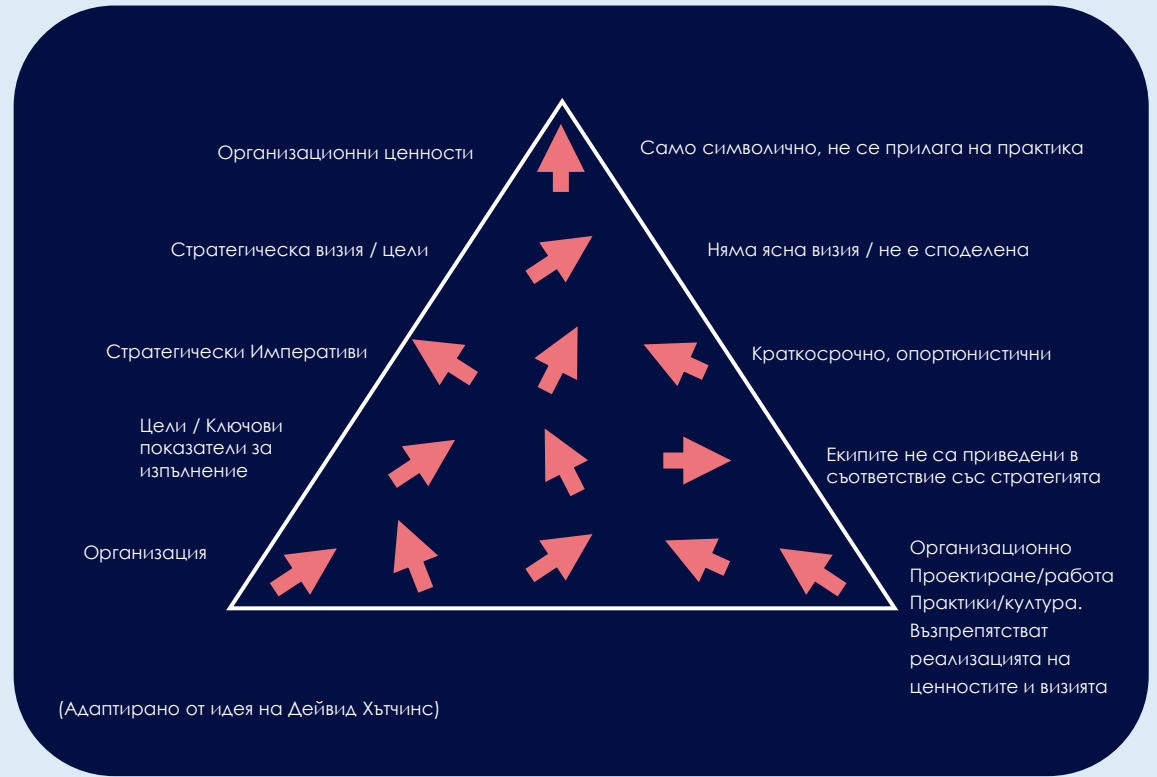
И така, каква е ролята на форумите за партньорство в стимулирането на промяната?

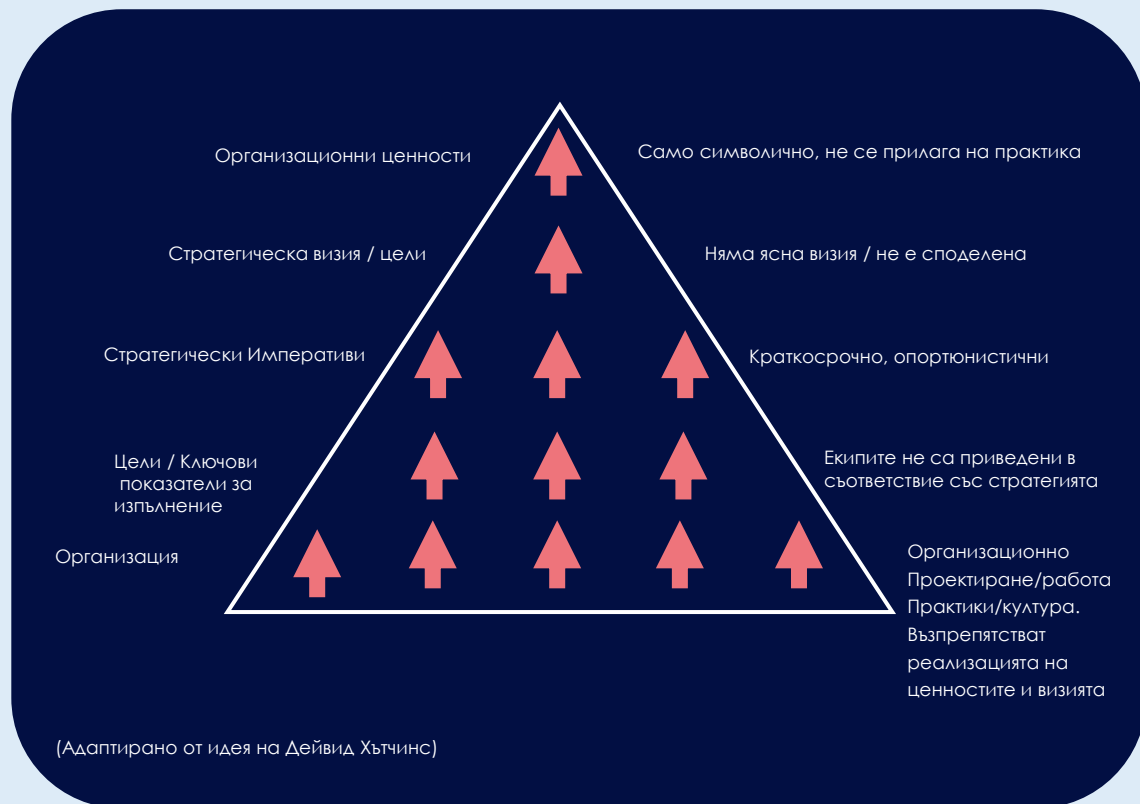
Партньорските форуми могат да играят ключова роля във въвеждането на пряко участие на работното място.

Първо, те могат да обединят стратегическите приоритети на организацията с ежедневния опит и мълчаливото познаване на работната сила, които в много случаи не са съобразени. Изобщо не е необичайно старшите екипи да са извън досег с ежедневната реалност на професионалния живот на първа линия, а такова организационна дистанция може да доведе до истинско несъответствие с ценностите и стратегията:

Йерархиите и функционалните

разделения в една организация лесно създават несъответстващо поведение, способно да подкопае стратегията. Всеки отдел или екип се фокусира върху свои специфични цели, създавайки тесни нагласи и несъвместими култури в организацията. Различните части на организацията започват да се дърпат в различни посоки и дори когато всяка от тях успее успешно да изпълни собствените си ключови показатели за ефективност, поведението на сътрудничество и общите усилия, необходими за постигане на целите на организацията изчезват. Ето какво наричаме неправилно свързана организация:





Чрез създаването на пространство, в което могат да се съберат перспективите на възрастните хора и на предната линия, форумите за партньорство могат да идентифицират области на несъответствие чрез открит диалог, водещ до солиден преглед на организационните практики на всяко ниво на пирамидата. Някои от инструментите, описани в следващите раздели, могат да помогнат за постигането на това пренастройване.

На второ място, партньорските форуми помагат да се легитимира промяната в работната сила и да се насърчи активната ангажираност. Тя се превръща в "нашата" промяна, а не в нещо, което "ни е причинено". Разделите за **Ангажираност** и **Самоутвърждаване** (по-долу) разглеждат това по-обстойно.

Трето, и може би най-важното, партньорските форуми **съвместно** създават лидерство за промяна. Предходният раздел (**Стъпка 1: Създаване на Съвместен форум за партньорство по управление на труда**) посочва значението на съвместните програми за обучение на членовете на форума, в които те

научават принципите и поведението, свързани с формите на участие в организацията на работата, като например самоорганизираната работа в екип. **Това означава, че членовете на форума участват като информирани участници в проектирането и прилагането на начини за участие в организацията на работата**, съчетавайки концептуални знания за основани на доказателства практики на работното място с практически знания и опит на самата организация. Това смесване на концепции и практики дава възможност на организацията да форира иновации на работното място, които точно съответстват на специфичния контекст на всяка организация.

Важно е обаче да се признае, че форумите за партньорство не могат да водят до промяна изолирано. Разделът за **самоутвърждаване** (по-долу) обсъжда установяването на по-широко участие на служителите - идентифициране и използване на идеите и енергията на хората в цялата работна сила със страст за постигане на една или повече области на промяна.

От Тук до Там



Лидерите на промяната често бързат. Целта е да стигнат до там и просто трябва да идентифицират и приложат правилните действия, за да получат резултата. Водещите промени ще изглеждат страхотно в автобиографиите им и те могат да претендират, че всичко това е тяхна работа.

Goal → Action → Result

С изключение на това, че животът рядко е толкова прост, не на последно място, когато промяната включва хора. Ето някои въпроси, които оспорват такъв едноизмерен линеен подход към планирането на действията:

- **По-широкият контекст бил ли е напълно анализиран и разбран преди поставянето на целта?** Отразява ли (например) нововъзникващите пазарни тенденции и възможности, клиенти, конкуренция, технологичен потенциал и социални фактори?
 - **Дали целта е съобразена с обща визия, споделена със служителите и другите заинтересовани страни?** Промяната, за която се смята, че допринася за ценностите и стратегическите резултати, разбрани и възприети от другите, е по-вероятно да спечели приемане и активна ангажираност.
 - **Дали търсенето на действия е било достатъчно широко и креативно?** Това е възможност за свежо мислене. Защо да се избързва с очевидното решение,
- когато може да има по-мощни опции?
- **Надделява ли силата на по-добрия аргумент?** Промяната обикновено се засилва чрез открит и приобщаващ диалог и истинска готовност да се приеме, че възрастните хора може да нямат най-добрите отговори.
 - **Има ли място за експериментиране?** Задайте посоката на придвижване напред, но позволете на тези, които участват в промяната на географската ширина, да използват своята преценка, да тестват алтернативи и да генерират знания както от успехите, така и от неуспехите.
 - **Как да разберем дали работи?** Измерете напредъка спрямо предварително определени етапни цели и показатели, но също така осигурете обратна връзка от хората на всяко ниво за това какво работи, какво не и какво може да бъде подобро. Преглеждайте всичко – как се извършва промяната, избраните действия за изпълнение на целта и

дори самата цел – и винаги бъдете готови да преосмислите и да го направите отново.

- **Как да я поддържаме работеща?** Признайте, че иновациите на работното място не са еднократен процес. Всяка фаза на иновациите на работното място генерира споделено обучение и разширява хоризонта на възможностите, създавайки устойчив импулс, в който постоянният глад за по-добри начини на работа прониква в работата на всеки. Не забравяйте, че иновациите на работното място също са система от взаимно подсилващи се части.
- **Когато всички организационни практики се движат в една и съща посока, това не само води до забележителни резултати, но и помага да се предотврати "упадъкът на иновациите", който настъпва, когато новите начини на работа са в противоречие с по-старите, взаимозависими практики.**

Размисъл

Помислете за предишна инициатива за промяна, която сте имали на работа. Отговори ли на тези въпроси и ако да, как? Ако не, какво беше въздействието?

Фокусиран върху хората Промяна

В преследване на този устойчив импулс за подобряване на работното място и иновации, **пътната карта на BroadVoice се основава върху пет взаимосвързани и циклични пакета от дейности**, които наричаме *Промяна Фокусирана върху Хората*. Всеки от тези пет пакета се разглежда в следващите раздели на Пътната карта.

Въпреки че изглежда, че образува последователна верига, както ще видим в раздел по-късно, линейността евентуално се нарушава, тъй като експериментирането и ученето разширяват хоризонтите и продължават иновацията на работното място.



Абсорбционност

1

Сканиране на
хоризонта за
нововъзникващи
тенденции,
възможности,
водещи практики и
предизвикателств
а

2

Разпознаване и
използване на
вътрешните
знания и опит във
възможно най-
голяма степен

3

Разбиране на
последичите от
новите знания за
бизнес
стратегията

4

Усвояване на
уроците в
ежедневната
практика

Абсорбитивност - изследване, анализ и асимилиране

"Организациите израстват чрез това, което знаят. . ."

Партньорските форуми осигуряват фокусна точка за споделено обучение между синдикатите, служителите и ръководството, особено в периоди на организационна промяна и иновации. Оцеляването и процъфтяването изискват абсорбитивност – способността да се разпознае стойността на външните знания и опит и да се използва за стратегически или тактически бизнес цели.

Абсорбитивността е способността да се сканират хоризонтите за нововъзникващи иновации, пазарни тенденции, конкурентни стратегии и социални движения, да се асимилира разнообразна интелигентност в организацията като цяло и да се реагира креативно. Това означава да се задават чести въпроси за това как развитието на глобализацията, пазарите, технологиите, изменението на климата, демографията и социалните ценности (наред с други

фактори) представляват възможности или заплахи и как те трябва да повлияят на стратегическото мислене на организацията.

Абсорбитивността се отразява в много аспекти на начина, по който работи една организация, но някои прости мерки включват:

- проучване за нови и иновативни практики онлайн, както и чрез местни мрежи и лични контакти;
- да се питат новите служители за това, което е работило добре в предишните им организации;
- да се създават редовни възможности за мениджърите и екипите да обсъждат това, което са открили от клиенти, социални медии, конференции или друг източник;
- да се гарантира, че форумът за партньорство е в състояние да оценява, асимилира и действа въз

основа на разузнавателни данни, получени от тези и други дейности.

Абсорбитивността изисква **непрекъсната отвореност към нови идеи**, културна характеристика, която изисква готовността на лидерите да бъдат предизвикани от ново мислене, както и от форум за партньорство – и в идеалния случай цяла работна сила – мотивирана от ангажимент за подобряване и развитие на организацията, както и за изпълнение на функционални задачи.

Размисъл

Колко добра е вашата организация в идентифицирането и използването на ценни нови знания, независимо дали от външни или вътрешни източници?

Ангажираност

1

Критична
оценка на
настоящите
организационн
и практики

2

Включване на
служителите в
определянето
на целите за
промяна

3

Осъществява
не на
промяната

4

Изграждане
на споделена
визия

5

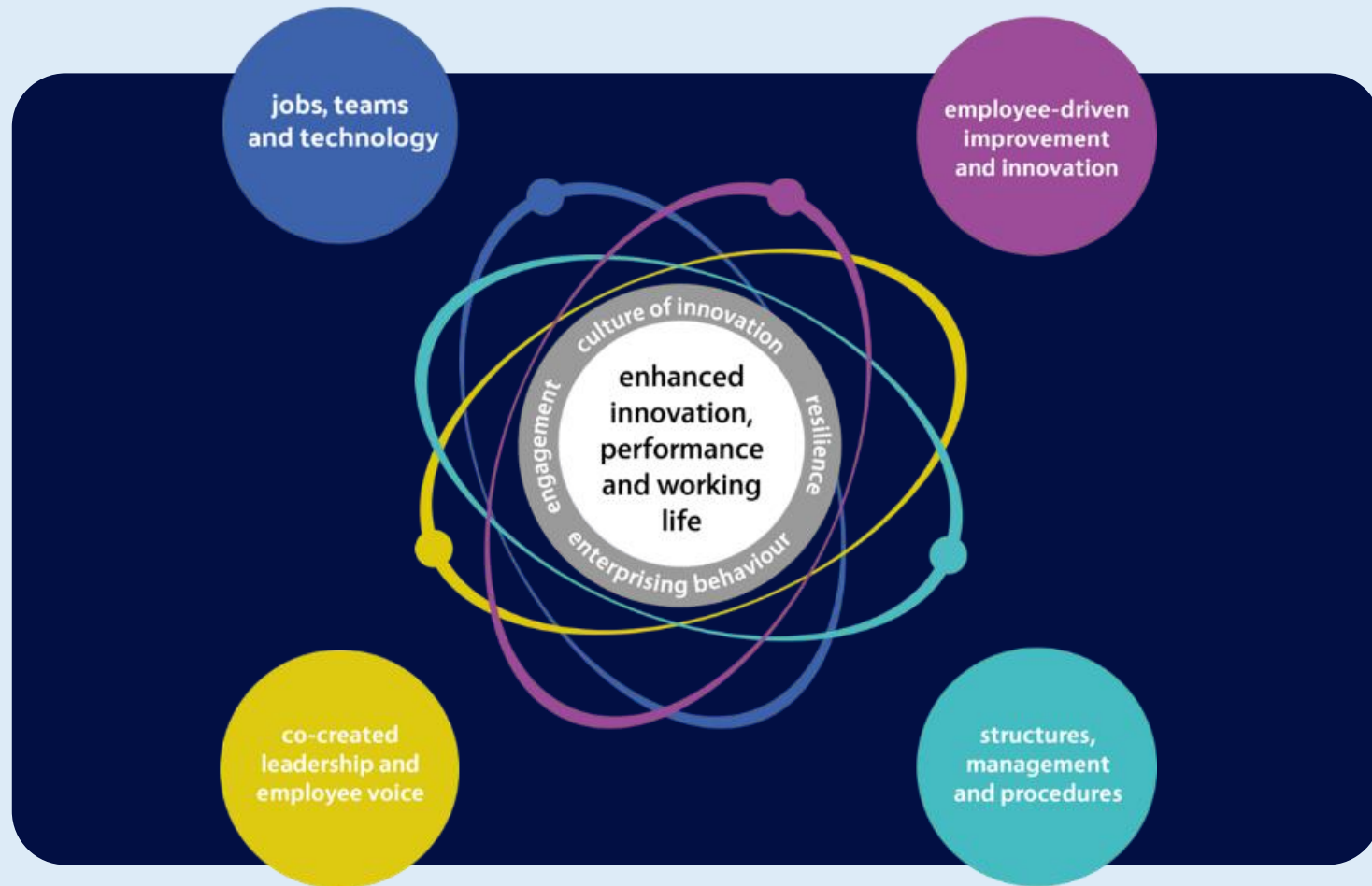
Формиране на
действията

Ангажираност - Идентифициране на ВЪЗМОЖНОСТИ за положителна промяна

Рамка за самооценка

Силната взаимозависимост на форумите за партньорство на работното място и прякото участие, които виждаме в много от най-добрите случаи, силно отразяват определението за иновации на работното място, очертано в **Петият елемент**. В тази формулировка три пакета практики на работното място се отнасят до прякото участие на служителите, докато четвъртият се фокусира върху представителното участие (обикновено под формата на партньорски форуми) и споделяното лидерство като ключов фактор за останалите:

- **Дизайн на работни места, самоуправляващи се екипи и технология, ориентирана към хората**
- **Организационни структури, системи и процеси**
- **Иновации и подобрения, насочени към служителите**
- **Съвместно създадено лидерство и глас на служителите.**



Когато четирите елемента са подравнени един с друг, те създават система от взаимно подсилващи се елементи, която води до самоподдържащ се импулс на подобрене и иновации – накратко, *Петият елемент*.

Това подравняване е от решаващо значение. Например, самоуправляващите се екипи са ефективни само когато линейните мениджъри се фокусират върху коучинга, а не върху микро - мениджмънта; по същия начин, иновациите, управлявани от служителите, няма да се развият наистина, докато индивидуалните и екипните показатели за ефективност не отразяват стойността на времето, прекарано в продуктивен размисъл и генериране на идеи.

Неуспехът да се приведе дори една област на практика в съответствие с цялостната визия може твърде лесно да доведе до "упадък на иновациите" – постепенната ерозия на новите начини на работа.

Изследванията силно подкрепят системния подход към промяната и предоставят доказателства, че изолираните инициативи за промяна рядко постигат очакваните резултати без привеждането в съответствие на другите взаимозависими практики на работното място, които съществуват на всяко ниво на организацията. Проучване в цяла Европа през 2002 г. е показало, че една от най-големите причини за провал в иновациите на работното място е

"частичната промяна" – неуспех да се признае степента на тези взаимозависими практики. Сякаш антителата се стремят да атакуват новите и непознати идеи, които заплашват установените начини за правене на нещата.

jobs, teams
and technology

Предоставя се доверие на служителите да упражняват автономност и свобода в ежедневната работа, включително решаване на проблеми и редовни възможности за справяне с нови предизвикателства. По същия начин самоорганизираните екипи насърчават сътрудничеството и взаимната подкрепа и поемат отговорност за непрекъснато усъвършенстване. Технологиите се избира и прилага, за да се подобрят, а не да се заменят уменията и автономията на служителите.

employee-driven
improvement
and innovation

Усъвършенстване и иновации, насочени към служителите, подчертават значението на знанията и творчеството на работната сила за подобряване и разработване на продукти, услуги и процеси. Фокусира се върху практическите начини, по които идеите на служителите могат да бъдат уловени и използвани, давайки възможност на служителите на всички нива да инициират и "притежават" практически идеи за подобрене и иновации.

structures,
management
and processes

По-плоските организационни структури разрушават силозите, които възпрепятстват между функционалната работа, като подобряват гъвкавостта, решаването на проблеми и иновациите. Мениджърите постигат най-доброто представяне, като обучават хора и екипи, делегират вземането на решения и насърчават подобряването и иновативното поведение.

co-created
leadership and
employee voice

Гласът на служителите, особено когато се канализира чрез представителни форуми на служителите, може да бъде мощен ресурс. Съвместно създаденото лидерство и гласът на служителите изследва как гласът на служителите може да бъде стимулиран и използван като положителен ресурс за промяна и лидерското поведение, необходимо за подкрепата му.



Постигането на това изисква упоритост. Това означава оспорване на дълбоко вкоренени нагласи и поведение, задаване на трудни въпроси и отвореност към различни идеи и практики от широк спектър от други организации.

Всеки Елемент може да осигури отправна точка за трансформация. И все пак, където и да започнете, евентуалното пътуване ще включва критичен преглед и привеждане в съответствие на всеки аспект на работната практика и култура в цялата организация.

Както описахме във Въведението, иновациите на работното място са динамичен процес без крайна точка. Започва с въвеждането на практики на работното място (както е описано във всеки от четирите Елемента), които дават възможност на хората да мислят и действат креативно, изграждайки размисъл и експериментиране в ежедневието трудов живот като индивиди, екипи или междофункционални форуми.

Петият Елемент не е план. Всяка организация предприема свое собствено индивидуално пътуване на вътрешен диалог, размисъл, проучване и откриване, опит и грешка, експериментиране и учене, преди в крайна сметка да достигне до подход, който отразява собствения ѝ специфичен контекст и стремежи.

Разбиране къде се намираме в момента

Организациите могат да вземат решение за промяна от много различни посоки. Някои ще бъдат водени към него от 'гореща платформа'. Някои ще са вдъхновени от видовете доказателства, представени във Въведението. За други това е "вътрешно усещане" (термин, използван с изненадваща честота) – с други думи, общо безпокойство с установени начини за правене на нещата и чувство, че е необходима промяна, за да оцелее и да процъфтява в бъдеще.

За мнозина това е чувство на неудовлетвореност от постоянните проблеми и очевиден неуспех да се стигне до първичните причини за забавянето, проблемите с качеството или лошата производителност. **Добра отправна точка е свободно достъпният инструмент за самооценка на иновациите на работното място.** Инструментът, базиран на Петият Елемент, приканва потребителите да оценят конкретни практики на работното място в своята организация, всяка от които е силно свързана както с представянето, така и с качеството на трудовия живот.

Обратната връзка въз основа на резултатите ви насочва към практически действия, водещи до подобрене. Поканете всеки член на вашия форум за партньорство (а може би и служителите) да направят свои собствени оценки и да сравнят резултатите.

Има ли различия в резултатите в зависимост от позицията на отделния служител в организацията? Защо?

Сега погледнете отново отговорите си с нисък резултат. Можете ли да поставите преки финансови разходи за тези неефективности? Или разход по отношение на морала на служителите, задържането и разхищаването на таланти?



Един от най-простите и най-често срещани инструменти е SWOT (Силни страни, Слабости, Възможности, Заплахи) Анализът, който лесно може да се проведе като упражнение за самооценка. Позволете на различни заинтересовани страни да провеждат свой собствен SWOT, тъй като те ще генерират доста различни гледни точки в зависимост от това къде се намират в компанията.

Преди всичко, процесът трябва да бъде многогласен, като се използват прозренията и знанията на мениджърите и служителите на всички нива и във всички функционални области.



Намиране на Отговорите

Идентифицирането на възможности за положителна промяна на работното място не е задача само за висшите екипи.

Самите служители имат много от отговорите, когато става въпрос за премахване на разочарованията, които изпитват в ежедневието трудов живот. Чрез създаването на климат на откритост и доверие един ефективен форум за партньорство може да отключи богати потоци от идеи за това, как да се рационализират процесите по начини, които използват и развиват по-ефективно таланта на служителите. Ангажирането на служителите на най-ранните етапи в концепцията и планирането на иновациите на работното място използва прозрения и опит от цялата организация и изгражда общо разбиране за необходимостта от промяна - и може би споделено чувство за неотложност.

Отвореният диалог е от основно значение за ангажирането на служителите.

Мисленето за промяна често е по-лесно от натиска на ежедневните сблъсъци, оттук и стойността на сесиите за прекъсване, както за ръководството, така и за екипите на първа линия (независимо дали официални събития или дори срещи в местното заведение!) Висшите мениджъри имат ключова роля в създаването и защитата на времена и пространства, в които диалогът

за необходимостта и потенциала за промяна може да се провежда открито, приобщаващо и креативно.

Мениджърите и служителите на различни нива неизбежно преживяват компанията по различни начини и ще имат различно разбиране за това какво работи и какво може да бъде подобро. За много служители на първа линия участието в диалог може да доведе до значителна промяна в начина на мислене. Мениджърите често могат да бъдат чути да казват, че "Нашите хора просто искат да дойдат на работа, за да си свършат работата и след това да се приберат вкъщи в края на смяната си. Не искат да мислят за нищо друго."

Разбира се, това може да е повърхностно вярно, но тогава възниква въпросът защо може да е така. Служителите, чийто трудов живот се характеризира с ниско-дискретни работни места в организации за командване и контрол, с малко възможности да допринесат за подобряване или иновации, може да се нуждаят от наставничество и изграждане на доверие, за да внесат своите идеи и прозрения в работата.

Съществена стъпка е да се създаде безопасна среда за слушане, в която

хората могат да опишат професионалния си живот и разочарованията, които изпитват. Историите и анекдотите за

професионалния живот предлагат ценни прозрения за организационната култура и практика. Създаването на пространства за открито слушане на ежедневните преживявания на хората на работното място неизменно генерира ценна информация. Следващата стъпка е да ги включите в генерирането на идеи за справяне с тези разочарования.

Съществуват няколко метода за оценка на възможностите за подобряване на ефективността или отзивчивостта на клиентите в организацията. Моделирането на процесите например може да използва ежедневния опит на служителите, за да анализира настоящата система за производство на стоки или услуги, включително местни практически иновации, както и препятствия и пречки. Може също така да предостави игриви възможности да се проучи как нещата могат да бъдат различни, като се признае, че различните участници имат различен опит, очаквания и идеи. Упражнения, включващи различни групи, могат да се предприемат, докато се идентифицират и формулират широко консенсусни иновации на работното място.

DS Smith е водещ европейски производител на опаковки, специфични за клиента, със седалище в Локърби, Шотландия. Оперативният мениджър Дейвид Мърдок е искал да включи служителите си в намирането на начини за подобряване на бизнеса.

Била е организирана улеснена сесия Mini-FabLab с представители на всеки екип на първа линия в производствения процес. Групата се изправя пред предизвикателството и създава модел на съществуващата производствена линия. . . използвайки картон и хартия! Те поставят червени флагове там, където редовно възникват проблеми с качеството или от типа “фуния”. След това служителите пре моделират фабриката, за да премахнат или сведат до минимум възникването на тези проблеми.

Снимката по-долу показва задълбочени дискусии, споделяне на опит и създаване на решения. Те разглеждат проблемите на производството, предлагат подобрения за работа в екип и идентифицират възможностите за подобрения на качеството. Някои идеи са били бързи победи, а някои са представлявали по-дългосрочни промени.



Те представят преработеното схема на фабриката на Дейвид, който е много позитивен и възприемчив към техните идеи.

Той приветства идеята им екипите на операторите да бъдат оправомощени да спрат производството веднага щом бъде забелязан проблем, което ще им позволи да го решат незабавно, а не в края на линията, за което се съгласява, че ще се намали бракът и ще подобри контрола на качеството.

Дейвид продължава да подкрепя групата да се среща всеки месец, за да идентифицира и постигне бъдещи подобрения.

Следователно, много творчески идеи, които да се следват и всички се забавляват в процеса!



Изграждане на Споделена Визия

Споделеното разбиране за необходимостта от промяна формира основата, върху която може да бъде създадена визия за бъдещото работно място от лидери, служители и представители на синдикатите. **Даването на възможност на всеки да участва и да бъде изслушан носи дивиденди в насърчаването на генерирането на идеи и инициативи и осигуряването на последващо 'изкупуване'.** По същия начин форумите за партньорство могат да помогнат за анализиране на констатациите от обсъжданите по-горе диалози, като допринесат за създаването на съвместни стремежи за по-добри начини на работа.

Търсенето на 'печеливши' резултати е в основата на устойчивата визия. За служителите "победата" не е непременно финансова, но може да бъде реализирана по отношение на по-голяма удовлетвореност от работата, повишено доверие и признание и по-здравословна работа.

Формиране на действията

Идеите могат да дойдат отвсякъде и всеки има потенциала да бъде креативен. В иновациите на работното място идеята е процесът на стимулиране на това творчество, за да се генерират иновативни, но работещи действия. В повечето организации е трудно да се отдръпнете от ежедневните задачи, за да мислите творчески за нови начини за правене на нещата или за това как да направите промяна. Сесиите за прекъсване на работа са особено ценни, особено когато се обмислят големи прагове на промяна.

Иновациите на работното място са най-ефективни, когато се основават на знанията, опита и ангажираността на мениджърите и служителите в цялата компания. Но много хора може да не са имали такива възможности или насърчение преди това и може да се нуждаят от успокоение, че е "ОК".

Висшето ръководство трябва да поеме водеща роля тук, въпреки че хората на други места по веригата на линейното управление също трябва да предават положителни послания и да създават конкретни възможности за участие на техните екипи в промяната. Отпускането или промяната на целите,

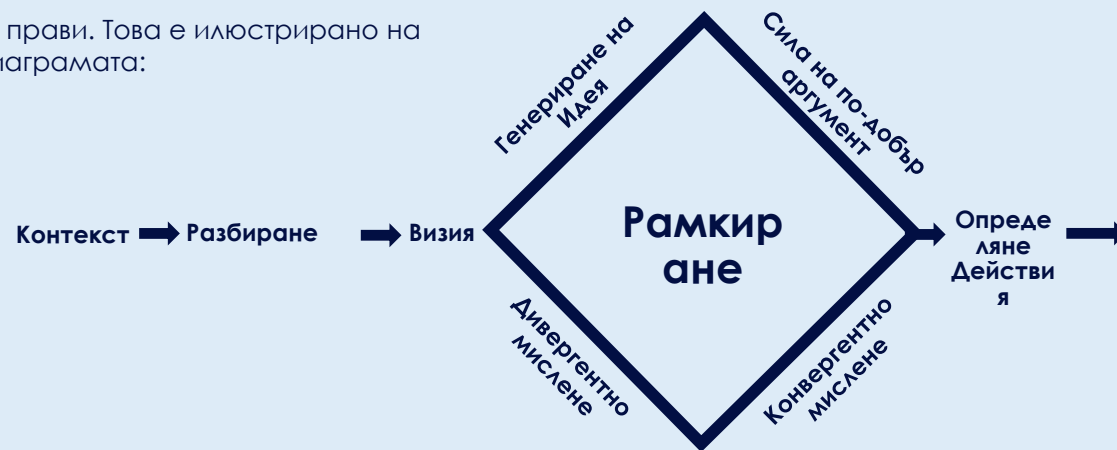
за да се създаде известна "хлабина" за участие, обикновено е важен фактор. Синдикатите и представителите на служителите също могат да предоставят ценен източник на увереност и насърчение.

Като цяло, колкото по-широко и по-разнообразно е представителството на хората, участващи в генерирането на идеи и планирането на действия, толкова по-иновативни и устойчиви са решенията. Хората в различни части на организацията ще представят различни гледни точки и може да пожелаят да преформулират дадения проблем по начини, които водят до по-приобщаващи решения.

Важно е да започнете със свободно проучване на различни идеи и решения, в които нито една идея не е лоша идея. За кратко време се проучват много възможни решения и се теглят неочаквани връзки. Общите теми могат да бъдат идентифицирани в тези различни идеи, които в крайна сметка могат да доведат до сближаване към единно, консенсусно решение.

Основният основополагащ принцип тук е, че *силата на по-добрия аргумент* трябва да надделее, без значение кой

го прави. Това е илюстрирано на диаграмата:



Методологията **Design Sprint** на Google може да бъде полезна и като процес за бързо генериране и тестване на идеи.

Размисъл

Как можете да ангажирате всички във вашата организация в идентифицирането на възможности за положителна промяна?

Самоутвърждаване

1

Създаване и самоутвърждаване на служителите да допринасят за промяната

2

Изграждане на мандат за промяна

3

Комуникация

4

Преосмисляне на ръководните и управленските роли

Самоутвърждаване – създаване на импулс за промяна

Промяната често работи най-добре, когато е при приобщаващо и съвместно усилие.

Хората, които са в най-добра позиция да мислят конструктивно или да правят иновации около предизвикателствата и възможностите, ще бъдат разположени в различни части на организацията и на различни нива.

В няколко проучвания на казуси на BroadVoice партньорските форуми надхвърлиха ролята на индустриалните отношения, за да станат двигатели на прякото участие – вижте особено примера на Kirchhoff Automotive, в който членовете на форума преминаха обширно обучение за работа в екип, програма, която в крайна сметка се разгърна сред работната сила. В този случай самият синдикат стана експертен партньор в процеса на промяна, предоставяйки обучение и улеснявайки инициативите за първоначална промяна. Други казуси също илюстрират движещата роля на партньорските форуми или дори работническите съвети за стимулиране и осигуряване на ресурси за въвеждането на форми на организация на труда с участие.

В същото време процесът на промяна чрез

участие трябва да ангажира по-широка част от работната сила, отколкото членовете на форума за партньорство, за да се гарантира широка ангажираност в иновационния процес на работното място, както и способността да се използва по-широк спектър от идеи и енергия. **Хората на всички нива на компанията могат, когато условията са подходящи, да се възползват от възможностите да направят разлика в областите, които ги засягат или ги вълнуват.** "Предприемачите за промяна" от цялата организация могат да измислят креативни и непредсказуеми решения, често в пространствата между формалните организационни структури и протоколи. Те вероятно са обикновени служители на мрежата, които обединяват необичайни комбинации от хора, за да гледат на проблемите по нови начини. Тези "естествени лидери" често възникват от процесите на виждане и рамкиране, описани по-горе.

Въпреки това видимата подкрепа от форума за партньорство и подкрепата на висшето ръководство, заедно с разпределянето на време и ясен мандат, са от решаващо значение за стимулиране

и подкрепа на предприемаческото поведение. В организации, които традиционно са имали йерархична или авторитарна култура, хората ще се нуждаят от насърчаване да говорят, да оспорват конструктивно и да споделят своите знания и идеи, без да се чувстват глупави. Помислете за използването на външен фасилитатор в такива случаи – или някой друг, различен от прекия ръководител.

Комбинация от хора, които колективно притежават достатъчно ентусиазъм, знания и влияние, работещи заедно като екип, могат да ръководят и стимулират промяната ефективно. Форумът за партньорство ще продължи да отговаря за събирането и приоритизирането на потенциални проекти за иновации на работното място, но много такива проекти също могат да ангажират и използват идеите и енергията на по-широки групи служители, особено тези, които са най-засегнати от промяната.

Изграждане на Мандат

Водещата промяна може да бъде изключително възнаграждаваща и понякога може да бъде самостоятелна и стресираща работа. Членовете на екипа за промяна ще оспорват установените практики, ще задават трудни въпроси и ще извеждат хората от зоните им на комфорт. Бъдете готови за съпротива, отричане, критика и дори моменти на съмнение в себе си.

Както беше обсъдено в раздела "Ангажираност" по-горе, включването на широк кръг от хора на най-ранните етапи

може да помогне да се избегнат негативните реакции – хората често реагират зле на промяната, когато чувстват, че им се прави, но могат да станат нейни шампиони, когато тя се проектира и реализира с тях. Инструментите и подходите, описани в тази пътна карта, са предназначени да дадат на вашата работна сила глас, който да им позволи да изразят собствените си разочарования на работното място и да проучат креативни решения.

В същото време знаем от опит, че

малцинство от много гласовити хора може да отнеме ужасно много време по време на процесите на промяна – ако им позволите. С тях трябва да се работи внимателно – избягвайте да ги отчуждавате, но също така избягвайте да ги привилегирате с прекомерно внимание, само защото са гласовити и упорити.

Екипите за промяна често се съветват, че всяка работна сила (включително старшият екип!) вероятно ще се състои от три различни групи, всяка от които изисква различен отговор:

1. **Тези, които признават нуждата от промяна и ще я приемат с много малко убеждение.**
2. **Тези, които искат да изчакат и да видят как ще се развият нещата.**
3. **Тези, чиято първоначална реакция е скептицизъм и съпротива.**

Впрегнете ентузиазма им, привлечете ги като шампиони и им дайте глас.

Комуникирайте непрекъснато и осигурете възможности за участие.

Не губете твърде много време за индивидуални аргументи, а изслушвайте опасенията и ги адресирайте колективно чрез вътрешни комуникации. Дайте всяка възможност на хората да се включат, но ги уведомете, че ще бъдат изоставени, ако не го направят...

Можете да намерите много насоки в интернет за това как да се справяте с трудни ситуации по време на промяна, но ето нашите най-добри предложения въз основа на доказателства и опит:

Кратко ръководство за устойчивост за промяна на членовете на екипа

1. ЦЕЛ

Бъдете наясно какво се опитвате да постигнете и защо е важно, преди да се опитате да убедите другите.

2. ПЕРСПЕКТИВА

Разберете защо другите хора могат да виждат нещата по различен начин: мястото, където се намирате в дадена организация, формира начина, по който го преживявате, и как възприемате предизвикателствата и възможностите. Непосредствените проблеми обикновено са само временни: не им позволявайте да ви накарат да забравите дългосрочната цел и ползите, които тя ще донесе.

3. СОЦИАЛЕН КАПИТАЛ

Научете за организацията като цяло, изслушайте възможно най-много хора, намерете съюзници и приятели, където можете, и изградете доверие чрез откритост и диалог. И се забавлявайте, докато го правите!

4. ПОДПОРИ

Намерете хора, които ще споделят проблемите ви, отделете време да слушате и да празнувате успехите си. Решете кой от приятелите и семейството ви може да ви подкрепи, ако нещата станат трудни, и говорете с него от самото начало.

Експериментирайте!

Тази пътна карта ви предоставя доказателства, идеи и някои чудесни примери, но не ви предоставя план.

Всичко, което сте открили тук, е ресурс за генериране на свежо мислене от вас и вашите колеги от работата, така че на свой ред да можете да правите иновации в рамките на собственото си работно място. Резултатът от иновациите никога не е сигурен, а провалът е както неизбежен, така и добре дошла възможност за учене. Според един лидер на промяната:

Културата на компанията . . . Това е разрешение да се провалим и очакване на провал; ако не се опитваме достатъчно усилено, тогава не се проваляме, така че нека се уверим, че сме на ръба и се опитваме да се напъваме . . .

Ако не можем да направим грешките видими, както поотделно, така и

колективно, ще бъдем обречени на посредственост.

Избягването на посредствеността означава да надхвърлим това, което знаем, за да изследваме нова територия.

Иновациите на работното място се фокусират върху доверието и самоутвърждаването на хората в цялата организация да тестват различни начини на работа и да споделят ученето, което е резултат – независимо дали от провал или успех. Най-малкото, убиването на една идея твърде скоро рискува да засили зависимостта от статуквото и да затвори възможността за получаване на нови прозрения, както и да обезкуражи по-нататъшните иновации. **Хората трябва да знаят, че е добре да опитат нещо различно, без да се страхуват от обвинения, унижения или възмездие.**





Комуникация

Членовете на екипа за промяна трябва да доведат останалата част от управленския екип и работната сила със себе си. Ето защо е важно те да бъдат широко представителни за тези, които участват в промяната. Но представителите също имат отговорност да поддържат диалог с конкретните си "избирателни райони". Те може да се нуждаят от помощ, наставничество и разумно разпределение на времето далеч от основните задължения, за да направят това ефективно.

Съобщаването на визията и свързаните с нея промени също трябва да бъде насочено към висшето ниво. Пълното ангажиране на форума за партньорство е от решаващо значение, както и редовните брифинги чрез обичайните механизми като бюлетини, интранет, срещи на екипа и т.н. Структурите за комуникация и диалог може да се наложи да бъдат преоткривани редовно, ако искат да запазят своето предимство.

Преосмисляне на лидерството и управлението

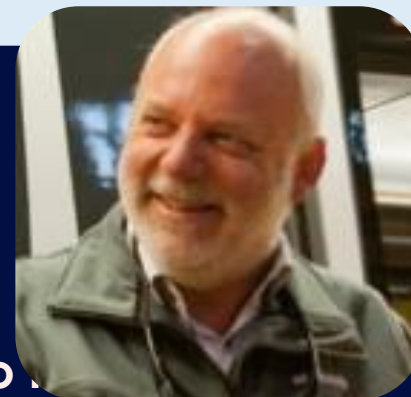
Не е изненадващо, че просветеното лидерство играе ключова роля за създаването и вдъхновяването на иновации на работното място в компаниите. Теорията за лидерството е силно оспорвана, но развитието на лидерството придобива все по-голяма популярност.

Ранните теории за лидерството бяха фокусирани предимно върху разграничението между "фокус върху задачата" и "ориентация към хората" и това остава полезно разграничение. В последно време теориите наблягат на "трансформационно", "харизматично", "визионерско" и "вдъхновяващо" лидерство. Тъмната страна на такива лидерски подходи скоро започва да се появява, включително потенциала за злоупотреба с власт, нарцисизъм, дестабилизация, сляпо подчинение и страх от разпит.

Алтернативни подходи, фокусирани върху лидерството като творчески и колективен процес, по-малко загрижени за централния,

харизматичен индивид и повече за създаването на възможности за служителите да се възползват от инициативата и да допринесат за вземането на решения. **Когато лидерството се споделя и разпределя, то допринася пряко за самоутвърждаването на служителите и повишената организационна способност, като помага да се разгърне пълният спектър от знания, умения, опит и творчество на работната сила.**

Такива перспективи са напълно съобразени с прякото участие, което дава възможност на служителите на всички нива да поемат водеща роля в задачи или предприемчиви действия, които отразяват тяхната компетентност, креативност и страст, като същевременно разбират и привеждат действията си в съответствие с тези на другите.



Съвместно Създадено

Едуин ван Влиербергхе е бивш директор на железопътния отдел на Bombardier в Северозападна Европа, като установява продуктивни отношения с служителите и синдикатите. Ето неговите съвети към лидерите:

Не се притеснявайте за...

Харизма,
Индивидуалност,
Грандиозна
стратегия, Героизъм
- Да имаш всички
отговори

Не се притеснявайте за...

Самоутвърждаване на
дейности Делегиране на
екипи Линеино
управление култура
Стратегическо мислене
Глас на служителя

Преките ръководители като положителен ресурс за промяна

Доказателствата от изследванията за преките ръководители и промяната ни привличат в две противоположни посоки. От една страна, има обширен набор от доказателства, които разкриват мениджърите като "барьерен риф" за организационната промяна. В този анализ просветените политики и подходи, възприети на ниво Съвет или висше ръководство, се разсейват от инерцията и съпротивата на средните и линейни мениджъри, които могат да имат силна психологическа инвестиция в статуквото.

Липсата на положителна ангажираност с промяната може да приеме няколко форми, включително изрично несъгласие, прекомерно фокусиране върху спазването на целите за промяна за сметка на внедряването на нови начини на работа в организационната практика и понякога дори активен саботаж. Това е особено очевидно, когато промяната възплачва ангажимент за активно участие на служителите, или в процеса, или като търсен резултат. Накратко, източници на съпротива срещу промяната могат да бъдат намерени сред мениджърите,

които смятат, че техният статут и авторитет са застрашени от инициативи, предназначени да дадат възможност на служителите.

Доказателствата и опитът показват, че съпротивата на преките ръководители обикновено произтича от:

- претоварени от имейли и документи с малко разграничение между "приоритетни" и "рутинни" комуникации;
- да дават малко указания за това как да се разрешат конфликтните цели и да се даде приоритет на конкуриращите се искания за ограничени ресурси;
- да дават твърде малко информация за обосновката на новите политически инициативи, което затруднява оценяването на тяхното значение;
- малка възможност да внесат своите знания и опит в процеса на разработване на политики;
- недобре информирани от висшето

ръководство за ефективните подходи към изпълнението на политиката;

- да избягват на риска чрез страх от вина и лоши оценки на изпълнението;
- да са лишени от възможности за партньорска подкрепа при обсъждане на общи проблеми, споделяне на успешни практики и повдигане на въпроси от значение за висшето ръководство;
- да са лишени от обучението и компетентността, необходими за успешното управление на промяната.

От друга страна, когато дизайнът на инициативите за промяна предвижда и адресира тези проблеми, могат да се намерят непредсказуеми, но полезни отговори като появата на предприемаческо поведение. Такова предприемаческо поведение е свързано с привеждането в съответствие на три основни фактора: Подкрепа от страна на управителния съвет и висшето ръководство за самоутвърдено или

неконвенционално поведение; достатъчен застой или неяснота в организационните процедури, за да се даде възможност за индивидуално решаване на проблеми и инициатива; индивидуален опит от работата като самоутвърждаване и развитие, насърчаване на творчески и предприемачески самоидентичности.

Структурните решения за ролята на мениджърите могат да бъдат подходящи. Това може да включва изравняване на традиционните йерархии и преместване на бивши преки ръководители хоризонтално (например) бизнес развитие или специализирани роли, като по този начин се запазват знания и опит, но не се пречи на самоутвърждаването на служителите на първа линия.

Когато ролите на преките ръководители трябва да се променят значително, лицата трябва да получат подходящо обучение и подкрепа и да бъдат уверени в тяхната непрекъсната стойност в новата структура.

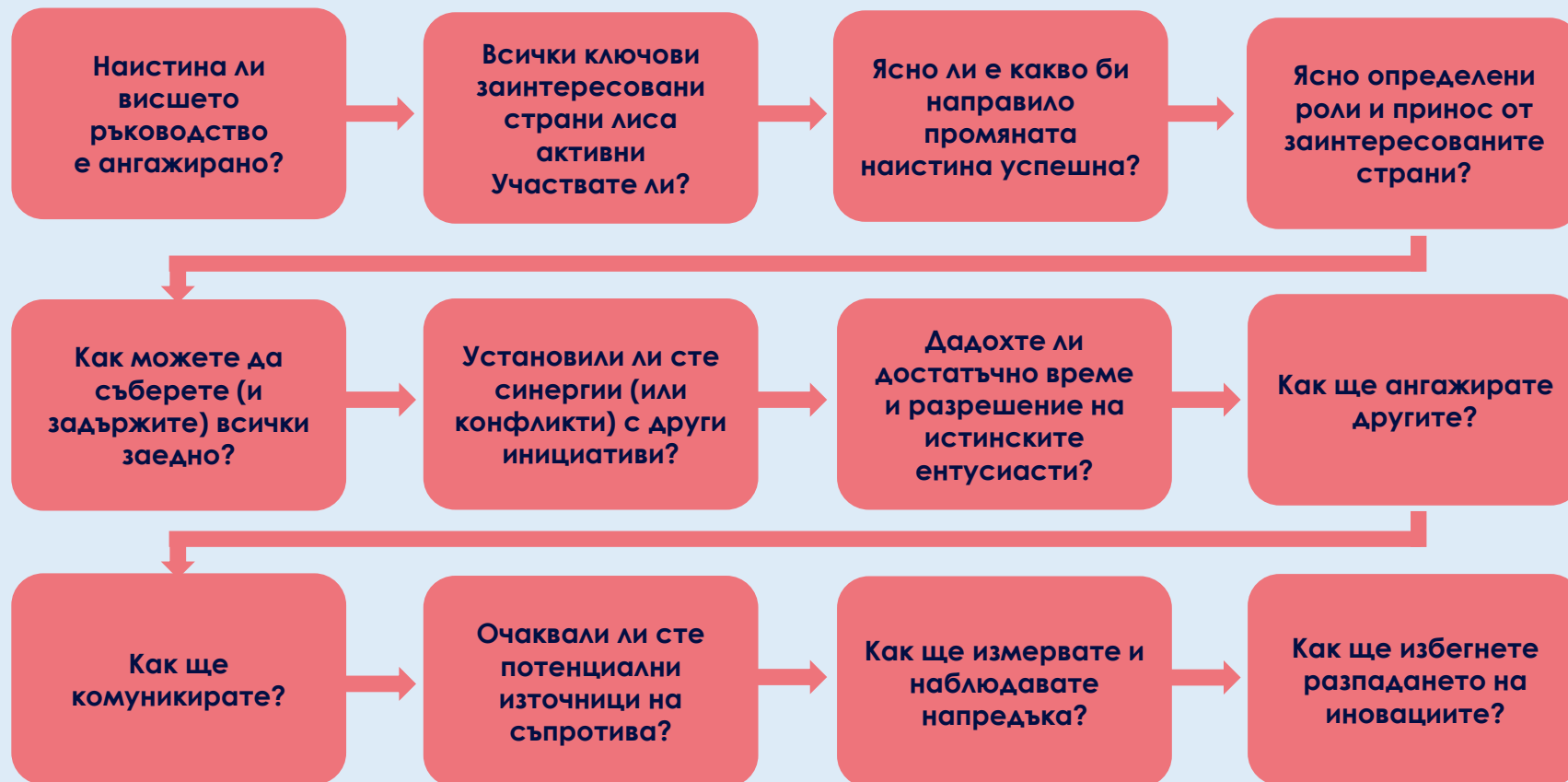
Контролен Списък за Промяна

Преди да започнете инициативата си за промяна, прегледайте следния списък с изисквания. Контролният списък е получен от проучвания на неуспеха на иновациите на работното място, така че това е полезен начин да се гарантира, че плановете ви избягват известни клопки и са достатъчно стабилни, за да успеят!

Можете да изтеглите въпросник въз основа на този контролен списък [тук](#).

Размисъл

Вашата организация напълно съобразена ли е с необходимостта от промяна? Какво още трябва да се случи?



Мониторинг и Преглед

1

**Измерване
на
напредъка**

2

**Учим се от
успехите и
провалите**

3

**Изграждане
на импулс за
промяна**

4

**Обратно
захранване
на всяко ниво**

Измерване и учене

Измерването и преразглеждането на всеки етап от въвеждането на практики за участие на работното място е съществена функция на форума за партньорство, част от поддържането на процеса на промяна и ученето от това, което работи – и какво не.

Формалните механизми и възможности за наблюдение и преглед гарантират, че поуки от неуспехите и успехите са правилно асимилирани и споделени. На ранен етап форумът ще трябва да съгласува етапи и цели, които са смислени и постижими за служителите на всички нива на организацията.

Етапите бележат значителни точки на напредък или етапи в рамките на проект за промяна. Те са места, където можете да спрете и да погледнете назад докъде сте стигнали и да размишлявате върху пътуването дотук. Етапните цели са важни при планирането на проект, защото те задават стремежи ("по това време ще имаме . . .") и да помогне за координиране на усилията на екипа за промяна. Определете дати за постигане на определени успехи в пътя към промяната, но не се страхувайте

да ги преосмисляте на редовни интервали. Може да има много добри причини за заобикаляне.

Целите са специфични цели, свързани с ключови етапи в процеса на изпълнение (напр. брой служители, преминаващи обучение за работа в екип) и количествени или качествени резултати (напр. мерки за производителност и обратна връзка от служителите).

Обикновено се счита, че целите трябва да бъдат SMART (Специфични, Измерими, Постижими, Релевантни, Обвързани с времето) и това има смисъл и за процесите на промяна. Независимо от това, има две възражения:

Първо, уверете се, че целите са ИНТЕЛИГЕНТНИ за всички заинтересовани страни - постижимостта и уместността могат да изглеждат различни от различните позиции в компанията;

Второ, не позволявайте целите да се превърнат в цели сами по себе си чрез изкривяване на управленското поведение – простото спазване

означава смърт на реална и устойчива промяна.

И:

Планирайте и създайте краткосрочни победи, включително видими подобрения в ефективността. Когато постигнете тези подобрения, разпознайте и поздравете участващите служители.

Някои компании предоставят финансови стимули на служителите да допринасят с идеи за иновации и подобрения. Има малко доказателства, че те са ефективни на практика и могат да доведат до нежелани последици. Създайте култура, в която привеждането на идеи в действие е нормално, а не транзакционно, естественото последствие от самоутвърждаването на работната сила. Всички финансови бонуси трябва да бъдат свързани с работата на организацията като цяло, като се набляга на работата в екип и сътрудничеството.

И не забравяйте да празнувате успехите!

Наблюдавайте моделите на активност и резултатите от несвързани инциденти.

Отразявайте на хората какво се случва, като улавяте и разпространявате истории за промяна, когато те се появят.

Използвайте уроците и опита от промяната, за да оспорите установените норми.

Учим се от успеха и провала

Ученето е от основно значение за създаването на организация, която продължава да се стреми към подобряване на своите операции и в използването и развитието на таланти на работната сила. И

успехът, и провалът генерират нови знания, може би в еднаква степен. Неуспехите са напълно предвидими и ще се случат, но рядко трябва да се използват като извинение за забавяне или изоставяне на проекта за промяна.

Съветът на Киплинг е:

“... среща с Триумф и Бедствие

И се отнасяйте с тези двама измамници еднакво“

- има особен отзвук за тези, които участват в организационната промяна. Тази пътна карта представя промяната като процес на

експериментиране и учене.

Експериментирането отваря възможността за изключително успешни пробиви в практиката на работното място, но рискува да не успее. Докато някои може да видят неуспешни резултати по отношение на "провал", иновативните организации ги разбират като източници на обучение.

Критично, обаче, ученето се случва само в отворена, без вина среда, където се очаква и насърчава експериментирането и където уроците могат да се споделят открито без последствия. Партньорските форуми имат съществена роля за създаването и защитата на такава култура на учене.

Промяната вдъхновява повече промяна

Обърнете внимание, например, на проучване на казус на Кирхоф.

Първоначалните цели на съвместната група за управление на синдикатите са били да се включат хора на различни нива на организацията в съвместна работа за решаване на належащи проблеми. От този опит компанията научи, че самоутвърждаването на служителите може да рационализира ежедневно вземане на решения и да премахне непродуктивното средно управление, което постепенно води до въвеждането на самоуправляващи се екипи. Плоската и високоефективна организационна структура, която се е получила, никога не е била част от първоначален план, а се развива постепенно чрез експериментирание и учене.

Опитът на Кирхоф показва как иновациите на работното място могат да се превърнат в

непрекъснат процес, а не в еднократен хит. Колкото повече въвеждате практики на работното място, които включват хората във вземането на решения и генерирането на идеи, толкова повече разширявате хоризонта на възможностите.

"Учене чрез практика" е от основно значение за процеса на промяна на работното място чрез участие. Докато ранните етапи на промяната могат да бъдат белязани от последователна прогресия от проучване към действие, процесът на наблюдение и преглед скоро генерира непрекъснати цикли на активност на всяка стъпка от пътя.

Диаграмата по-долу показва как всеки етап от прехода се преразглежда, за да се стимулира следващата вълна от промени:



Абсорбционност

Ангажираност

Самоутвърждаване

Използване

Разбиране

Визия

Рамкиране

Действие

Резултат

Вграждане
Участие
Стратегическо
мислене
и Иновации

Организационно
Редизайн

Привеждане в
съответствие с по-
широка
организация

Експериментиране
и учене

Подобряване и промяна
на **начина**, по който
извършваме действия

Учене от практика

Преформулиране на
действията въз основа на
нови знания и свежо
мислене

Повишаване на Стременията

Подобряване и
адаптиране на обхвата
на визията въз основа на
ученето

Преди началото на играта

Креативни отговори на
нововъзникващите

тенденции в:

- Глобализация
- Технология
- Социални ценности
- Демографски данни
- Политика
- ...

Внедряване и Поддържане

Мониторинг и Преглед

Четирицикълът за обратна връзка в тази фигура улавя продължаващия характер на иновационното пътуване на работното място, като непрекъснато преглеждат и оспорват "защо", "какво" и "как" на първоначалния план.

В тази таблица доразвиваме четирите цикъла на обратна връзка, показани на диаграмата:

Размисъл

Какви са пречките пред организационното учене от успеха и провала във вашия опит? Има ли пространства, където ученето може да бъде споделено и уроците да бъдат внедрени във вашата организация?

Четирицикълът за обратна връзка (4Fs)

F1 Експериментиране и Учене. Изпълнени ли са договорените действия по най-добрия възможен начин, като са използвани ефективни методи и достатъчни нива на участие и самоутвърждаване? Срещали ли сте неочаквани препятствия, които изискват нови или усъвършенствани подходи, или по-широка ангажираност?

F2 Учене от Практика. Обучението, създадено и споделено по време на пътя на промяната, изисква ли преформулиране на първоначалните действия? Трябва ли да се разгледат други организационни практики, за да станат промените ефективни и устойчиви?

F3 Повишаване на Стремежите. След като сте извършили първоначалните действия, как можете да издигнете подобрената производителност, капацитета за иновации и качеството на трудовия живот на следващото ниво? Първоначалните действия може да са насочени към сравнително бързи победи, но дали реалните ползи могат да бъдат постигнати чрез по-амбициозна визия, включваща фундаментално организационно препроектиране за повишаване на квалификацията и самоутвърждаване на работната сила?

F4 Преди началото на играта. Планът за действие все още ли представлява ефективен отговор на външни фактори като тенденциите на световния пазар, технологичните иновации или конкурентите? Абсорбирането, стратегическото мислене и отзивчивостта трябва да проникнат в цялата организация, за да остане напред в играта.

Внедряване и Поддържане

1

**Системен
подход към
промяната**

2

**Избягване на
разпадането на
иновациите**

3

**Работната сила
като пазители
на прякото
участие**

Системен Подход

В многото организации, където хората идват на работа всеки ден, за да подобрят бизнеса, както и да поемат нормалните си задачи, инерцията на иновациите на работното място е внедрена в *начина на работа* на:

- **висши лидери** като видими шампиони на иновационната култура, осигуряващи абсорбитивност и продуктивен размисъл на ниво съвет, линейно управление и екип;
- **партньорски форуми** като движещи сили и пазители на самоутвърждаването на практиките на работното място и иновациите, ръководени от служителите;
- **упълномощени служители**, ангажирани с поведение, свързано с иновациите.

Избягване на разпадането на иновациите

Иновационният упадък е често срещана причина за по-дългосрочен провал на иновациите на работното място. Както беше обсъдено във Въведението към тази пътна карта, една от най-честите причини е "частичната промяна", накратко невъзможността да се признае, че някои остатъчни практики от миналото могат да действат като антитела срещу иновациите на работното място. Например, самоорганизираната работа в екип е малко вероятно да успее, освен ако линейните мениджъри не бъдат преместени в нови коучинг или развиващи се роли, вместо да продължат да микроуправляват ежедневните дейности.

Екипите за промяна не само трябва да имат системен поглед върху организацията, ако искат прякото участие да процъфтява и да оцелее, но и да предвиждат и смекчават бъдещите заплахи. След като импулсът на промяната изчезне, често има неумолима тенденция да се върнем към старите поведения.

Кризите и неочакваните проблеми често карат хората да се върнат към сигурността на "традиционните" начини.

Новите служители, които не участват в прехода, може да не проявяват разбиране за обосновката на новите начини на работа.

Входящите мениджъри често показват особена тенденция да се връщат към "това, което знаят", вместо да възприемат различни начини на работа.

Няма единно решение за предотвратяване на разпадането на иновациите, но то започва с признанието, че положителните промени на работното място трябва непрекъснато да се подхранват. **Прякото участие на упълномощени служители е жив процес, а не фиксирано състояние.**

Работна сила, годна за бъдещето

Вграждането на прякото участие като "начина, по който правим нещата тук" - с други думи като част от културата на организацията - започва и завършва с хората.

Препроектирането на работните места по начини, които дават възможност на всички служители да намерят и развият силните си страни на работното място, може да създаде "шампиони" за пряко участие в цялата работна сила, намалявайки риска от упадък на иновациите.

Прякото участие е наистина вградено в културата и практиката на организацията, когато по-голямата част от служителите рутинно демонстрират тези поведения:

Аджайл

Лесно се придвижва между ролите, докато се учи на работа.

Емоционално Интелигентни

Самосъзнание, размисъл, слушане, осъзнаване на чувствата и перспективите на другите, сътрудничество, отворени за предизвикателства.

Отстраняване на Проблеми

Поема отговорност за отстраняване на неизправности и прилага критично мислене.

Креативен

Любознателен, предизвикващ статуквото, предприемчив, работещ отвъд границите и прегръщащ свежото мислене.



Какво означава това на практика?

Промяна от фокус върху работните роли към ориентация към задачи и гъвкавост.

В миналото ограничавахме използването и развитието на индивидуалните таланти, като обвързвахме хората със сравнително тесни функционални роли – това доведе до значително недостатъчно използване на уменията и потенциала на работната сила, както и до фрагментирани организационни култури. Бъдещото работно място ще трябва да бъде изградено върху поливалентни умения и овластени служители, упражняващи гъвкавост и инициативност при изпълняване на работата.

Внедряване на **ученето и личностното развитие в ежедневната работа**, като се гарантира, че работните места съдържат достатъчно предизвикателства и възможности за решаване на проблеми чрез ротация

на работните места, чрез осигуряване на "време за проучване" и чрез коучинг - както и чрез официално обучение. Уверете се, че инвестициите в технологии подобряват индивидуалните умения и автономност, вместо да ги заменят.

Съсредоточете се върху 'набиране на персонал за отношение и обучение за умения'.

Колективната отговорност е ключов атрибут. Назначавайте хора, които мислят, че "моята работа не е завършена, докато не приключи работата на всички". Емоционално интелигентните хора със страст към ученето и откриването подхранват иновациите и разгръщат гъвкавостта, от която компаниите се нуждаят, за да оцелеят и да процъфтяват в бързо променящата се среда.

Представителството на служителите и колективното договаряне могат да играят значителна роля в тази област, например чрез актуализиране на

системите за класификация на работните места, за да отразят по-модерни организационни структури, насърчаване на култура на непрекъснато обучение на работното място и въвеждане на иновативни методи за финансово възнаграждение, които не са свързани само с работното време, но и с уменията и постигнатите цели. Промяната на договора се улеснява, когато представителството на служителите е включено от самото начало.

Въвеждане на нови служители

Лидерите, мениджърите и служителите, които са преживели успешен преход към иновации на работното място от традиционните култури на командване и контрол, ще са научили много, може би повече, отколкото осъзнават, и ще са променили начина си на мислене и работа по начини, които са едновременно осезаеми и незабележими. Нещо повече, трансформираният опит от промяната е колективен, споделен с колеги в цялата организация.

Новите лидери, мениджъри и служители няма да се възползват от този колективен опит. Това може да ги накара да се чувстват донякъде изолирани. С течение на времето това може да означава също, че новодошлите постепенно подкопават културата и практиките, които са създадени – не непременно

умишлено, а защото не са успели да получат интуитивното разбиране за това, което е промяната.

Следователно промяната на въвеждащите процедури, за да се отрази новата култура и практики, създадени по време на процеса на промяна, е важно измерение на устойчивостта. Служителите на всички нива може да са в състояние да помогнат за идентифицирането на "това, което има значение" по отношение на съобщенията за новопристигналите.

Продуктивен размисъл

В това ръководство подчертахме стойността на възможностите за размисъл, водещи до подобрение и иновации. След като бъдат преминати основните прагове, даването на възможност на заинтересованите страни да разсъждават върху "тогава и сега"

им дава възможност да разпознаят докъде са стигнали и им помага да вградят промените като "начина, по който правим нещата тук". Такива пространства за размисъл могат бързо да се превърнат в незаменима част от бизнес практиката.

Размисъл

Какви са потенциалните източници на разпад на иновациите във вашата организация и как те могат да бъдат премахнати?

Заключителни мисли

Този пътна карта е предназначена за източник на вдъхновение и провокация. Доказателствата и опитът ни показват, че като работим в партньорство, можем да изградим по-добри, по-продуктивни работни места, както и по-здравословни, по-възнаграждаващи работни места. Тя е подкрепена от един прост въпрос:

Ако иновациите на работното място работят, защо не го правите?

Ще намерите много идеи и насоки в пътната карта, но това не е план.

Тя ви насърчава да се учите широко от нововъзникващите тенденции, както и от иновативните практики в други организации (дори тези в различни сектори и държави).

Призовава ви да зададете трудни въпроси за това защо нещата са такива, каквито са на работното място, и да поканите вашите колеги от ръководството и от първа линия да направят същото.

Кани ви да експериментирате, признавайки, че успехът и провалът генерират ценни знания и прозрения.

Приканва вас и всички във вашата организация да дойдете на работа, за да подобрите бизнеса си, както и да изпълнявате ежедневните си задачи.

И накрая, вдъхновението и ученето не спират дотук. Можете да получите достъп до богато портфолио от ресурси и да бъдете част от общността на BroadVoice в платформата Fresh Thinking Labs. **Регистрирайте се сега.**

Ресурси

The BroadVoice Project

- Уебсайт: <https://workplaceinnovation.eu/broadvoice/>
- Проучване на Казус Кирхоф и видео: <https://bridges5-0.eu/kirchhoff-case-study/>
- Присъединете се към общността: <https://freshtinkinglabs.com/broadvoice/>

Иновации на работното място

- Резюмета и материали за изтегляне: <https://workplaceinnovation.eu/this-is-workplace-innovation/>
- Видео: <https://workplaceinnovation.eu/category/our-videos/>
- Петият Елемент: <https://journal.uia.no/index.php/EJWI/article/view/166>
- Европейски Журнал за Иновации на Работното място: <https://journal.uia.no/index.php/EJWI>
- Инструмент за самооценка: https://workplaceinnovation.eu/short-survey/?survey_id=1
- Промяна на контролния списък: https://workplaceinnovation.eu/wp-content/uploads/2025/07/Change_Checklist.pdf

Проучване на Европейските Компании за 2019 г.

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

